



Visitatierapport

Accolade

2008 - 2012



Utrecht, 1 maart 2013

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)
De heer ir. C.J. Noort
Mevrouw J.M. Blokland-Jans MSc (secretaris)

Voorwoord

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

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

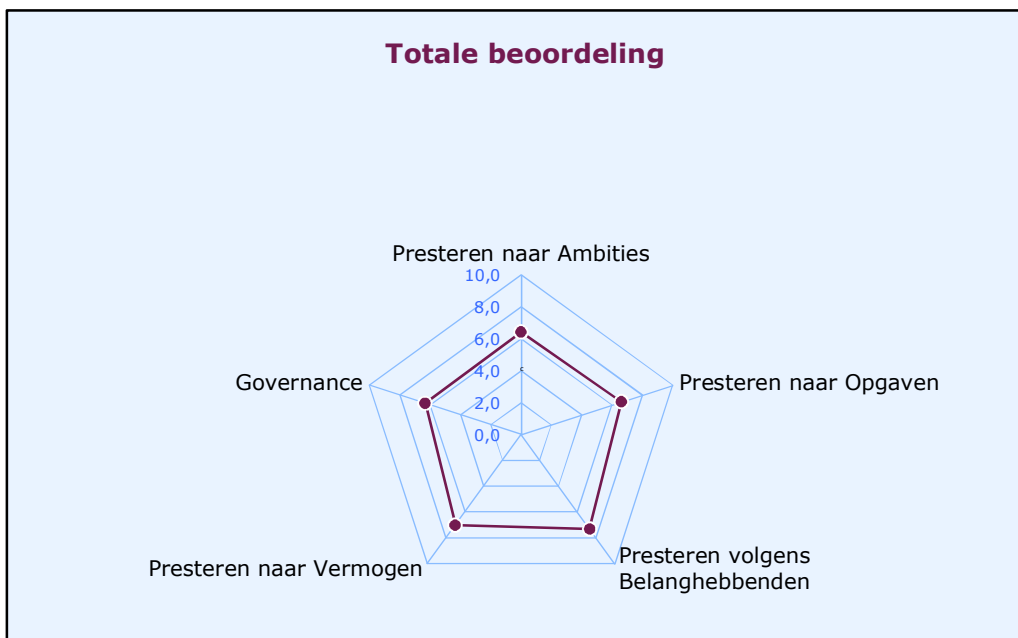
Wilma de Water
directeur

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In mei 2012 heeft Accolade te Heerenveen (hierna Accolade) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen augustus 2012 en maart 2013. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 27 en 28 november 2012. Vanwege het plotselinge vertrek van de bestuurder in september 2012 zijn de visitatiegesprekken, die eerst waren gepland in oktober, uitgesteld.

Accolade wordt gewaardeerd met het eindcijfer 6,7.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar Ambities	6,4
Presteren naar Opgaven	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden	7,3
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance	6,3
Gemiddelde score	6,7

De commissie komt tot de conclusie dat Accolade gemiddeld ruim voldoende presteert. Accolade presteert voldoende tot ruim voldoende op de eerste vier prestatievelden. Op operationeel niveau sluiten de activiteiten van Accolade over het algemeen aan bij de opgaven en ambities. Veel belanghebbenden tonen zich tevreden over de prestaties van Accolade. Ook het presteren op financieel gebied is ruim voldoende. De prestaties van Accolade op het gebied van governance vragen om aandacht. Het gaat hier in het bijzonder om het toetsen en (bij)sturen van prestaties (Check en Act).

Daarnaast heeft de lagere beoordeling op dit onderdeel betrekking op de samenhang tussen de strategische ambities en de uitvoering op het operationele niveau en de externe transparantie van het strategische ambities van Accolade.

Presteren naar Ambities

Op dit prestatieveld scoort Accolade een 6,4.

Accolade presteert ruim voldoende bij het huisvesten van de primaire doelgroep. De woningvoorraad van Accolade betreft grotendeels sociale woningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens. De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is over het algemeen voldoende. Op vestigingsniveau zijn er verschillen tussen de kwaliteit van het woningbezit. Deze verschillen zijn niet voldoende in beeld gebracht door Accolade. Ook is beperkt strategische sturing aanwezig op dit onderdeel. De uitvoering van het onderhoud verschilt als gevolg van diversiteit in de interpretatie van de basiskwaliteit op vestigingsniveau. Accolade presteert gezien het voorgaande lager dan gemiddeld als het gaat om het onderhoud van het bezit. Accolade heeft in 2012 een beslisboom ontwikkeld die moet zorgen voor meer eenduidigheid in het onderhoudsbeleid. Accolade zet in op het faciliteren van zorg- en welzijnspartijen, onder meer door het bieden van huisvesting. Ook werkt Accolade samen met welzijns- en zorgpartijen in de keten wonen, welzijn en zorg. De realisatie van zorgwoningen voor zorginstellingen lag de afgelopen jaren lager dan de ambitie. Bij het realiseren van nieuwbouw is meer dan de helft van de woningen geschikt voor senioren. Het opplussen van de bestaande woningvoorraad vond incidenteel plaats. Hiervoor bestond de afgelopen jaren geen structureel beleid.

Accolade is de afgelopen jaren bezig geweest met het actualiseren van het Strategisch Voorraadbeleid. Accolade heeft haar ambities in de loop der jaren naar beneden bijgesteld vanwege de woningmarktcrisis. De tegenvallende verkoop van woningen leidt ertoe dat investeringskeuzes voor Accolade noodzakelijk zijn. De prestaties op het gebied van nieuwbouw, sloop en renovatie en verkoop van woningen waren de afgelopen jaren doorgaans lager dan begroot.

Accolade wil zorgdragen voor de leefbaarheid van dorpen en wijken, samen met andere partijen. Dit is goed zichtbaar geworden in het afgelopen twee jaar. In samenspraak met bewoners en belanghebbenden stelt Accolade wijk / buurtvisies op. Daarnaast vindt op vestigingsniveau een variëteit aan leefbaarheidsactiviteiten plaats. Accolade onderneemt activiteiten om de onderlinge betrokkenheid van inwoners en de betrokkenheid bij de buurt te vergroten.

Presteren naar Opgaven

Accolade presteert gemiddeld op dit prestatieveld, namelijk een 6,6.

De demografische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de woningmarkt zorgen voor aanzienlijke opgaven in het werkgebied van Accolade. Bovendien neemt de investeringscapaciteit van Accolade af als gevolg van het overheidsbeleid. Dit maakt strategische beleidskeuzes noodzakelijk evenals een actueel beeld van de ontwikkelingen op de woningmarkt. In 2007 / 2008 en 2011 heeft Accolade een woningmarktanalyse laten uitvoeren. De commissie waardeert dat Accolade in 2011 en 2012 relatief veel strategisch beleid heeft geformuleerd om te werken aan de opgaven.

Het zou echter te verwachten zijn dat – gezien de opgaven - Accolade in een eerder stadium integraal strategisch beleid had ontwikkeld als leidend kader voor haar prestaties. De sociale woningvoorraad van Accolade sluit volgens de verschillende woonvisies kwantitatief ruim voldoende aan bij de vraag. De geschiktheid van de woningvoorraad vraagt gezien de opgaven om ondernemerschap en strategische keuzes van Accolade.

