

# Visitatierapport

## Accolade

periode 2013-2016



## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 6 oktober 2017

### Versiebeheer

Versie	Gewijzigd door	Opmerking
0.9	Opgesteld door visitatiecommissie	Concept ter bespreking met corporatie Niet bestemd voor publicatie
1.0 concept	Visitatiecommissie	Versie beoordeling aan Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland Niet bestemd voor publicatie
1.0 definitief	Visitatiecommissie	Definitief rapport na controle van SVWN op het correct toepassen van de geldende methodiek en de transparantie van de beoordeling Bestemd voor publicatie

### Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)  
Wouter Vos  
Germa Reivers

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Accolade, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied .....</b>	<b>6</b>
1.1 Accolade .....	6
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	7
1.3 Het werkgebied .....	7
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Accolade .....</b>	<b>11</b>
2.1 Recensie: Niet aan het gras trekken! .....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	13
2.3 Samenvatting per perspectief .....	14
<b>Deel II Toelichting per perspectief .....</b>	<b>21</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities.....</b>	<b>23</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied .....	23
3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep .....	24
3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen.....	25
3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer .....	26
3.5 (Des)investeringen in vastgoed .....	27
3.6 Kwaliteit van wijken en buurten .....	28
3.7 Ambities .....	29
3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities .....	30
<b>4 Belanghebbenden.....</b>	<b>31</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Accolade .....	31
4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden.....	32
4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden .....	33
4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden .....	33
4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden.....	34
4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden.....	35
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden .....	35
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden .....	36
4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden .....	37
4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	40
<b>5 Presteren naar vermogen .....</b>	<b>41</b>
5.1 Financiële continuïteit .....	41
5.2 Doelmatigheid .....	44
5.3 Vermogensinzet.....	46
5.4 Oordeel presteren naar Vermogen.....	47
<b>6 Governance .....</b>	<b>48</b>
6.1 Besturing.....	48
6.2 Intern toezicht .....	51
6.3 Externe legitimatie .....	53
6.4 Oordeel over Governance .....	54

<b>Deel III Bijlagen.....</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....</b>	<b>56</b>
<b>Bijlage 2 CV's visitatoren .....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst.....</b>	<b>64</b>
<b>Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen.....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 5 Position Paper Accolade .....</b>	<b>68</b>
<b>Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 7 Visitatieaanpak .....</b>	<b>89</b>
<b>Bijlage 8 Wijze van beoordeling .....</b>	<b>94</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Accolade. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van mei tot en met september 2017.

Accolade heeft er veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. De visitatiecommissie waardeert Accolade voor haar medewerking tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Accolade gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Accolade is een corporatie met 16.591 gewogen verhuureenheden (CiP over verslagjaar 2015, versie 1). Voor de beoordeling van het onderdeel besturing hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Begin 2017 heeft Accolade Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Wouter Vos (visitor) en Germa Reivers (visitor/secretaris). In bijlage 1 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De visitatie omvat de periode 2013 tot en met 2016.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens afspraak zijn gerealiseerd.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Accolade, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en de spinnenwebben, en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Accolade ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Accolade weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

# 1 Accolade, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied

## 1.1 Accolade

Accolade is een corporatie met 16.591 gewogen verhuureenheden, waarvan 16.248 wooneenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (63,1%). Daarnaast heeft ze 14,7% meergezinswoningbouw zonder lift, 16,3% met lift, 3,4% hoogbouw en 2,4% onzelfstandige overige wooneenheden. (bron CiP over verslagjaar 2015, versie 1)

Accolade beschrijft in haar ondernemingsstrategie 2010-2015 (actualisatie 2013) haar uitgangspunt, missie, visie en kernwaarden als volgt.

### Uitgangspunt

*“De stichting is uitsluitend werkzaam op het gebied van de volkshuisvesting en richt zich in het bijzonder op hen, die op grond van hun inkomen op sociale woningbouw zijn aangewezen.”*

### Missie

*“Wij zijn een maatschappelijke onderneming op het gebied van wonen. Wij doen het uiterste om goed en veilig wonen in een aantrekkelijke woonomgeving tegen een betaalbare prijs voor mensen met een bescheiden- en een middeninkomen bereikbaar te maken, in het bijzonder voor hen, die op grond van inkomen, leeftijd, gezondheid of maatschappelijke positie op sociale woningbouw zijn aangewezen”.*

### Visie

De visie is uitgewerkt in 10 statements.

1. Accolade ontwikkelt zich verder dan een ondernemende en maatschappelijke organisatie met een klantgerichte benadering;
2. Medewerkers krijgen en nemen de ruimte om (lokaal) maatschappelijk te ondernemen;
3. Accolade zet haar vermogen en vastgoed optimaal, ondernemend en efficiënt in om haar maatschappelijke doelen te realiseren, ook op de lange termijn;
4. Accolade is de woonpartner bij uitstek voor die gemeenten waarin wij als corporatie woningbezit hebben en gemeenten die bereid zijn om met ons samen te werken;
5. Accolade wil een relatie met de huurdersbelangenverenigingen aangaan met als vertrekpunt wederzijds respect en vertrouwen met daarbij de focus op ons gezamenlijk belang, een tevreden huurder;
6. Accolade maakt werk van bewonerszelfbeheer;
7. Samen met andere instellingen maakt Accolade zich sterk voor de realisatie van buurten waarbinnen de doelgroepen tot empowerment komen ('proces van zelfversterking');
8. Accolade wil daar waar mogelijk zorg- en welzijnsinstellingen accommoderen en faciliteren en richt zich daarbij op het wonen;
9. Accolade is samen met de klant voortdurend op zoek naar de maximaal mogelijke keuzevrijheid voor huurders omdat dat essentieel is voor het beleven van je huis als 'helemaal je eigen plek';
10. Wij leveren woongerelateerde diensten en bemiddelen voor andersoortige diensten als de klant daar belang bij heeft.

De kernwaarden zijn:

- Maatschappelijk betrokken
- Klantgericht
- Ondernemend

In 'Elke stap telt. Visie en organisatiestrategie 2015-2020' staat:

*“Elke stap die je zet, heeft effect. Laat een afdruk achter. En: een indruk. Elke stap die wij zetten, willen we bewust en verantwoord zetten. Want als Accolade respecteren we onze organisatie, onze medewerkers, onze klanten, onze partners en onze omgeving. Voor ons een logisch gevolg van onze missie: wij maken prettig en passend wonen bereikbaar voor iedereen. Op een plek waar je je thuis voelt.*

*Als corporatie met een sociale opdracht in de veranderende Friese samenleving hebben we een pad*

*uitgezet voor de komende vijf jaren. Het pad ligt in het verlengde van de koers die we enkele jaren geleden insloegen. We volgen ons pad aan de hand van de thema's: betaalbaarheid, zeggenschap, duurzaamheid en verbinding en dat doen we doortastender en gedrevenner dan ooit. Want elke stap telt."*

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Accolade tot 2015 ingedeeld in de referentiegroep Corporaties met marktgevoelig bezit (cijfers over 2013 en 2014). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 41 van de in totaal 374 corporaties. Vanaf 2015 is Accolade door het CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

## 1.2 Interne organisatie en toezicht

Accolade is een stichting. Het toezicht op Accolade wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2016 uit 4 leden en er is een vacature.

Bij Accolade werken eind 2016 168 medewerkers in 145,31 fte. De corporatie wordt geleid door een collegiaal bestuur van drie personen van wie één de voorzitter is.

## 1.3 Het werkgebied

Het bezit van Accolade is eind 2015 grotendeels (15.946) gelegen in de gemeenten Heerenveen, De Fryske Marren, Súdwest-Fryslân, Smallingerland en Franekeradeel. In de gemeente Franekeradeel is het bezit alleen gelegen in de stad Franeker en in Súdwest-Fryslân alleen in Sneek. Accolade is in deze vijf gemeenten de corporatie met het meeste bezit of de enige corporatie.

Een klein deel van het bezit ligt in de gemeenten Tytsjerksteradeel, Dantumadiel en Kollumerland.

Het aantal inwoners en het aantal vhe's van Accolade per gemeente is als volgt (eind 2015 voor aantal vhe's).

Gemeente	Inwoners	Vhe's
Heerenveen	50.175	4.364
De Fryske Marren	51.200	2.372
Súdwest-Fryslân	84.176	2.442
Smallingerland	55.494	5.244
Franekeradeel	20.288	1.524







Woorden van externe belanghouders over het maatschappelijk presteren van Accolade



## 2 Het maatschappelijk presteren van Accolade

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Accolade in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: Niet aan het gras trekken!

Het is een bijzondere corporatie en een bijzondere periode waar deze visitatie over gaat. Vlak voor en in het begin van de visitatieperiode zijn er belangrijke wijzigingen geweest in de topstructuur van de organisatie. Na het vertrek van de vorige bestuurder heeft Accolade gekozen voor drie bestuurders uit de eigen organisaties die samen een collegiaal bestuur vormen. Er is ook gewerkt aan meer procesgerichtheid, verantwoordelijkheden lager in de organisatie en het werken vanuit toegevoegde waarde voor de klant. In deze visitatieperiode is zichtbaar welke effecten deze wijzigingen hebben gehad en wat de belanghouders daarvan gemerkt hebben. Als visitatiecommissie zijn we daar stellig en kort in: er is veel verbeterd!

De visitatiecommissie heeft een heel positief beeld van Accolade en haar prestaties over de afgelopen periode. Ze vindt dat Accolade grote stappen heeft gemaakt.

De prestaties zijn volgens afspraken en ambities gerealiseerd en de belanghebbenden geven daarvoor een ruime voldoende. We hebben Accolade leren kennen als een organisatie die zich profileert op het huisvesten van bijzondere doelgroepen en statushouders en kwaliteit van wijken en buurten. Bovendien heeft ze een heldere visie op de uitdagingen in de regio.

In de position paper en haar visie zegt Accolade dat ze prettig en passend wonen bereikbaar wil maken voor iedereen. Ze beschrijft zichzelf als duurzaam, doortastend en gedreven. Veel van deze kenmerken hebben we als visitatiecommissie ervaren en gezien. Op het gebied van duurzaamheid zijn het nieuwe kantoor en The Natural Step mooie voorbeelden. Nul op de meter woningen en energieneutraal in 2040 geven een beeld van de ambities.

Financieel is Accolade gezond. De ambities op het gebied van betaalbaarheid en duurzaamheid zijn groot. Tegelijkertijd beseft ze dat ze niet onbeperkt op beide terreinen kan investeren. Het wordt tijd dat Accolade bepaalt waarin ze in de toekomst investeert en duidelijk is over de mogelijkheden en afwegingen. Op het terrein van duurzaamheid maakt Accolade wel stappen maar gezien de hoge ambities zijn er nog vele te gaan.

De PDCA cyclus van Accolade zit goed in elkaar. De beleidscyclus is strak geregeld. Het volgen van de doelen door middel van het dashboard, de scorecard en de kwartaalrapportage (financieel) is logisch en overzichtelijk. Naast de vertaling van de doelen van het ondernemingsplan in jaarplannen werkt ze jaarlijks met speciale thema's/onderwerpen waarop een drietal projecten wordt uitgevoerd. Projecten met een kop en een staart die een bijdrage leveren aan het thema of onderwerp dat centraal staat.

De organisatie straalt veel vriendelijkheid uit: de mensen, het gebouw en de inrichting. Wij werden als visitatiecommissie steeds hartelijk verwelkomd. We hebben openheid ervaren. Waar 'm dat in zat? Dat we rondgeleid werden langs een deel van het bezit door de mensen die bewoners en buurt begeleiden bij grote projecten, zonder bestuurder of vastgoedverantwoordelijke erbij. Dat we in de pauze door medewerkers werden uitgenodigd voor een potje tafelvoetbal. Maar ook omdat in het gesprek met medewerkers kritisch, betrokken en open werd gepraat.

Accolade heeft in de afgelopen periode gewerkt met een driehoofdig bestuur met drie verschillende aandachtsgebieden. Op elk aandachtsgebied zijn er veel ambities. En dat heeft zeker in de afgelopen periode betekend dat er grote stappen gemaakt zijn en dat ook medewerkers daarin veel werk verzet

hebben. Het enthousiasme en de ambities van de drie bestuurders vinden wij heel positief en zij zelf zijn daar ook heel tevreden over. Ze maken zelf de kanttekening dat ze de neiging kunnen hebben om in gedrag vervallen waarin zij denken 'het' te weten. Het feit dat ze met z'n drieën zijn vraagt alertheid, bijvoorbeeld over de mate waarin je alleen met elkaar of ook met de organisatie en je omgeving praat en ontwikkelt. Blijft er ruimte om datgene waar het bestuur het over eens is, intern of extern ter discussie te stellen? Het enthousiasme en de gedrevenheid die het bestuur tot nu toe aan de dag legde werkt in een tijd van transitie heel goed. Nu is het tijd om weer meer van buiten naar binnen te werken en het externe klankbord expliciet te organiseren.

De titel van deze recensie verwijst naar de uitdrukking dat gras niet harder groeit als je er aan trekt. Accolade heeft in de visitatieperiode grote stappen gemaakt. Het gras is gegroeid. Omdat er een aantal belangrijke wijzigingen in de organisatie zijn doorgevoerd. De corporatie is gedreven, gepassioneerd en met veel ambitie aan de slag gegaan. De situatie toen vroeg om dat enthousiasme, om die gedrevenheid, om de overtuiging dat het anders kon. En dat is ook gebleken. Inmiddels, iets meer dan vier jaar verder, komt er volgens de visitatiecommissie een andere fase. Een fase waarin Accolade minder zou moeten uitdragen waar ze naar toe wil en meer gaat ophalen wat ze te doen heeft. En die omslag heeft ze nu te maken. Het door blijven gaan vanuit eigen enthousiasme en drive kan dan als trekken aan het gras ervaren worden. Laat het wat meer vanzelf gaan, richt je op de uitvoering en geef ruimte voor ontwikkeling, dan gaat het vanzelf en hoef je niet te trekken aan het gras. Daarmee is niet gezegd dat de externe legitimatie van Accolade in de visitatieperiode niet in orde was. Integendeel. Accolade is heel goed naar buiten getreden en heeft haar rol in de regio opnieuw neergezet.

De belanghebbenden herkennen en prijzen de passie en gedrevenheid van het bestuur en signaleren dat de organisatie de verwachtingen die dat oproept (nog) niet altijd waar kan maken.

De raad van commissarissen laat meer van zichzelf zien dan wij gemiddeld bij een corporatie zien. In de laatste zelfevaluatie heeft ze forse verbeterpunten geformuleerd en daardoor zou je als commissie kunnen denken dat ze het niet goed doet. Als commissie kun je er voor kiezen om die (zelf-)kritiek te gebruiken om een scherp oordeel te geven of je kunt het waarderen dat ze kritisch zijn op zichzelf. Wij hebben voor het laatste gekozen.

Accolade werkt samen met vijf huurdersorganisaties. Met twee daarvan is de relatie en communicatie niet naar tevredenheid. Dat is onderwerp van gesprek en van beide kanten wordt daaraan gewerkt en het belang ervan ingezien.

In de vorige visitatie werd opgemerkt dat er te weinig verbinding was tussen strategische en operationele doelen, dat Accolade een reactieve rol had bij samenwerkingsinitiatieven en als positief punt dat ze kostenbewust was. De visitatiecommissie constateert dat Accolade grote stappen heeft gemaakt op deze punten. De verbinding tussen de strategische en operationele doelen is helder. Accolade wordt door haar omgeving gezien als een belangrijke aanjager van samenwerking in het maatschappelijke veld. Sterker nog, de belanghouders moedigen Accolade aan om die rol meer te nemen en ook soms buiten de lijntjes te kleuren. En ze is nog steeds kostenbewust.

#### **Verbeterpunten**

- Er zijn nog geen keuzes gemaakt in de investeringsmogelijkheden van Accolade. Het is belangrijk dat Accolade daarin, in samenspraak met haar omgeving, keuzes maakt en deze keuzes ook doorrekent naar de toekomst. Zodat het helder is wat Accolade gaat doen en wat dat betekent voor de toekomstige financiële positie.
- Volg en evalueer de prestatieafspraken met de gemeenten op een heldere en eenduidige manier, ook als de gemeente zelf daar niet zo hard aan trekt.
- Positioneer de rol van de controller in de organisatie zodat deze onafhankelijk kan zijn.
- Ben helder in wat Accolade wil en kan op het gebied van duurzaamheid en betaalbaarheid. Deze twee onderwerpen staan intern en extern al wat langer op gespannen voet met elkaar. Maak

daarin keuzes zodat duidelijk is wat de koers is en dat er gewerkt kan worden aan de realisatie van de plannen.

- Organiseer meer en explicieter tegenspraak op alle niveaus zowel intern als extern. Dat past bij de volgende fase.
- Waak voor blijven trekken. Geniet van 'het gras dat vanzelf groeit'.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Accolade ziet er als volgt uit.

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

\* De vijf prestatievelden zijn:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Huisvesting bijzondere doelgroepen
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer
4. (Des-)investeringen in vastgoed
5. Kwaliteit van wijken en buurten

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

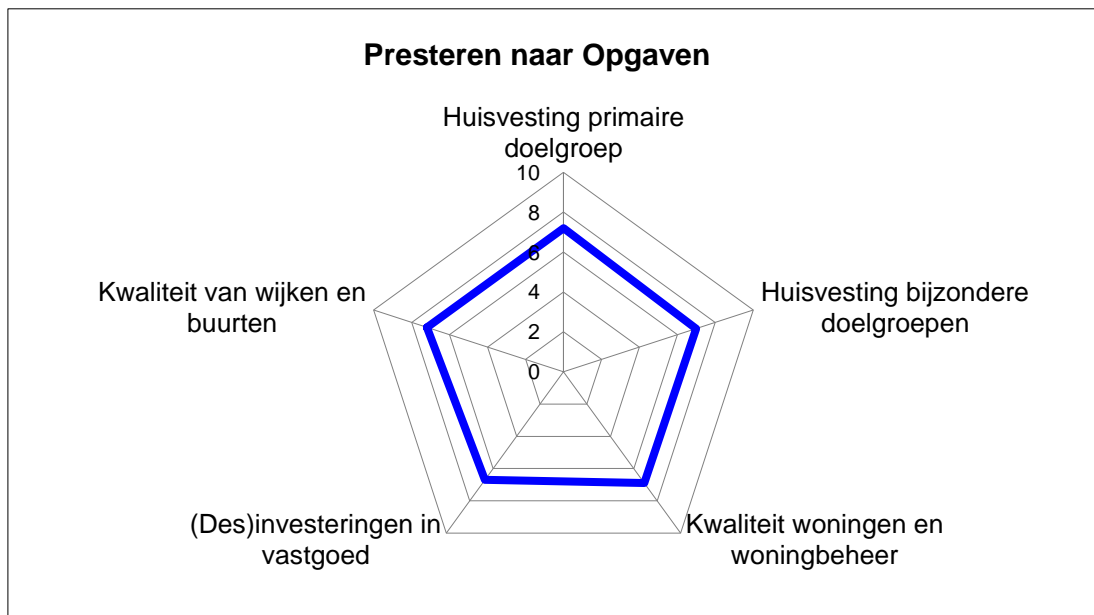
## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,2. De commissie vindt dat Accolade haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opgaven ruim voldoende gerealiseerd. De beschikbaarheid scoort ruim voldoende. Accolade wijst goed passend toe volgens de geldende regels. Ze controleert op rechtmatigheid van verandering in tenaamstelling van woningen of medehuuderschap om woonfraude te voorkomen. De keuzevrijheid van bewoners is gerealiseerd door het aanbieden van verschillende typen woningen en door de mogelijkheid voor bewoners om het schoonmaken en tuinonderhoud zelf uit te voeren. Voor jongeren tot 23 jaar hanteert ze een leeftijdskorting. Accolade heeft geen normen voor wachttijden, maar als die per gemeente hoger zijn dan 12 maanden, bepaalt ze of er actie nodig is. Qua leegstand scoort Accolade onder de norm. Accolade heeft in 2016 extra energie gestoken in de huisvesting van statushouders en heeft daarmee de achterstanden in ruime mate ingehaald. Het huurprijsbeleid is in 2016 aangepast en gebaseerd op een betaalbaarheidsonderzoek onder huurders in Friesland door Rigo. De huurprijzen liggen iets onder de gewenste 70% maximaal redelijk. Door aftopping zijn woningen binnen de kernvoorraad gehouden. De huurachterstanden zijn heel laag en afgenomen van 0,52% naar 0,35%. Accolade voorziet ruim voldoende in de Huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 7 toe. Accolade heeft in 2014 beleid voor het zorgvastgoed vastgesteld waarbij het accent is komen te liggen op transformatie van bestaande huisvesting in plaats van nieuwbouw. Ook heeft ze bijgedragen aan de realisatie van de Zorgatlas waarin het zorgvastgoed in de provincie is opgenomen. Voor de huisvesting van ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften heeft Accolade voldoende woningen beschikbaar en heeft ze op verzoek van zorginstellingen een aantal woningen gerealiseerd. Voor de huisvesting van mensen met een beperking heeft Accolade volgens afspraak ongeveer 200 woonplekken gerealiseerd en stelt ze een aantal woningen beschikbaar voor de uitstroom vanuit 6 zorgorganisaties. Voor personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben heeft Accolade het tweedekans-beleid uitgevoerd, deelgenomen aan het sociaal team en de uitstroom uit crisisopvang gefaciliteerd. De visitatiecommissie kent een 6,4 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De kwaliteit van het bezit is met gemiddeld 2,2 beter dan de NEN-score van 3 die Accolade als norm heeft gesteld. Vergeleken met de referentiecorporatie hebben de woningen van Accolade een relatief goede prijskwaliteitverhouding. De differentiatie naar woningsoort heeft zich anders ontwikkeld dan in Accolade in het SVB heeft bepaald. De kwaliteit van de dienstverlening is ruim voldoende, hoewel Accolade de eigen ambitie om een B-label te scoren niet in alle jaren heeft waargemaakt. Op het gebied van energie en duurzaamheid maakt Accolade langzaam vorderingen ten aanzien van de energielabels, maar wil ze de komende jaren een versnelling inzetten om de sectorafspraken te realiseren. De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Accolade op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. De nieuwbouwplannen zijn onvoldoende gerealiseerd en de visitatiecommissie heeft niet kunnen constateren dat de afspraken zijn aangepast. De sloopplannen en renovaties zijn volgens plan uitgevoerd. De verkoopdoelstellingen zijn in ruime mate gerealiseerd. De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Accolade voert de taken op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende uit. De afspraken zijn gerealiseerd evenals de interne plannen. Accolade is actief in wijk- en buurtbeheer om de woonomgeving voor en met huurders prettig te houden. Ze is zeer actief in het voorkomen en oplossen van overlast. Medewerkers zijn opgeleid om problemen te herkennen en hanteren. Ook is samen met andere partijen gewerkt aan de integratie van statushouders.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Accolade op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Accolade heeft helder beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze heeft daarbij rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de huurders en de gemeenten, evenals met de eigen (financiële) mogelijkheden. Met name de portefeuillestrategie is gedegen, uitgebreid en gedetailleerd. Ze is sterk gebaseerd op externe signalen en onderbouwd met externe onderzoeken. Ook de ambities op leefbaarheid en participatie zijn expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt. Het beleid wordt actief gehanteerd bij de besluitvorming. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 8.



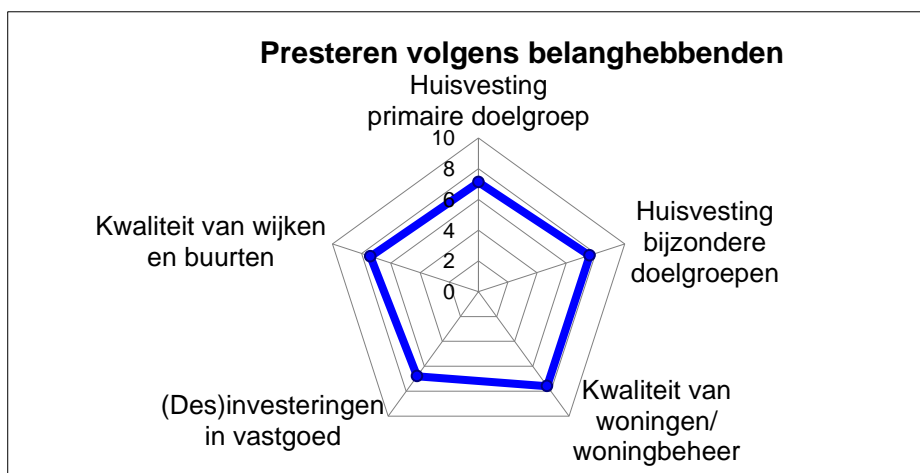
**Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,2. De belanghebbenden zijn in het algemeen ruim voldoende tevreden over de prestaties van Accolade.

De Huisvesting van de primaire doelgroep is gewaardeerd met een 7,1. De belanghebbenden waarderen de beschikbaarheid van woningen, met de kanttekening dat de huurders zich zorgen maken over de beschikbaarheid van betaalbare woningen in de kernen. Het huurprijsbeleid wordt door een aantal huurdersverenigingen als niet passend bij een sociale verhuurder gezien. De gemeenten en andere partijen zijn zeer tevreden met de prestaties van Accolade. De huisvesting van de statushouders is positief gewaardeerd. De Huisvesting bijzondere doelgroepen wordt gewaardeerd met een 7,6. De huurders en gemeenten zijn tevreden over de prestaties van Accolade. De behoefte is in een aantal gemeenten groot omdat er relatief veel zorgorganisaties gevestigd zijn. De huurders willen graag meer aanpassingen aan woningen als dat nodig is en Smallingerland wenst meer geschikte huisvesting. De Kwaliteit van woningen en woningbeheer is gewaardeerd met een 7,6. De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van de woningen als ruim voldoende. De huurders vragen meer aandacht voor het oplossen van vochtproblemen en het functioneren van de klachtencommissie. Op het gebied van energie en duurzaamheid ziet men dat Accolade bezig is maar vindt een aantal belanghebbenden het tempo te laag. Twee huurdersverenigingen zijn het niet eens met de EPV (Energieprestatievergoeding) bij zeer energiezuinige woningen. Het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed is gewaardeerd met een 6,8. De huurders geven hiervoor hun laagste score. Ze zijn niet tevreden over de investeringen in Franeker, de hoge huurprijzen voor ouderen als ze willen verhuizen naar een kleinere woning en de lange periode tussen sloop en nieuwbouw. De gemeenten en andere partijen zijn tevreden over mooie renovatieprojecten en de ontwikkeling van gemixte wijken. De Kwaliteit van wijken en buurten is gewaardeerd met een 7,4. Men is tevreden over de inzet van Accolade om leefbaarheid te vergroten en de overlast te bestrijden samen met andere partijen. De spreiding van statushouders over de wijken is een punt van aandacht.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,5 tevreden over de relatie en de communicatie met Accolade. Twee huurdersvertegenwoordigingen zijn kritische over de relatie en de communicatie: gewekte verwachtingen zijn in hun ogen niet waargemaakt. De andere drie zijn na verschillende fasen in de relatie, nu tevreden. Men wil wel graag meer to-the-point worden geïnformeerd over de communicatie richting huurders. De gemeenten en overige partijen zijn over het algemeen tevreden: er is goede terugkoppeling en men weet elkaar gemakkelijk te vinden.

De belanghebbenden geven een 6,8 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. De drie huurdersvertegenwoordigingen voelen zich de laatste tijd meer gehoord. De andere twee zijn ontevreden over hun invloed op het beleid: ze verschillen van mening met Accolade over de inzet van financiële middelen en voelen zich onvoldoende gehoord. De gemeenten zijn tevreden over de invloed voor zover ze die zelf nemen. De overige partijen geven aan invloed te hebben als dat nodig is.