De afgelopen jaren heeft Accolade zich ingezet om de kwaliteit van de woningen te verbeteren zo blijkt uit de visitatiegesprekken. De corporatie heeft zich de afgelopen jaren ruim voldoende ingezet voor de herstructurering van het bestaande woningbezit. Accolade speelt in op de vergrijzing door middel van de nieuwbouw van levensloopbestendige woningen. Ook realiseert zij zorgenheden voor zorgorganisaties. Het opplussen van de bestaande woningvoorraad voor senioren gebeurde beperkt terwijl de opgave op dit vlak toeneemt. Accolade werkt samen met belanghebbenden aan diverse projecten die bijdragen de kwaliteit van wijken en buurten.

Presteren volgens Belanghebbenden

Gemiddeld beoordelen de belanghebbenden het presteren van Accolade als ruim voldoende, namelijk met een 7,3.

Over het algemeen is de samenwerking met Accolade op operationeel niveau goed en presteert Accolade volgens de belanghebbenden in lijn met de ambities en opgaven. De prestaties van Accolade hebben zich na de fusie positief ontwikkeld. Veel belanghebbenden zien Accolade als een betrouwbare partner die zich ruim voldoende inzet op het gebied van haar kerntaken. Er zijn op onderdelen grote verschillen in de beoordeling tussen belanghebbenden.

Accolade heeft zich de afgelopen jaren ruim voldoende ingezet voor het bieden van voldoende sociale huurwoningen. De corporatie heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in de kwaliteit van het bestaande vastgoed en heeft de kwaliteitsopgave voldoende in beeld aldus belanghebbenden. Een aantal belanghebbenden heeft de ervaring dat op vestigingsniveau en op projectniveau verschillend wordt gehandeld door Accolade als het gaat om het beleid ten aanzien van de (basis)kwaliteit van woningen. Accolade laat zien dat zij 'haar nek wil uitsteken' door te investeren in projecten voor bijzondere doelgroepen. In een aantal projecten was de afgelopen jaren onduidelijkheid over de onderlinge taakverdeling tussen Accolade en belanghebbenden. De corporatie zet zich ruim voldoende in voor herstructurering en investeert in nieuwbouw. Accolade houdt voldoende rekening met de realiteit van de woningmarkt van de afgelopen jaren aldus belanghebbenden. Accolade investeert over het algemeen ruim voldoende tot goed in de kwaliteit van wijken en buurten. De waardering van de inzet van Accolade varieert op wijkniveau en per belanghebbenden. Een rode draad in de gesprekken van de belanghebbenden is dat zij de communicatie en transparantie op strategisch, bestuurlijk niveau in de afgelopen jaren beperkt vonden. De corporatie laat in minder mate een ondernemingsgerichte, strategische houding zien waaruit blijkt dat zij rekening houdt met de ontwikkelingen op de lange termijn. Samenwerking op strategisch niveau is meer gewenst aldus een groot deel van de meeste belanghebbenden.

Presteren naar Vermogen

Accolade presteert ruim voldoende op financieel gebied, namelijk gemiddeld een 7,0.

De financiële continuïteit is bij Accolade in beeld en op orde. Wel neemt de investeringsruimte van Accolade de komende jaren af. Accolade heeft haar plannen financieel doorgerekend en checkt regelmatig de financiële planning en stelt deze zo nodig bij. Uit de accountantsverslagen blijkt dat de kwaliteit van de interne beheersing door Accolade sterk is verbeterd in 2009 en 2010. Sinds 2011 maakt Accolade per project een risicomatrix als onderlegger bij de fase-documenten van projecten. De strategische informatievoorziening en de verankering daarvan in de organisatie vraagt de aandacht van Accolade. Het treasurybeleid functioneert naar behoren. Accolade heeft in de Balanced Scorecard doelstellingen geformuleerd op het gebied van doelmatigheid. De netto bedrijfslasten van Accolade zijn de afgelopen jaren sterk gedaald en zijn lager dan gemiddeld. Het aantal vhe en de personeelskosten per fte laat zien dat Accolade bovengemiddeld scoort. Hierbij is wel de kanttekening noodzakelijk dat de kosten van Fooq (projectontwikkeling op het gebied van nieuwbouw) niet zijn meegenomen in de cijfers. Accolade financiert haar investeringen voor een groot deel vanuit de opbrengsten uit verkopen en heeft hiervoor een actief verkoopprogramma. De afgelopen jaren zijn projecten gefaseerd of stopgezet om financiële redenen. Accolade heeft financiële normen vastgesteld aan de hand waarvan zij de vermogensinzet toetst. Via de doelstellingen van de Balanced Scorecard stuurt Accolade op de ontwikkeling van haar vermogen en de kasstromen. Accolade zet haar vermogen ruim voldoende in ten behoeve van haar maatschappelijke prestaties.

Governance

Op het gebied van Governance presteert Accolade lager dan gemiddeld (6,3).

In september 2012 heeft de raad van commissarissen (hierna RvC) besloten tot het vertrek van de bestuurder. Het bestuur is ingevuld door drie leden van het directieteam. Het betreft een interim bestuur tot 1 maart 2013.

In de visitatieperiode, medio 2008 – medio 2012, was zichtbaar dat Accolade een organisatie in opbouw is. Het volgen van de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check en Act) vond beperkt plaats. De commissie constateert dat *Plan* vooral de afgelopen twee jaar concreet handen en voeten heeft gekregen. In 2011 en 2012 zijn relatief veel strategische beleidsdocumenten opgesteld. De totstandkoming van beleidsdocumenten kenmerkte zich regelmatig door een organisch proces. De transparantie en relatie tussen de strategische doelstellingen van Accolade en de prestaties op operationeel niveau zijn in 2011 en 2012 meer expliciet en transparant geworden in vergelijking met de jaren daarvoor. Gezien de 'opbouw' van de organisatie zijn de onderdelen Check en Act in beperkte mate uitgevoerd. De commissie vraagt hiervoor nadrukkelijk aandacht.

Accolade past de Governancecode toe en kan uitleggen op welke punten zij afwijkt van de Code. Uit de visitatiegesprekken blijkt dat de RvC op passende wijze invulling geeft aan haar toezichtrol. Hierbij maakt de commissie de kanttekening dat het toezicht door het bestuur en de RvC ten aanzien van Fooq beperkt aanwezig was, terwijl dit wel in de lijn der verwachting ligt gezien de rol en kosten van Fooq.

Belanghebbenden geven aan weinig zicht te hebben op de relatie tussen het beleid op vestigingsniveau en het beleid op strategisch (concern)niveau van Accolade. Dit komt onder meer doordat de contacten met belanghebbenden op bestuurlijk niveau beperkt waren. In die gesprekken met de vestigingsdirecteuren komt de strategische kant aan de orde, de belanghebbenden missen echter het bestuurlijke contact. De gelegenheid tot jaarlijkse beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden was beperkt aanwezig in de afgelopen jaren. Belanghebbenden noemen dat zij transparantie en communicatie over het bestuurlijk strategisch handelen van Accolade op (middel)lange termijn missen. De samenwerking tussen Accolade en belanghebbenden vindt grotendeels plaats op vestigingsniveau. De kwaliteit van de relatie is goed aldus de meeste belanghebbenden. Accolade geeft aan dat de invulling van het belanghebbendenoverleg een speerpunt voor 2013 is.

Recensie

- **Een organisatie in ontwikkeling**

De afgelopen vier jaar stond in het teken van de opbouw van Accolade als organisatie na de fusie in 2008. Accolade heeft in deze periode haar visie en strategische doelstellingen opgesteld. Het besturingsmodel heeft vanaf 2010 concreet vorm gekregen en geeft richting voor het volgen van de PDCA¹-cyclus. De focus op de ontwikkeling van de eigen organisatie stond het presteren van Accolade op operationeel niveau niet in de weg; Accolade presteerde over het algemeen ruim voldoende.

- **Een 'doe'-corporatie met ambities**

Accolade is een corporatie die vaak doet wat zij moet doen op de verschillende prestatievelden. Het presteren van Accolade sloot de afgelopen jaren niet altijd aan bij de geformuleerde ambities, onder meer als gevolg van de woningmarktcrisis. De ambities zijn in de loop van de afgelopen jaren – vaak op organische wijze – bijgesteld door Accolade.

Belanghebbenden geven – met hier en daar kanttekeningen - aan dat Accolade haar maatschappelijke rol in de praktijk invult conform de opgaven.

De prestaties van Accolade kenmerken zich door een sterk lokale component, de vestigingen spelen een bepalende rol in de uitvoering. Accolade is te typeren als een doe-corporatie. Met name in de afgelopen twee jaar zijn de ambities van Accolade steeds meer hun stempel gaan drukken op de uitvoering. De concretisering van ambities is toegenomen evenals de consistentie tussen beleid en uitvoering. Over het geheel genomen was echter de verbinding tussen het strategische en operationele niveau niet voldoende aanwezig in de afgelopen jaren. Dit is een risico gezien de aanzienlijke opgaven in het werkgebied. De commissie constateert wel dat de afgelopen twee jaar de relatie tussen het strategische en operationele niveau is verbeterd.

- **Maatschappelijk aanspreekbaar**

Accolade is aanspreekbaar op haar rol en neemt doorgaans haar verantwoordelijkheid aldus belanghebbenden. Accolade heeft vaak wel een reactieve rol bij samenwerkingsinitiatieven. De corporatie heeft de afgelopen jaren relatief veel geïnvesteerd in de kwaliteit van wijken en buurten, onder meer door herstructurering. Accolade heeft daarnaast een inhaalslag weten te maken om de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad te verbeteren.

- **Strategische beleidskeuzes beperkt zichtbaar**

In de afgelopen jaren heeft Accolade veel energie gestoken in de eigen ontwikkeling en is zij op bestuurlijk niveau minder in gesprek geweest met belanghebbenden. Belanghebbenden hebben dit gemist. De transparantie en de mate van beleidsbeïnvloeding op strategisch niveau was beperkt in de afgelopen jaren. Belanghebbenden geven aan dat zij met Accolade goed samenwerken op vestigingsniveau, maar dat zij graag meer betrokken willen zijn bij het strategische beleid op concernniveau.

¹ Plan, Do, Check, Act

Op die manier kunnen ook de strategische lijnen naar de toekomst gezamenlijk worden uitgezet en kan worden gewerkt aan de aanzienlijke opgaven in het werkgebied. De opgaven, zoals de crisis op de woningmarkt en de demografische ontwikkelingen, vragen om pro actieve strategische beleidskeuzes door Accolade in samenwerking met haar belanghebbenden.

- **Focus op Plan en Do**

Als gevolg van de ontwikkeling in de afgelopen jaren heeft Accolade vooral geïnvesteerd in Plan en Do. Het toetsen en bijsturen (Check / Act) was minder ontwikkeld en zichtbaar in de afgelopen jaren. De komende jaren zal dit naar verwachting meer vorm krijgen. Het intern toezicht van Accolade functioneert volgens de Governance Code. De RvC heeft expliciet haar rol als toezichthouder (werkgever) laten zien bij het vertrek van de voormalige bestuurder in 2012. Tot dit vertrek werd besloten als gevolg van een verschil van inzicht over de relatie met Elkien en de intensiteit hiervan.

- **Financieel in control**

Accolade is een slanke organisatie die kostenbewust en efficiënt opereert. Het financiële beleid is solide; de PDCA-cyclus functioneert op dit terrein goed. Accolade heeft heldere financiële doelstellingen, heeft goed zicht op haar financiële situatie en prognose en stuurt zo nodig bij. Accolade geeft aan dat zij zich voorbereidt op de financiële opgaven die haar te wachten staan in de toekomst. Er zijn strategische keuzes noodzakelijk om financiële weerbaarheid voldoende te behouden in de toekomst.

- **Blik op de toekomst**

Accolade laat zien dat zij op de goede weg is in haar ontwikkeling als organisatie. Zoals uit het visitatierapport blijkt, presteert Accolade minder op het volgen van de PDCA-cyclus, de afstemming tussen strategie en uitvoering en het belanghebbendenmanagement. De corporatie is van mening dat dit de komende jaren zal verbeteren gezien het feit dat de organisatie inmiddels goed in de steigers staat en als gevolg van de recent gereedgekomen beleidsplannen. De commissie vraagt aandacht voor deze verbetering. De samenwerking met de Friese woningcorporaties is in 2012 nieuw leven ingeblazen. Dit is van belang gezien de opgaven in het werkgebied waarmee de corporaties te maken hebben.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
Inhoud	13
1 Accolade en het werkgebied	15
1.1 De visitatie	15
1.2 Accolade	15
1.3 Het werkgebied	16
1.4 Leeswijzer	16
2 Presteren naar Ambities	17
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities	18
2.3 Conclusies en motivatie	18
3 Presteren naar Opgaven	25
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	25
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
3.3 Conclusies en motivatie	27
4 Presteren volgens Belanghebbenden	31
4.1 De belanghebbenden van Accolade	31
4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden	33
4.3 Conclusies en motivatie	34
5 Presteren naar Vermogen	37
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	37
5.2 Conclusies en motivatie	38
6 Governance	43
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	43
6.2 Conclusies en motivatie	43
7 Integrale scorekaart	51
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	53
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	59
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	71
Bijlage 4 Definities	73
Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven	77
Bijlage 6 Checklist Governancecode	101

1 Accolade en het werkgebied

1.1 De visitatie

In mei 2012 heeft Stichting Accolade te Heerenveen (hierna Accolade) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen augustus 2012 en maart 2013. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 27 en 28 november 2012. Door het plotselinge vertrek van de bestuurder in september 2012 zijn de visitatiegesprekken die begin oktober waren gepland, verzet. De belanghebbenden zijn hierover geïnformeerd en met hen zijn nieuwe visitatiegesprekken gepland op 28 november. De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), de heer ir. C.J. Noort en mevrouw J.M. Blokland-Jans MSc (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren heeft woningcorporatie Accolade als de belangrijkste reden genoemd voor het uitvoeren van de visitatie dat dit haar een spiegel voorhoudt en de mogelijkheid geeft om hiervan te kunnen leren.

Op basis van alle door Accolade verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Accolade, waarna hoor- en wederhoor plaats vond. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter goedkeuring voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft, vanwege een fusie begin 2008, de periode medio 2008 – medio 2012. Begin 2008 heeft namelijk de fusie plaatsgevonden tussen Woningbouwvereniging Smallerland en Accolade. Het ligt in de rede om als visitatieperiode de vierjarige periode vanaf de visitatie te hanteren.

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt verder toegelicht in bijlage 3.