### Presteren naar Vermogen

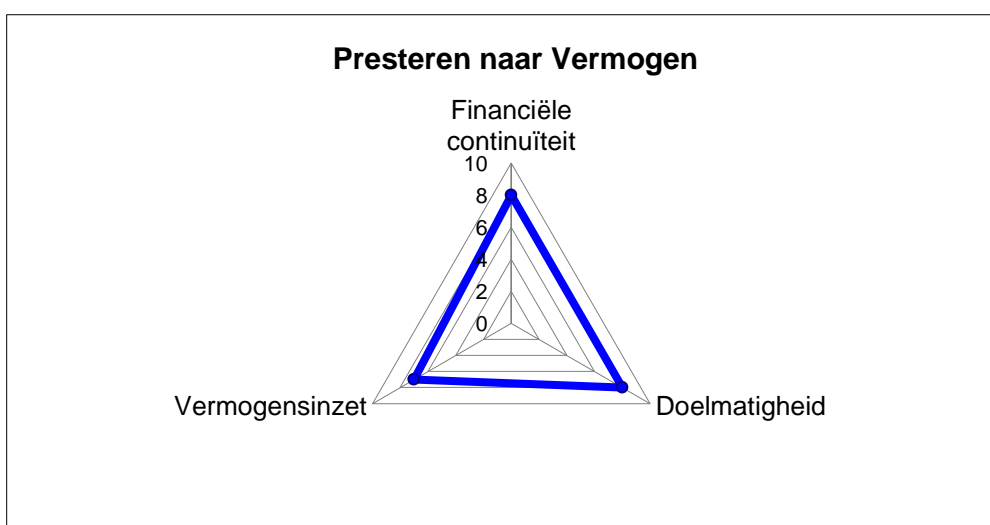
De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,6.

De financiële continuïteit van Accolade is in de visitatieperiode ruimschoots op orde. Accolade heeft in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Accolade financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie. Ze heeft structureel voldaan aan de zes toezichtterreinen van de Aw en voldoet aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW. We zien dat de financiële uitgangspositie van Accolade in de visitatieperiode steeds verder verbetert. Ook naar de toekomst toe lopen de verschillende ratio's verder op. Er is echter een stevige opgave met betrekking tot duurzaamheid en betaalbaarheid. Dit kan de verschillende ratio's onder druk zetten. Accolade bezint zich op dit moment over de meest optimale strategie om de ambitie waar te maken binnen de financiële kaders.

Accolade maakt gebruik van scenarioanalyses en risicoprofielen, waardoor ze de risico's van haar toekomstige financiële situatie voldoende inzichtelijk maakt. Ze stuurt zichtbaar op kasstromen en heeft overzichtelijke financiële kwartaalrapportages. Ook in het jaarverslag zien we dat Accolade haar prestaties netjes en overzichtelijk verantwoordt.

De doelmatigheid van Accolade beoordeelt de visitatiecommissie als goed omdat de kerncijfers positief afsteken tegen die van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De bedrijfslasten en personeelslasten vertonen een dalende trend in de visitatieperiode. De visitatiecommissie ziet dat Accolade actief bezig is met doelmatigheid (Lean-projecten) en dat ze expliciete doelstellingen heeft geformuleerd waar ze actief op stuurt. Accolade verantwoordt de netto bedrijfslasten en de personeelslasten in de kwartaalrapportage. Afwijkingen worden verklaard en er wordt op bijgestuurd.

De vermogensinzet van Accolade beoordeelt de visitatiecommissie als ruim voldoende. Accolade verantwoordt de inzet van haar vermogen in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Accolade heeft in de visitatieperiode haar vermogen naar behoren ingezet voor investeringen. Accolade is zich bewust van haar mogelijkheden en zoekt naar optimalisatie ten aanzien van haar maatschappelijke meerwaarde. Ze is goed in staat om de consequenties van activiteiten financieel door te kunnen rekenen. Daarnaast zien we dat de vermogensinzet sterk gekoppeld is aan een actueel portefeuillebeleid en andere meerjarenramingen.



## Governance

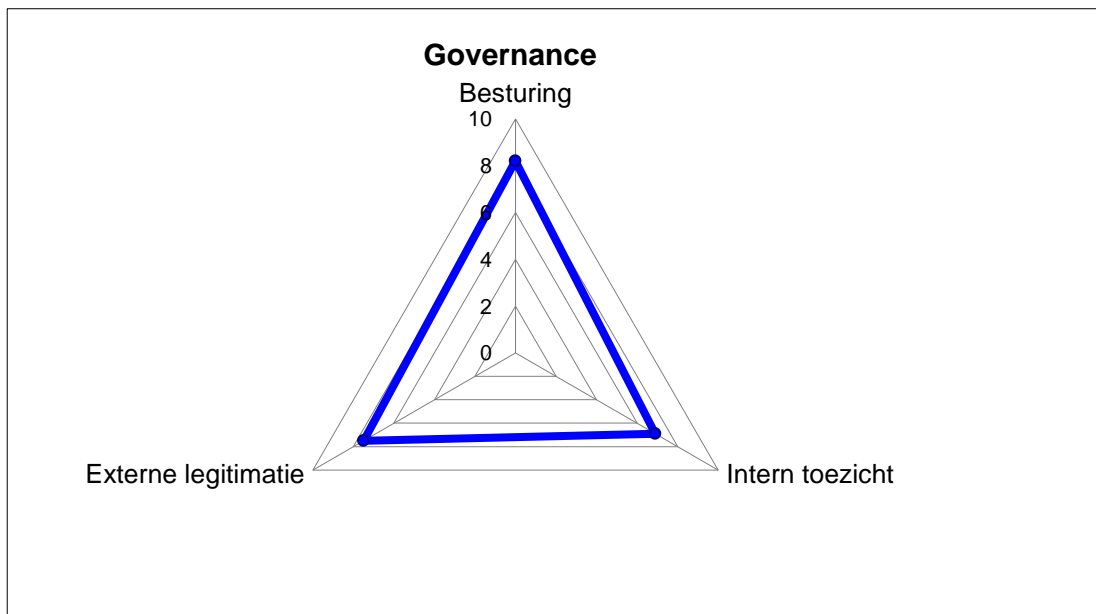
De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,5

Het onderdeel besturing (plan, check act) waardeert de visitatiecommissie met een 8,2 omdat ze erg te spreken is over de opbouw van de beleidscyclus en de heldere verantwoording die de corporatie hiermee aflegt aan zichzelf en de buitenwereld. De visie is actueel en de beleidscyclus geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. Accolade kent haar sterktes en zwaktes en stuurt actief op de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken. Accolade hanteert een scherp uitgewerkte beleidscyclus waarin de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang is uitgewerkt. Daarnaast constateren we een zeer actieve houding ten aanzien van de beleidscyclus waardoor deze actueel is. Accolade volgt de voortgang op haar doelstellingen door middel van een Balanced Score Card en hanteert een stoplichtenmodel om de status van ieder onderdeel te kunnen volgen. We constateren dat Accolade in de afgelopen jaren nadrukkelijker aandacht heeft voor achterblijvende doelen. De gegevens zijn concreet en traceerbaar. Bij ieder actiepoint wordt de verantwoordelijkheid belegd. Er is een zichtbare aansluiting tussen de jaarplannen en de scorecard. De rapportages kennen een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan. De visitatiecommissie constateert dat er feitelijk wordt bijgestuurd op basis van geconstateerde achterstanden in de balanced scorecard of de jaarplannen. De aanpassingen en bijstellingen hangen direct samen met de beoogde doelen en ambities en zijn in lijn met de geformuleerde visie.

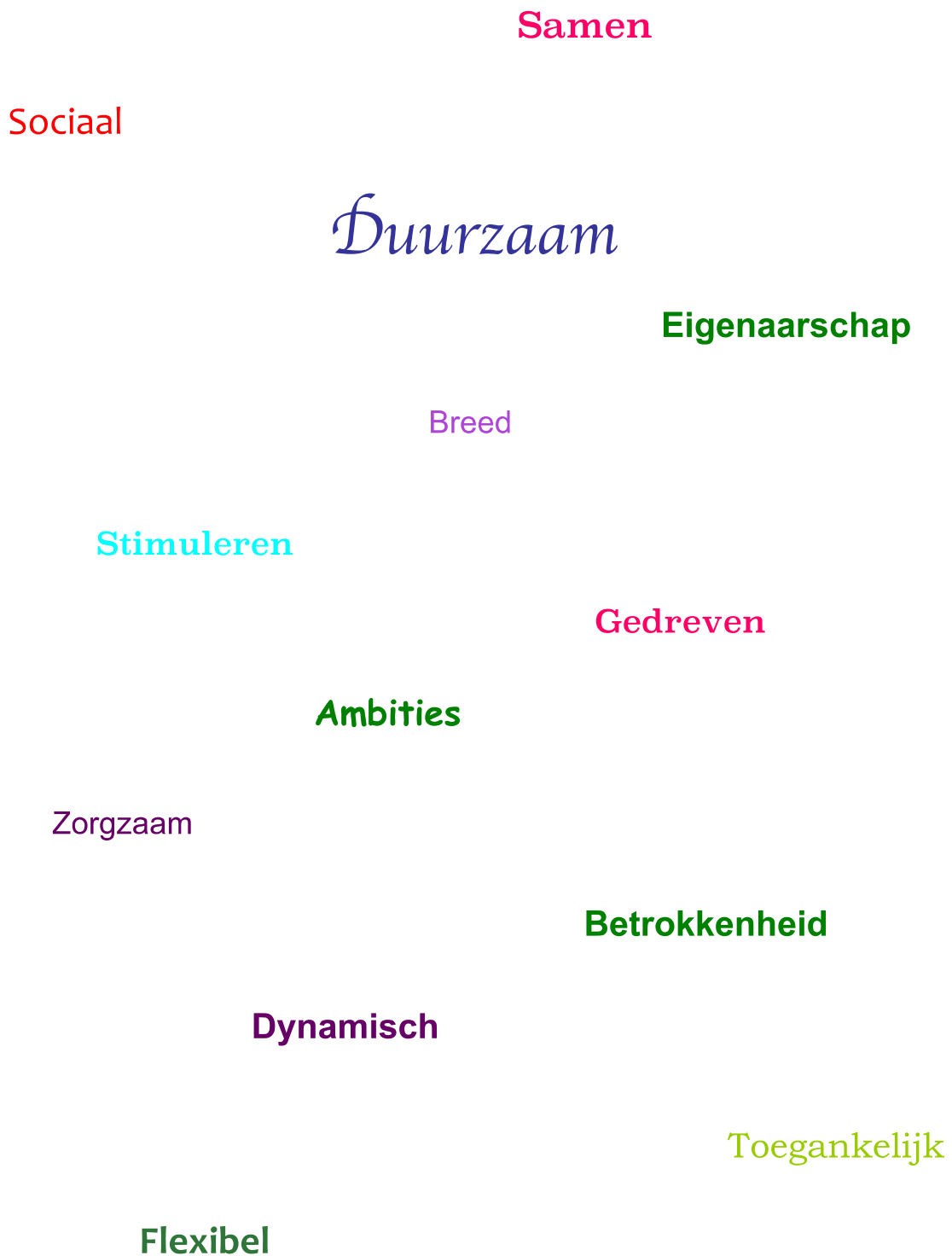
Het interne toezicht wordt door de commissie beoordeeld met een 6,7. De samenstelling van de raad is divers in deskundigheid en er wordt een helder profiel gehanteerd. Bij de werving wordt gestuurd op dat profiel, alhoewel het jammer is dat de raad in de laatste werving de gelegenheid om de diversiteit te vergroten niet heeft benut. De raad gaat adequaat om met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden van de raad. Ze stimuleert opleiding en ontwikkeling van de raad, rapporteert daarover en ze heeft een actueel introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad. De raad is actief bezig is met haar rolopvatting. Na een periode van intensiteit en dichter op het bestuur zitten tijdens de bestuurswisseling hebben ze iets meer afstand genomen. In de laatste periode heeft ze geconstateerd dat het belangrijk is om opnieuw haar rol en positie te bepalen en daar zijn ze nu mee aan de slag. Ze wil er weer toe doen. De raad heeft een goed beeld van de informatie die ze nodig heeft om adequaat toezicht te houden en is daar alert op. Ze vult de werkgeversrol helder in en voert functioneringsgesprekken met het bestuur. De raad onderhoudt regelmatig contact met de ondernemingsraad en de huurdersorganisaties. De controlfunctie kan meer benut worden. In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. De diepgang daarvan is in de laatste zelfevaluatie verbeterd. De effecten daarvan zijn nog niet zichtbaar. Het toetsingskader is uitgebreid en volledig maar kan door de raad bewuster gehanteerd worden.

Het onderdeel Governancecode wordt gewaardeerd als ruim voldoende. Accolade hanteert de governancecode en op de site van Accolade is de volledige governancestructuur beschikbaar. De visitatiecommissie ziet dat Accolade gelegitimeerd is in haar omgeving en waardeert dit met een ruim voldoende. Accolade wordt in de regio gezien als een actieve partij die het voortouw neemt in een aantal regionale initiatieven en dat wordt door de belanghouders gewaardeerd en gestimuleerd. Met twee van de vijf van de huurdersorganisaties loopt de relatie stroef en wordt gewerkt aan verbetering. Belanghouders willen meer meegenomen worden in de keuzes die Accolade maakt. Ze waarderen het enthousiasme, de drive en de passie en vinden dat organisatie daarin niet overal hetzelfde tempo in aan de dag legt.

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Accolade alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Er is aandacht voor het publieksvriendelijk en toegankelijk maken van veel onderwerpen. Alle relevante informatie is goed te vinden op de site.









### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Accolade op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie, de interne validatiegesprekken en de organisatiedialoog heeft Accolade haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld beschreven:

- de opgaven en de prestaties;
- het oordeel van visitatiecommissie;
- het zelfbeeld van Accolade.

De feitelijke prestaties van Accolade zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Accolade passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Accolade is in vijf gemeenten een belangrijke en soms de enige corporatie. Met deze gemeenten zijn in de visitatieperiode onder meer prestatieafspraken gemaakt over beschikbaarheid, toewijzing, nieuwbouw, renovatie, onderhoud en leefbaarheid. Voor de gemeente Súdwest-Fryslân zijn afspraken voor het eerst in 2016 gemaakt.

Het aantal inwoners zal in de gemeenten Franekeradeel, Súdwest Fryslân, Heerenveen en Smallingerland tot 2030 beperkt groeien (2%). Daarna is er in het werkgebied sprake van krimp, het aantal inwoners zal dan naar verwachting afnemen. Er zijn wel verschillen tussen de gemeenten. In Franekeradeel zal de bevolking na 2020 krimpen en in de gemeenten Súdwest Fryslân pas na 2030. Tot 2040 wordt er geen krimp verwacht in de gemeenten Heerenveen en Smallingerland.

Het aantal huishoudens zal nog wel toenemen. De groei neemt geleidelijk af en na 2030 is er sprake van een afname van het aantal huishoudens. Na 2030 is er dus geen behoefte aan een kwantitatieve toename woningen en zal de woningvoorraad – huur en/of koop - krimpen. In de gemeenten Franekeradeel en De Fryske Marren neemt het aantal huishoudens eerder af dan in de gemeenten Smallingerland, Súdwest Fryslân en Heerenveen. Onder andere door de vergrijzing worden daarnaast de huishoudens kleiner. Bron: SVB Accolade.

## 3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep

### 3.2.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Accolade realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Accolade heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

#### Woningtoewijzing en doorstroming

- De afspraken die Accolade heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Daarbij hoort de kanttekening dat de wensportefeuille in de periode 2013-2016 is gedaald met 1,6%, hetgeen meer is dan de voorgenomen 1% tot 2020. Dit is niet in de gewenste richting maar de afspraak is gericht op 2020 en daarmee nog niet volledig te beoordelen
- Accolade wijst volgens de geldende regels passend toe. Haar prestaties op dit gebied zijn ruim voldoende.
- Accolade is actief in het tegengaan van woonfraude door 100% controle bij verzoeken tot wijziging tenaamstelling of medehuurderschap.
- De keuzevrijheid voor bewoners is gerealiseerd onder andere door de beschikbaarheid van verschillende typen woningen, keuzes voor bewoners om zelf de tuin en de schoonmaak te regelen, een regeling voor zelf aangebrachte voorzieningen, en zeggenschap voor bewoners bij renovatie. Accolade scoort op dit punt ruim voldoende.
- Accolade heeft geen expliciet norm ten aanzien van wachttijden maar kijkt bij meer dan 12 maanden wachttijd of aanvullende maatregelen nodig zijn en komt zo nodig in actie. De gemiddelde wachttijden zijn in Súdwest-Fryslân 15 maanden, De Fryske Marren en Smallingerland 13 maanden, in Heerenveen 11 maanden en in Franekeradeel 5 maanden..
- De leegstand ligt gedurende de visitatieperiode gemiddeld onder de norm. Accolade presteert ruim voldoende op dit punt.
- Voor de huisvesting van jongeren tot 23 jaar hanteert Accolade de leeftijdskorting, die in de plaats is gekomen van de aftopping van huurprijs voor de hele huurperiode. Verder wordt in het SVB geen onderscheid gemaakt naar verschillende doelgroepen. Accolade presteert ruim voldoende.
- In de visitatieperiode heeft Accolade statushouders gehuisvest om de gemeentelijke taakstelling in te vullen. Door extra inspanningen in 2016 zijn de opgelopen achterstanden meer dan ingelopen. Er is een taskforce ingericht, er is strak gestuurd op de realisatie en er is gezocht naar mogelijkheden om extra woonruimte te realiseren, zoals een woning voor een groot gezin van 11 personen en de ontwikkeling van 20 one-houses in Sneek. Deze zijn gedeeltelijk voor statushouders. Accolade presteert hierop goed.

#### Betaalbaarheid

- Accolade heeft een betaalbaarheidsonderzoek onder huurders in Friesland laten uitvoeren door Rigo en in 2016 het huurbeleid aangepast om betalingsrisico's te voorkomen en de toenemende druk op de woningen in het betaalbare segment te verminderen. Accolade kan hierdoor in 2017 meer betaalbare woningen aanbieden. Bij mutatie is de huur verhoogd naar 70% van de maximaal redelijke huur. Het gerealiseerde percentage ligt in de visitatieperiode tussen 65 en 69%. Accolade heeft sinds 2014 geen inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast voor de doelgroep. Accolade presteert hierop goed.
- Accolade heeft volgens afspraken met de gemeenten de kernvoorraad in beeld gebracht. Door huuraftopping bij jaarlijkse huurverhoging of mutatie worden woningen binnen de kernvoorraad gehouden. De prestatie is ruim voldoende.
- De huurachterstanden zijn in de visitatieperiode afgenomen en vergeleken met de referentiecorporatie heel laag (variërend van 0,52% in 2013 naar 0,35% in 2016). Daarmee is ze ook elke jaar onder de interne norm gebleven. Door screening aan de voorkant en snelle



signalering bij achterstand worden oplopende achterstanden zoveel mogelijk voorkomen. Het aantal ontruiming is gedaald van 22 in 2013 naar 14 in 2016. Accolade presteert hierop goed.

### **3.2.2 Zelfbeeld over Huisvesting van de primaire doelgroep<sup>1</sup>**

Accolade beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8. Ze is zeer tevreden over het passend toewijzen, tegengaan woonfraude, de aanpak van de leegstand, de keuzevrijheid voor de doelgroep, de maatregelen voor starters en doorstromers en de huisvesting van de statushouders. De beschikbaarheid is op het benodigde peil. In de organisatiedialoog is aangegeven dat men trots is op de prestaties zeker gezien benodigde inspanningen voor de nieuwe woningwet. Men vindt het belangrijk om voldoende woningen met lage huur te behouden met behoud van kwaliteit en de dure woningen te verkopen. Dat is ook belangrijk omdat veel mensen onder de armoedegrens zitten. Ook de aanpak van de huurachterstanden werd positief gewaardeerd omdat het tot weinig uitzettingen heeft geleid. Aangegeven is dat het bestrijden van leegstand op gespannen voet staat met passend toewijzen. Men vraagt aandacht voor mensen die tussen wal en schip dreigen te vallen en het realiseren van gemengde wijken met behulp van partners.

## **3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

### **3.3.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Accolade heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

#### Algemeen

- Accolade heeft in 2014 zorgvastgoedbeleid vastgesteld: er wordt geen nieuwbouw gerealiseerd en de focus ligt op transformatie van kleinschalige complexen in het Beschermd Wonen, de verhuurbaarheid in het Verzorgd Wonen en het verhogen van de geschiktheid in het segment Geschikt Wonen.
- De Zorgvastgoedatlas is gerealiseerd. Hierin is het aanbod van het zorgvastgoed in Friesland vastgelegd.
- Accolade presteert hierop ruim voldoende.

#### Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Accolade heeft voldoende woningen met de benodigde aanpassingen voor de huisvesting van ouderen. Doorstroming is van belang om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.
- In de periode 2013-2015 heeft Accolade volgens afspraken met zorginstellingen een aantal woningen gerealiseerd voor de huisvesting van deze doelgroep.
- Accolade presteert hierop ruim voldoende.

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

- Accolade heeft volgens afspraken met diverse zorginstellingen bijna 200 vhe's gerealiseerd.
- Ze stelt jaarlijks maximaal 30 vhe beschikbaar voor doorstroming vanuit 6 verschillende zorgorganisaties.
- Accolade presteert hierop ruim voldoende.

#### Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

---

<sup>1</sup> Het zelfbeeld is geen onderdeel van de visitatiemethodiek en is niet meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. In bijlage 8 onder het kopje 'lerende organisatie' is toegelicht waarom dit is opgenomen.

- De afspraken met gemeenten over 2<sup>e</sup> kans beleid, deelname aan het sociaal team, uitstroom uit crisisopvang, huisvesting van mensen met een urgentieverklaring zijn waar nodig, volgens afspraak, gerealiseerd.
- Accolade presteert hierop ruim voldoende.

### **3.3.2 Zelfbeeld over Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Accolade scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en had zichzelf graag een 8 gegeven. Ze geeft aan dat ze zeer betrokken is bij de huisvesting van deze doelgroepen. Ook vindt ze dat er meer mensen thuis moeten blijven wonen dan maatschappelijk gezien gewenst is. Accolade had een aantal schrijnende situaties graag voorkomen. In de organisatiedialoog is opgemerkt dat de laatste jaren de problematiek is verzaamd van burenruzies naar meer complexe situaties. Door de wijzigingen in de wet- en regelgeving zijn er in de opvang gaten ontstaan die Accolade deels opvangt, terwijl het formeel niet tot haar taak behoort. Opgemerkt is dat de samenwerking met andere partijen goed gaat maar dat de privacywetgeving soms tot problemen leidt. Men geeft aan dat bij de maatvoering in de nieuwbouw rekening moet worden gehouden met de toenemende huisvesting van ouderen en mensen met beperkingen. Ook zou men graag meer aandacht willen voor onconventioneel wonen voor mensen met complexe problematiek.

## **3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

### **3.4.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 6,4 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Accolade realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt, voldoende.

Accolade heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

#### **Kwaliteit van de woningen**

- De gemiddelde puntprijs van Accolade is lager dan die van de referentiewoningbouwcorporatie en het gemiddeld aantal punten is hoger (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015). Daarmee hebben de woningen een relatief goede prijskwaliteitverhouding.
- Ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding hanteert Accolade 70% van de maximaal redelijke huur als streefhuur. Dit percentage is in 2017 aangepast afhankelijk van het type woning en het energielabel. Voor geriefsverbeteringen wordt afhankelijk van de investering en de afschrijvingsperiode een bepaalde huurverhoging berekend.
- De prestatieafspraken in Smalingerland om onderhoudsachterstanden meer prioriteit te geven dan nieuwbouw is gerealiseerd.
- In 2016 is de onderhoudstoestand volgens de conditiemeting conform NEN 2767 gemiddeld een 2,2 op een schaal van 6 (laagste kwaliteit) tot 1 (hoogste kwaliteit). Haar eigen norm is 3. Omdat de NEN-score lager ligt, waardeert de visitatiecommissie de prestatie als goed.
- De differentiatie naar woningsoort uitrustingsniveau is bepaald in het SVB en wordt op natuurlijke momenten gerealiseerd (mutatie, renovatie of projectmatig onderhoud). De realisatie van de differentiatie in woningsoorten wijkt af van de gewenste verdeling. Zo is het aantal grondgebonden nul-treden woningen afgenomen terwijl een toename gewenst is en is het aantal gestapelde woningen met lift toegenomen terwijl een afname gewenst is.

#### **Kwaliteit dienstverlening**

- Accolade heeft in de visitatieperiode de ambitie om een B-label te scoren in de Aedes-benchmark. Dat is in 2014 en 2016 gelukt; in 2015 haalde ze een C. De prestatie is voldoende.
- Ze heeft in 2016 een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd en de gestelde norm van 7,4 daarin behaald.

- De prestatieafspraken om tot één fysiek loket te komen voor het woningaanbod in het stedelijk cluster van de gemeente Súdwest-Fryslân is gerealiseerd. Er is één gezamenlijke woonwinkel van Accolade en Elkien.

#### Energie en duurzaamheid

- De prestatieafspraken met de gemeenten over de energielabels zijn gerealiseerd..
- Accolade heeft in 2013 en 2014 ernaar gestreefd om gemiddeld label C in 2020 te halen in plaats van de sectorafspraken (gemiddeld label B in 2020). In 2015 is dat bijgesteld naar deze sectorafspraken. In 2013 had 22% van de woningen minimaal label B en in 2016 30%, een toename van 8% in 3 jaar. Omdat er tot nu toe weinig voortgang is gerealiseerd in relatie tot de aangescherpte norm, beoordeelt de visitatiecommissie de prestatie als onvoldoende. Accolade is bezig haar activiteiten op dit gebied te vergroten om de achterstand in te halen.
- Accolade heeft The Natural Step geïntroduceerd. Een belangrijk project de afgelopen jaren is de realisatie van het nieuwe, duurzame kantoor waarbij zoveel mogelijk materialen zijn hergebruikt. In 2015 zijn 12 medewerkers als ambassadeurs in TNS opgeleid. De prestaties hierop zijn volgens afspraak, ruim voldoende.

#### **3.4.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van woningen en woningbeheer**

Accolade scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en zou graag een 9 hebben gerealiseerd. Accolade is tevreden over de prijskwaliteitverhouding en de onderhoudsconditie van de woningen. Daarbij is opgemerkt dat de kwaliteit niet overal op hetzelfde niveau is. Ze zou het beter willen doen op het gebied van dienstverlening: met onderhoud de dingen in één keer goed doen. Ook wil ze grotere stappen maken op het gebied van energie en duurzaamheid. In de organisatiedialoog geeft men aan dat de kwaliteit van de woningen ten opzichte van de norm hoog is maar dat dit vooral over de buitenkant van de woningen gaat en de binnenkant er anders uitziet. Bij het opschalen van de energie en duurzaamheid ervaart men in de markt een tekort aan vakmensen en soms gebrek aan een helder beleid, zoals over zonnepanelen. Ook wil men hierin graag sneller stappen maken en de huurders betrekken bij de keuzes. Op dit moment kan niet iedereen de gemaakte keuzes en de verschillen ten aanzien van onderhoud uitleggen aan huurders. Men beveelt aan om samen met huurders strategische keuzes te maken en die goed te communiceren, ook over projecten die al lang lopen. Men zou graag zien dat er meer zeggenschap ontstaat voor huurders in de ZAV-regeling.

### **3.5 (Des)investeringen in vastgoed**

#### **3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 6,7 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Accolade realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt bijna helemaal. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Accolade heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

#### Nieuwbouw

- Accolade had gepland om in de visitatieperiode 913 woningen te realiseren. Deze plannen zijn met de bouw van 745 woningen in onvoldoende mate gerealiseerd. Omdat de visitatiecommissie niet heeft kunnen vaststellen dat de prestatieafspraken zijn bijgesteld, blijft het oordeel 'onvoldoende'.

#### Sloop/samenvoeging

- De sloopplannen voor de periode 2014-2020 zijn nagenoeg geheel uitgevoerd waardoor de prestaties ruim voldoende zijn.

#### Renovatie/groot onderhoud

- De renovaties zijn volgens plan uitgevoerd, zoals de projecten BK-flat, BvE straat, Primulastraat en Commandeurstraat in Heerenveen en Granenbuurt en Wielewalen in Drachten. De prestaties zijn ruim voldoende.

#### Maatschappelijk vastgoed

- Voor maatschappelijk vastgoed heeft Accolade een terughoudend beleid. Wel heeft ze in 2015 het multifunctioneel centrum het Kulturhus in Oudehaske opgeleverd, dat al lang in de planning stond. De prestaties zijn ruim voldoende.

#### Verkoop

- Over de periode 2013-2016 heeft Accolade met de verkoop van 399 woningen haar doelstelling van 350 goed gerealiseerd.
- Het verkoopprogramma is in 2017 herijkt, waarbij in de toekomst alleen niet-daeb woningen verkocht worden.

### **3.5.2 Zelfbeeld over (des-)investeringen in vastgoed**

Accolade scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 7 en dat is ook de gewenste score. Ze geeft aan veel te hebben gesloopt en nu ook veel te bouwen. De verkoop is minder geweest dan gewenst omdat een complexgewijze verkoop niet is doorgegaan. In de organisatiedialoog is aangegeven dat de redenen voor verkoop de medewerkers en ook de huurders niet altijd helder zijn, ook niet in relatie tot de wachttijden. De bouw van kleine woningen voldoet aan de behoefte die daaraan is.

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

### **3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Accolade realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt en tot haar taken rekent ruim voldoende mate.

Accolade heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

#### Leefbaarheid

- Accolade maakt prestatieafspraken op het gebied van leefbaarheid, onder andere over het ontwikkelen en toepassen van een Buurtmeter, het opstellen van wijkvisies en het deelnemen aan buurtbemiddeling. Het opstellen van wijkvisies wordt gestimuleerd en ondersteund door Accolade en door bewoners getrokken. Ook de leefbaarheidsprojecten die daaruit voortkomen worden door bewoners uitgevoerd. De prestaties hierop zijn ruim voldoende.
- De activiteiten die Accolade jaarlijks plant in het kader van sociale leefbaarheid, zijn volgens plan samen met andere partijen uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn Treft 't, Nationale burendag, integratiediner, portiekgesprekken, bewonerscommissies, KOEK, buurtbemiddeling, Stichting Present (klussendienst).

#### Wijk- en buurtbeheer

- In het kader van wijk- en buurtbeheer heeft Accolade gezorgd voor een veilige en schone omgeving, huismeestertaken uitgevoerd en bewoners geactiveerd. Er zijn wijkshouwen en tuindagen gehouden, terreinen heringericht, voorlichting gegeven over brandpreventie in oudercomplexen, portieken samen met bewoners opgeknapt, parkeerproblemen aangepakt, leefregels afgesproken, cameratoezicht ingesteld en acties gehouden voor onderhoud achterpaden.
- Op wijk- en buurtbeheer presteert Accolade ruim voldoende.

#### Aanpak overlast

- Accolade heeft alle sociale meldingen van overlast in de visitatieperiode afgehandeld. Dit heeft in deze vier jaar tot drie juridische procedures geleid. Deze prestatie is ruim voldoende.
- Ze is zeer actief in het oppakken en voorkomen van overlast. Door medewerkers op te leiden in mediation, omgaan met mensen met een lichte verstandelijke beperking, het herkennen van psychiatrische problematiek etc worden de activiteiten verder versterkt. Ook is aandacht besteed aan verschillen in leefgewoonten tussen Nederlanders en statushouders, de nazorg en integratie bij de huisvesting van statushouders. De visitatiecommissie waardeert deze prestaties als goed.

#### **3.6.2 Zelfbeeld over Kwaliteit van wijken en buurten**

Accolade zelf scoort haar prestaties op dit prestatieveld met een 7 en had graag een 8 willen scoren. Ze geeft aan actief te zijn geweest in het maken van wijkvisies met de bewoners en dat de bewoners inmiddels meer de regie hebben. Ze geeft aan steviger te willen acteren in de opvang van verwarde personen. In de organisatiedialoog is aangegeven dat Accolade actief controleert op schoonmaak en tuinonderhoud door bewoners. Ook de interne samenwerking om kennis te delen over huurders vanuit het rondlopen in de wijken vindt men positief. Men zou graag eerder willen helpen, bijvoorbeeld als mensen vervuilen, maar dat willen mensen niet altijd. Ook zou men graag de norm over wat schoon is samen met de huurders willen opstellen, nu ontstaat de urgentie pas als bewoners klagen. Positief genoemd werd ook de bijeenkomst met bewoners over de huisvesting van statushouders waarna bewoners de statushouders gingen helpen.

### **3.7 Ambities**

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Accolade haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Accolade op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: portefeuillestrategie, huurbeleid, zorgvastgoed, leefbaarheid, participatie, belanghouders, duurzaamheid etc. Met name de portefeuillestrategie is gedegen, uitgebreid en gedetailleerd. Ook de ambities op het gebied van leefbaarheid en participatie zijn expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt, bijvoorbeeld in wijkvisies die door bewoners zelf zijn opgesteld.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Accolade in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. De koers van Accolade is helder en wordt gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeenten. Ook sluit het beleid aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

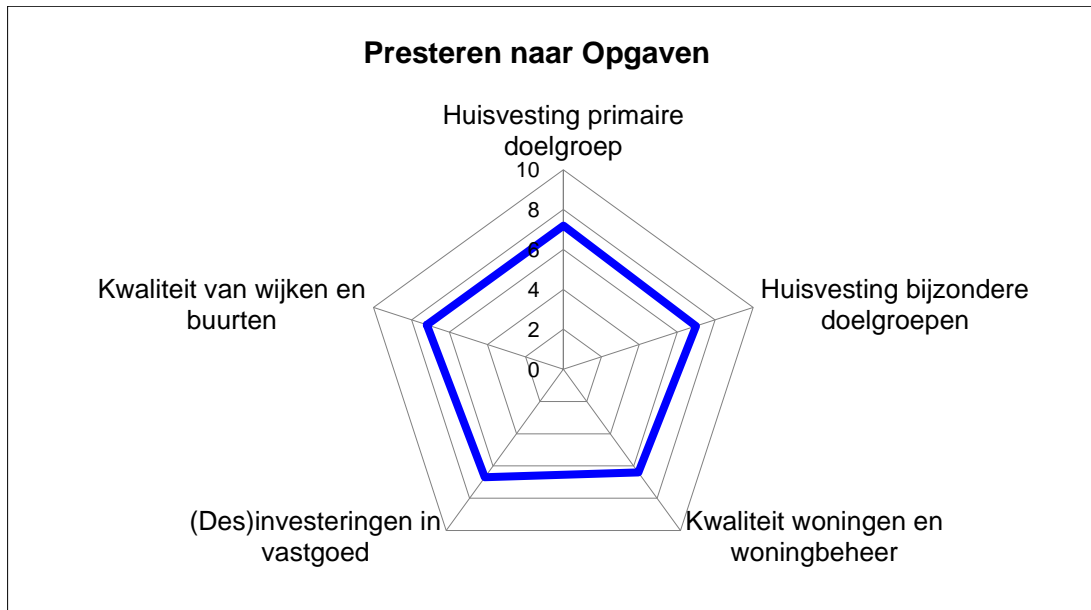
De prestatieafspraken en het beleid komen inhoudelijk sterk overeen. De relatie tussen de prestatieafspraken en het beleid is niet expliciet genoemd in de beleidsstukken van Accolade maar de prestatieafspraken zijn consistent met het eigen beleid.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 8: Accolade heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Bovendien is de portefeuillestrategie sterk gebaseerd op externe signalen en onderbouwd met externe onderzoeken. Het beleid wordt actief gehanteerd bij de besluitvorming. De ambities op leefbaarheid en participatie zijn expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt.

### 3.8 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Accolade met 7,2.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eindoordeel
Presteren naar opgaven			
• Huisvesting primaire doelgroep	7,2	6,9	75%
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	7,0		
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,4		
• (Des)investeringen in vastgoed	6,7		
• Kwaliteit van wijken en buurten	7,2		
Ambities		8	25%
<b>Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>7,2</b>	



## 4 Belanghebbenden

De vraag die volgens het visitatiekader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Accolade: de wethouders van de gemeenten De Fryske Marren, Smallingerland, Heerenveen en Súdwest-Fryslân, een ambtenaar van de gemeente Franekeradeel, vertegenwoordigers van de huurdersbelangenverenigingen van Sneek, Joure, Heerenveen en Franeker en Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland. Daarnaast zijn er twee ketendialogen gehouden. Daarbij waren vier ambtenaren van de gemeenten, dezelfde vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen, zorg- en welzijnsorganisaties, bouwbedrijven, collega-corporaties, makelaars en een ontwikkelaar van maatschappelijk vastgoed aanwezig.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt dit niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- Aanvullend op de visitatiemethodiek is aan externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Het is vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' belangrijk; bij een groot verschil is de beoordeelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordeelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Accolade

Accolade noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten De Fryske Marren, Smallingerland, Heerenveen, Súdwest-Fryslân en Franekeradeel;
- de huurdersbelangenverenigingen van Sneek, Joure, Heerenveen en Franeker en Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland;
- 10 collega-corporaties aangesloten bij de Vereniging van Friese Woningcorporaties;
- 43 maatschappelijke partners op het gebied van zorg en welzijn.

De gemeenten De Fryske Marren, Smallingerland, Heerenveen, Súdwest-Fryslân en Franekeradeel zijn belangrijke gesprekspartners voor Accolade. Verreweg het grootste deel van de woningen van Accolade staan in deze gemeenten en Accolade is belangrijke sociale verhuurder in deze gemeenten. Met De Fryske Marren, Smallingerland, Heerenveen en Franekeradeel zijn er regelmatig contacten op

bestuurlijk niveau. Daarnaast is er op ambtelijk niveau vaker contact. Ook hebben deze gemeenten een woonvisie en zijn er prestatieafspraken gemaakt. Het contact met Súdwest-Fryslân is minder frequent. De gemeente heeft nog geen woonvisie en in 2016 zijn voor het eerst prestatieafspraken gemaakt, waarbij Accolade de input heeft geleverd.

In elk van de vijf gemeenten is een huurdersvereniging actief. De Bewonersraad Friesland is een professionele partij die onder andere voor Accolade de belangen van de huurders in Drachten behartigt. De huurdersvereniging Heerenveen behartigt ook de belangen van de huurders van corporatie WoonFriesland. De andere verenigingen werken uitsluitend voor huurders van Accolade. Op bestuurlijk niveau overlegt Accolade met twee vertegenwoordigers van de huurdersbelangenverenigingen: het Overlegpodium (De Bewonersraad en Huurdersvereniging Franeker) en de gezamenlijke huurdersverenigingen Heerenveen, Joure en Sneek.

Met de corporaties die lid zijn van de Vereniging van Friese Woningcorporaties voert Accolade regelmatig overleg. De corporaties zijn De Bouwvereniging, WoonFriesland, Habion, Lyaemer Wonen, Elkien, Woningstichting Weststellingwerf, Woonzorg Nederland, Wonen Zuidwest Friesland, Wonen Noordwest Friesland en Thús Wonen.

Met de maatschappelijk partners op het gebied van zorg en welzijn voert Accolade regelmatig overleg, zeker als het gaat over concrete projecten.

#### 4.2 Huisvesting primaire doelgroep volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,4	8,0
Gemeenten	7,6	8,0
Overige partijen	7,4	8,0
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,1</b>	<b>8,0</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Accolade op dit gebied ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 7,1, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 5 tot 9. De huurders geven een 6,4. De huurdersverenigingen uit Joure, Heerenveen en Sneek zijn daarover meer tevreden dan die uit Drachten en Franeker. De huurders maken zich zorgen over de beschikbaarheid van betaalbare woningen in de kernen, waardoor soms ook de vraag afneemt omdat bewoners het niet (meer) kunnen betalen. De krediettoets en het verhogen van de huren tot aan de grens, worden gezien als niet passend bij een sociale verhuurder. Met de huisvesting van statushouders heeft Accolade in de ogen van sommige huurdersverenigingen te goed haar best gedaan. De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,6. Ze geven aan dat Accolade op dit gebied goed presteert. Ze roemen bijna allemaal de inhaalslag voor huisvesting van statushouders (o.a. met de realisatie van one-houses - tiny houses voor statushouders en jongeren). Daarnaast waardeert men de afwegingen tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid, het sociaal voelend zijn van Accolade positief. Men geeft aan dat overheidsregels t.a.v. passend toewijzen in Friesland niet altijd werken omdat de inkomens relatief laag zijn en een betaalbare woning volgens de definitie voor veel huurders toch niet passend is. Door de verkoop van goedkope woningen is de beschikbaarheid hiervan onder druk komen staan. De overige partijen geven gemiddeld een 7,4. Zij zijn tevreden over de prestaties van Accolade, het feit dat Accolade opener is geworden en de huurder meer als mens benadert en de one-houses onder andere voor de statushouders. Ze geven aan dat passend toewijzen leidt tot het ontstaan van zorgwijken, dat de betaalbaarheid onder druk staat en dat door de scheiding wonen en zorg de druk op de primaire doelgroep toeneemt.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,1 toe voor de prestaties van Accolade voor Huisvesting van de primaire doelgroep. De gewenste waardering is 8,0. Het verschil komt volgens de huurders doordat de plannen voor het duurzaam en levensloopbestendig maken van woningen te weinig zijn gebaseerd op onderzoeken, het gebrek aan goedkope woningen, ook voor ouderen die al



langer in een woning wonen en de geringe spreiding van statushouders over de wijken. Volgens de gemeenten kan Accolade meer openstaan voor tijdelijke bouw van woongelegenheden voor jongeren, meer inzicht geven in de spreiding van statushouders en soorten woningen over wijken, een betere definitie van wachttijd/zoekduur afspreken en hanteren en soms wat meer de grenzen opzoeken om de beschikbaarheid van goedkope woningen te vergroten. De overige partijen onderstrepen het belang van inzicht in wachttijden en de onderbouwing van gemaakte keuzes over aantallen woningen en doelgroepen en maken zich zorgen over de sneller dan geplande afname van de beschikbaarheid.

#### 4.3 Huisvesting bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	8,0	8,4
Gemeenten	7,4	8,3
Overige partijen	7,5	8,2
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,6</b>	<b>8,3</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Accolade op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,6, waarbij er een grote spreiding in de individuele scores is van 5 tot 9. De huurders waarderen de inzet van Accolade positief, ze doet wat ze moet doen om de vragen in te vullen samen met de gemeenten. De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 7,4. Eén gemeente geeft aan dat Accolade op dit veld wat minder zichtbaar is omdat de huisvesting voor bijzondere doelgroepen vooral in woningen is gerealiseerd en niet in complexen. De waardering hiervoor is positief, maar Accolade én de gemeente zouden hier meer ruchtbaarheid aan kunnen geven. In Smallingerland is de achterstand groot, onder andere omdat daar veel organisaties op dit gebied werken en de behoefte aan huisvesting groot is. Heerenveen is er heel positief over dat de realisatie van de focuswoningen eindelijk is gelukt. De gemeenten Franekeradeel en De Fryske Marren zijn ook positief. De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Accolade met een 7,5. Men is positief over de bevoegdheid over dit onderwerp, de bijdrage aan de Zorgatlas, de aandacht voor de integratie van bijzondere doelgroepen en voor het samenbrengen van verschillende partijen. Men geeft aan zich zorgen te maken over de invloed van de huisvesting van bijzondere doelgroepen op de kwaliteit van wijken buurten.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,6 toe voor de prestaties van Accolade voor Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verschil met de gewenste waardering (8,3) is niet groot. Volgens de huurders zou Accolade meer kunnen doen aan aanpassingen in woningen zodat mensen langer kunnen blijven wonen. Smallingerland geeft aan dat er meer huisvesting voor bijzondere doelgroepen moet komen.

#### 4.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,4	8,4
Gemeenten	8,0	8,2
Overige partijen	7,3	8,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,6</b>	<b>8,3</b>

De belanghebbenden waarderen de kwaliteit van woningen en het woningbeheer goed. Ze geven gemiddeld een 7,6 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6 tot 9. De huurdersverenigingen waarderen dit met een 7,4. De kwaliteit van de woningen wordt als ruim voldoende beoordeeld en renovaties worden als goed beoordeeld, hoewel op sommige plekken meer naar de oorzaak van de vocht- en schimmelproblemen kan worden gezocht. Men is kritisch over het tempo van de digitalisering van de dienstverlening en geeft aan dat veel huurders hier niet mee

overweg kunnen. Ook hebben de huurdersverenigingen zorgen over de klachtencommissie: doordat Accolade het secretariaat te weinig ondersteunt. Eén huurdersvereniging is positief over de aanpak van energie en duurzaamheid, een andere vindt dat Accolade hierin meer investeringen had kunnen doen. De gemeenten waarderen de kwaliteit van de woningen gemiddeld met een 8,0 en zijn heel positief. De kwaliteit van de woningen wordt in het algemeen als (heel) goed beoordeeld. De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân zijn heel ambitieus op het gebied van energie en duurzaamheid en zouden wel wat meer ambities van Accolade willen zien. De gemeente Heerenveen geeft aan dat Accolade goede afwegingen maakt bij de verduurzaming van het bezit. Franekeradeel geeft aan dat de gemeente zelf meer zou kunnen doen en Smallingerland is positief over de inspanningen van Accolade. De overige partijen waarderen de kwaliteit van de woningen met een 7,3. Men geeft aan dat het bezit Accolade een mooi gemiddelde prijs-kwaliteit verhouding kent en een goede kwaliteit heeft, met soms uitzonderingen daarop. Het complexgerichte onderhoud vindt men positief. Over het ZAV-beleid merkt men op dat het kan leiden tot problemen en kosten voor de corporatie en dat Accolade zou kunnen overwegen om de rechten van de huurders meer in lijn te brengen met die van de huurders in de commerciële sector. Aangegeven is dat het tempo in verduurzaming gezien de ambities van Accolade hoger moet liggen, dat Accolade daarbij partners moet zoeken en ook risico's moet nemen. Men geeft ook aan dat de ambitie in de organisatie niet overal wordt opgepakt. Wat betreft de dienstverlening richting professionele partners ziet men graag een vaste contactpersoon.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,6 toe voor de prestaties van Accolade op het prestatieveld Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Het verschil met de gewenste score (8,3) is niet groot. Dat komt volgens de huurders door de hardnekkigheid van de vocht- en schimmelp Problemen en de Energieprestatievergoeding (EPV) die door Accolade wordt gevraagd voor maatregelen voor energie en duurzaamheid. Voor de overige partijen mogen de ambities en het tempo op energie en duurzaamheid meer met elkaar in lijn worden gebracht.

#### 4.5 (Des)investeringen in vastgoed volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,4	7,8
Gemeenten	7,8	8,0
Overige partijen	7,1	7,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,8</b>	<b>7,9</b>

De belanghebbenden waarderen de (Des-)investeringen in vastgoed gemiddeld met een 6,8 met een spreiding in de individuele waardering van 6 tot 8. De huurders geven gemiddeld een 5,4. Daarmee krijgt dit prestatieveld van hun de laagste waardering. Ze zijn ontevreden over de lage investeringen en de hoeveelheid verkochte woningen in Franeker, de hoge huurprijzen voor ouderen als ze kleiner willen gaan wonen. Ook zijn er opmerkingen gemaakt over de sloop/nieuwbouw projecten: de nieuwbouw laat hierbij te lang op zich wachten, zodat mensen lang in wisselwoningen wonen. De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied goed. De afspraken worden nagekomen, nieuwbouw en onderhoud doet Accolade in de ogen van de gemeenten goed. Ze maken zich allemaal zorgen over de verkoop van goedkope woningen en zijn blij dat Accolade dat maar beperkt doet. Heerenveen is zeer tevreden over de diverse renovatie- en sloop/nieuwbouwprojecten die zijn uitgevoerd. In Franekeradeel is in de visitatieperiode niet veel geïnvesteerd, maar wel in de periode daarvoor waardoor de balans in orde is. De gemeente De Fryske Marren geeft aan dat het Kulturhus naar tevredenheid van bewoners is opgeleverd evenals een aantal NOM-woningen (Nul Op de Meter woningen). Ze begrijpt de lijn om niet meer te investeren in de kleine kernen. De overige partijen waarderen de prestaties met 7,1. Ze vinden dat Accolade mooie renovatieprojecten heeft uitgevoerd, dat de mix in wijken van huur en koopwoningen positief is. Men stelt vragen bij de bouw van kleinere appartementen omdat die minder geschikt zijn voor wonen met zorg.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,8 toe voor de prestaties van Accolade op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Het verschil met de gewenste score (7,9) is niet heel

groot, maar bij de huurders wel. De huurders geven aan dat de betaalbaarheid bij nieuwbouw en NOM-woningen onder druk staat en de nieuwbouw na sloop te lang duurt. De gemeenten zien dat een aantal herstructureringsprojecten moet worden uitgevoerd de komende tijd. De overige belanghebbenden geven aan dat Accolade haar mooie projecten (zoals de Molenwijk) meer bekendheid mag geven.

#### 4.6 Kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,8	8,0
Gemeenten	7,8	8,0
Overige partijen	7,7	8,3
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,4</b>	<b>8,1</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van Accolade op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 9. De huurders waarderen de prestaties van Accolade momenteel als ruim voldoende. Ze waarderen de inspanning van Accolade op dit gebied positief en constateren dat Accolade veel preventief stuurt: o.a. door de krediettoets en opleidingen voor medewerkers in het omgaan met overlast. De huurders geven ook aan dat andere partijen te vaak op de corporatie rekenen terwijl kwaliteit van wijken en buurten niet alleen haar taak is. De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,8. Ze geven aan dat Accolade haar rol neemt bij overlast en bij verbeteringen en herstructureringen van wijken. De gemeente Smallingerland is minder zicht op de rol van Accolade op dit gebied. De gemeente Súdwest-Fryslân is heel positief over de inzet van Accolade: de aanwezigheid in de buurt, het kennen van de mensen, de samenwerking en de uitvoering worden genoemd. De overige partijen waarderen de inzet van Accolade op dit gebied met een 7,7. Ze zijn positief over de inzet van Accolade op de samenwerking met andere partijen. Men geeft aan de nieuwe woningwet bedoeld is om de samenwerking te bevorderen maar dat er juist meer schotten zijn ontstaan. Men is positief over de aandacht voor de wijken, de wijkvisies, het betrekken van de bewoners, de aandacht voor de integratie van vluchtelingen/statushouders, het aanjagen van het publieke debat,

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,4 voor de prestaties van Accolade op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (8,1) is niet groot. De huurders geven aan dat Accolade meer toezicht kan houden op het gedrag van bewoners en meer kan werken aan gemêleerde wijken met een evenwicht in draagkracht en draaglast. De gemeente Heerenveen geeft aan dat de spreiding van statushouders over wijken bij toewijzing moet worden geregeld om de kwaliteit van buiten te behouden en had graag meer aandacht voor Heerenveen-Zuid gehad. De overige partijen geven aan dat Accolade bij het opstellen van wijkvisies duidelijker de verwachtingen kan managen: niet alles wat erin staat is een taak voor Accolade en dat ze mag excelleren op dit belangrijke onderwerp.

#### 4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,4	8,4
Gemeenten	8,0	8,2
Overige partijen	8,1	8,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>

De huurdersverenigingen van Franeker en Drachten (HDBF) zijn niet tevreden over de relatie met Accolade. Ze geven aan dat na de bestuurswisseling het in eerste instantie beter ging dan daarvoor, maar dat de verwachtingen niet waar zijn gemaakt. Ze constateren dat afspraken door de organisatie niet worden nagekomen en het interne overleg tekort schiet. Voor de andere drie verenigingen is de

relatie de afgelopen 4 jaar door verschillende fasen heen gegaan. Ze waarderen de relatie nu positief. Ook zij geven aan dat de communicatie op bestuurlijk niveau goed gaat, maar dat de organisatie vervolgens traag reageert. De huurdersverenigingen willen graag beter en adequater worden geïnformeerd en meer aandacht van Accolade voor het belang van de huurders.

De gemeenten geven aan dat ze in het algemeen een goede relatie hebben met Accolade en dat de communicatie (heel) goed gaat en men elkaar gemakkelijk weet te vinden. Ook de terugkoppeling wordt door een aantal gemeenten als positief ervaren. De gemeente Súdwest-Fryslân heeft beperkt contact met Accolade maar waardeert het positief. Soms moet men te lang wachten op de gevraagde informatie, kunnen huurders beter worden geïnformeerd en zou er van beide kanten meer contact kunnen worden gezocht.

De overige partijen zijn heel tevreden over de relatie met Accolade en de communicatie. Men waardeert de korte lijnen en de toegankelijkheid van de organisatie. Een partij geeft aan dat Accolade naar buiten toe beter kan promoten wat ze doet.

De tevredenheid over de relatie en de communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,5.

#### 4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	5,5	8,0
Gemeenten	7,2	8,0
Overige partijen	7,7	7,9
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,8</b>	<b>8,0</b>

De huurders zijn niet heel tevreden over de mate van invloed op het beleid. De huurdersverenigingen Joure, Sneek en Heerenveen zijn redelijk tevreden, maar geven aan dat hun adviezen wel zijn aangehoord maar onvoldoende zijn opgevolgd. Ze geven aan dat ze daarin wel verbetering zien optreden de laatste tijd. De huurdersvereniging Franeker en DHFB zijn ontevreden over hun invloed op het beleid. Ze verschillen van mening met Accolade over de inzet van financiële middelen en voelen zich hierin onvoldoende gehoord.

De gemeenten geven aan in het algemeen zeer tevreden te zijn over hun invloed op het beleid van Accolade. De invloed wordt door De Fryske Marren als ietsje minder dan het gewenste maximale niveau ingeschat zonder dat concreet aanwijsbaar is waar dat meer zou kunnen zijn. Franekeradeel geeft aan dat haar tevredenheid over de invloed (ruim voldoende) iets hoger had kunnen zijn als er meer gezamenlijke activiteiten waren geweest. Heerenveen geeft aan de invloed beperkt was omdat ook de prestatieafspraken niet zo sterk werden gemonitord. De verwachting is dat dat de komende jaren meer wordt. Smallerland geeft aan dat ze behoorlijk wat invloed heeft, dat er goede prestatieafspraken zijn die worden gemonitord, en is daar zeer tevreden over. De gemeente Súdwest-Fryslân geeft aan dat de gemeente meer invloed had kunnen nemen en dat niet heeft gedaan, waarmee ze tevreden is over Accolade. In de ketendialoog is opgemerkt dat de gemeente Súdwest-Fryslân over de gehele linie meer invloed zou willen hebben. Daarbij is opgemerkt dat de richting waarin Accolade zich beweegt, goed is.

De overige partijen geven aan dat ze invloed kunnen hebben op het beleid en dat ook naar tevredenheid hebben. Lokale aspecten worden door Accolade meegenomen in het beleid waarbij maatwerk mogelijk is. Eén partij geeft aan dat ze minder invloed heeft dan gewenst maar dat ze daar zelf tekort schiet.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 6,8.

#### 4.9 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

Hieronder staat eerst een lijst met verbeterpunten per groep belanghebbenden. Daarna volgt een lijst met uitspraken die belanghebbenden hebben gedaan op de vragen waarin Accolade uitblinkt en waarin Accolade kan verbeteren.