1.2 Accolade

Accolade is in 2008 ontstaan uit een fusie van Woningbouwvereniging Smallerland en Accolade. Woningcorporatie Accolade beheert 16.283 woningen (inclusief eenheden verzorgingshuizen en overige wooneenheden), 936 garages, 102 bedrijfsruimten en 155 overige eenheden (CFV, 2011). Accolade heeft een toelating voor de gehele provincie Friesland. Accolade concentreert zich vooral op de gemeenten die gelegen zijn in de A7 zone en de Westergo zone. Dit zijn de volgende vijf gemeenten: Frankeradeel (Franeker), Súdwest-Fryslân (Sneek), Heerenveen, Skarsterlân (Joure), Smallerland (Drachten). In de kernen Franeker (1.525 verhuureenheden), Joure (2.391 verhuureenheden) en Heerenveen (4.469 verhuureenheden) is het bezit van Accolade dominant als het gaat om het aantal sociale huurwoningen.

In Sneek (2.485 verhuureenheden) en Drachten (5.103 verhuureenheden) beheert Accolade ongeveer 50 procent van de sociale huurwoningen (Stand van zaken per 31 december 2011, Jaarverslag 2011).

Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, vertegenwoordigd door de huurdersverenigingen, zorg- en welzijnsorganisaties en de vijf gemeenten waar Accolade bezit heeft (zie hoofdstuk 4, Presteren volgens Belanghebbenden). Naast Accolade zijn WoonFriesland (20.765 woningen, CFV 2011) en Elkien (17.977 woningen, CFV 2011) als relatief grote woningcorporaties actief in de provincie Friesland.

Bij Accolade werken 211 medewerkers; in totaal 182,9 fte. De leiding van de corporatie berustte in de periode medio 2008 - medio 2012 bij een eenhoofdig bestuur en een directieteam van 4 leden. Tijdens de visitatie vond het vertrek van de voormalige bestuurder plaats (september 2012). Het hierna gevormde interimbestuur, bestaande uit drie leden van het directieteam, vervult deze rol tot 1 maart 2013. Het interne toezicht bestaat uit 5 leden (Jaarverslag 2011 / CFV, 2011).

1.3 Het werkgebied

Accolade heeft een werkgebied dat zich kenmerkt door een stedelijke omgeving in combinatie met plattelandsgebied. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor circa 40 procent uit huurwoningen. Het accent in de woningvoorraad ligt op woningen die zijn gebouwd in de periode 1960 tot 1990 (63 procent, CFV 2011). Het aandeel appartementen betreft bijna een kwart van de woningen (Woningmarktanalyse Wobof, 2008).

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie 9 in, dat wil zeggen dat de corporatie marktgevoelig bezit heeft. Wanneer Accolade wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie (CFV, 2011).

1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar Ambities (hoofdstuk 2);
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens Belanghebbenden (hoofdstuk 4);
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht (integrale scorekaart) te geven van alle beoordelingen. In bijlage 5 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Accolade in relatie tot de ambities.

2.1 Missie en ambities

Accolade heeft de volgende missie verwoord:

'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.'

(Visiedocument Lijn 2010-2015, 2010).

Accolade heeft haar visie in 2010 samengevat in tien statements:

1. Accolade ontwikkelt zich verder als 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 actief zijn en voor die gemeenten waarin wij actief willen worden.
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 maar mogelijk zorg- en welzijnsinstellingen accommoderen en faciliteren en richt zich daarbij op 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.

(Visiedocument Lijn 2010-2015, 2010).

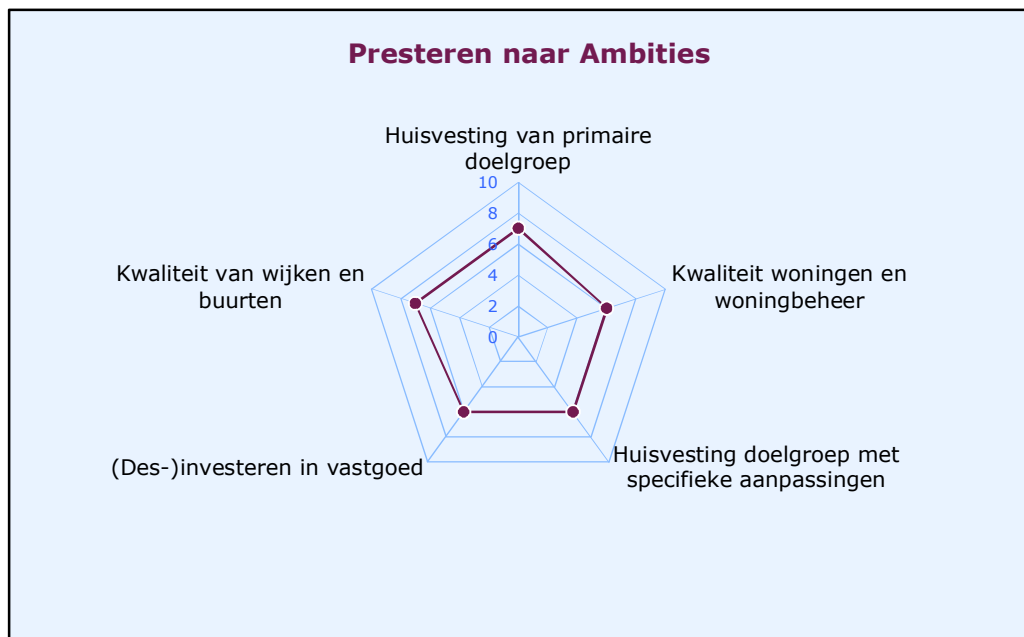
Accolade heeft de volgende documenten waarin zij haar missie, visie en strategische doelen weergeeft. Opvallende is dat in de documenten de HOE- en de WAT-vraag sterk aan elkaar zijn verbonden:

- Ondernemingsstrategie en Markt en Vastgoedstrategie 2007-2011, 2007.
- Visiedocument Lijn 2010 - 2015, 2010.
- Ondernemingsstrategie 2010 - 2015, 2010.
- Ondernemingsstrategie 2010 - 2015, 2012.

In 2009 is Accolade gestart met het opstellen van de missie en ondernemingsvisie. De ondernemingsvisie heeft zich in de afgelopen jaren organisch ontwikkeld. De reden hiervan was de herstructurering van de organisatie en de fusie tussen Accolade en Woningbouwvereniging Smallerland in 2008. Aangezien de Ondernemingsstrategie en de Markt en Vastgoedstrategie uit 2007 laten zien HOE Accolade haar missie en visie wil realiseren, is gekozen om in dit hoofdstuk de missie en visie uit het Visiedocument (2010) op te nemen. Dit document is het leidende document voor Accolade en geeft aan WAT Accolade wil bereiken.

De prestaties, zoals door Accolade geleverd, worden beoordeeld in het licht van de door Accolade vastgestelde ambities, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. De visitatiecommissie komt op basis van haar gesprekken en analyse van de voorliggende documenten tot de beoordeling. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities



Presteren naar Ambities	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,0
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	6,0
(Des-)investeren in vastgoed	6,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Gemiddelde score	6,4

2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met gemiddeld een 6,4. Accolade presteert voldoende tot ruim voldoende op de verschillende prestatievelden.

In het onderstaande is per prestatieveld een motivatie gegeven.