##### Huurders

- Accolade kan meer toezicht houden op mensen die de woning en woonomgeving niet goed onderhouden. Regelmatig aanspreken.
- infrastructuur voor klachtencommissie beter faciliteren.
- Houd bij digitalisering rekening met het tempo van de bewoners en ga niet te snel.
- Pas woningen aan als mensen dat op een gegeven moment nodig hebben.
- Doe marktonderzoek om de echte behoefte aan levensloopbestendige woningen te bepalen.
- Richt je vooral op betaalbare sociale huurwoningen zeker in gemeenten/kernen waar je de enige verhuurder bent.
- Houd bij het vaststellen van betaalbare huurprijzen geen rekening met de huurtoeslag, dat betalen we via de belasting weer allemaal.
- Houd rekening met de betaalbaarheid als er maatregelen voor energie en duurzaamheid worden genomen. Neem duurzaamheid mee in de huurprijs en niet als energieprestatievergoeding.
- Richt je meer op het samenstellen van gemêleerde wijken. Het huisvesten van de bijzondere doelgroepen doet ook iets in de wijk. Zoek ook de samenwerking met de gemeenten ook om de wijken gemixt te houden.
- Leefbaarheid moet in het belang zijn van de huurders (wat dragen de particulieren bij aan leefbaarheid). Betrek ook de andere bewoners erbij om te zien wat ze kunnen doen. Accolade is niet de enige die naar leefbaarheid moet kijken.
- Ben in de organisatie consistent in het uitvoeren van beleid: doe op operationeel niveau wat er op bestuurlijk niveau is afgesproken.

##### Gemeenten

- Bouw meer goedkope woningen, ook voor jeugdige woningzoekenden en starters
- Ben creatiever in het bedenken van huisvesting (woningen met kortere levensduur). Denk iets meer out of the box: probeer eens wat uit op het gebied van volkshuisvesting, huurwoningen, toewijzen, verlagen van de huren
- Wachtlijsten korter maken; de gemeente moet daarvoor verordeningen aanpassen.
- Maak een precieze definitie van wachtduur en zoekduur en houd deze een tijdje vast zodat we kunnen vergelijken.
- Nul-op de meter woningen bij nieuwbouw realiseren. Kijk bij deze woningen naar wat mensen overhouden; laat de huurders meeprofitieren zodat ze echt minder betalen voor de woning. Richt je op betaalbaarheid van de huur: samen met energiepakket moet het betaalbaar blijven
- Zorg voor spreiding van statushouders en geef inzicht hierin.
- Voor buitendorpen over bezit (oa Tjalleberd, Jubbega) afspraken maken in relatie tot visie op de ontwikkeling van de dorpen; gemeente wil daar meer invloed op hebben dan nu. Geef inzicht in hoe Accolade omgaat met de kleine kernen waar zij actief zijn; waarom voelt Accolade zich in Súdwest Fryslân niet verantwoordelijk voor de kleine kernen.
- Zorg bij passend toewijzen toch voor gemêleerde samenstelling van wijken. Zoek naar creatieve oplossingen in deze regeling en wees een beetje stout hierin.
- Meer contact zoeken, we kunnen steviger communiceren waar we met z'n allen mee bezig zijn. Meer gesprek over de dingen die echt goed gaan en daar meer uitstraling aan geven.
- Laten we in gesprek gaan over uitbreiding en nieuwbouwlocaties nu de economische situatie verbetert.

#### Overige belanghebbenden

- Reacties op goedkope woningen analyseren om tot behoefte aan woningen te komen. Benchmarken met andere corporaties op dit gebied. Kijk ook hoe aanpalende gebieden effect hebben op jouw gebied. Stem beleid af in bredere context
- Beschikbaarheid: blijf nadenken over tijdelijk toevoegen van woningen;
- Passend toewijzen: aanleunwoningen lastig passend toe te wijzen; kaart dit probleem politiek aan.
- Binnen de sociale structuur nog dichter bij de mensen in de wijk komen.
- Betaalbaarheid en beschikbaarheid: in de gebieden zijn verschillen in deze onderwerpen; laat die verschillen zien.
- Maak beleid op speciale doelgroepen. Er is veel onduidelijkheid over. Maak je bereidheid kenbaar. Institutionele beleggers laten het noorden nog links liggen
- Kijk naar meer mogelijkheden voor flexibiliteit in woningbouw zodat je in doelgroepen kan switchen
- Heroverweeg je eigen rol in de huisvesting van bijzondere doelgroepen Wat is daar je taak?
- Help verzorgingsinstellingen bij het vergrijzingsvraagstuk Trek samen op in de driehoek
- Let op bij toewijzing in wijken op om clustering te voorkomen. Ga door met diversiteit in wijken qua doelgroepen, huur en koop door elkaar. Afwijken van de wetgeving. Dat is kracht van de toekomst.
- Zet door op verkoop.
- Als je in 2040 energieneutraal/gasloos wilt zijn, moet label B dan nu wel de ambitie zijn of is er een andere stip op de horizon nodig? Maak daarvoor een plan met concrete ambities. Kwantificeer dat en monitor hoe ver je bent. Doe investeringen voor zoveel mogelijk woningen in plaats van grote stappen voor een paar mensen. Maak gebruik van provinciale subsidies voor corporaties en draag het uit dat we daaraan gaan werken. Bewoners moet je daarin wel meenemen in vorm van coaching en begeleiding tav Nul-op-de-meter (sociale innovatie). Leer daarin ook van elkaar. En kijk integraal naar de woning bij renovatie.
- Verbeter dienstverlening naar professionele huurders door middel van vaste contact personen en sturen op in 1 keer goed.
- Kijk naar het verschil in ambitie op de verschillende niveaus in de organisatie: is de visie wel voldoende bekend in de organisatie. Zorg dat ie wordt uitgedragen.
- Wat in bepaalde wijken van Heerenveen (Gedempte Molenwijk) is gedaan, hoort op de voorpagina van de Volkskrant. Laat meer zien wat je doet en draag dat meer uit.
- Ga door met pilots en bekijk wat je wilt uitrollen.
- Veranderende demografische samenstelling: sluit daarbij aan en blijf erover nadenken (toenemende vergrijzing en kleinere huishoudens).
- Kwaliteit van dienstverlening: nu een stijgende ontwikkeling van C naar B. In position paper staat ambitie A: dat is heel hoog. Zet deze ambitie in de tijd uit en wat het mag kosten. Maak die afwegingen expliciet.
- Gebruik het sociale wijkteam ook om preventief zaken aan te pakken.
- Leefbaarheid gaat niet alleen over je klanten maar ook over de ander bewoners. Het is bij wijkvisies belangrijk om iedereen erbij te betrekken ( ook niet accolade huurders enz). Ga de buurten ook vragen hoe zij betrokken willen worden.

De visitatiecommissie heeft aan belanghebbenden gevraagd waarin Accolade uitblinkt en waarop ze zich nog kan verbeteren. Hieronder de uitspraken.

#### **Waar is Accolade goed in?**

*“Bewust met de bewoners omgaan”*

*“Veel ambitie en passie”*

*“Gedempte Molenwijk: bewoners zijn er heel positief over”*

*“Extra inspanning voor duurzaamheid”*

*“Wat ze willen schrijven ze op en dat is LT visie”*

*“De politieke agendering van Accolade, bijvoorbeeld ten aanzien van de huisvesting van GGZ cliënten”*

*“Haar inspanning op het gebied van huisvesting asielzoekers”*

*“Haar ambitie op vele vlakken: open en transparant”*

*“Denkt mee, doet mee, innoveert mee en is flexibel”*  
*“Haar ervaringen met calamiteiten en onze samenwerking daarbij”*  
*“Sociale betrokkenheid is haar identiteit, die kan ze meer uitventen”*  
*“Flexibiliteit en aanpassingsvermogen”*  
*“Heel betrouwbare partner in ketensamenwerking”*  
*“Ambitie op duurzaamheid”*  
*“De eigen huisvesting van Accolade en hoe de verbinding wordt gelegd met ondernemers, huurders enz.”*  
*“Huisvesting bijzondere doelgroepen”*  
*“Hart voor de mens”*  
*“Straalt menselijke betrouwbaarheid uit”*  
*“Betrokkenheid”*  
*“Het doorbraakteam”*  
*“De herbesteding van een school, innovatie op het gebied van energie en maatschappelijke innovatie”*  
*“Vernieuwend aan de slag op diverse terreinen, ze is een lerende organisatie”*  
*“Huisvesting statushouders”*  
*“Accolade is een stabiele club”*  
*“Haar bijdrage aan de samenwerking met andere corporaties”*  
*“Haar bereidheid om te komen tot alternatieve woonvormen voor doelgroepen”*

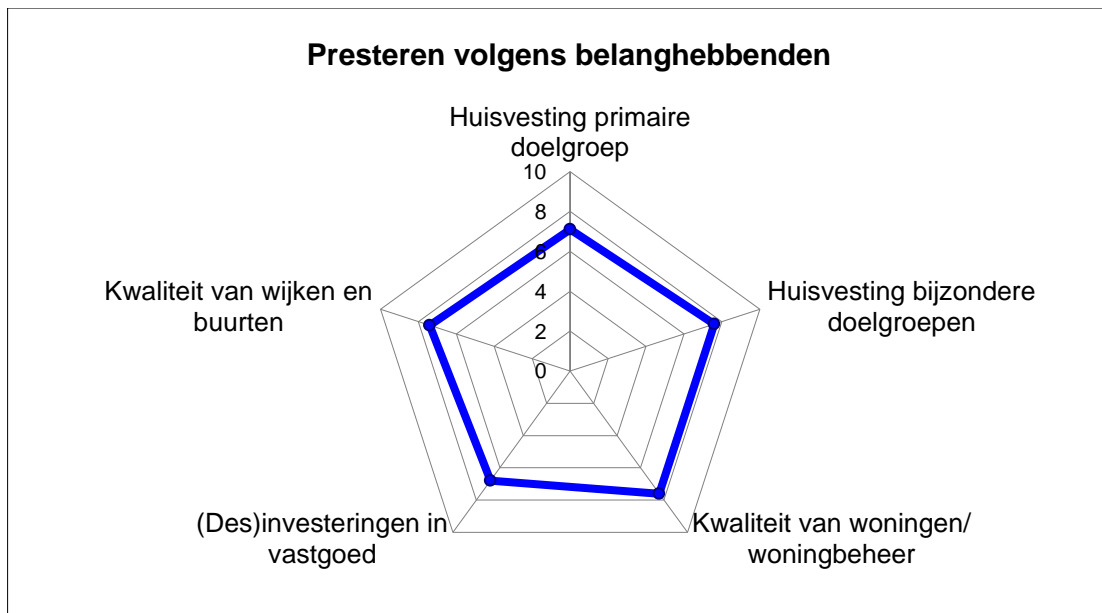
**Wat kan Accolade beter doen?**

*“Nog bewuster met bewoners omgaan”*  
*“Meer samenwerking zoeken met kernwijkpartners bij renovatie en herstructurering”*  
*“Meer in gesprek gaan met huurdersverenigingen want er is een groot verschil met andere partijen”*  
*“Doelen dichterbij leggen”*  
*“Blijf aandacht geven aan de politieke agendering van zaken”*  
*“Investeer in de toekomst meer in zorgvastgoed”*  
*“Toon leiderschap en zorg dat iedereen meekomt”*  
*“Maak dingen af”*  
*“Vertaal meedenken en meedoen ook naar huurders/bewoners”*  
*“Trek bij technische en sociale innovatie samen op met marktpartijen”*  
*“Voeg de daad bij het woord en laten we eraan werken”*  
*“Wees een partner in zorgvastgoed”*  
*“Zoek nog meer de samenwerking”*  
*“Communiceer beter over wat je doet”*  
*“Maak je ambitie op zorgvastgoed helder”*  
*“Vraag bij de prestatieafspraken de gemeente ook om een prestatie/tegenbod”*  
*“Maak op gepaste wijze gebruik van je koppositie (bij huisvesting bijzondere doelgroepen)”*  
*“Communiceer helder en gebruik minder vakjargon”*  
*“Geef de samenwerking tussen corporaties in Friesland vorm. Accolade kan dat”*  
*“Vergeet de ouderen niet bij digitalisering”*  
*“Werk eraan dat de visie gedragen wordt door de gehele organisatie”*  
*“Geef ons als gemeente meer ruimte en openheid”*  
*“Wees onbescheiden en pak het voortouw in het zoeken naar draagvlak tussen de verschillende corporaties”*  
*“Geef extra aandacht aan betaalbaarheid”*  
*“Bezint eer ge begint als het verduurzaming betreft”*  
*“Ga door waar je mee bezig bent”*

#### 4.10 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Huisvesting primaire doelgroep	6,4	7,6	7,4	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>
• Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,0	7,4	7,5	<b>7,6</b>	
• Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,4	8,0	7,3	<b>7,6</b>	
• (Des)investeringen in vastgoed	5,4	7,8	7,1	<b>6,8</b>	
• Kwaliteit van wijken en buurten	6,8	7,8	7,7	<b>7,4</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	6,4	8,0	8,1	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>
Invloed op corporatiebeleid	5,5	7,2	7,7	<b>6,8</b>	<b>6,8</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,2<sup>2</sup></b>



<sup>2</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer en de andere twee onderdelen voor elk 25%.



## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Accolade haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

De visitatiecommissie heeft bewust voor een beschouwende functie gekozen. Dit betekent dat gezocht is naar materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt. Hierdoor wordt geborgd dat de visitaties van corporaties op elkaar zijn afgestemd en dat vergelijkingen met referentiecorporaties valide zijn. Deze externe referentie is gevonden in de rapportages van de Aw (Autoriteit Woningcorporaties), het WSW en de management letters van de accountant. Met name de rapportage 'Corporatie in Perspectief' is een belangrijk toetsingskader.

Bij het schrijven van dit hoofdstuk waren nog niet de financiële cijfers gereed over 2016 zoals de jaarrekening, Corporatie in Perspectief (CIP) en de AEDES-benchmark. Bij de beoordeling van de financiële continuïteit en doelmatigheid zijn de cijfers gebruikt over de jaren 2012 tot en met 2015.

### 5.1 Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld hoe de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De beoordeling is gebaseerd op managementdocumenten, gesprekken met bestuur, management, controller en de Raad van Commissarissen, oordelen en beschikbare cijfers van de Aw en WSW, CiP en Centrum Corporatie Benchmark (CBC).

#### 5.1.1 Oordelen Aw

Hieronder gaan we in op de toezichtoordelen die door de Aw zijn afgegeven over Accolade.

##### Toezichtoordeel

Sinds 2013 is de beoordeling door de Aw gebaseerd op zes toezichtterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop.

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen en de berekende waarde van de risicobuffers (minimaal benodigd volkshuisvestelijk vermogen) is het oordeel over de solvabiliteit van Accolade in de visitatieperiode positief, omdat het volkshuisvestelijk vermogen hoger is dan de benodigde risicobuffers (zie de volgende tabellen, waarin het volkshuisvestelijke vermogen en de risicobuffer van Accolade zijn weergegeven).

Volkshuisvestelijk vermogen per VHE	2012	2013	2014	2015
Accolade	15.096	17.249	21.838	22.556
Referentiecorporatie	17.614	21.190	18.669	21.507
Landelijk	13.077	18.415	18.861	21.152

Risicobuffer per VHE	2012	2013	2014	2015
Accolade	5.420	5.523	8.192	9.152
Referentiecorporatie	6.208	7.185	7.723	9.088
Landelijk	6.387	7.534	8.375	9.572

Bovenstaande geeft aan dat Accolade financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop. Het volkshuisvestelijk vermogen per vhe van Accolade neemt toe in de visitatieperiode. Het volkshuisvestelijk vermogen van Accolade ligt in de jaren 2014 en 2015 boven de referentiecorporatie, waardoor de financiële continuïteit van Accolade beter gewaarborgd is dan de referentiecorporatie. De risicobuffer per vhe van Accolade stijgt gedurende de jaren, en komt in de jaren 2014 en 2015 ook boven de referentiecorporaties uit. We constateren dat Accolade een inhaalslag gemaakt heeft waarmee er financieel ruimte ontstaat om te investeren in de maatschappelijke opgave.

### 5.1.2 Oordelen WSW

Het WSW heeft normen benoemd voor de volgende ratio's:

- de solvabiliteit;
- de loan-to-value (LTV);
- interest coverage ratio (ICR);
- de debt service coverage ratio (DSCR).

Deze ratio's van Accolade worden onderstaand toegelicht en vergeleken met de referentiegroep en de normen van het WSW.

#### Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totaal vermogen (balanstotaal). De solvabiliteit is hiermee een maatstaf in hoeverre een corporatie in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te blijven voldoen en om risico's op te vangen. Het WSW hanteert een ondergrens van 20% op basis van bedrijfswaarde. Accolade voldoet in de visitatieperiode ruim aan deze minimale norm.

Solvabiliteit	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Accolade	32,1%	33,8%	40,7%	40,6%	>20%
Referentiecorporatie	35,6%	39,8%	35,2%	38,8%	
Landelijk	25,0%	32,1%	33,0%	36,1%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de solvabiliteit van Accolade in de periode 2012 tot en met 2014 toeneemt. Men kiest er bewust voor om in aanloop naar investeringen op gebied van duurzaamheid en betaalbaarheid de financiële uitgangspositie te versterken. De solvabiliteit van Accolade bevindt zich in alle jaren ruim boven de norm van het WSW (20%). De solvabiliteit van Accolade ligt boven het gemiddelde van de referentiecorporatie met uitzondering van de jaren 2012 en 2013. Accolade scoort ruim voldoende op gebied van solvabiliteit. Haar financiële continuïteit is hiermee ruim gewaarborgd.

### Loan-To-Value (LTV)

De LTV is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. Het WSW hanteert een bovengrens van 75% voor de LTV. Naarmate deze ratio lager is neemt de financiële continuïteit toe.

Loan-to-Value	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Accolade	74%	67%	62%	60%	< 75%
Referentiecorporatie	60%	64%	67%	63%	
Landelijk	80%	66%	66%	62%	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de LTV van Accolade in de periode 2012 tot en met 2015 afneemt van 74% naar 60% in 2015. In geen enkel jaar wordt de norm van het WSW (75%) overschreden. De afname van de LTV wordt veroorzaakt door een toename van de langlopende schulden enerzijds, en een nagenoeg gelijkblijvende bedrijfswaarde anderzijds. Dit vergroot de investeringsmogelijkheden van Accolade.

### ICR

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de renteverplichtingen vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. Het WSW hanteert een ondergrens van 1,4. Hoe hoger de ratio, hoe beter de corporatie in staat is om haar renteverplichtingen te voldoen.

ICR	2012	2013	2014	2015	Norm WSW
Accolade	2,11	2,12	2,09	2,55	> 1,4
Referentiecorporatie	2,2	2,37	1,99	2,31	
Landelijk	1,8	2,61	2,28	2,67	

Bron: *Corporatie in Perspectief*

In de periode van 2012 - 2014 bedraagt de ICR van Accolade tussen de 2,11 tot 2,09. In 2015 neemt de ICR toe tot 2,55. De stijging van de ICR wordt onder andere veroorzaakt door toenemende huuropbrengsten. De ICR van Accolade voldeed over de periode 2012 tot en met 2015 ruim aan de norm van het WSW (1,4).

### DSCR

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing van leningen. Het WSW stelt een ondergrens van 1,0. In de visitatieperiode lag de DSCR van Accolade in toenemende mate boven de gestelde norm van het WSW. We zien dat de DSCR van Accolade in de visitatieperiode meer dan een half punt gestegen tot 1,7 in 2015. Meerjarenramingen laten zien dat de verwachting is dat dit de komende jaren verder zal toenemen.

Bovenstaande gegevens maken duidelijk dat Accolade over de afgelopen periode en naar de nabije toekomst ruim in staat zal zijn om te voldoen aan haar financiële verplichtingen.

### Kasstromen

Het WSW hanteerde tot 2014 als belangrijke indicator dat de operationele kasstroom minus 2% aflossing van de leningenportefeuille voor de komende vijf jaar positief moet zijn. Dit is één van de normen waarop het WSW een oordeel geeft over de kredietwaardigheid en het faciliteringsvolume (borgingsplafond) van een corporatie. Accolade heeft aan deze norm voldaan.

### **5.1.3 Hoe hanteert Accolade deze financiële indicatoren?**

Accolade verantwoordt de financiële kengetallen zoals de solvabiliteit, LTV en de ICR in haar jaarverslagen. De visitatiecommissie ziet dat de DSCR alleen in 2012 niet verantwoord wordt in het jaarverslag. In alle jaren daarna maakt het standaard deel uit van de verantwoording van Accolade.

De dashboards die Accolade hanteert om ieder kwartaal de financiële positie te monitoren is overzichtelijk en geeft inzicht in de belangrijkste waarden. De meest actuele gegevens worden afgezet tegen de begroting. In een begeleidend schrijven worden de belangrijkste afwijkingen verklaard en waar nodig voorzien van perspectief. Meerjaren kasstroomprognoses worden separaat gemonitord. Ook dit is transparant en overzichtelijk.

Accolade heeft een financieel beleid opgesteld waarin ze voor de financiële kengetallen, zoals de solvabiliteit, de Loan-to-value en de ICR, normen vastlegt. Deze komen in de regel overeen met de normen zoals deze door het WSW zijn gesteld. In de begroting (jaarplan) worden de belangrijkste financiële ratio's zoals de solvabiliteit, LTV, ICR en de DSCR inzichtelijk gemaakt voor de komende jaren. Voor de voorspelling van deze financiële kengetallen maakt Accolade gebruik van scenarioanalyses. Accolade maakt hierdoor de risico's van haar (toekomstige) financiële positie goed inzichtelijk.

### **5.1.4 Oordeel financiële continuïteit**

De visitatiecommissie beoordeelt de financiële continuïteit op een 8. Accolade voldoet aan het ijkpunt omdat:

- ze in de visitatieperiode een positief toezichtoordeel heeft ontvangen van de Aw. Dit betekent dat Accolade financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop en dat de voorgenomen activiteiten passen bij haar vermogenspositie;
- ze voldaan heeft aan de zes toezichtterreinen van de Aw (kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht) en er geen interventies zijn gedaan door de Aw;
- ze voldaan heeft aan alle kredietwaardigheidseisen van het WSW.

Daarnaast krijgt Accolade pluspunten omdat:

- ze gebruik maakt van goede scenarioanalyses, risico inventarisaties en zichtbaar stuurt op kasstromen;
- Accolade daarnaast op alle onderdelen (ruim) boven de gestelde norm scoort en een positieve ontwikkeling laat zien in haar ratio's,
- Accolade over goede informatiesystemen beschikt en in staat is om actueel te sturen op haar financiële ratio's.

## **5.2 Doelmatigheid**

Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Accolade een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. Deze beoordeling is gedaan op basis van managementdocumenten, benchmarkgegevens (CIP en CBC) en gesprekken met de bestuurders, het management, de controller en de Raad van Commissarissen.

### **5.2.1 De netto bedrijfslasten per vhe en de ontwikkeling**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Bedragen in onderstaande tabel zijn exclusief leefbaarheidsuitgaven.

Ontwikkeling bedrijfslasten (€ per vhe)	2012	2013	2014	2015
Accolade	1.044	976	900	673
Referentiecorporatie	1.269	1.300	932	853
Landelijk	1.296	1.316	923	853

*Bron: Corporatie in Perspectief; in 2014 is een andere systematiek geïntroduceerd (Aedes Benchmark) en zijn alleen de geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten opgenomen*

De netto bedrijfslasten van Accolade liggen in alle jaren lager dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. In de Aedes Benchmark is Accolade in de jaren 2014 en 2015 respectievelijk geclassificeerd als een B-corporatie en een A-corporatie. Hierdoor is Accolade in 2015 geclassificeerd als een koploper op het gebied van doelmatigheid. De visitatiecommissie ziet dat Accolade actief bezig is met doelmatigheid (Lean-projecten), en dat ze de doelmatigheid van de organisatie tot een blijvend thema heeft gemaakt.

### 5.2.2 Aantal vhe's per fte en personeelskosten

Naast de netto bedrijfslasten komt soberheid en doelmatigheid tot uitdrukking in de omvang van de formatie. In dit kader wordt de formatie uitgedrukt in het aantal vhe's per fte (zie tabel).

Aantal vhe's per fte	2012	2013	2014	2015
Accolade	94	104	108	109
Referentiecorporatie	101	104	100	106
Landelijk	89	97	102	106

*Bron: Corporatie in Perspectief*

Het aantal vhe's per fte ligt bij Accolade o.b.v. de CiP-rapportage vanaf 2014 hoger dan de referentiegroep en over de hele periode is het aantal vhe's hoger dan het landelijk (zie tabel). Accolade presteert hiermee beter dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Sober en doelmatigheid komt ook tot uitdrukking in de gemiddelde personeelslasten. In de volgende tabel worden de gemiddelde personeelslasten vergeleken met die van de referentiecorporatie en het landelijk beeld.

Ontwikkeling personeelslasten (€ per vhe)	2012	2013	2014	2015
Accolade	569	530	467	320
Referentiecorporatie	684	694	378	348
Landelijk	742	744	392	357

*Bron: Corporatie in Perspectief*

Uit de tabel blijkt dat de personeelskosten per vhe alleen in 2014 hoger zijn dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. Dit heeft volgens Accolade te maken met een latere aanpassing van de berekeningssystematiek. Deze is voor het jaar 2015 wel aangepast waardoor het beeld dat ook in 2012 en 2013 zichtbaar is weer is hersteld. Dit neemt overigens niet weg dat terugdringen van bedrijfslasten en meer specifiek de personeelslasten voor Accolade een speerpunt is. Er is een brede doelstelling om de bedrijfslasten met 2% per jaar te laten dalen. Voorlopig lijkt dit ook te lukken. De personeelslasten van Accolade laten een structureel dalende lijn zien. Hiermee laat Accolade zien zich bewust te zijn van de wens om sober en doelmatig te willen werken aan de opgave in het werkgebied.

De personeelslasten worden in de kwartaalrapportage voldoende gemonitord. Afwijkingen worden, zoals de relatief hoge verzuim-cijfers, verklaard. Het is niet direct zichtbaar welke acties op basis van de bevindingen worden ondernomen. Dit lezen we wel over terug in het jaarverslag.

### **5.2.3 Oordeel doelmatigheid**

De visitatiecommissie beoordeelt de doelmatigheid van Accolade met een 8. Zij voldoet aan het ijkpunt en komt in aanmerking voor pluspunten omdat:

- ze beter presteert dan de referentiecorporatie ten aanzien van bedrijfslasten, personeelslasten en aantal vhe per fte;
- de personeelslasten blijven dalen;
- de visitatiecommissie ziet dat Accolade actief bezig is met doelmatigheid (Lean-projecten) en dit breed in de organisatie verankert;
- specifieke doelstellingen heeft geformuleerd ten aanzien van de bedrijfsvoering en hier actief op stuurt;
- Accolade de netto bedrijfslasten en de personeelslasten verantwoordt in de kwartaalrapportage. Hiermee stuurt ze adequaat op de uitkomsten.

## **5.3 Vermogensinzet**

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die worden gehanteerd om te bewaken dat de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

Accolade heeft de afgelopen jaren een groot deel van haar vermogen ingezet voor haar maatschappelijke opgaven. Het vermogen is voornamelijk ingezet ten aanzien van de beschikbaarheid, de betaalbaarheid en verduurzaming van de woningen. Accolade verantwoordt haar vermogensinzet voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen.

De visitatiecommissie constateert dat Accolade de afgelopen jaren niet stil heeft gezeten en haar vermogen heeft ingezet voor allerlei investeringen. De visitatiecommissie constateert dat Accolade een stevige ambitie heeft geformuleerd richting de toekomst. Men wil zich nadrukkelijk richten op het versterken van de betaalbaarheid en duurzaamheid. Op dit moment wordt bezien op welke wijze deze investeringen gedaan kunnen worden zonder hiermee de continuïteit van de organisatie in gevaar te brengen. De visitatiecommissie constateert dat deze afwegingen nog niet herkenbaar terugkomen in de verschillende meerjarenprognoses. Hiermee ontstaat het beeld van een corporatie die meer zou kunnen doen dan ze zich voorneemt. Gelet op de uitgesproken ambitie zal er eerder sprake moeten zijn van keuzes over hetgeen wel, of niet, zal worden uitgevoerd. De visitatiecommissie constateert dat Accolade deze afweging nadrukkelijker in beeld zou kunnen brengen.

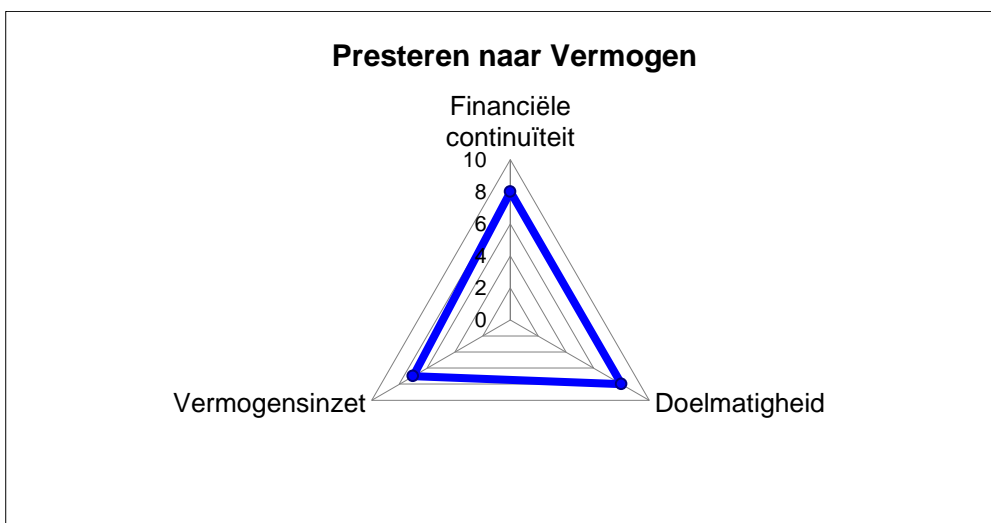
### **5.3.1 Oordeel vermogensinzet**

De visitatiecommissie beoordeelt de vermogensinzet van Accolade met een 7. Accolade voldoet aan het ijkpunt omdat ze de inzet van haar vermogen voldoende verantwoordt in de meerjarenbegroting, de jaarplannen, de kwartaalrapportages en in de jaarverslagen. Accolade heeft in de visitatieperiode haar vermogen naar behoren ingezet voor investeringen. Accolade is zich bewust van haar mogelijkheden en zoekt naar optimalisatie ten aanzien van haar maatschappelijke meerwaarde. Accolade komt in aanmerking voor ene pluspunt omdat ze goed in staat zijn om de consequenties van activiteiten financieel door te kunnen rekenen. Daarnaast zien we dat de vermogensinzet sterk gekoppeld is aan een actueel portefeuille beleid en andere meerjarenramingen.

#### 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Accolade met een 7,6.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
• Financiële continuïteit	30%	8
• Doelmatigheid	30%	8
• Vermogensinzet	40%	7
<b>Eindoordeel presteren naar vermogen</b>		<b>7,6</b>



## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

#### Plan

##### *Plan/visie*

De beleidscyclus van Accolade kent een termijn van vijf jaar. Voor de periode 2015-2020 betreft dit het document 'Ondernemingsstrategie, optimaal sturen en jaarplannen'. Daarvoor gold de ondernemingsstrategie 2010-2015 (actualisatie 2013).

In het vorige ondernemingsplan werden 10 statements uitgewerkt welke richting gaven aan het handelen van Accolade. Daarnaast werden drie kernwaarden genoemd die kleur gaven aan de richting. In de huidige organisatiestrategie staan de richting, de kaders en de doelen van Accolade weergegeven. Hierbij formuleert Accolade ook een aantal leidende principes die richting geven aan het handelen. Er is een zeer nadrukkelijk verband tussen de visie, de strategische en tactische doelen en de beoogde operationele activiteiten. Hiermee wordt in een oogopslag duidelijk aan welke doelen de verschillende activiteiten zouden moeten bijdragen.

In de ondernemingsstrategie worden vier visiethema's (betaalbaarheid, zeggenschap, duurzaamheid en verbinding) benoemd en aangevuld met vier inhoudelijk organisatorische thema's. Dit zijn achtereenvolgens: dienstverlening, strategisch voorraad beleid, organisatie & medewerkers en financiën.

Doe doelstellingen en ambities zijn vastgesteld op basis verschillende onderzoeken en brondocumenten met betrekking tot de opgave in het werkgebied. Zo zijn er woonvisies, wijkvisies en is er door RIGO onderzoek gedaan. Accolade is betrokken bij de regio en haar partners en is zichtbaar structureel op zoek naar informatie om haar ambities te ijken en te toetsen. Er wordt informatie opgehaald bij partners en gesproken over de wensen en ambities van anderen in relatie tot de opgave. Daar waar nodig worden ambities herijkt.

De geformuleerde doelen zijn in lijn met een helder beeld van de opgave in het werkgebied. Accolade heeft een scherp beeld van haar positie en rol in het werkgebied en geeft blijk van een gefundeerd beeld van de toekomstige opgaven. Hierbij is Accolade zich sterk bewust van de kracht en zwaktes in haar eigen organisatie. Hierin is de afgelopen jaren stevig geïnvesteerd. De visitatiecommissie constateert dat de beleidsuitgangspunten breed in de organisatie worden gedeeld. Daarbij zijn de uitgangspunten zichtbaar leidend bij het besluitvormingsproces in de organisatie. Doordat doelstellingen structureel worden bijgesteld (tenminste jaarlijks) is er sprake van een actuele beleidscyclus die daadwerkelijk richting geeft aan het handelen van Accolade.

De visitatiecommissie is erg te spreken over de opbouw van de beleidscyclus en de heldere verantwoording die de corporatie hiermee aflegt aan zichzelf en de buitenwereld. De visie is actueel en geeft richting aan het huidige en toekomstig handelen van de corporatie. Accolade voldoet hiermee aan het ijkpunt voor een zes en scoort pluspunten voor met name de actieve wijze waarop de



beleidscyclus wordt beleefd, alsmede de mate waarin de beleidscyclus steeds wordt bijgesteld. Accolade kent haar sterktes en zwaktes en stuurt actief op de kwaliteit van de organisatie en de financiële uitgangspunten om de visie en ambities waar te kunnen maken. We beoordelen dit onderdeel met een 8.

#### *Plan/Vertaling doelen*

De acht hoofddoelen uit het ondernemingsplan zijn vertaald naar haalbare strategische doelen en kernbegrippen (kaders). Per strategisch doel zijn vervolgens tot drie jaarlijkse tactische doelen per strategisch doel geformuleerd.

De tactische doelen worden jaarlijks herijkt. In overleg met betrokkenen en op basis van behaalde resultaten worden nieuwe doelen opgesteld of doorlopende doelen bijgesteld. Deze tactische doelen worden opgenomen in de jaarlijks opnieuw vast te stellen Balanced Score Card.

Parallel aan het opstellen van de tactische doelen worden de jaarplannen van de diverse afdelingen opgesteld. De jaarplannen worden met hulp van de medewerkers opgesteld. De jaarplannen worden met elkaar afgestemd, aan elkaar gepresenteerd en uiteindelijk vastgesteld door de directie. Deze jaarplannen samen vormen het jaarplan Accolade.

Als kers op de taart formuleert Accolade ieder jaar een beperkt aantal focusprojecten. Deze 'speciale' projecten hebben een duidelijk begin, eind en doel. Hiermee wordt op onderdelen extra inzet gepleegd om een versnelling tot stand te brengen. Het zijn projecten die licht werpen op thema's die belangrijk gevonden worden. De projecten zijn zichtbaar in de organisatie en de omgeving.

Om de ambities te kunnen realiseren zien we dat Accolade de organisatie helpt om aan de ambitie te kunnen voldoen door voorlichting en verschillende trainingen. Een voorbeeld hiervan is de training met betrekking tot het omgaan met overlastgevend.

Via de 'beleidsachtbaan' worden de verschillende doelen afgestemd met het strategisch voorraadbeleid. De aanpak zorgt er voor dat alle doelstellingen op de verschillende niveaus geadresseerd worden in het licht van het strategisch voorraadbeleid. De financiële rapportages kennen eveneens een duidelijke opbouw en worden structureel gemonitord en waar nodig aangepast.

Al met al is de visitatiecommissie erg content met de wijze waarop Accolade haar beleidscyclus heeft ingericht en vastgelegd. De documenten zijn actueel, sluiten nauw op elkaar aan en geven duidelijk richting aan de verschillende onderdelen van de organisatie. We zien een duidelijke focus in het handelen van de organisatie.

Het voordeel van de gedegen uitgewerkte plannen is dat ze goed traceerbaar zijn in de organisatie. Verantwoordelijkheden en taken zijn helder belegd. Doelen zijn zo SMART mogelijk geformuleerd waardoor geen onduidelijkheid bestaat over de ambitie. We constateren tevens dat het 'levende' documenten zijn. Ze worden actief gevolgd en actueel gehouden. Daarbij maakt de koppeling met begroting en deelplannen dat doelen haalbaar geacht mogen worden met de daarvoor gereserveerde middelen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel vertaling doelen in Besturing/Plan met een 9. Accolade voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten voor scherp uitgewerkte beleidscyclus waarin de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang is uitgewerkt. Daarnaast constateren we een zeer actieve houding ten aanzien van de beleidscyclus waardoor deze actueel is.

Gemiddeld scoort Accolade daarmee in Besturing/Plan met een 8,5.

### **Check**

Accolade volgt de voortgang op haar doelstellingen door middel van een Balanced Score Card. Hierin wordt per kwartaal gescoord of de jaarlijkse doelen worden gerealiseerd en welke maatregelen er eventueel nodig zijn. Accolade hanteert hierbij een stoplichtenmodel om de status van ieder onderdeel te kunnen volgen. We constateren dat daar waar de voortgang achterblijft deze doelen worden voorzien van aanvullende acties om de doelstelling te halen. We constateren dat Accolade in de afgelopen jaren nadrukkelijker aandacht heeft in de kwartaalrapportages voor eventuele extra inzet ten aanzien van achterblijvende doelen. De gegevens zijn concreet en traceerbaar. Bij ieder actiepunt worden trekkers benoemd die de verantwoordelijkheid dragen voor de realisatie.

Dezelfde methodiek wordt gehanteerd ten aanzien van de jaarplannen. Per kwartaal wordt de status van de in de jaarplannen opgenomen activiteiten gerapporteerd en gevolgd. Er is een zichtbare aansluiting tussen de jaarplannen de balanced score card. Hiermee beschikt Accolade over een passend monitoring- en rapportage systeem. De rapportages kennen een vaste en heldere indeling die overeenkomt met het ondernemingsplan. Dit maakt het volgen van doelstellingen op alle niveaus overzichtelijk en transparant.

De financiële parameters worden gevolgd in dashboards en besproken in verschillende gremia, waaronder in de Raad van Commissarissen. De rapportages geven een goed en compleet beeld over de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Accolade

De visitatiecommissie constateert dat Accolade intern het onderdeel check goed op orde heeft. Accolade evalueert haar prestatieafspraken met de gemeenten in de reguliere bestuurlijke overlegstructuur met gemeenten en huurders. In het licht van de nieuwe woningwet constateert de visitatiecommissie dat de evaluatie van de prestatieafspraken strakker en explicieter vorm gegeven kan worden. Een meer bewuste bespreking en vastlegging van de resultaten is gewenst.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en de rapportages en het jaarverslag hebben een eenduidige relatie met het ondernemingsplan. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan kunnen daardoor aantoonbaar gevolgd worden. Ze krijgen pluspunten, omdat de visitatiecommissie constateert dat Accolade intern de zaken goed op orde heeft. Met name de compleetheid en onderlinge samenhang, alsmede de actieve manier waarop het systeem gebruikt wordt in de organisatie leidt tot veel waardering.

### **Act**

Op basis van de kwartaalrapportages stuurt Accolade bij als zij afwijkingen constateert. Bij afwijkingen worden er acties geformuleerd om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren. De visitatiecommissie constateert dat er feitelijk wordt bijgestuurd op basis van geconstateerde achterstanden in de balanced scorecard of de jaarplannen. Bijsturing vindt meestal plaats in het directie overleg. Soms is er reeds sprake van een toelichting op de voortgang en wordt de voorgestelde maatregel besproken. In andere gevallen volgt bijstelling uit de bespreking van de BSC in het directie overleg. De genomen maatregelen worden door de directeuren besproken met de verantwoordelijke eigenaar (manager of medewerker). Bijsturing op de jaarplannen vindt plaats tijdens de bespreking van de jaarplannen in het periodiek overleg tussen een directeur en manager of tussen directeur en sleutelfiguur.

We beoordelen de prestaties van Accolade op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat ze actief bijstuurt bij op basis van haar periodieke rapportages en vervolgacties formuleert voor de komende periode. Daarnaast zien we dat de aanpassingen en bijstellingen direct samenhangen met de beoogde doelen en ambities, in lijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten.

## 6.2 Intern toezicht

### Het functioneren van de Raad van Commissarissen

#### *De samenstelling van de Raad van Commissarissen*

De raad van Accolade bestaat uit vijf leden. Eén lid van de raad is benoemd op voordracht van de huurders. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring in de volkshuisvesting, financiën, vastgoed, organisatieontwikkeling en zorg. Accolade beschikt in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad. Op het moment van de visitatie was er een vacature in de raad en was de raad bezig deze in te vullen. De raad bestaat uit drie mannen en een vrouw. Voor de vacature zijn ze op zoek geweest naar een vrouw met een juridische achtergrond. Dat is niet gelukt. Het bevreemdde de commissie dat de raad de gelegenheid niet heeft gebruikt om de diversiteit te vergroten. De samenstelling van de raad komt inhoudelijk overeen met dat wat ze in de profielschets beoogt. In de vacatures stuurt ze op die profielschets. Er vindt een open werving plaats. In 2014 is geconstateerd dat drie leden van de raad buiten de regio wonen en werken en dat de lokale binding en betrokkenheid beter vertegenwoordigd kon zijn in de raad. Dat is meegenomen en gerealiseerd in de werving. De raad gaat adequaat om met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden van de raad. In de jaarverslagen wordt expliciet aandacht besteed aan dit onderdeel. De nevenfuncties zijn zichtbaar in het jaarverslag. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW en er zijn afspraken gemaakt over de educatie. Sinds 2014 worden de behaalde PE-punten van de bestuurders en sinds 2015 de PE-punten van de commissarissen gepubliceerd in het jaarverslag. Er wordt gewerkt met een actueel introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad.

De visitatiecommissie beoordeelt Accolade op dit onderdeel met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt. Ze heeft een duidelijke en heldere profielschets die actief en aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden.

#### *Rolopvatting van de Raad van Commissarissen*

De visitatiecommissie ziet dat de raad van Accolade in de visitatieperiode actief bezig is met haar rolopvatting. Het begin van deze visitatieperiode was ook de start van het nieuwe drie-hoofdige bestuur van Accolade. De raad is daardoor in de beginperiode heel actief geweest op hoe zij hier, met elkaar en met het bestuur mee om wilden gaan. Ze heeft een duidelijke rol en positie ingenomen om de andere manier van werken in de organisatie te realiseren. Welke informatie zij nodig had, maar ook hoe ze wilde dat het ging functioneren. Dat heeft betekend dat ze in het begin van de visitatieperiode dichterbij het bestuur zaten. De indruk van de visitatiecommissie is dat na een periode van intensievere bemoeienis van de raad er een periode van relatieve rust is ontstaan. Een periode waarin er vertrouwen ontstond in de wijzigingen en in het bestuur. Waardoor de raad wat meer afstand heeft genomen. Na die periode van relatieve afstand heeft ze onder andere in de zelfevaluatie geconstateerd dat ze opnieuw positie wilde bepalen en is de scherpte er weer ingekomen. Ze wil er weer toe doen. De raad is actief bezig met hoe ze de verschillende deskundigheden goed kan inzetten. Hoe ze de klankbordfunctie breder kan invullen door de verschillende expertises in de raad te benutten. De raad is zich bewust van haar rollen en kritisch naar haar eigen functioneren. De visitatiecommissie waardeert dit positief.

De raad heeft een goed beeld van de informatie die ze nodig heeft om adequaat toezicht te houden. Dat is onderwerp van gesprek. Zo vindt het gesprek plaats over wie in de RvC vergadering onderwerpen komt toelichten en als dat een beleidsmaker is, wat er dan van de bestuurders gevraagd wordt. De remuneratiecommissie voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met het voltallige bestuur. Ze heeft zich voorgenomen om daarnaast ook individuele ontwikkelgesprekken te voeren. De raad heeft voorwaarden gesteld aan de terugkoppeling van bestuursbesluiten, waarbij ze uitleg vraagt als het bestuur niet unaniem is. Zo ziet ze toe op de samenwerking en het functioneren van het bestuur onderling. De raad werkt sinds 2017 met themabijeenkomsten om zo met elkaar meer het inhoudelijke gesprek vanuit de verschillende invalshoeken te voeren. De commissie heeft ervaren hoe de raad een aantal voor hun belangrijke onderwerpen naar voren bracht, zoals de betaalbaarheid in relatie tot de toenemende armoede in de regio. Het is interessant om te zien hoe de inhoudelijk gedreven raad, die haar eigen opvattingen heeft, het bestuur ruimte geeft om haar eigen beleid in te vullen en tegelijk heel kritisch is en overtuigd wil worden. De commissie waardeert het dat deze raad

daar het gesprek over blijft voeren. De raad onderhoudt regelmatig contact met de ondernemingsraad en de huurdersorganisaties. De controller is bij de Auditcommissie, waar ook de bestuurder bij aanwezig is. De controller zou in de visie van de commissie gewenst en ongewenst advies moeten kunnen uitbrengen aan de RvC en aan de RvB. We constateren dat er geen formele directe relatie is tussen de RvC en de controller. De controller is niet bij de vergaderingen van de raad en spreekt de raad niet zonder dat een van de bestuurders daarbij is. Het is goed om control meer in positie te brengen.

We beoordelen de prestaties van Accolade op dit onderwerp met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol als toezichthouder invult. Vooral de open en transparante manier waarop hierover in de raad en in het bestuur en met elkaar over gepraat wordt waarderen we positief. De in 2017 ingezette verbeteringen beschrijven we hierboven wel, maar nemen we niet in de waardering mee.

#### *Zelfreflectie*

In de afgelopen periode heeft de raad haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In de jaren 2013 en 2016 heeft de zelfevaluatie met externe begeleiding plaatsgevonden. De zelfevaluatie is vastgelegd in een beknopt verslag. Aw heeft in haar oordeelsbrief van 2016 op dit onderwerp geconstateerd dat ze meer diepgang zou willen zien in de zelfevaluatie. In de daarop volgende zelfevaluatie van 2016 is dat ook gebeurd. Ook dat constateert Aw. De raad heeft daarin heel kritisch naar zichzelf gekeken. In de manier waarop de raad met de commissie het gesprek hierover voert is dat ook te merken. Ze is kritisch over de taakopvatting, de onderlinge samenwerking en de manier waarop ze van de aanwezige expertise gebruik maakt. Er zijn acties afgesproken ter verbetering zoals het organiseren van themabijeenkomsten, een onderling vooroverleg van de raad, de agendering, het individuele functioneren bespreken enz. Als commissie waarderen we hier de manier waarop ze met de laatste zelfevaluatie is omgaan, de inhoud en verbeterpunten die daarop zijn geformuleerd.

We beoordelen Accolade op dit punt met een 6. De raad voldoet aan het ijkpunt, ze heeft regelmatig evaluaties gehouden, ook met externe begeleiding. De laatste zelfevaluatie was diepgaander, maar de effecten daarvan zijn nog niet zichtbaar. Vandaar dat er geen pluspunten zijn toegekend.

#### **Toetsingskader**

Aw heeft in haar Governance inspectie geconstateerd dat de RvC het formeel toezichtskader bewuster kan hanteren. De visitatiecommissie herkent zich in dit oordeel van Aw. Met ingang van 2017 is het reglement van de RvC aangepast en beschrijft de RvC wat haar toetsingskader is. Zij geeft aan de volgende documenten te hanteren: Statuten, het reglement van de RvC met bijlagen, het reglement Bestuur met bijlagen, reglement financieel beheer, ondernemingsplan, begroting, treasurystatuut, investeringsstatuut en de procuratieregeling. De commissie constateert dat deze documenten er zijn en dat dit voldoende en kwalitatief goede documenten zijn die het toezichtskader vormen. De raad kan explicieter zijn in het agenderen en hanteren van het toetsingskader in de vergaderingen en het overleg met het bestuur. De opmerkingen van Aw zijn geagendeerd in een vergadering van de raad maar er zijn geen concrete verbeterpunten afgesproken. De raad kan in haar vergaderingen en in de themabijeenkomsten het toetsingskader (meer dan de begroting) actiever hanteren door de bedoeling (waar wil Accolade naar toe en waar staat ze voor) expliciet mee te nemen in de gesprekken en discussies met elkaar en het bestuur.

We beoordelen Accolade op dit onderdeel met een 6. Ze voldoet aan het ijkpunt. Er zijn voldoende en volledige documenten die als toezichtskader dienen. Er is verbetering mogelijk in het actief hanteren van deze documenten.

#### **Toepassing Governancecode**

Accolade hanteert de governancecode en op de site van Accolade is de volledige governancestructuur beschikbaar zoals de statuten, reglement, rooster van aftreden, profielschets, integriteitscode klokkenluidersregeling, bestuursreglement en het visitatierapport. Alle documenten

staan overzichtelijk op de site. Ook het samengevatte remuneratierapport met de beoordeling van het bestuur staat op de site.

We beoordelen de prestaties van Accolade met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze daarbij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de governancecode en ze de volledige en transparante governancestructuur op de website vermeld heeft.

### 6.3 Externe legitimatie

De visitatiecommissie ziet dat Accolade gelegitimeerd is in haar omgeving. Zo zijn de belanghebbenden van Accolade betrokken bij de totstandkoming van het ondernemingsplan. Accolade wordt in de regio gezien als een actieve partij die het voortouw neemt in een aantal regionale initiatieven zoals de samenwerking van de Friese woningcorporaties en huisvesting van statushouders. De belanghouders waarderen het dat ze deze rol neemt en moedigt aan om hiermee door te gaan en niet te bescheiden te zijn. Met twee van de vijf van de huurdersorganisaties loopt de relatie stroef. Dat is onderwerp van gesprek tussen de beide organisaties en er zijn initiatieven genomen die tot verbetering moeten leiden. Volgens een aantal belanghebbenden kan het meenemen van belanghouders in de overwegingen die gemaakt worden en de onderbouwing van keuzes beter. Dat gebeurt wel op de afzonderlijke projecten maar minder over het geheel. Het enthousiasme, de drive en de passie van Accolade wordt gewaardeerd. Met als opmerking dat het bestuur hierin voorop loopt en de organisatie daarin niet altijd hetzelfde tempo in aan de dag legt.

Accolade scoort op dit onderdeel een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt voor haar rol in de regio en de stappen die ze daar in de afgelopen periode in gemaakt heeft.

#### **Openbare verantwoording**

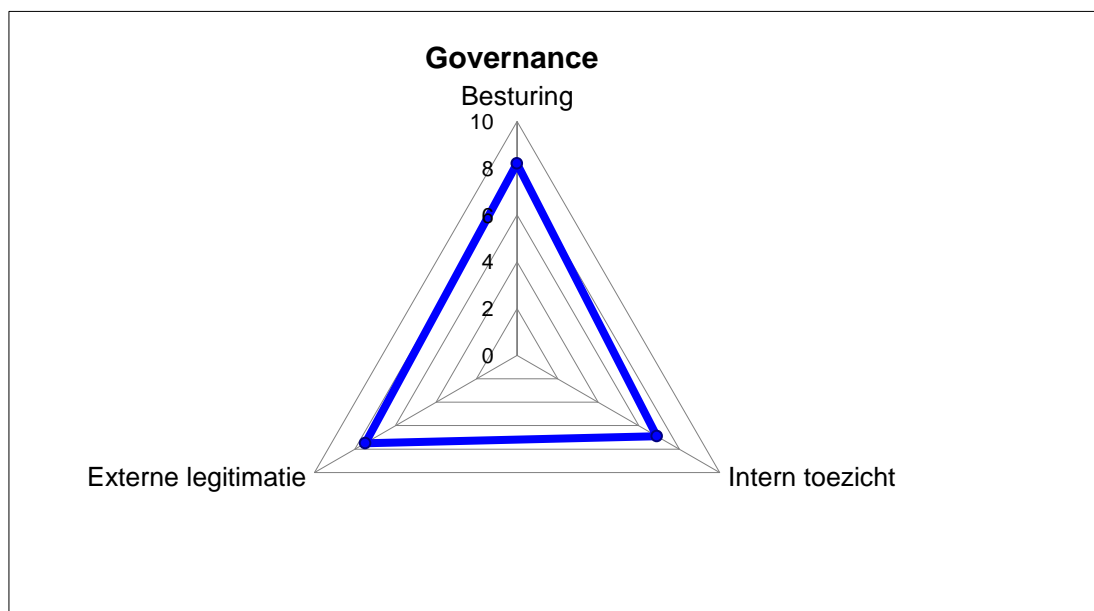
Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Accolade alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties beschrijft in het jaarverslag en deze op haar website publiceert. Het jaarverslag is ook digitaal ( met doorklikmogelijkheden) op de site. Ook de voortgang van actuele projecten is inzichtelijk. Zowel met betrekking tot nieuwbouw als renovatie staat helder aangegeven wat de plannen zijn, hoe de realisatie vordert en wat de specifieke plannen zijn bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. De informatie voor de huurders is helder en toegankelijk. Er is aandacht voor het publieksvriendelijk en toegankelijk maken van veel onderwerpen. Alle relevante informatie is goed te vinden op de site, zowel voor huurders als over het beleid en zeggenschap.

We beoordelen de prestaties van Accolade met een 8. Men voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten zijn dat alle informatie actueel, helder en toegankelijk is. De opzet en het taalgebruik maken een vriendelijke indruk.

### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Accolade over het algemeen met een 7,5.

Governance		Oordeel	Weging	Gemiddeld	
• Besturing	Plan	9	33%	8,2	
		8			
	Check				8
	Act				8
• Intern toezicht	Functioneren RvC		33%	6,9	
	• Samenstelling	7			
	• Rolopvatting	7			
	• Zelfreflectie	6			
	Toetsingskader				7
	Toepassen Governancecode				7
• Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		33%	7,5	
	Openbare verantwoording				8
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>7,5</b>	





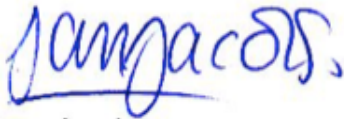
## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascope verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascope geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascope geen enkele zakelijke relatie met Accolade hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Amersfoort,	1-12-2016	 Joos Jacobs, Directeur Pentascop <span>e</span>

### Onafhankelijkheidsverklaring RebelGroup Executives

RebelGroup Executives verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

RebelGroup Executives heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft RebelGroup Executives geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal RebelGroup Executives geen enkele zakelijke relatie met Accolade hebben.