Motivatie beoordeling

De afgelopen vier jaar stond vooral in het teken van de opbouw van het nieuwe Accolade. Tijdens de visitatieperiode heeft Accolade met name in 2011 en 2012 veel documenten vastgesteld waarin concrete ambities zijn verwoord. Deze documenten zijn een uitwerking van het Visiedocument (2010). De commissie waardeert de inzet van Accolade in de afgelopen twee jaar om haar ambities expliciet te formuleren. Voorbeelden zijn de actualisatie van de Ondernemingsstrategie, het Strategisch Voorraadbeleid, het Energiebeleidsplan en het Verkoopbeleid. De commissie constateert dat de ontwikkeling van deze beleidsdocumenten lang op zich heeft laten wachten, aangezien de fusie in 2008 heeft plaatsgevonden. Omdat een deel van de ambities recent tot stand is gekomen, kan de commissie deze ambities niet meewegen in de beoordeling van de prestaties gedurende de hele visitatieperiode. De commissie heeft de prestaties beoordeeld aan de hand van de ambities die aanwezig waren in de periode medio 2008 – medio 2012. De visitatiegesprekken vormden een belangrijke aanvulling op de aanwezige documentatie voor de periode medio 2008 – medio 2012.

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.0. Accolade presteert ruim voldoende als het gaat om het huisvesten van de primaire doelgroep.

Accolade wil voldoende huisvesting bieden aan huishoudens met een laag inkomen. In de praktijk verhuurt Accolade bijna drie kwart van haar woningen aan de primaire doelgroep met een inkomen tot 33.614 euro (72 procent in 2011). Per kern maakt Accolade een inschatting hoe groot de omvang van de doelgroep is en welke ontwikkelingen er zijn op de lokale woningmarkt. Accolade heeft in 2007 / 2008 een woningmarktonderzoek uitgevoerd. Daarnaast is in 2011 woningmarktonderzoek gedaan naar woningbehoefte in Friesland.

Het merendeel van de woningen wordt door de woningcorporatie passend toegewezen aan de primaire doelgroep (89,1 procent in de periode 2007 - 2010, CFV, 2011). Accolade voldeed in 2010 en 2011 aan de toen geldende 90 procentnorm² bij de toewijzing van woningen. In het ontspannen woningmarktgebied waarin Accolade werkzaam is, is er relatief gezien minder inspanning nodig om te zorgen voor voldoende sociale woningen.

De primaire woningvoorraad (woningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens) betreft het overgrote deel van de woningvoorraad van Accolade (98 procent in 2012). Ook zijn de huurprijzen passend bij het opgestelde huurprijsbeleid (ambitie van Accolade: maximaal 75 procent van maximaal redelijke huur, prestatie in 2011: 64 procent).

Het inschrijf- en distributiesysteem voor woningtoewijzing in Friesland was weinig transparant. Woningzoekenden dienden zich op meerdere plaatsen in te schrijven. Dit kon zorgen voor dubbel werk, omdat meerdere corporaties met dezelfde kandidaten actief waren. Accolade hanteert het Optiemodel waarbij woningtoewijzingen op transparante wijze plaatsvindt. Sinds eind 2012 biedt Accolade woningen aan via een gezamenlijk woningtoewijzingsstelsel met woningcorporaties Elkien en De Wieren.

² Corporaties dienen 90 procent van de gereguleerde woningen toe te wijzen aan huishoudens met een inkomen tot 34.085 euro in 2012 (2011: 33.614 euro).

Accolade biedt huisvesting aan bijzondere doelgroepen, zoals starters en senioren, maar ook dak- en thuislozen en asielzoekers. Door de inzet van het instrument 'leeftijdskorting' en 'Slimmer Kopen' wil Accolade de kansen van starters op de woningmarkt vergroten. Daarnaast verhuurt Accolade woonheden aan instellingen, wijst zij woningen toe aan COA en biedt zij huisvesting aan urgenten. De inzet van Accolade is groot als het gaat om het voorkomen van huurschulden, budgethulpverlening en het tweede kans beleid. De huurachterstanden zijn de afgelopen jaren gedaald van 0,7 procent in 2009 naar 0,55 procent in 2011. Dit percentage wordt echter beïnvloed door de afboeking van de oninbare huren, dit zorgt ervoor dat het percentage daalt. Door het bieden van begeleiding vindt een klein aantal ontruiming plaats (zie de tabel in bijlage 5).

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0. De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is over het algemeen voldoende. Accolade presteert lager dan gemiddeld op het gebied van onderhoud. Dit wordt in het onderstaande nader toegelicht.

Ieder jaar inspecteert Accolade een deel van haar woningbezit, zo geeft Accolade aan. Op basis hiervan ontstaat er inzicht in de kwaliteit van het vastgoed en kunnen maatregelen worden opgesteld. Accolade heeft de afgelopen jaren voor een deel van haar woningbezit de basiskwaliteit gedefinieerd (in 2011: 50 procent van het woningbezit). In 2012 wil Accolade de basiskwaliteit van haar gehele bezit hebben gedefinieerd. De commissie heeft geen documentatie gezien over de definiëring van de basiskwaliteit van het bezit.

De kwaliteit van het woningbezit verschilt per vestiging als gevolg van historische verschillen tussen het vastgoed van de voormalige fusieorganisaties. Deze verschillen zijn bekend, maar het al dan niet in stand houden hiervan is geen expliciet beschreven beleidskeuze van Accolade. Het is zodoende niet transparant op welke wijze Accolade hierop wil sturen. Ook zijn de onderlinge verschillen tussen de kwaliteit van het vastgoed niet in beeld gebracht.

De interpretatie van de (basis)kwaliteit van het vastgoed als vertrekpunt voor het dagelijkse en groot onderhoud verschilt per vestiging. Ook zijn er verschillen in de afspraken op dit onderdeel met de twee huurdersverenigingen, Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland (HDBF) in Drachten en het Platform Huurdersbelangenverenigingen dat actief is in het werkgebied van de andere vestigingen.

De visitatiecommissie signaleert een opvallend beeld bij het onderscheid tussen gepland en niet gepland onderhoud. De gemiddelde jaarlijkse uitgaven van Accolade aan woningverbeteringen per woning zijn substantieel hoger dan landelijk en de referentiegroep. De jaarlijkse uitgaven aan dagelijks en mutatie onderhoud zijn lager dan het landelijk gemiddelde en de referentiegroep (CFV 2011). Het is niet helder op welke wijze Accolade hierop actief stuurde in de afgelopen jaren. De commissie heeft weinig beleidsevaluatie op dit vlak gevonden.

Pas recent (2012) heeft Accolade een beslisboom opgesteld voor het uitvoeren van het onderhoud. Hiermee wil zij meer uniformiteit krijgen in het onderhoudsbeleid. Dit waardeert de commissie als positief.

Gezien de verschillen op decentraal niveau in de afgelopen jaren en het ontbreken van een expliciete visie en strategie op het onderhoud van het woningbezit beoordeelt de commissie de prestaties van Accolade lager dan de norm.

Accolade is de afgelopen jaren actief geweest met het in beeld brengen van de klantwensen met het project 'Ja Natuurlijk!'. Op basis hiervan werkt Accolade maatregelen uit. Die uitwerking was tijdens de visitatie nog niet beschikbaar. Het voorgaande sluit aan bij de ambitie van Accolade om zicht te hebben op de klant en deze zo goed mogelijk te bedienen.