Plaats	Datum	Naam, functie, handtekening
Rotterdam,	1-12-2016	 Hans Broere, Directeur RebelGroup Executives




### Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Accolade hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-12-2016	 Joos Jacobs

### Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Vos

Wouter Vos verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wouter Vos heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wouter Vos geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wouter Vos geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Accolade hebben.


Plaats	Datum	Naam, handtekening
Rotterdam,	1-12-2016	 Wouter Vos

### Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Accolade hebben.

Plaats	Datum	Naam, handtekening
Amersfoort,	1-12-2016	 Germa Reivers

## Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs



### Curriculum Vitae



**Joos Jacobs**

Woonplaats : Maastricht  
Geboortedatum : 16-01-1959

#### Ervaring bij:

##### Woningcorporaties

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

##### Gemeente & overheid

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

##### Industrie

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

##### Arbeidsmarkt

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

##### Brainport Eindhoven

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

##### Zorginstellingen

- Implementatie nieuw beleid

#### Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geleidingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

#### Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

#### Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

#### Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatie-commissie
- Sparring partner

**Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)**

Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders  
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit  
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf  
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg  
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase  
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen  
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

Voorheen

*Adviesrol*

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en  
ontwikkeling van mensen en organisaties

Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen  
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,  
organisatieontwikkeling.

*Managementrol*

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in  
zuid Nederland

*Trainersrol*

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling  
van vaardigheden en creativiteit

Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

## CV Wouter Vos

Naam	Wouter Vos
Geboortedatum	11 juli 1979
Nationaliteit	Nederlandse
Woonplaats	Gouda
Functie	Senior adviseur

Het werken voor woningbouwcorporaties en het uitvoeren van maatschappelijke visitaties, in combinatie met het werken aan maatschappelijk rendement loopt als rode draden door Wouters werkportefeuille. Voor zijn komst bij Rebel was Wouter partner bij Ecorys en was hij jarenlang verantwoordelijk voor alle maatschappelijke visitaties die door Ecorys zijn uitgevoerd. Hierbij heeft hij in tal van visitaties als voorzitter of projectleider onderdeel uitgemaakt van visitatiecommissies (en nog steeds). Verder werkt Wouter veel en graag aan het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement. Zowel voor corporaties, gemeenten en zorginstellingen werkt hij aan het verscherpen van het zicht op maatschappelijk rendement. De sociale transitie hebben hierbij zijn nadrukkelijke interesse. Hij combineert het rekenen aan sociaal maatschappelijke interventies aan de meer procesmatige en organisatorische kant van verschillende interventies.

Naast het ontwikkelen van visie en beleidsstrategie is Wouter is een van de twee geestelijk vaders van de effectencalculator. Wouter is verder trainer binnen de ontwikkelwerkplaats WMO waarin de Hogeschool Arnhem-Nijmegen, in opdracht van VWS, gemeenten en zorgpartijen helpt om de transitie in het sociaal domein vorm te geven. Daarnaast adviseert Wouter diverse zorgverleners over het anders inrichten van hun businessmodel in relatie tot de 3D. Wouter werkt primair voor woningbouwcorporaties, gemeenten, rijksoverheden (primair BZK en VWS) en lokale zorgpartijen.

### Opleidingen

1997 - 2003	Universiteit Utrecht, Sociale en Institutionele Economie. Afstudeeronderzoek: Decentralisatie in de neo-institutionele economie; een theoretisch empirische studie naar de efficiëntie van de GDU-decentralisatie
1991 – 1997	VWO Coenecoop College te Waddinxveen

### Werkervaring

2014 - heden	Adviseur en ondernemer Rebel Strategy & Finance BV
2010 - 2014	Partner, stedelijke vernieuwing en lokaal sociaal domein ECORYS
2009 - 2010	Manager Wijkontwikkeling ECORYS
2008 – 2009	Senior consultant/projectleider integrale gebiedsontwikkeling ECORYS Vastgoed
2005 – 2007	Consultant, ECORYS Regionale & stedelijke ontwikkeling
2003	junior consultant ECORYS Beleidsmanagement
2003	Stagiair, ECORYS, afdeling Beleidsmanagement

### Selectie aandachtsvelden

- Lokaal sociaal domein; 3D
- Procesanalyses
- Toekomstvisies/regionale en lokaal economisch beleidsadvies
- Maatschappelijk en financieel rendement
- Integrale wijkaanpak
- Project-/procesmanagement
- Stedelijke vernieuwing, marktonderzoek
- Maatschappelijke visitaties Woningbouwcorporaties
- (Maatschappelijke) kostenbatenanalyse

## **Projectervaring (selectie)**

### **Maatschappelijke visitaties**

In de rol van voorzitter en/of projectleider zijn tal van maatschappelijke visitaties uitgevoerd. Van groot naar klein, van oost naar west, van goed naar slecht en van innovatief tot conservatief. Ze zijn allemaal gevisiteerd. Specifieke aandacht gaat hierbij uit naar het presteren naar vermogen en de governance. Wouter heeft onder meer gevisiteerd bij Portaal, Domesta, Volkshuisvesting Arnhem, Vivare, Trivire, ZoWonen, Wonen Limburg, Talis, Allee Wonen, Woningstichting Nederweert, Domus, Mitros, eva.

### **Woonstad Rotterdam**

In opdracht van Woonstad evalueren we in samenwerking met Jochum Deuten het Thuishuisconcept dat door Woonstad is uitgevoerd in Rotterdam. Het project Welschen II wordt door middel van een analyse van de stand van zaken en diverse gespreksronden met betrokkenen in beeld gebracht. Hierbij wordt het concept op basis van scenario's doorontwikkeld tot een 2.0 versie die bestand is tegen toekomstige uitdagingen.

### **Gemeente Rotterdam**

In opdracht van de gemeente Rotterdam worden voor de tweede maal de recent gestarte wijkteams geëvalueerd. Door middel van de effectcalculator is van 13 cases het maatschappelijk rendement in beeld gebracht. In een intensief proces is met meer dan 100 wijkprofessionals en de gemeente gekeken naar de werkzame bestanddelen van de aanpak. Hierbij is expliciet aandacht uitgegaan naar de mate waarin wijkprofessionals in staat zijn om zelfstandig integraal tot een passend zorgaanbod te komen binnen bestaande protocollen en dienstverbanden. De rol van de gemeente in relatie tot het veld, de koppeling tussen MO en W&I vormen allen onderdeel van de analyse.

### **Nederlandse Zorg Autoriteit**

In opdracht van de NZA is de huidige structuur rond de zorgzwaarte pakketten geëvalueerd en op basis van een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek diverse toekomstrichtingen opgesteld. Op basis van deze analyse werkt de NZA momenteel zijn koers voor de komende jaren uit met betrekking tot dit thema. In dit politiek zeer gevoelige speelveld hebben we alle beelden en mogelijke verbeterpunten in het veld opgehaald en gekoppeld aan eerdere evaluaties, bestaande beleidskaders en wetenschappelijk onderzoek. In een 8-tal ronde tafel gesprekken of zogenaamde dialoogtafels hebben we met het veld gesproken. Om aanwezigen te enthousiasmeren en uit hun rol en belangen te laten stappen hebben we filmpjes gemaakt over verschillende thema's en die laten zien aan de start van de bijeenkomst en ieder deel van de discussie. Op basis van een gedeelde visie hebben we een toekomstverkenning geschreven die de NZA als onderlegger gebruikt in haar gesprekken met het ministerie over de toekomst van de ZZZP-systematiek.

### **Gemeente Amersfoort**

In opdracht van de gemeente werken we momenteel aan een visie op de aanbesteding van maatschappelijk vastgoed. De focus ligt op het meewegen van sociaal maatschappelijke criteria bij de gunning van dit type vastgoed. Hiertoe wordt een visie ontwikkeld op de kernwaarden van de gemeente. Deze kernwaarden of doelstellingen worden vertaald in concrete indicatoren die een beslag krijgen in een model waarmee projectaanbiedingen gewogen kunnen worden. Het model wordt adaptief en responsief zodat het toepasbaar is op verschillende type vastgoed in verschillende wijken met verschillende ambitieniveaus.

### **Samenwerkende gemeenten Midden Limburg**

De gemeenten in Midden Limburg hebben op basis van een gedeelde urgentie een toekomstvisie opgesteld. Wij hebben het proces rond de totstandkoming van deze visie begeleid en de samenwerkingsovereenkomst vormgegeven. Onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst was de financiële samenwerking om de visie feitelijk tot uitvoering te kunnen brengen. In een intensief proces zijn afspraken met gemeenten en provincie gemaakt over ieders bijdrage aan een fonds. Om iedereen comfort te geven bij de samenwerking zijn specifieke projecten gekoppeld aan de investeringen. Het was in dit proces niet vanzelfsprekend dat er consensus bereikt zou worden over de te volgen koers en strategie. Uiteindelijk is dit wel gelukt.



### Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg  
Geboortedatum : 21 januari 1957

#### Ervaring bij:

- Anva
- College Bouw
- Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:
  - Portaal
  - Delftwonen
  - Woonbron
  - Wel Wonen
  - Woonbedrijf
  - Weller
  - Veenendaalse Woningstichting
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw
- Gemeente Sittard-Geleen
- A&O Services
- Telecom:
  - SNT Callbedrijf
  - KPN Telecom Vaste Net
  - Research
  - TOS
  - CSN
  - Uniworld
- PTT Post Bedrijfservice
- Postkantoren BV
- Banken en verzekeringen:
  - ABN-AMRO
  - Ohra
- LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

#### Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascope: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascope.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

#### Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, omscholing informatica, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

#### Rollen:

- Managementconsultant
- Implementatieleider
- Project (bege)leider
- Procesontwerper
- Coach
- Visitor
- woningcorporaties

## Germa Reivers

### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

#### Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Loopt nog

#### Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

**Resultaat:**

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

**Resultaat:**

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

**Resultaat:**

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopie uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Competentiemanager Pentascopie (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

**Resultaat:**

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopie.

#### Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopie mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

**Resultaat:**

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

**Resultaat:**

Projectplan en verbeterde relaties.

## Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper Accolade 2017  
 Afdelingsplannen  
 Jaarplannen Accolade totaal, 2016  
 Visie en organisatiestrategie 2015, 2017  
 Ondernemingsstrategie Accolade 2010-2015, Actualisatie 2013, versie 12-06-13,  
 Visiedocument lijn 2015  
 Balanced Score Card Accolade overzicht doelen 2013, 2014, 2015, 2016  
 Scorecards Accolade per kwartaal 2013, 2014, 2015, 2016  
 Jaarverslagen 2012, 2013, 2014, 2015, 2016  
 Corporatie in Perspectief 2013, 2014, 2015  
 Aedes benchmark 2014, 2015, 2016  
 Huurbeleid 2016  
 Betaalbaarheid in Friesland, Rigo, 2016  
 Duurzaamheidsbeleid, 2015  
 Belanghoudersbeleid 2015  
 COA stand per 30-11-2016  
 Participatiebeleid 2015 en evaluatie 2016  
 ZAV brochure  
 Infographic passend toewijzen, 2017  
 Samenwerkingsafspraken gezamenlijke opzet wijkscans Heerenveen, 2014  
 Monitoring leefbaarheid Gemeente Smallingerland, 2016  
 Wijkvisies  
 Uitgangspunten SVB 2014  
 Portefeuilleplan 2014 en bijlage met woningmarktgegevens 2014  
 Portefeuilleplan zorgvastgoed 2015  
 Voorstel verkoop, sloop nieuwbouwpoging portefeuilleplan 2014  
 Presentatie Deltaplan 2015  
 Woonplan Franekeradeel 2015-2018  
 Een aanzet tot een woonvisie 2010-2025 Sneek, 2009  
 Woonvisie sociaal wonen Smallingerland, 2015  
 Strategische woonvisie 2010-2025 Heerenveen  
 Woonvisie 2015-2020 Heerenveen  
 Woonvisie voor de Friese Meren 2014-2018  
 Raamovereenkomst prestatieafspraken Heerenveen 2017-2020, Prestatieafspraken Heerenveen, 2017  
 Prestatieafspraken Tytsjerksteradiel, 2016  
 Lokaal akkoord Franekeradeel 2010-2014, 2014-2018, prestatieafspraken 2017  
 Op weg naar prestatieafspraken Smallingerland 2015, prestatieafspraken 2017  
 Prestatieafspraken De Fries Meren 2014- 2018 en 2017-2021  
 Prestatieafspraken Gemeente Súdwest Fryslân 2.0, en prestatieafspraken 2017  
 Organisatie Optimalisatie, 2013  
 Benchmark kostenbeheer 2011-2017, 2016  
 Projectplan Pilot Bewust werken, 2014



### Presteren volgens belanghebbenden

Annotaties van HDBF op Jaarverslag Accolade 2014 en 2015  
Verslagen overleg HDBF en Accolade, 2013, 2014, 2015, 2016  
Verslagen overleg Platform Huurdersbelangenverenigingen 2013, 2014, 2015, 2016  
Verslagen bestuurlijk overleg gemeenten De Fryske Marren, Heerenveen, Smallingerland, S'ydwest Fryslân  
Verslagen regiegroep wonen welzijn zorg De Fryske Marren  
Resultaten klantonderzoek USP 2015-2016 en 2016, Infographic klanttevredenheidsonderzoek 2015-2016  
Samenwerkingsovereenkomsten HDBF, 2013

### Presteren naar Vermogen

dPI en dVI van 2013, 2014, 2015 en 2016  
Accountantsverslag 2013, 2014  
Rapportage interimbevindingen PWC 2013, 2014, 2015, 2016  
Begrotingen en meerjarenbegrotingen 2013, 2014, 2015, 2016  
Dashboards bestuur/RvC en toelichting in managementrapportages, 2013, 2014, 2015, 2016  
Overzicht bedrijfswaarde, 2013, 2014, 2015, 2016  
Business Risks WSW, 2015 en 2016  
Business Risks, 24 vragen risico-beoordelings-model jaarrekening 2015  
Meerjaren kasstroomprognoses 2013, 2014, 2015, 2016 en op maandbasis 2016  
Brieven borgbaarheid en borgingsplafond WSW, 2014, 2015, 2016  
Beoordelingsbrieven WSW 2915, 2016  
Projectresultaten aanbestedingen 2014  
Vergelijking scenario's en ratio's tbv visitatie  
Risicomanagementhuis, 2016  
Totaaloverzicht interne controles, 2017  
Treasury jaarplannen, 2013, 2014, 2015, 2016  
Reglement financieel beleid en beheer, 2016  
Projecten Heerenveen Wederik Risico-analyse 30-11-2016, Advies control realisatie 06-12-2016, Recap 06-12-2016

### Governance

Presentatie Ondernemingsstrategie, optimaal sturen en jaarplannen, 2015  
Jaarplannen Accolade Rapportage van MC, Vastgoed, HRM, S&B, Wijken en Buurten, Woonpunt 2016  
Oordeelsbrieven ILT, 2014, 2016 en reacties  
Toezichtsbrieven CFV, ILT, 2013, 2014, 2015 en reacties  
Projecteninformatie, 2013, 2014, 2015, 2016  
Overzichten opgeleverde projecten, onrendabele toppen, oplevering nieuwbouw, koopwoningen nieuwbouw, verkoop bestaand bezit, vastgoedbank/gronden/panden, 2016  
Verslagen en besluitenlijsten RvC, 2013, 2014, 2015, 2016  
Statuten woningstichting Accolade 2017  
Reglement RvC, 2017  
Zelfevaluaties, 2013, 2014, 2016  
Profielchets RvC, ongedateerd  
Checklist Governancecode, visitatie Accolade 2017  
Introductieprogramma RvC, 2017  
Visitatierapporten 2007, 2013

## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen

*Tabel Deelnemers interviews en dialoog intern*

Naam	Functie
Dhr. R. Winus	Voorzitter Raad van Toezicht
Dhr. R. van der Bijl	Lid Raad van Toezicht
Mw. R. Bouius-Riemersma	Lid Raad van Toezicht
Dhr. F. Haven	Lid Raad van Toezicht
Dhr. R. Swart	Directeur-bestuurder, voorzitter
Mw. J. Harholt	Directeur-bestuurder
Dhr. K. Groenveld	Directeur-bestuurder
Mw. L. van Leth	Manager Woonpunt
Mw. M. Ausma	Manager Wijken en Buurten
Dhr. J. Slager	Manager Vastgoed
Dhr. R. van der Veer	Coördinator Vastgoedbeheer
Dhr. J. Dunning	Concern controller
Dhr. N. Beukers	Medewerker Strategie & Beleid
Mw. I. Willems-Sloot	Senior adviseur M & C
Mw. G. Verhoef	Medewerker Planning Mutatie en Dagelijks Onderhoud
Mw. F. Donker	Opzichter Vastgoed Onderhoud
Dhr. R. Jongsma	Wijkbeheerder
Dhr. H. van Dijk	Wijkbeheerder
Mw. G. Waterlander	Medewerker Woonpunt
Dhr. K. Brouwer	Medewerker Woonpunt
Dhr. M. Booij	Adviseur Automatisering
Dhr. H. Jongsma	Financieel Medewerker
Mw. M. van der Galiën	Coördinator Loopbaaninitiatief
Dhr. P. Zijlstra	Medewerker Strategie & Beleid
Mw. J. Pultrum	Medewerker Wijken en Buurten / Voorzitter OR
Dhr. S. Bos	Vaklid ( tevens lid OR)

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Functie	Organisatie
Dhr. S. Siebenga	Wethouder	Gemeente Heerenveen
Mw. F. Kampen	Beleidsadviseur Wonen	Gemeente Heerenveen
Dhr. Durksz	Wethouder	Gemeente De Fryske Marren
Dhr. G. Born	Beleidsadviseur	Gemeente De Fryske Marren
Dhr. J. van der Horst	Wethouder	Gemeente Smallingerland
Mw. G. Akkerman	Wethouder	Gemeente Súdwest Fryslân
Mw. L. Laan	Beleidsadviseur	Gemeente Súdwest Fryslân
Dhr. R. Snuif	Beleidsadviseur	Gemeente Franekeradeel
Dhr. M. van Wijk	Voorzitter	HBV Heerenveen
Dhr. M. van Oosten	Voorzitter	HBV Sneek
Dhr. B. Woudt	Voorzitter	HBV Joure
Dhr. M. Duyzer	Voorzitter	HBV Franeker
Mw. A. Broersma	Regiomanager	HDBF
Dhr. J. Bakker	Directeur Wonen	Woonaccent
Dhr. E. Zwierenberg	Directeur	Stichting GEEF
Mw. J. Dekker	Directeur Bestuurder	Thús wonen
Dhr. A. Rekers	Directeur Bestuurder	Lyamer Wonen
Dhr. R. Hagens	Directeur Bestuurder	Wonen Noord West Friesland
Dhr. A. Bonnema	Bestuurder	Carpadis, namens Elkien
Dhr. J. Krul	Bestuurder	Patyna
Dhr. P. Hutten	Regio Directeur	Van Wijnen Noord B.V.
Dhr. P. Reitsma	Vastgoed en projectontwikkelaar	Friso Bouwgroep
Dhr. D.J. de Rouwe	Directeur	Dijkstra Draaisma
Dhr. J. Grijpma	Regio manager	Jorritsma
Mw. J. Hoekstra	Directielid	Makelaardij Hoekstra
Dhr. S. Pieters	Directeur	Foq B.V.
Dhr. K. Pit	Bestuurder	Miks welzijn
Dhr. J. ten Cate	Manager VG	Alliade
Dhr. G. Terpstra	Bestuurder	De Skule Franeker
Mw. I. Hut	Opbouwwerker	M.O.S.
Mw. S. Meertens	Lid Raad van Bestuur	ZuidOostZorg
Mw. L. Lamberts	Regio manager	VNN
Mw. I. Ennik	Teamleider Integratie	Vluchtelingenwerk Heerenveen

## Bijlage 5 Position Paper Accolade

Position Paper  
Mei 2017

# helemaal je eigen plek

*Wij zijn Accolade*



Onze missie: *wij maken prettig en passend wonen bereikbaar voor iedereen. Op een plek waar je je thuis voelt.* Dat is volgens ons het recht van iedereen. We hebben woningen in de grote kernen Drachten, Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek en omliggende dorpen. Met een zeer divers aanbod van ongeveer 16.000 betaalbare woningen kan iedereen bij ons terecht. Van alleenstaanden tot startende gezinnen, van jonge mensen met beperkingen tot zorgbehoevende ouderen. Van fervente huurders tot potentiële kopers.

Nu en in de komende jaren staan voor ons betaalbare en goede woningen, tevreden klanten en duurzaamheid voorop. Met een maatschappelijk en sociaal hart werken we aan de leefbaarheid. En staan we dichtbij in verbinding met mensen.

### **Uitdagende tijden vragen om flexibele koers**

We werken met een sociale opdracht in een sterk veranderende (Friese) samenleving. Het vraagt om een wendbare woningcorporatie met een duidelijke koers. Die koers legden wij in onze visie 2015 – 2020 vast. De vier thema's daarin zijn Betaalbaarheid, Zeggenschap, Duurzaamheid en Verbinding.



### **Betaalbare en passende huurwoningen**

Wij kiezen voor betaalbaarheid. Een woning is betaalbaar als de huurder na het betalen van de huur voldoende over heeft voor het levensonderhoud zodat een

menswaardig bestaan mogelijk is. Zo leiden wij de kwaliteit van een nieuwbouwwoning af van een betaalbare huur. Sloop overwegen wij alleen als het niet anders kan. Duurdere huurwoningen stoten we af.

Met het passend toewijzen zorgen we dat huurders woningen huren die passen bij hun inkomen. In 2016 wezen wij 98% van onze woningen passend toe.

Met het nieuwe huurbeleid zorgen we voor meer betaalbare woningen. Meer dan voorheen. Als het gaat om huurprijzen gaan nieuwe huren minder omhoog. Bij zittende huurders verkleinen we de verschillen in huurprijs tussen in kwaliteit vergelijkbare woningen. Dit is de huursombenadering. Risicogroepen ontzien we zo veel mogelijk.

accolade

helemaal je eigen plek

Daarnaast zetten wij in op het energiezuiniger maken van onze woningvoorraad. En kijken we welke stappen we met gemeentes en belangenorganisaties kunnen zetten om betalingsproblemen bij huurders te kunnen voorkomen of op te lossen.

### Zeggenschap: betrokken eigenaarschap

Huurders die invloed hebben waarderen hun woning en woonomgeving meer. Voor ons zijn ze dé expert als het gaat om woonwensen. Bewoners maken zelf van hun huis een thuis. Eigenaarschap is daarbij het kernwoord. Om meer handen en voeten aan zeggenschap te geven stelden we participatiebeleid vast. We ontwikkelden een gereedschapskist voor doelgroepgerichte communicatie. Want niet iedereen is gelijk en eigenaarschap ervaren



verschilt per bewoner.

Ook wilden we weten welke onderwerpen het belangrijkste zijn voor onze huurder. Tijdens koffietafelgesprekken, informatiesessies en een digitale poll op onze website vroegen we onze huurders naar hun mening. De onderwerpen waar bewoners invloed op willen hebben:

- onderhoud aan mijn woning;
- de hoogte van de huur;
- duurzame maatregelen aan mijn woning;
- mijn woonomgeving (veiligheid, groen).

Dit is voor ons een leidraad wanneer we samen met onze bewoners zeggenschap en participatie vormgeven.

Sinds eind 2016 onderzoeken we samen met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en Twynstra Gudde hoe wij om willen gaan met initiatieven van bewoners. Dit doen wij via een leer- en onderzoekstraject.

### Duurzaamheid: behoud waar je van houdt

Wij voelen ons verantwoordelijk voor onze aarde. Om succesvol duurzaam te zijn kozen we voor de methodiek van The Natural Step. Wereldwijd bewijst deze methodiek dat het toewerken naar een 100% duurzame toekomst leidt tot een flink verminderde ecologische en



sociale voetafdruk. Om TNS te laten werken zijn twaalf medewerkers duurzaamheidsambassadeurs geworden. Zo werken we steeds meer papierloos. En plaatsen we in alle gemeenschappelijke ruimtes van onze flats, woongebouwen led-verlichting. Sinds november 2016 werken wij in een verduurzaamd kantoorpand.

De komende jaren investeren wij in het energiezuinig maken van onze woningen. We gaan daarin ver. In 2040 hebben we een woningvoorraad die niet alleen energie-neutraal is, maar zelfs energie produceert. Dat doel bereiken we in stapjes. In 2020 hebben onze woningen minimaal energielabel B. In 2030 minimaal een A-label. Zeer energiezuinige woningen bouwden we in Joure aan de Uilke Boonstralaan. Op dit moment zijn we druk bezig met het verduurzamen van 1100 bestaande woningen in ons werkgebied. Ook maken we dit jaar voor het eerst een flat aan de Lange West in Drachten 'Nul op de meter'.

### Verbinding: samen kom je verder

Wij zetten actief in op de verbindende kracht van samenwerking en co-creatie. Want 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'. Vanzelfsprekend besteden wij veel aandacht aan onze huurdersorganisaties en de gemeenten. Ook zijn zorgpartijen, collega-corporaties, maatschappelijke organisaties en welzijnsinstellingen voor ons primaire belanghouders. Wij zien de lokale overheid als partner waarmee we uitdagingen in de volkshuisvesting aangaan. Zo maakten we prestatieafspraken in 2015 en 2016. Passend bij de woonvisie van de gemeentes in ons werkgebied.

accolade

helemaal je eigen plek



De afgelopen jaren ontmoeten we onze belanghouders regelmatig. Een greep uit de activiteiten:

- Een relatiemiddag voor al onze belanghouders om elkaar beter te leren kennen (maart 2014).
- Ontbijt met wethouders en RVC-leden om input op te halen voor onze visie 2020 (november 2014).
- Een informatieve sessie voor gemeenteraadsleden over de nieuwe Woningwet (november 2015).
- Gesprek met gemeentes en Vluchtelingewerk over hoe we statushouders kunnen ondersteunen in hun buurt (voorjaar 2016).
- Een high tea met mensen met sociale en psychische problemen. Ook Verslavingszorg Noord-Nederland was aanwezig.
- Open dag waarbij we de deuren van ons verduurzaamde kantoorpand openden voor onze huurders en belanghouders (februari 2017).

### Dienstverlening: klantverwachting overtreffen

Wij willen op een klantgerichte, betrouwbare en duidelijke manier de verwachtingen van de klant overtreffen. Bijvoorbeeld door zaken simpel en in één keer te regelen. Zo werken we vanuit één klantcontactstelsel en een kennisbank. Dit versnelt de beantwoording van vragen. We presenteren ons op Facebook, Twitter en LinkedIn. Het is een laagdrempelige manier om met ons in contact te komen.



3

Een ander voorbeeld van het duidelijker en beter inrichten van onze processen is een nieuw woningaanbodwebsite. Dat hebben we sinds 2012 met collega-corporatie Elkien opgezet. Onze ambitie is om de komende jaren dit portaal samen met andere Friese corporaties verder te ontwikkelen.

Ook onze eigen digitale mogelijkheden groeiden. In december 2013 kregen we een nieuwe website. Dit jaar maken we een vernieuwingsslag. In november 2015 ging ons huurdersportaal MijnAccolade live. Hierdoor kunnen klanten digitaal veel huurzaken zelf regelen.

Het continu verbeteren van onze processen kan niet zonder structureel klantonderzoek. In 2015 startten we hiermee. We zien een stijgende lijn als het gaat om de tevredenheid van onze klanten. Dit bleek ook uit de benchmark van onze koepelorganisatie Aedes. We eindigden in de BA-categorie. Daarmee behoren we in de groep 'achter de koplopers'.

AEDES - benchmark	2016	2015	2014
<b>Benchmarkpositie</b>	BA	CB	BB
<b>Huurdersoordeel</b>	B	C	B
<b>Nieuwe huurders</b>	7,6	7,0	7,2
<b>Huurders met reparatieverzoek</b>	7,6	7,3	7,3
<b>Vertrokken huurders</b>	7,3	7,1	7,3
<b>Prestatieveld Bedrijfslasten</b>	A	B	B
<b>Beïnvloedbare netto bedrijfslasten per Verhuureenheid (VHE)</b>	€ 673	€ 899	€ 1002

Omdat we de klantverwachtingen willen overtreffen gaan we voor een AA-positie.

### SVB: onze kijk op vastgoed

Met ons Strategisch Voorraad Beleid (SVB) sturen wij op de omvang en kwaliteit van ons woningbezit. Nu en in de toekomst. We zorgen daarmee voor een woning-



voorraad die aansluit op de vraag van onze doelgroepen. Zo hadden we de stroom van asielzoekers een poosje geleden niet voorzien. We sprongen hierop in en voldeden in alle gemeentes aan de taakstelling om vluchtelingen met een status te huisvesten.

We zien dat huishoudens steeds kleiner worden. Flexibele oplossingen zijn dan ook belangrijk om deze veranderingen op te vangen. De Bloemenbuurt in Heerenveen en de Robijnekamp in Drachten zijn voorbeelden waarin we kleinere woningen neerzetten.

Een trend die we al langer zien, is dat ouderen steeds langer in hun huidige woning wonen. Wij willen het langer thuis wonen mogelijk maken.



### **Een organisatie waar we bewust werken**

In 2014 zijn we als organisatie meer procesgericht gaan werken. Zo bedienen we onze klanten nog beter. Verantwoordelijkheden komen laag in de organisatie te liggen. Bij elke stap denken we na over de toegevoegde waarde voor de klant. We verankeren procesgericht werken in ons dagelijks werk. Zodat het vanzelfsprekend wordt. Hiervoor gebruiken we de Lean Six Sigma methode.

Accolade wil het aanwezige talent van de betrokken en gemotiveerde medewerkers optimaal benutten. De wereld om ons heen verandert en daarmee ook de aard van ons werk. Het is belangrijk dat we blijven vernieuwen, verbeteren en aanpassen. Voor de medewerkers streven we naar duurzame inzetbaarheid: het vermogen om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren en daarbij zelf ook meerwaarde te ervaren.

In 2016 is ons kantoorpand in Heerenveen verduurzamd. Het schoolgebouw uit 1958 maakten we energiezuinig en richten we opnieuw in voor Bewust Werken: Onze medewerkers kiezen elke dag een werkplek die op dat moment het beste past bij het werk. We werken nu vanuit één pand. Hiermee besparen we werkplekken en materiaal en onderhoud.



We zijn ondernemend en maatschappelijk betrokken. We vinden het belangrijk studenten de kans te geven op allerlei gebieden bij ons hun vak te leren. Super trots zijn we op het feit dat we leerbedrijf van het jaar werden in 2016 bij de Friesland College-awards.

### **Financiën: ons huishoudboekje**

Accolade is een financieel gezonde organisatie. We blijven kritisch op de kosten. We hebben veel aandacht voor het verlagen van onze beheer- en onderhoudskosten.

De afgelopen jaren optimaliseerden we onze organisatie. We hebben 144 fte ten op zichte van 175 in 2012. Zo waarborgen we de continuïteit, kunnen we noodzakelijk onderhoud blijven doen en leveren we onze bijdrage aan een duurzaam Friesland. We hebben een goede risicospreiding tussen woningen in de grotere kernen en in de dorpen. En ons bezit gaat langer dan voorheen mee.

We zetten verder in op het digitaliseren en optimaliseren van onze processen. We bouwen goedkoper en meer onderhoudsvriendelijk. Ook werken we samen met keten- en sociale partners. Dit alles leidt tot structureel lagere kosten. Dus betere, betaalbare woningen.

### **Op weg naar de toekomst**

We vervolgen het pad dat we als organisatie enkele jaren geleden zijn ingeslagen. Maar: we doen dat duurzamer, doortastender en gedrevenner dan ooit.

*Dit position paper is een uitgave van Accolade in het kader van het visitatieproces. Mei 2017*

**accolade**

helemaal je eigen plek

## Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

Gebruikte afkortingen:

PA'n: Prestatieafspraken

FR: Franekeradeel

DMF: De Fryske Marren

SWF: Sud West Fryslan

SL: Smallerland

HV: Heerenveen

De feitelijke prestaties van Accolade zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing' en 'doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.



**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting												
<b>Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep</b>		<b>7,2</b>												
<b>WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING</b>		<b>7,0</b>												
<b>Beschikbaarheid woningen</b>		<b>6,5</b>												
Omvang woningvoorraad <ul style="list-style-type: none"> <li>2014-2020: wensportefeuille -1%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014-april 2017: -1,6%</li> <li>Sterkere krimp door de verkoop van woningen en de beperkte nieuwbouw van woningen als gevolg van de economische crisis.</li> </ul>	6												
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>SL 15-18: monitoren aantal woningen naar prijsklasse en -type</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doen we, rapporteren we aan de Bewonersraad. En is continu onderwerp van gesprek.</li> </ul>	7												
<b>Passend toewijzen</b>		<b>7,2</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 100% passend aan primaire doelgroep</li> <li>2015: 90% aan doelgroep</li> <li>2014: 90% aan doelgroep</li> <li>2013: 90% aan doelgroep</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 97% (= 8)</li> <li>2015: 95% (= 7)</li> <li>2014: 93% (= 7)</li> <li>2013: 92% (= 7)</li> </ul>	7,3												
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>SWF 13-1?: in sociaal team regelen huisvesting urgenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er is een goede verstandhouding met sociaal team, huisvesting urgenten gebeurt in onderling overleg.</li> </ul>	7												
<b>Tegengaan woonfraude</b>		<b>7</b>												
2013-2016: 100% controle bij verzoeken wijziging tenaamstelling en aanvraag medehuuderschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013-2016: 100%</li> <li>Men moet twee jaar een duurzaam huishouden hebben voordat men in aanmerking komt voor wijziging tenaamstelling of medehuuderschap. Bij aanvragen wijziging tenaamstelling/ medehuuderschap controleren we in alle gevallen identiteit en uittreksel BRP om te toetsen of men voldoet aan de twee-jaarseis.</li> </ul>	7												
<b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>		<b>7</b>												
<ul style="list-style-type: none"> <li>Woningzoekenden kiezen zelf hun woning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Woningzoekenden kiezen zelf hun woning. Soms zijn woningen bestemd voor ouderen of voor jongeren met een leeftijdsgrens.</li> <li>De wettelijke kaders van passend toewijzen zijn sinds 2016 van kracht, waardoor de keuzevrijheid feitelijk wordt beperkt.</li> <li>Er zijn grondgebonden woningen, grondgebonden nultrede (alle voorzieningen gelijkvloers), gestapeld met en zonder lift, aantal slaapkamers varieert van 1-4, diverse huurprijsklassen in diverse buurten.</li> </ul> <p><b>Product differentiatie per gemeente op 1-1-2017</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Gemeente</th> <th>Grond gebonden</th> <th>Grondgebonden nultrede</th> <th>Gestapeld zonder lift</th> <th>Gestapeld met lift</th> <th>Totaal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dantumadeel</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>100%</td> <td>27</td> </tr> </tbody> </table>	Gemeente	Grond gebonden	Grondgebonden nultrede	Gestapeld zonder lift	Gestapeld met lift	Totaal	Dantumadeel	0%	0%	0%	100%	27	7
Gemeente	Grond gebonden	Grondgebonden nultrede	Gestapeld zonder lift	Gestapeld met lift	Totaal									
Dantumadeel	0%	0%	0%	100%	27									

	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>De Fryske Marren</td> <td>60%</td> <td>14%</td> <td>10%</td> <td>16%</td> <td>2.273</td> </tr> <tr> <td>Franekeradeel</td> <td>59%</td> <td>7%</td> <td>12%</td> <td>23%</td> <td>1.450</td> </tr> <tr> <td>Heerenveen</td> <td>54%</td> <td>8%</td> <td>19%</td> <td>19%</td> <td>4.058</td> </tr> <tr> <td>Kollumerland</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>100%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Smallingerland</td> <td>56%</td> <td>17%</td> <td>13%</td> <td>14%</td> <td>4.840</td> </tr> <tr> <td>Sudwest Fryslân</td> <td>40%</td> <td>13%</td> <td>19%</td> <td>29%</td> <td>2.305</td> </tr> <tr> <td>Tytsjerksteradiel</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>0%</td> <td>100%</td> <td>137</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>53%</td> <td>12%</td> <td>15%</td> <td>19%</td> <td>15.096</td> </tr> </tbody> </table>	De Fryske Marren	60%	14%	10%	16%	2.273	Franekeradeel	59%	7%	12%	23%	1.450	Heerenveen	54%	8%	19%	19%	4.058	Kollumerland	0%	0%	0%	100%	6	Smallingerland	56%	17%	13%	14%	4.840	Sudwest Fryslân	40%	13%	19%	29%	2.305	Tytsjerksteradiel	0%	0%	0%	100%	137	Totaal	53%	12%	15%	19%	15.096	
De Fryske Marren	60%	14%	10%	16%	2.273																																													
Franekeradeel	59%	7%	12%	23%	1.450																																													
Heerenveen	54%	8%	19%	19%	4.058																																													
Kollumerland	0%	0%	0%	100%	6																																													
Smallingerland	56%	17%	13%	14%	4.840																																													
Sudwest Fryslân	40%	13%	19%	29%	2.305																																													
Tytsjerksteradiel	0%	0%	0%	100%	137																																													
Totaal	53%	12%	15%	19%	15.096																																													
<ul style="list-style-type: none"> <li>Woonomgeving (zelfbeheer); bewoners krijgen de ruimte om zelf initiatieven te nemen ten aanzien van de tuin/schoonmaak.</li> </ul>	<p>Een aantal voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beugel – appartementencomplex met hoofdzakelijk jongeren: twee bewoners hebben een moestuin aangelegd en nu doet al een tiental bewoners mee in de tuin.</li> <li>Bewoners aan Oud Ambacht hebben voor de schoonmaak van de portiek zelf een schoonmaakbedrijf gecontracteerd en regelen onderling de betaling.</li> <li>Bewoners van het Penningkruid maken zelf nog een keer extra schoon naast het schoonmaakbedrijf.</li> <li>Bewoner appartementencomplex heeft gevraagd of hij schoonmaak kan doen in plaats van het schoonmaakbedrijf. Hij is in dienst genomen door het schoonmaakbedrijf. Hij doet het zo goed, dat hij ook in andere complexen aan het werk kan.</li> <li>Een 80-jarige mevrouw onderhoudt de tuin rond haar appartementencomplex.</li> <li>Bewoners in Sneek hebben zelf een tuinontwerp gemaakt voor terrein rond complex.</li> </ul>	7																																																
<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigen keuzes bewoners in/aan de woning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewoners kunnen zelf geriefs-verbeteringen (ZAV) aanbrengen of door ons laten doen. Het eerste is vervat in het ZAV-beleid, het tweede tegen huurverhoging.</li> <li>Bewoners kiezen tegels en keukens bij vervanging.</li> <li>Bewoners kunnen kleuren kiezen als hun complex geschilderd wordt en het niet uitsluitend om een onderhoudsbeurt gaat.</li> <li>Bewoners kiezen meerwerkopties bij nieuwbouw</li> </ul>	7																																																
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeggenschap voor bewoners. Als het gaat om woonwensen is de bewoner de expert. Huurders die invloed hebben, zullen hun woning en woonomgeving meer waarderen. Kijken we naar zeggenschap en keuzevrijheid dan zien we bij bewoners veel talenten en positieve krachten.</li> <li>2015 visie ontwikkelen op participatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>We moedigen meedenken en meebeslissen actief aan (beleid participatie + evaluatie acties 2015)</li> <li>2015 Visie ontwikkeld en verschillende activiteiten uitgevoerd</li> <li>2016: Project Buurtmakers: welke burgerinitiatieven zijn er, en waarom zijn ze succesvol; 63 projecten in buurten van Accolade worden onderzocht, oa betrokkenheid bewoners bij renovatie</li> </ul>	7																																																
<b>Wachlijst/slaagkans</b>		<b>7</b>																																																
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SL 15-18: monitoren zoekduur woningzoekenden</li> </ul> <p>Ambities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accolade heeft over de periode 2013 t/m 2016 geen concreet beleid of kpi's met betrekking tot wachttijden of slaagkansen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wij hanteren onze eigen definitie van zoekduur, de afstemming met andere corporaties is nog niet gelukt. O.b.v. monitoring bouwen we tijdelijk woningen bij in Smallingerland, waarbij we ook bewust kiezen voor jongeren huisvesting.</li> <li>Accolade maakt vanaf 2015 structureel aantal indicatoren inzichtelijk die de vraagdruk meten (peildatum: 1/1/2016)</li> </ul>	7																																																

<ul style="list-style-type: none"> <li>Intern richtlijn max. 12 maanden wachttijd. Als deze langer is dan 12 maanden - en andere indicatoren bevestigen beeld - wil Accolade meer inzicht in vraag en aanbod en is ze vervolgens bereid eventueel (tijdelijk) maatregelen te nemen om de geconstateerde vraagdruk af te laten nemen.</li> </ul>		Wachttijd in mnd	Reactie graad	Slaag -kans	Mutatie graad		
	De Friese Meren	13	35	16%	9%		
	Franekeradeel	5	19	14%	10%		
	Heerenveen	11	59	16%	9%		
	Smallingerland	13	62	11%	8%		
	Sud West Fryslan	15	64	9%	85		
Accolade	11	53	12%	9%			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accolade heeft op basis van dit soort cijfers bijvoorbeeld geconstateerd dat in de gemeente Smallingerland er veel vraagdruk ligt op het segment gestapeld zonder lift in het goedkope segment. Accolade bouwt om deze redenen 24 nieuwe woningen in Drachten. Ook in Sneek wordt gaan we daarom in dit segment bouwen.</li> </ul>						
<b>Leegstand</b>							<b>7</b>
Woonpunt (frictie) leegstand 2016: € 65.000 2015: € 79.000 2014: sturen op aansluitend verhuren 2013: nvt	Resultaten 2016: € 81.277 2015: € 53.467 2014: € 95.372 en aansluitend verhuren 2013: € 200.188 (andere definitie van leegstand)						7
<b>Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren</b>							<b>7,3</b>
PA'n							7
<ul style="list-style-type: none"> <li>SL 15-18: geen extra toevoeging voor jongeren omdat er genoeg goedkope voorraad is, wel instrumenten inzetten tbv vergroten kansen voor starters zoals leeftijdskortening en tijdelijke huurcontracten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leeftijdskorting ingevoerd voor jongeren tot 23 jaar</li> <li>De mogelijkheden die er zijn in de wet doorstroming huurmarkt (1/7/16) hanteren wij.</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>In het SVB geen onderscheid naar doelgroep. Accolade is er voor iedereen en biedt sociaal wonen aan voor iedereen die tot de doelgroep behoort. De kwantiteit en de kwaliteit van de woningen is afgestemd op de vraag en de behoefte zoals die zich op de (middel)lange termijn aandient.</li> <li>Accolade wenst voor de verschillende subgroepen (jongeren, ouderen, zorgbehoevenden, etc...) een goed inzicht in de specifieke woonbehoeften.</li> <li>Voor jongeren had Accolade beleid dat woningen in zogeheten jongerencomplexen bereikbaar bleven door subsidiabele huur over gehele verhuurperiode af te toppen tot de kwaliteitskortingsgrens. Accolade heeft dit beleid gewijzigd door het in gebruik nemen van de zogeheten leeftijdskortening: korting op de huur waardoor bepaalde woningen behorend tot jongerencomplexen voor hen bereikbaar blijven die vervalt als ze 23 jaar worden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen onderscheid gemaakt in SVB</li> <li>Is gerealiseerd in de Zorgatlas. Daarnaast continu in beeld in ons SVB. Jongerencomplexen hebben wij gelabeld op basis van verhuurgegevens.</li> <li>Leeftijdskorting ingevoerd voor jongeren tot 23 jaar</li> </ul>						7

<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SWF 13-1?: taakstelling statushouders realiseren, mits verhuisgraad het toelaat</li> <li>• SL 15-18: taakstelling statushouders realiseren</li> </ul> <p>Aantal te huisvesten statushouders  2016: 335 personen  2015: landelijke taakstelling per gemeente  2014: landelijke taakstelling per gemeente  2013: landelijke taakstelling per gemeente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accolade heet statushouders een warm welkom toe en kiest er voor om volledig invulling te geven aan de gemeentelijke taakstelling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is gerealiseerd. Wel bouwen we extra, concreet: we bouwen 20 "one" woningen in Sneek.</li> <li>• Is gerealiseerd.</li> </ul> <p>2016: 365 personen  2015: 151  2014: 91  2013: 56</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanaf 2015 neemt huisvesting van statushouders toe. Daarom twee projecten in ontwikkeling genomen voor tijdelijke uitbreiding van de voorraad onder meer voor deze doelgroep.</li> <li>• Eind 2015 is Aanjaagteam Statushouders gevormd. Doel van dit team is bespreken hoe het gaat met het realiseren van ons deel, bijsturen waar nodig, vernieuwende ontwikkelingen (tijdelijke huisvesting - innovatieve bouw) en actualiteiten bespreken. De taakstelling per gemeente verdelen we over de corporaties die in het werkgebied van de gemeente opereren. Daarnaast is er periodiek overleg met gemeenten, provincie, Vluchtelingenwerk en corporaties. In 2016 is het ondanks verdubbeling van de taakstelling gelukt om opgave te realiseren en achterstanden weg te werken.</li> </ul>	<p>8  want 2016 meer gedaan en extra inzet</p>
<p><b>BETAALBAARHEID</b></p>		<p><b>7.4</b></p>
<p><b>Huurprijsbeleid</b></p>		<p><b>8</b></p>
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFM 14-18: 2015 onderzoek naar betaalbaarheid: hoeveel gezinnen door woonlastenquote in financiële problemen</li> <li>• FR 14-18 : hoe betaalbaarheid garanderen bij herstructurering</li> <li>• SL 15-18: in 2015 inkomensopbouw in beeld brengen; 2016: meting aantal vhe per prijsklasse en gewenste huurprijsopbouw bepalen</li> </ul> <p>Huurprijs in % van max. redelijk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 70%</li> <li>• 2015: 70%</li> <li>• 2014: 70%</li> <li>• 2013: 70%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• We hebben via Rigo het betaalbaarheidsonderzoek onder huurders in Friesland laten uitvoeren. Conclusie is dat 6 tot 11% van de Friese huurders heeft een betaalbaarheidsrisico. Het gaat vooral om nieuwe huurders / huurders met een bijstandsuitkering / huurders met een laag inkomen in het bereikbare huursegment (&gt;600 euro).</li> <li>• N.v.t. (er is geen herstructurering aan de orde geweest in Franeker).</li> <li>• Zie hierboven het Rigo onderzoek naar betaalbaarheidsrisico's. De vhe's zijn per prijsklasse in beeld gebracht en de stand van zaken wordt gemonitord. De gewenste huuroopbouw is vertaald in de kernvoorraad.</li> </ul> <p>Gerealiseerde huurprijs in % van max. redelijk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 67,9%</li> <li>• 2015: 69%</li> <li>• 2014: 67%</li> <li>• 2013: 65,6%</li> </ul> <p>(Daling in 2016 komt doordat in 2016 geen inkomensafhankelijke huurverhoging is gedaan, doordat bij nieuwbouw een laag percentage is gehanteerd en bij mutatie woningen naar de 70% zijn gebracht.)</p>	<p>8</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonisatie bij mutatie: aanbodhuur van opnieuw te verhuren woning is gelijk aan 70 % van maximaal redelijke huur. Maar als bestaande contractuur hoger is dan deze 70 % blijft bestaande contractuur gehandhaafd en wordt er niet geharmoniseerd</li> <li>• Bij de jaarlijkse huurverhogingen heeft Accolade over de periode tot 2016 geen lange termijn afspraak: jaarlijks wordt samen met huurdersorganisaties bepaald welke huurverhoging aan de huurders voorgesteld wordt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accolade heeft in het algemeen nauwkeurig uitvoering gegeven aan dit beleid</li> <li>• Jaarlijkse huurverhogingen: <table border="1" data-bbox="927 304 1794 480"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Huurverhoging basis</th> <th>Opmerking</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1-7-2013</td> <td>4%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1-7-2014</td> <td>2,5%</td> <td>Inkomensafhankelijk voor niet-doelgroep</td> </tr> <tr> <td>1-7-2015</td> <td>1,0%</td> <td>Inkomensafhankelijk voor niet-doelgroep</td> </tr> <tr> <td>1-7-2016</td> <td>0,6%</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </li> <li>• Accolade heeft in 2016 een nieuw huurbeleid geformuleerd, met instemming van de huurorganisaties. Het voorkomen van betalingsrisico's, de relatief hoge aanvangshuren en de toenemende druk op de het segment betaalbare huur zijn de aanleiding hiervoor. Aan de hand van het nieuwe huurbeleid, dat in 2017 is geïmplementeerd, kan Accolade meer betaalbare huurwoningen aanbieden. Het nieuwe huurbeleid omarmt de huursombenadering en gaat uit van een voor de huurder gunstiger prijs-kwaliteit verhouding. Daarnaast streven we naar meer rechtvaardigheid in huren voor langzittende huurders en kortzittende huurders.</li> </ul>	Jaar	Huurverhoging basis	Opmerking	1-7-2013	4%		1-7-2014	2,5%	Inkomensafhankelijk voor niet-doelgroep	1-7-2015	1,0%	Inkomensafhankelijk voor niet-doelgroep	1-7-2016	0,6%		
Jaar	Huurverhoging basis	Opmerking															
1-7-2013	4%																
1-7-2014	2,5%	Inkomensafhankelijk voor niet-doelgroep															
1-7-2015	1,0%	Inkomensafhankelijk voor niet-doelgroep															
1-7-2016	0,6%																
<b>Kernvoorraad(beleid)</b>		<b>7</b>															
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DFM 14-18: 2014 afspraken maken over minimale omvang</li> <li>• FR 14-18: voldoende betaalbare voorraad en monitoren ontwikkeling</li> </ul> <p>Ambities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De kernvoorraad omschrijft Accolade als de voorraad sociale huurwoningen. In het portefeuilleplan van Accolade staat het beleid inzake deze woningen beschreven. In kwantitatieve zin gaat Accolade over de periode van 2014 tot 2020 uit van een ontwikkeling van -1 % tot 2020.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De kernvoorraad is zowel totaal als per gemeenten in beeld gebracht.</li> <li>• De kernvoorraad is zowel totaal als per gemeenten in beeld gebracht. We monitoren de ontwikkeling.</li> <li>• In de praktijk is de sociale portefeuille vanaf 2014 tot heden met 1,6 % gekrompen. Zie de toelichting bij beschikbaarheid.</li> <li>• In het kader van het huurbeleid topt Accolade streefhuurprijzen af tot de maximale huurgrens indien de huur door de jaarlijkse huurverhoging of door huurharmonisatie boven de liberalisatiegrens uitkomt. Hierdoor blijft een woning uit de kernvoorraad ongeacht het huurbeleid altijd onderdeel uitmaken van de kernvoorraad.</li> <li>• In het nieuwe huurbeleid gaan we uit van een kernvoorraad van 12.500 betaalbare woningen. Hier gaan we actief op sturen, bijvoorbeeld door aanpassen verkoopprogramma (alleen nog maar verkopen van dure huurwoningen etc.).</li> <li>• De strategie voor het niet-daeb bezit is afbouwen over periode van 15 jaar.</li> </ul>	7 Onder beschikbaarheid de te grote krimp beoordeeld.															
<b>Overige woonlasten</b>		<b>7</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>• We sturen niet actief op woonlasten. Wel zijn we experimenten aan het doen met NOM woningen vanuit een duurzaamheidsgedachte en vanuit het idee om woonlasten te beperken.</li> </ul>	<p>De volgende experimenten nul-op-de-meter kennen we:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 woningen aan de commandeurstraat in Heerenveen met Built4you</li> <li>• 12 woningen aan de Lange West in Drachten</li> <li>• 140 woningen in Heerenveen die we NOM bij mutatie willen maken</li> <li>• 5 nieuwbouw woningen aan de Robijnekamp in Drachten</li> <li>• 36 woningen in de Granenbuurt in Drachten</li> <li>• 32 woningen aan de Uilke Boonstralaan in Joure</li> </ul>	7															

<b>Aanpak huurachterstanden</b>		<b>7,5</b>
<p>achterstand als percentage van jaarhuur  2016: 0,45%  2015: 0,5%  2014: 0,5%  2013: 0,5%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De ambitie is om continu te verbeteren op huurachterstand te voorkomen</li> </ul>	<p>Resultaten  2016: 0,35% / €346.966  2015: 0,41% / €408.037  2014: 0,46% / €462.186  2013: 0,52% / €500.377</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uitgebreid pakket acties om huurachterstand te voorkomen: Screening aan de voorkant (bij intake), strakke monitoring, directe actie bij ontstaan achterstand, verschillende interventies (telefonisch, schriftelijk, huisbezoek, sms en WhatsApp). We zoeken overleg en samenwerking met Gemeentes (gebiedsteam en sociaalwijkteam) en werken aan het verbeteren van onze afspraken met de deurwaarder. Hierdoor zijn we landelijk 1 van de voorlopers op het gebied van huurachterstand en gaat het percentage ieder jaar omlaag.</li> </ul>	8
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>DFM 14-18: 2014 afspraken over werkwijze bij huurachterstanden en huisuitzetting</li> <li>FR 14-18: schuldhulpverlening bieden en voorkomen huisuitzetting</li> <li>SWF 13-1?: afspraken maken over achterstanden, sanering en ontruiming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ons beleid is om huurachterstanden zoveel mogelijk te voorkomen door actief te zijn in het begin van het constateren van achterstanden. Hiermee voorkomen we olopende achterstanden en daarmee ontruiming. Daarnaast gebruiken we creditsafe.</li> <li>Idem als bij DFM, schuldhulpverlening doen wij niet.</li> <li>Idem als bij DFM.</li> </ul>	7
	<p>Aantal ontruiming</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 14</li> <li>2015: 11</li> <li>2014: 24</li> <li>2013: 22</li> </ul>	n.v.t.