De afgelopen jaren heeft Accolade geïnvesteerd in de energetische kwaliteit van het woningbezit. In 2011 heeft Accolade een Energiebeleidsplan opgesteld voor de energetische verbetering van het woningbezit. Het beleidsmatige kader (WAT) in de voorgaande periode is niet aangetroffen. De geleverde prestaties lagen boven de gestelde ambities. In 2011 had 49 procent een ABC-label (ambitie was 40 procent). Ook neemt Accolade deel aan verschillende energieprojecten.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Accolade zet in op het accommoderen en faciliteren van zorg- en welzijnspartijen. De realisatie van zorgwoningen voor zorginstellingen lag de afgelopen jaren lager dan de ambitie. Een uitzondering vormt 2011, aangezien er in dit jaar geen zorgwoningen waren begroot, terwijl deze in de praktijk wel zijn opgeleverd (zie tabel in bijlage 5). Bij het realiseren van nieuwbouw is meer dan de helft van de woningen geschikt voor senioren.

Accolade werkt samen met welzijns- en zorgpartijen in de keten wonen, welzijn en zorg, onder meer door de deelname aan de Sociale Teams op lokaal niveau. De ambitie van Accolade om zich in te zetten voor het opplussen van de bestaande woningvoorraad heeft zich niet vertaald naar structureel beleid. Het opplussen van woningen ten behoeve van het langer zelfstandig wonen gebeurt zo nodig op incidentele basis. In Heerenveen heeft in 2010 een inventarisatie plaatsgevonden van de voorraad grondgebonden nulredenwoningen. Het is de commissie niet gebleken uit de aangeleverde documenten of vervolgens beleidsmaatregelen zijn ontwikkeld of dat is gezocht hoeveel woningzoekenden een woonvraag hebben gericht op nulredenwoningen.

Gezien de lagere prestaties in vergelijking met de geformuleerde ambities scoort Accolade lager dan gemiddeld, maar wel voldoende gezien haar inzet op dit prestatieveld.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0. Accolade investeert voldoende in het vastgoed. De investeringen blijven wel achter bij de geformuleerde ambities.

Accolade beschikt over een Markt- en Vastgoedstrategie 2007 – 2011. Zij is gedurende de visitatieperiode bezig geweest met het actualiseren van het Strategisch Voorraadbeleid. Het Portefeuilleplan is in 2012 gereedgekomen. In 2010 heeft Accolade uitgangspunten voor het Strategisch Voorraad Beleid opgesteld evenals een complexenbeleidsplan.

Een actueel, integraal kader voor het Strategisch Voorraadbeleid was niet aanwezig gedurende de visitatieperiode.

De prestaties op het gebied van nieuwbouw, sloop en renovatie waren de afgelopen jaren lager dan begroot, afgezien van de oplevering van het aantal nieuwbouw huurwoningen in 2008. Het voorgaande is deels verklaarbaar gezien de crisis op de woningmarkt. Accolade heeft haar ambities in de loop der jaren naar beneden bijgesteld. Desondanks bleven de prestaties achter bij de ambities. De commissie mist de communicatie hierover in de documentatie en richting belanghebbenden. Accolade is zich bewust van de gevolgen van de woningmarktcrisis en heeft in 2009 beleidsuitgangspunten ontwikkeld als het gaat om de start van nieuwbouwprojecten. Zo dient 75 procent van de koopwoningen verkocht te zijn voor de start van de bouw van koopwoningen. Dit is ook een verklaring voor de vertraging van nieuwbouwprojecten in de afgelopen jaren.

De ambities op het gebied van de verkoop van huurwoningen zijn de afgelopen jaren naar beneden aangepast. Behalve in 2010 lag de daadwerkelijke verkoop van woningen lager dan begroot. De tegenvallende verkoop maakte investeringskeuzes noodzakelijk, namelijk minder nieuwbouwprojecten en een toegenomen focus op de kwaliteit van de bestaande woningvoorraad (herstructurering en toepassing van energiebesparende maatregelen).

Accolade wil waar mogelijk zorg- en welzijnspartijen faciliteren, onder meer door de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. In de visitatieperiode is een multifunctionele accommodatie opgeleverd (De Kompanije). Daarnaast voerde Accolade tijdens de visitatieperiode gesprekken over de ontwikkeling van meerdere gezondheidscentra (oriëntatie/ plan-fase).

Gezien het gemis aan expliciete onderbouwing van de afwijkingen in de prestaties en de lagere prestaties in vergelijking tot de ambities van Accolade beoordeelt de commissie dit prestatieveld met een 6,0.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0. Accolade presteert in relatie tot haar ambities ruim voldoende op dit prestatieveld.

Accolade wil zorgdragen voor de leefbaarheid van dorpen en wijken, samen met andere partijen. Dit is goed zichtbaar geworden in het afgelopen twee jaar. De periode daarvoor was leefbaarheidsbeleid verbrokkeld en afhankelijk van situaties die zich in de praktijk voordeden. In samenspraak met bewoners en belanghebbenden stelt Accolade wijk / buurtvisies op. In 2011 was de ambitie geformuleerd om per vestiging minimaal 3 nieuwe wijkvisies op te stellen, minimaal 2 keer per jaar een wijk te schouwen en minimaal 2 initiatieven te ontplooiën om de zelfredzaamheid van bewoners te bevorderen. Deze ambitie is ook daadwerkelijk gerealiseerd. Daarnaast vinden op vestigingsniveau een variëteit aan leefbaarheidsactiviteiten plaats. Accolade wil de onderlinge betrokkenheid van inwoners en de betrokkenheid bij de buurt vergroten. Sinds 2011 wil Accolade daarom jaarlijks minimaal 2 vernieuwende projecten realiseren op het gebied van klantparticipatie. In 2011 is deze ambitie gerealiseerd. Een voorbeeld van een initiatief in dit kader is de restauratie van het Wâldhúske in Smallerland.

Dit is gebeurd in samenwerking met het Plaatselijk Belang en de leerlingen van de Friese Poort (werk-leertraject). De huurders van het Wâldhúske zijn geselecteerd op basis van hun bereidheid om gemeenschappelijke activiteiten te bevorderen in het dorp. Accolade voert meerdere projecten uit waarbij leerlingen werkervaring kunnen opdoen. Toolz is een opleidingsinitiatief dat door Accolade is ontwikkeld voor jongeren die het technische vak willen leren.

3 Presteren naar Opgaven

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

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

Huisvesten van de primaire doelgroep

De bevolking groeit gematigd in de provincie Friesland tot 2020. In de periode na 2020 treedt krimp op in de provincie. De termijn waarop de krimp inzet, verschilt. In het verstedelijkte werkgebied van Accolade in Zuid-Friesland neemt de vraag naar huurwoningen toe tot 2020 (Woonvisies, Regiorapportage 2008). Deze vraag is sterker dan in andere delen van Friesland als gevolg van de aantrekkingskracht van de grote kernen op inwoners uit het omliggende landelijke gebied.

Er zijn lokale verschillen in het werkgebied van Accolade. Zo is in Sneek de optiedruk (verhouding aantal woningzoekenden en beschikbare aanbod) relatief hoog, vooral als het gaat om de vraag van jonge huishoudens. De druk op de huurwoningvoorraad neemt hier toe als gevolg van het tekort aan goedkope huurwoningen. De huurwoningvoorraad is op peil met de kanttekening dat er een tekort bestaat aan huurappartementen zonder lift (Jaarplan Sneek Franeker, 2011, Woonvisie Sneek 2010 - 2015). Accolade baseert zich op woningmarktonderzoek uit 2007 / 2008. Daarnaast is aanvullend woningmarktonderzoek aanwezig als onderlegger van de vigerende woonvisies. De actualiteit van de gebruikte onderzoeksgegevens is wisselend – afhankelijk van de actualiteit van de woonvisies – en is niet altijd transparant. Franeker (in het noorden van Friesland) ligt in een krimpgebied. Dit heeft effect op de vraag naar woningen. De druk op de huurmarkt blijft echter naar verwachting gezond als gevolg van de centrumfunctie van Franeker. De optiedruk is volgens Accolade hoog bij een aantal gewilde complexen (Jaarplan Sneek Franeker, 2011, Jaarverslag 2010).

Op basis van het voorliggende onderzoeksmateriaal constateert Accolade dat de samenstelling van de huishoudens verandert. Het aantal één en tweepersoonshuishoudens neemt toe, terwijl het aantal gezinnen afneemt. Het aanbod voor starters is voldoende in het werkgebied, mits men bereid is om genoeg te nemen met een eenvoudig rijtjeshuis, wil huren of in een minder gewilde wijk wil wonen (Regiorapportage, 2008, Notitie uitgangspunten SVB, 2010, Woonvisie Heerenveen 2009 - 2013). De gemeente Smallingerland geeft aan in haar woonvisie dat zij het noodzakelijk vindt om de kansen van starters op de woningmarkt te vergroten (Woonvisie Smallingerland 2008-2015).

Kwaliteit van woningen

In het werkgebied van Accolade is ook sprake van een kwalitatieve opgave. Het verbeteren van de kwaliteit van delen van de bestaande woningvoorraad is noodzakelijk voor een goede match tussen vraag en aanbod van woningen. Dit is mede van belang gezien de veranderende samenstelling van de huurdersmarkt. De noodzakelijke kwaliteitsopgave heeft een sterk lokale component.

Zo kennen in Heerenveen de grondgebonden woningen en de gestapelde bouw met lift een lage kwaliteit, geldt dit in Sneek voor de grondgebonden nultredenwoningen en in Franeker voor de gestapelde bouw zonder lift (Notitie uitgangspunten SVB, 2010).

Huisvesting voor bijzondere doelgroepen

Er is in Friesland sprake van een toenemende vergrijzing. Hierdoor neemt de vraag naar grondgebonden nultredenwoningen / levensloopbestendige woningen toe. Het aantal thuiswonende senioren met een ondersteuningsbehoefte neemt toe. De daadwerkelijke vraag naar grondgebonden nultredenwoningen hangt sterk af van het verhuisgedrag van senioren in de praktijk en de situatie op de woningmarkt. Het langer zelfstandig thuis wonen in de huidige woning door senioren zorgt voor een kwaliteitsopgave, namelijk het geschikt maken van de bestaande woningvoorraad. (Jaarplan Sneek Franeker 2011, Krachtenveldanalyse 2008, Regiorapportage 2008, Woonvisies gemeenten).

(Des-)Investeren in vastgoed

De omvang van de huurwoningvoorraad is over het algemeen op orde (kwantiteit huurwoningen). Er ligt vooral een opgave als te investeren in de wijken met een verouderde woningvoorraad. Dit vraagt om afstemming over wijkvernieuwings- en herstructureringsprojecten door Accolade en de gemeenten.

Als gevolg van de woningmarktcrisis is de noodzaak om met nieuwbouw optimaal aan te sluiten bij de vraag sterk gegroeid. Nieuwbouw is nodig om te zorgen voor voldoende geschikte woningen, vooral gezien de vergrijzing.

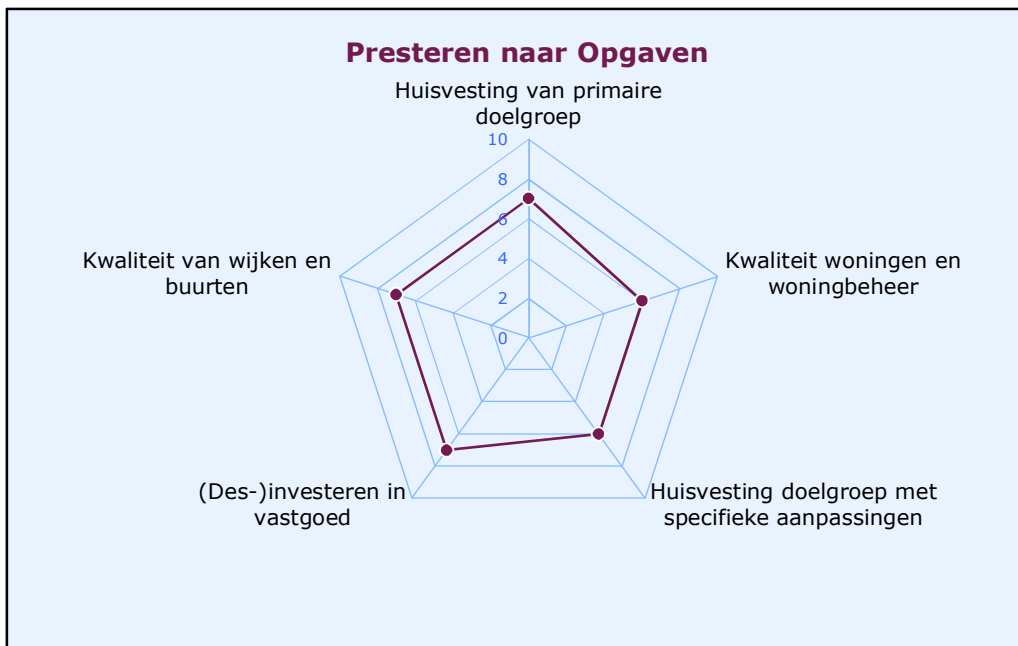
De verkoopmarkt staat als gevolg van de economische crisis en woningmarktcrisis sterk onder druk (Jaarverslag 2011, Woonvisies gemeenten).

Kwaliteit van buurten en wijken

Samenwerking tussen maatschappelijke partijen ten aanzien van het sociaal beheer / leefbaarheid, woonruimte voor bijzondere doelgroepen, de aanpak van woonoverlast en een integrale wijkaanpak is noodzakelijk (Woonvisies gemeenten en Woonconvenant Heerenveen).

Er zijn visiedocumenten en documenten met afspraken over de effectuering hiervan aanwezig in de 5 gemeenten waar Accolade werkzaam is. De opgaven die blijken uit deze documenten zijn in het bovenstaande op hoofdlijnen weergegeven. De commissie heeft de indruk dat de samenwerking met belanghebbenden, zoals de gemeenten, zich vooral op procedureel en operationeel niveau bevindt. De contacten op bestuurlijk niveau over strategische thema's hebben belanghebbenden gemist.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,0
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	6,0
(Des-)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Gemiddelde score	6,6

3.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven gemiddeld met een 6,6. De demografische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de woningmarkt zorgen voor aanzienlijke opgaven in het werkgebied van Accolade. Omdat Accolade vooral werkzaam is in het stedelijke deel van Friesland is de krimp nog niet aan de orde. Gezien de opgaven zijn strategische beleidskeuzes noodzakelijk. De noodzaak hiervan wordt versterkt als gevolg van overheidsmaatregelen die leiden tot minder investeringscapaciteit voor woningcorporaties. Daarnaast is de verdien capaciteit van woningen in de huidige markt sterk afgenomen. De prestaties op operationeel vlak waren in de afgelopen jaren voldoende tot ruim voldoende op de verschillende prestatievelden. De opgaven vragen echter om integrale strategisch beleidskeuzes en intensieve samenwerking met belanghebbenden (op strategisch en bestuurlijk niveau). Het minder presteren van Accolade op het voorgaande ziet de commissie als een risico. Men zou verwachten dat Accolade in een eerder stadium op strategisch niveau integraal beleid had ontwikkeld als leidend kader voor haar prestaties.