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>		<b>7,0</b>
<b>Algemeen</b>		<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>FR 14-18: woonvisie voor bijzondere doelgroepen (ZZP 1 t/m 4) opstellen</li> <li>SL 15-18: jaarlijks monitoren ontwikkeling zorgvraag en samenwerken tav vraag naar verzorgd wonen, ondersteuning thuis wonen; 2016 afspraken huisvesting mensen met beperking in aangepaste woningen, signaleren knelpunten tav huurders richting gebiedsteams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>We hebben de Zorgvastgoedatlas gerealiseerd.</li> <li>Dit is momenteel geen knelpunt. De Zorgvastgoedatlas wordt gebruikt voor aantallen beschermd wonen en verzorgd wonen in beeld te brengen.</li> </ul>	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor haar zorgvastgoed heeft Accolade in 2014 specifiek beleid vastgesteld. In essentie stelt Accolade dat er geen nieuwbouw gerealiseerd wordt en dat de focus ligt op transformatie van kleinschalige complexen in het Beschermd Wonen, de verhuurbaarheid in het Verzorgd Wonen en het verhogen van de geschiktheid in het segment Geschikt Wonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In zorgvastgoedatlas is basis gelegd. Zaak nu vooral samenwerken met andere partijen voor optimale afstemming van vraag en aanbod en onze rol daarin.</li> </ul>	7
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>		<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>DFM 14-18: Onderzoek naar structurele aanpak levensloopgeschikt maken sociale huurwoningen</li> <li>FR 14-18: ontwikkelen nieuwe woonvormen ouderen en inventarisatie voorraad geschikt voor ouderen: min 30% nieuwbouw levensloopgeschikt</li> </ul> Aantal gerealiseerde woningen voor ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: geen</li> <li>2015: 24</li> <li>2014: 100</li> <li>2013: 73</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>We hebben aantal maatregelen benoemd in onze aanpak (o.a.2<sup>e</sup> toilet boven en extra trapleuning). Onder aan de streep hebben we voldoende woningen met de benodigde middelen, de kunst blijft om mensen te verleiden om te verhuizen om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen.</li> <li>Er is geen nieuwbouw gepleegd in Franeker.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: geen</li> <li>2015: 24 app. en gemeenschappelijke ruimte voor St. Buitenzorg (Indische en Molukse ouderen)</li> <li>2014: woonzorgcentrum (100 eenh) St Theresia in Joure met Tellens</li> <li>2013: 73: 23 zorgappartementen en 9 aanleunappartementen Botniasteeg Franeker met Tellens en 50 appartementen Drachten met Lianté</li> </ul>	7

<b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>		<b>7</b>
Aantal te realiseren woningen voor deze groep <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 33 en jaarlijks maximaal 30 vhe voor doorstroming vanuit 6 zorgorganisaties</li> <li>• 2015: 68</li> <li>• 2014: 20</li> <li>• 2013: 76</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 33: logeerhuis Hjem (8 eenheden) voor Borndiep Sneek; Batavusgebouw verbouwd tot 15 vhe GGZ; max 30 vhe voor doorstroming vanuit 6 zorgorganisaties</li> <li>• 2015: 68: : 7 vhe voor St Samendracht; 24 vhe Lauerszorg; 14 vhe voor Lianté; 9 vhe Wittelte; 14 vhe GGZ Franeker; dagbestedingsruimte in Rottevalle voor Idesta</li> <li>• 2014: 20: 16 vhe voor Fokus Heerenveen; 4 vhe voor st. Samendracht</li> <li>• 2013: 76: 4 vhe GGZ Franeker; 17 vhe JP vd Bentstichting Franeker; pand 16 jongeren Tjallingahiem; 1 vhe voor PI groep; 24 vhe in De Waterman voor Plantein</li> </ul>	<b>7</b>
<b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b>		<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>• FR 14-18: huisvesting voor deze doelgroep regelen, sociaal team monitort, uitvoering 2<sup>e</sup> kansbeleid</li> <li>• SWF 13-17: huisvestingsvragen bespreken in sociaal team</li> <li>• SL 15-18: werken volgens convenant Sociaal Team SL 13-16</li> </ul> Aantal woningen <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 1</li> <li>• 2015: geen</li> <li>• 2014: 2</li> <li>• 2013: geen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er hoefde geen gebruik te worden gemaakt van 2<sup>e</sup> kansbeleid. Sociale teams werken conform afspraken.</li> <li>• Er is een goede verstandhouding met sociaal team, huisvesting urgenten gebeurt in onderling overleg.</li> <li>• We werken volgens afspraken Sociaal Team.</li> <li>• Jaarlijks 5 vhe voor uitstroom uit crisisopvang en 1 voor Housing First; gezondheidscentrum 'de Hertog' Franeker</li> <li>• In 2014 was, aan de Hertog van Saxenlaan in Franeker, de oplevering van gezondheidscentrum 'de Hertog'</li> <li>• 2016: 1 vhe voor groot gezin statushouders (11 personen)</li> <li>• 2015: geen</li> <li>• 2014: 2;</li> <li>• 2013: geen</li> </ul>	<b>7</b>



**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

Opgavenen daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting																														
<b>Eindcijfer Kwaliteit van woningen en woningbeheer</b>		<b>6,4</b>																														
<b>Prijskwaliteit verhouding</b>		<b>7</b>																														
	<p>Gemiddelde puntprijs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soc huur: 2013 – 2015: € 3,00 – € 3,30 (referentiegroep: € 3,23 – € 3,50)</li> <li>Geliber. : 2013 – 2015: € 5,42* – € 4,02 (referentiegroep: € 4,02 – € 4,32)</li> </ul> <p>Gemiddeld aantal punten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soc huur: 2013 – 2015: 145 – 149 (referentiegroep: 140 – 143)</li> <li>Geliber. : 2013 – 2015: 194 – 206 (referentiegroep: 178 – 187)</li> </ul> <p>* Accolade geeft aan dat dit cijfer zeer waarschijnlijk niet klopt.</p>	Gemiddeld lagere puntprijs en hoger aantal punten																														
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SL 15-18: inzetten op verduurzaming en kwaliteitsverbetering met focus op betaalbaarheid</li> </ul> <p>Ambities</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accolade hanteert in het huurbeleid een gewenste prijs-kwaliteit verhouding van 70 % van de maximale redelijke huur; dit toepassen bij mutatie</li> <li>Voor geriefsverbeteringen wordt op basis van de investering en een bepaalde afschrijfperiode een huurverhoging berekend voor een specifiek geriefsverbetering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Smalingerland zijn projecten opgeleverd met deze insteek: Granenbuurt, Oud-Ambacht en Robijnekamp.</li> <li>toegepast</li> <li>toegepast</li> <li>Accolade heeft vanaf april 2017 een nieuw huurbeleid met andere prijs-kwaliteit verhouding, afhankelijk van het soort woning en het energielabel. Zie onderstaand overzicht.</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Energielabel</th> <th>Grondgebonden</th> <th>Gestapeld</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A++</td> <td>63 %</td> <td>67 %</td> </tr> <tr> <td>A+</td> <td>64 %</td> <td>68 %</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>65 %</td> <td>69 %</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>66 %</td> <td>70 %</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>67 %</td> <td>71 %</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>68 %</td> <td>72 %</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>68 %</td> <td>72 %</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>68 %</td> <td>72 %</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>68 %</td> <td>72 %</td> </tr> </tbody> </table>	Energielabel	Grondgebonden	Gestapeld	A++	63 %	67 %	A+	64 %	68 %	A	65 %	69 %	B	66 %	70 %	C	67 %	71 %	D	68 %	72 %	E	68 %	72 %	F	68 %	72 %	G	68 %	72 %	7
Energielabel	Grondgebonden	Gestapeld																														
A++	63 %	67 %																														
A+	64 %	68 %																														
A	65 %	69 %																														
B	66 %	70 %																														
C	67 %	71 %																														
D	68 %	72 %																														
E	68 %	72 %																														
F	68 %	72 %																														
G	68 %	72 %																														
<b>Conditie en onderhoudstoestand</b>		<b>7,5</b>																														
<p>PA'n</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SL 15-18: aanpakken achterstanden (mn in goedkope voorraad) meer prio dan nieuwbouw (afspraken in 2016)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De laatste jaren is fors geïnvesteerd in de kwaliteit van het woningbezit in Drachten: Granenbuurt (87 woningen, deels sloop/nieuwbouw, deels renovatie), Oud-Ambacht (240 woningen renovatie) en Robijnekamp (92 woningen sloop/nieuwbouw). Het merendeel van deze woningen is te typeren als goedkoop en laag-betaalbaar.</li> </ul>	7																														
Normscore bij conditiemeting (o.b.v. NEN 2767) in 2016: 3	<p>2016: 2,2 (vijf-puntschaal met 1 als hoogste score). De afgelopen jaren heeft Accolade haar vastgoed onderhouden vanuit de techniek. In 2015 en 2016 is er een begin gemaakt met het onderhouden vanuit de conditie.</p>	8																														

<b>Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau</b>		<b>5</b>																		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitrustingsniveau is gekoppeld aan het SVB met de beheerstrategieën voor de verschillende complexen. Gewenste uitrustingsniveau wordt op natuurlijke momenten gerealiseerd, bij mutatie, projectmatig of bij renovatie</li> <li>Differentiatie in soorten woningen: wensportefeuille voor elke gemeente voor het jaar 2020</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Soort woning</th> <th>Wensportefeuille 2014 tot 2020</th> <th>Feitelijke ontwikkeling 2014 tot heden</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grondgebonden</td> <td>-1%</td> <td>-4%</td> </tr> <tr> <td>Grondgebonden nultrede</td> <td>3%</td> <td>-2%</td> </tr> <tr> <td>Gestapeld zonder lift</td> <td>-4%</td> <td>-1%</td> </tr> <tr> <td>Gestapeld met lift</td> <td>-1%</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>-1%</td> <td>-2%</td> </tr> </tbody> </table>	Soort woning	Wensportefeuille 2014 tot 2020	Feitelijke ontwikkeling 2014 tot heden	Grondgebonden	-1%	-4%	Grondgebonden nultrede	3%	-2%	Gestapeld zonder lift	-4%	-1%	Gestapeld met lift	-1%	4%	Totaal	-1%	-2%	5 Ontwikkeling gaat niet in de richting van de gewenste differentiatie
	Soort woning	Wensportefeuille 2014 tot 2020	Feitelijke ontwikkeling 2014 tot heden																	
	Grondgebonden	-1%	-4%																	
	Grondgebonden nultrede	3%	-2%																	
	Gestapeld zonder lift	-4%	-1%																	
	Gestapeld met lift	-1%	4%																	
Totaal	-1%	-2%																		
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		<b>6,7</b>																		
Scoren in de Aedes benchmark op Huurdersoordeel 2017: A 2016: B 2015: B 2014: B	2016: B 2015: C 2014: B	6																		
Klanttevredenheidsonderzoek 2016: 7,4 als gemiddeld klanttevredenheidscijfer 2015: invoeren structureel klanttevredenheidsonderzoek	Resultaten 2016: 7,4 en een structureel klanttevredenheidsonderzoek geïmplementeerd (bij USP) 2015: Voorbereid voor invoeren structureel klanttevredenheidsonderzoek (bij USP)	7																		
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>SWF 13-1?: onderzoek naar 1 fysiek loket voor woningaanbod in stedelijk cluster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerealiseerd. Er is 1 gezamenlijke woonwinkel van Elken en Accolade.</li> </ul>	7																		
<b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b>		<b>5</b>																		
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>DFM 14-18: Gem. label C in 2020 en onderzoek naar minimaal C</li> <li>FR14-18: alle woningen hebben energielabel</li> </ul> <p>Gewenst gemiddeld label van alle woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2016/2015: gem. B in 2020</li> <li>2014/2013: gem. C in 2020</li> <li>2014: heeft 62% van de woningen een A, B of C label</li> <li>2013: 55% van de woningen heeft A, B of C label</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Is inmiddels achterhaald en bijgesteld naar gem. label B eind 2020. Maakt deel uit nieuwe prestatieafspraken.</li> <li>Gerealiseerd.</li> <li>2016-2013: gem. C</li> <li>2014: 62,17% (volgens toenmalige gegevens, later zijn labels/aantallen gecorrigeerd)</li> <li>2013: gerealiseerd (idem)</li> </ul> <p>Gemaakte stappen in onderstaande tabel.</p>	5 Van 2013 tot 2016 gestegen van 22% naar 30% minimaal label B; ontwikkeling gaat traag met oog op 2020																		

	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal		
	31-12-2013	31-12-2014	31-12-2015	31-12-2016		
A++	1		1	57		
A+	17	14	33	167		
A	1385	1333	1712	1778		
B	2040	2240	2191	2538		
C	5942	5693	6124	5652		
D	3816	3785	2294	3187		
E	1498	1500	1295	1223		
F	623	591	709	443		
G	335	313	772	227		
<b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b>						<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>SWF 13-1?: duurzaam wonen adhv The Natural Step methode</li> </ul> Ambities <ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzaamheid in hart van organisatie verankeren en werken aan een organisatie binnen de grenzen van de aarde met respect voor menselijke basisbehoeften.</li> <li>4 doelen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Wij hebben een circulair systeem</li> <li>Wij zijn energierijk</li> <li>Groen is groen</li> <li>Wij hebben verantwoorde logistiek</li> </ul> </li> <li>2016: Op elk van de vier duurzaamheidsdoelen 2040 realiseren we in 2016 een onderscheidend en aansprekend resultaat</li> <li>2015: Eind december 2015 zijn 12 mensen getraind met hulp van "train-de-trainer" vanuit TNS.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Accolade heeft de TNS methode inmiddels omarmd.</li> <li>Introductie van The Natural Step</li> <li>STEP projecten, zo veel mogelijk materialen hergebruikt in nieuw kantoor, minder milieubelastend tuinonderhoud, meer papierloos werken, LED in gem. ruimten, riante fietsregeling.</li> <li>2016: duurzaam pand opgeleverd; 128 medewerkers hebben TNS workshop gevolgd, gegeven door ambassadeurs; start aanbrengen LED verlichting in gemeenschappelijke ruimten, steeds meer inkoop groene kantoorartikelen en meer papierloos werken</li> <li>2015: 12 ambassadeurs opgeleid in TNS gedachtegoed</li> </ul>			<b>7</b>

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed</b>		<b>6,7</b>
<b>Nieuwbouw</b>		<b>5</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>DFM 14-18: 118 woningen; 25 start bouw in 2015</li> <li>FR 14-18: bouwen om ook mensen van buiten aan te trekken</li> </ul> Aantal huurwoningen nieuwbouw <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 106</li> <li>2015: 178</li> <li>2014: 191</li> <li>2013: 438</li> </ul> Totaal aantal te bouwen 2014-2020: 1.125	<ul style="list-style-type: none"> <li>43 opgeleverd (waarvan 8 koop in U.Boonstralaan), 51 geplande oplevering 2018 (Tademalaan en Scharkamp), 20 posities verkocht (Maria Goretti).</li> <li>N.v.t. geen nieuwbouw.</li> </ul> Aantal opgeleverd <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 92</li> <li>2015: 143</li> <li>2014: 143</li> <li>2013: 367</li> </ul> Totaal gerealiseerd t/m 2016: 378 (Minder woningen gebouwd door geschrapte en doorgeschoven projecten tgv economische crisis - vooral grondgebonden woningen)	5
<b>Sloop, samenvoeging</b>		<b>7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Totaal aantal te slopen 2014-2020: -395</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Totaal gerealiseerd t/m 2016: -314</li> </ul>	7
<b>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</b>		<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>FR 14-18: in dorpen vooral herstructurering, vraag bepaalt kwaliteit /kwantiteit; bepalen herstructureringsprogramma</li> </ul> Aantal te renoveren woningen per jaar <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 125</li> <li>2015: 96</li> <li>2014: 16</li> <li>2013: 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t., wij hebben geen bezit in omliggende dorpen.</li> </ul> Gerenoveerd <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 125 (Heerenveen: BK-flat en BvE straat 54, Primulastraat 16; Drachten: Granenbuurt 55)</li> <li>2015: 96 (Wielewalen Drachten)</li> <li>2014: 16 (Commandeurstraat Heerenveen)</li> <li>2013: 0</li> </ul>	7
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>DFM 14-18: Kulturhus</li> </ul> Ambities <ul style="list-style-type: none"> <li>Terughoudend beleid want het behoort niet tot de kerntaak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kulturhus in Oudehaske opgeleverd (investering €180.910; bijdrage gemeente ± 1 MIO)</li> <li>Gering deel van de portefeuille</li> </ul>	7

PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>FR 14-18: 2015 aangeven welk MVG gewenst is om leefbaarheid in buurten end dorpen te behouden/verbeteren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.v.t., wij hebben geen bezit in omliggende dorpen.</li> </ul>	-
<b>Verkoop</b>		<b>7,5</b>
Aantal te verkopen woningen <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 100</li> <li>2015: 100</li> <li>2014: 75</li> <li>2013: 75</li> </ul> Totaal aantal te verkopen 2014-2020: -860	Verkochte woningen <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 104</li> <li>2015: 96</li> <li>2014: 113</li> <li>2013: 86</li> </ul> Totaal aantal verkocht: 313 (iets achter vanwege uitstel verkoop tot na actualiseren SVB en 170 vhe in de gemeenten Tytsjerksteradiel, Dantumadeel en Kollumerland niet kunnen verkopen)  Herijking verkoopprogramma: waarschijnlijk alleen verkoop van woningen in dure segment	8
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>FR 14-18: in overleg bepalen welk woningen worden verkocht; 2014 in kaart brengen verkoopprogramma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerealiseerd.</li> </ul>	7

**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van	Feitelijke resultaten	Oordeel/Toelichting
<b>Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten</b>		<b>7,2</b>
<b>Leefbaarheid</b>		<b>7</b>
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>FR 14-18: eigen methodiek voor inzicht in leefbaarheid en door trekker afdelingsoverschrijdende benadering</li> <li>SFW 13-1?: Buurtmeter en Werken aan wijken zijn in te zetten instrumenten</li> <li>SL 15-18: jaarlijks monitoren leefbaarheid, aansluitend bij leefbaarheidsvisies van Accolade, deelname aan buurtbemiddeling jaarlijks evalueren</li> </ul> <p>Bewoners stellen leefbaarheidsvisie op</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 3</li> <li>2015: 3</li> <li>2014: 3</li> <li>2013: 6</li> </ul> <p>Bewoners gaan werkgroepen draaien rondom leefbaarheid</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accolade heeft leefbaarheidsvisies en wijkschouwen gebruikt.</li> <li>Conform de afspraak wordt samengewerkt. De Buurtmeter is ontwikkeld door Partoer i.s.m. Accolade en de Wieren/Elkien. We hebben hier financieel aan bijgedragen. Instrument wordt nog steeds gebruikt.</li> <li>Jaarlijks wordt de leefbaarheid gemonitord door de Gemeente, Accolade en WoonFriesland. Buurtbemiddeling is er nog steeds, maar wordt niet door ons geëvalueerd. Wij dragen niet veel mensen aan omdat we veel zelf oplossen.</li> </ul> <p>Resultaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: 3</li> <li>2015: 2 (1 niet want geen problemen in de wijk en bewoners geen interesse)</li> <li>2014: 3</li> <li>2013: 6</li> </ul> <p>Vanuit leefbaarheidsvisies komen onderwerpen naar voren waarna werkgroepen van bewoners hiermee aan de slag gaan. Dit is succesvol.</p>	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociale leefbaarheid op basis van jaarplan W&amp;B (sinds 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociale leefbaarheid samen met andere partijen op basis van jaarplan W&amp;B: Treft 't, Nationale burendag, integratiediner, portiekgesprekken, bewonerscommissies, KOEK, buurtbemiddeling, Stichting Present (klussendienst)</li> </ul>	7
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>		<b>7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uitvoeren acties op basis van jaarplan W&amp;B (sinds 2014)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezorgd voor veilige en schone omgeving, huismeestertaken, activeren bewoners</li> <li>Bijv wijkschouwen, tuindagen, herinrichting terreinen, voorlichting brandpreventie ouderencomplexen, portieken opknappen met bewoners, realiseren fietsenberging, oplaadpunten scootmobiels, aanbrengen van automatische deuropeners, aanpakken parkeerproblemen, afspreken leefregels, pimp je galerij, acties inbraakpreventie, portiekverlichting energiezuiniger, cameratoezicht, acties onderhoud achterpaden, spreekuur wijkbeheer</li> <li>Input komt onder meer van bewoners, bewonerscommissies, eigen waarneming en is vertaald in de begroting van Wijken &amp; Buurten</li> <li>In 2016 is deel activiteiten niet gerealiseerd omdat deze op gemeenteterrein bleken te zijn. Een paar zijn doorgeschoven naar 2017 i.v.m. onderzoek of kosten</li> </ul>	7

<b>Aanpak overlast</b>		<b>7,5</b>
Sociale meldingen afhandelen <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 623</li> <li>• 2015: 773</li> <li>• 2014: 766</li> <li>• 2013: 597</li> </ul>	Afgehandelde meldingen <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016: 576 gereed, 47 lopend</li> <li>• 2015: 773</li> <li>• 2014: 766</li> <li>• 2013: 597</li> </ul> Over deze vier jaar zijn er 3 juridische procedures gevoerd.	7
PA'n <ul style="list-style-type: none"> <li>• SFW 13-1?: aanspreken huurders die overlast veroorzaken in vroeg stadium</li> <li>• SL 15-18: 2016 regionale afspraken maken over plaatsing overlastveroorzakers</li> </ul> Sociale overlast aanpakken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onze medewerkers Wijken en Buurten spreken mensen aan die overlast veroorzaken.</li> <li>• Wij participeren in Veiligheidshuis en het doorbraakteam.</li> <li>• Sociale overlast ging hoofdzakelijk om burenruzies over de schutting, een boom, geluid of hondenpoep.</li> <li>• Sinds enige jaren ook door gedrag van verwarde personen of ander woon- en leefgedrag van statushouders.</li> <li>• Gereedheidskist medewerkers uitgebreid: opleidingen mediation. communicatie met mensen met een lichte verstandelijke beperking, herkennen van psychiatrische problematiek, voorlichting over en kennis gewoonten/gebruiken Nederlanders en statushouders, folder over hoe dingen gaan in NLD</li> <li>• In 2017 gestart met bezoek aan statushouder na 6 weken, nemen deze folder mee en gaan samen met Vluchtelingenwerk kennismaken met burens.</li> <li>• Als het niet lukt overlastsituaties alleen op te lossen, doen we een beroep op onze partners in het werkgebied: gebiedsteams van de gemeente Sudwest Fryslan en de Fryske Marren, de Meitinkers in Heerenveen, het AVE-team Franeker en het gebiedsteam en sociaal team in Smallingerland.</li> <li>• Recentelijk zijn de convenanten met Franeker en Smallingerland vernieuwd. We voeren overleg met zorginstanties en gemeente over de te volgen weg en trekken samen op.</li> <li>• Driehoekscontracten met nieuwe bewoners met een psychiatrische achtergrond en een zorgpartij over begeleiding. De afspraken komen in samenspraak met de huurder en ze zorgpartij tot stand. Deze contracten kunnen van tijdelijke aard zijn.</li> <li>• Doorbraakteam voor extreme overlastsituaties met hoog risico, ingesteld door het Veiligheidshuis. Deelnemers zijn: Justitie, VNN, GGZ, Regiecentrum, Corporatie, Zorgkantoor, Reik, Gemeenten, Reclassering, Politie, maatschappelijke opvang.</li> </ul>	8





## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopel is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

### 2. Opdracht

Accolade heeft Pentascopel de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

Pentascopel is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Wouter Vos, visitorator en Germa Reivers, visitorator en secretaris.

### 4. Visitatie aanpak

Pentascopel hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

#### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

## Dialogen

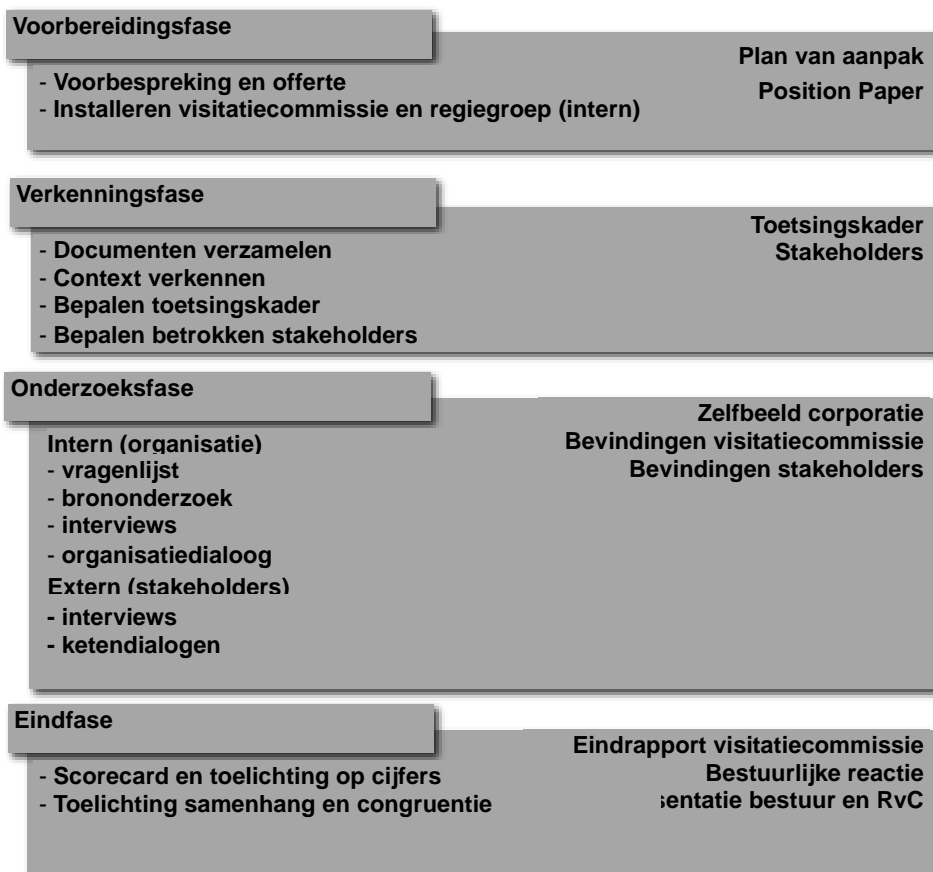
In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

## Lerende organisatie

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

## Aanpak

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

### Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Accolade aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de prestatievelden en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de bestuurders.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascop een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse, de opbouw van het zelfbeeld en de factsheets.

## Onderzoeksfase

- Accolade heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die leidt tot het zelfbeeld dat verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met de bestuurders, vier leden van de Raad van Toezicht, de concerncontroller, de managers Woonpunt, Wijken & Buurten, Vastgoed, de coördinator vastgoedbeheer, de medewerker strategie en beleid, en de adviseur Marketing en Communicatie.
- De prestatievelen zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 12 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 10 belanghebbenden van Accolade gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: de wethouders van de gemeenten Heerenveen, De Fryske Marren, Smallingerland en Súdwest Fryslân, een ambtenaar namens de wethouder van Franekeradeel, voorzitters van de huurdersbelangenverenigingen Heerenveen, Sneek, Joure en Franeker en de regiomanager HDBF voor de huurders van Drachten. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - huisvesting primaire doelgroep;
  - huisvesting bijzondere doelgroepen;
  - kwaliteit van woningen en woningbeheer;
  - (des)investeringen in vastgoed;
  - kwaliteit van wijken en buurten;
  - tevredenheid over de relatie en communicatie;
  - tevredenheid over de invloed op het beleid van Accolade.
- In twee dialogen met externe belanghebbenden zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de organisatiedialoog. Daarbij waren ambtenaren van de gemeenten, vertegenwoordigers van de huurdersverenigingen, vertegenwoordigers zorg- en welzijnsorganisaties, bouwbedrijven, collega-corporaties, makelaars en een ontwikkelaar van maatschappelijk vastgoed aanwezig.

## Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Accolade gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

*Opgaven en ambities* De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

*Belanghebbenden* De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

*Vermogen* De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

*Governance* De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de prestatievelden van het visitatiekader, die mede zijn gebaseerd op de taakvelden vanuit het BBSH, getoetst op passendheid bij het werkgebied. Dit heeft geleid tot de volgende vijf standaard prestatievelden.

- |   |   |
|---|---|
| <b>Huisvesting primaire doelgroep</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.</li> <li>- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.</li> </ul>  |
| <b>Huisvesting bijzondere doelgroepen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</li> <li>o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</li> <li>o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</li> </ul> </li> </ul> |

- Kwaliteit woningen en woningbeheer**
  - Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.
  - Kwaliteit dienstverlening.
  - Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.
  
- (Des)investeringen in vastgoed**
  - Nieuwbouw
  - Sloop, samenvoeging
  - Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)
  - Maatschappelijk vastgoed
  - Verkoop
  
- Kwaliteit van wijken en buurten**
  - Leefbaarheid
  - Wijk- en buurt beheer
  - Aanpak overlast

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Accolade heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en twee ketendialogen;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Accolade naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De spinnenwebben en scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd en is per perspectief een spinnenweb opgenomen.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelen geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Accolade hebben in de vragenlijst, de dialogen en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

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

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.