De commissie heeft wel gehoord tijdens de visitatiegesprekken dat de contacten met belanghebbenden door de vestigingsdirecteuren goed werd vervuld, tegelijkertijd werd het contact op bestuurlijk niveau gemist.

De verschillen in de beoordeling per prestatieveld worden in het onderstaande toegelicht.

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De sociale woningvoorraad van Accolade sluit volgens de verschillende woonvisies kwantitatief ruim voldoende aan bij de vraag. Ook in Franeker waar sprake is van krimp, was de afgelopen jaren geen sprake van leegstand. Voor starters is er voldoende aanbod aanwezig zo blijkt uit diverse documenten, hoewel het type aanbod niet altijd aansluit bij de vraag, dit vormt een risico. De match tussen vraag en aanbod weegt in de huidige markt zwaar. Bovendien zal de investeringscapaciteit van Accolade gaan afnemen als gevolg van de kabinetsmaatregelen.

Accolade zet in op de verkoop van bezit aan starters volgens het concept Slimmer Kopen: verkoop met korting en met een terugkooprecht voor de corporatie. Daarnaast past Accolade leeftijdskortingen toe bij de toewijzing van huurwoningen. Het woningbezit van Accolade is relatief laag geprijsd (67 procent van maximaal redelijke huur in 2010, CFV). Dit is lager dan de woningcorporaties in de referentiegroep (69 procent) en het landelijk gemiddelde (72 procent). Overigens is ook de huurprijsontwikkeling in de periode 2007 – 2010 lager dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Accolade kiest bewust om aanwezig te blijven in kleinere kernen met haar woningbezit op basis van haar Strategisch Voorraad Beleid. Het presteren van Accolade is gezien het voorgaande passend bij de opgaven.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

In het werkgebied van Accolade is sprake van een kwaliteitsopgave als het gaat om het bestaande woningbezit. Het kwaliteitsniveau van het woningbezit van Accolade verschilt, zo is de kwaliteit van de woningen in Heerenveen relatief laag. De afgelopen jaren heeft Accolade zich ingezet om de kwaliteit van de woningen te verbeteren zo blijkt uit de visitatiegesprekken. In afwijking tot het oordeel van de belanghebbenden beoordeelt de commissie dit prestatieveld lager om de volgende redenen. Een integraal, actueel beleidskader was beperkt aanwezig gedurende de visitatieperiode. De prestaties verschilden hierdoor op lokaal niveau. Dit was onder meer het gevolg van verschillen in interpretatie van de basiskwaliteit. Gezien de aanwezige opgave beoordeelt de commissie het presteren van Accolade als lager dan de norm op basis van de visitatiegesprekken. Ook investeert Accolade minder op het gebied van onderhoud dan referentiecorporaties en zijn de onderhoudsuitgaven lager dan gemiddeld. De investering in de woningverbetering per woning ligt wel fors hoger (CFV, 2011).

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Het aantal thuiswonende senioren met een ondersteuningsvraag neemt sterk toe. Accolade speelt hierop in door via nieuwbouw levensloopbestendige woningen te realiseren. Ook realiseert zij zorgeenheden voor zorgorganisaties. Het opplussen van de bestaande woningvoorraad is beperkt en gebeurt op incidentele basis door Accolade. Gezien de kwalitatieve opgave wat betreft de geschiktheid van de bestaande woningvoorraad voor senioren presteert Accolade lager dan de norm.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De opgave bij nieuwbouw is vooral om woningen toe te voegen die geschikt zijn voor senioren. Dit doet Accolade bij meer dan de helft van de nieuwbouwwoningen die zij realiseert. Daarnaast ligt de opgave voornamelijk bij de herstructurering van het bestaande woningbezit. Accolade heeft de afgelopen jaren in de praktijk ruim voldoende gepresteerd gezien de opgaven op dit prestatieveld.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Samenwerking op het gebied van wonen, welzijn en zorg vormt de belangrijkste opgave op dit prestatieveld. Accolade zoekt (operationele) samenwerking op lokaal niveau via diverse projecten die bijdragen de kwaliteit van wijken en buurten, denk aan de Sociale Teams, leefbaarheidsprojecten, wijkvisies. De prestaties van Accolade op dit prestatieveld zijn ruim voldoende in het licht van de opgaven.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

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

4.1 De belanghebbenden van Accolade

Huurdersorganisaties

De huurders van Accolade worden vertegenwoordigd door twee verschillende huurdersverenigingen. De Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland (HDBF) vertegenwoordigt de huurders van Accolade in de gemeente Smallingerland. HDBF heeft in 2011 een vernieuwde overlegovereenkomst met Accolade afgesloten, waarin onder meer is afgesproken op welke wijze de inspraak van HDBF geregeld is. In de overeenkomst is vastgelegd dat er twee keer per jaar bestuurlijk overleg is op centraal niveau met Accolade. Daarnaast is er een jaarlijks overleg met een (delegatie) van de raad van commissarissen (hierna RvC) van Accolade en HDBF. Er vindt desgewenst informeel overleg plaats tussen de vestigingsdirecteur Drachten en HDBF.

De huurdersbelangenverenigingen in Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek zijn vertegenwoordigd in het Platform Huurdersbelangenverenigingen.

Er is vier keer per jaar overleg tussen de vestigingsdirecteuren van Accolade en de individuele huurdersbelangenverenigingen. In de samenwerkingsovereenkomst (2005) is vastgelegd dat er minimaal vier keer per jaar overleg is tussen het bestuur van Accolade en het bestuur van het Platform. In 2009 en 2010 heeft een verbetertraject plaatsgevonden met een externe adviseur om de relatie tussen Accolade en de huurdersbelangenverenigingen te verbeteren. De relatie heeft zich positief ontwikkeld in de afgelopen jaren.

HDBF en het Platform Huurdersbelangenverenigingen hebben elk een lid van de RvC voorgedragen ter benoeming. Accolade stelt jaarlijks een financiële bijdrage beschikbaar aan de huurdersverenigingen.

Gemeenten

Accolade heeft contacten met de vijf gemeenten waar zij voornamelijk woningbezit heeft. Dit zijn de gemeenten Franekeradeel, Heerenveen, Súdwest-Fryslân, Skarsterlân, Smallingerland.

De gemeente Skarsterlân heeft prestatieafspraken (2005 - 2010 en 2011 - 2015) vastgelegd met onder meer Accolade ter effectuering van de woonvisie 2009 - 2020.

In het Lokaal Akkoord (2004 en 2010 - 2014) van de gemeente Franekeradeel staan afspraken vastgelegd met Accolade. Accolade heeft ook het convenant Sociaal team Noordwest Friesland ondertekend in de gemeente Franekeradeel.

In de gemeente Smallingerland is een Woonakkoord 2008 - 2015 opgesteld met daarin afspraken over de inzet van Accolade. In de gemeente is ook een Woonplan Nieuwe Stijl 2010 - 2015 aanwezig waarin de ambities staan verwoord.

De gemeente Heerenveen heeft een woonvisie 2010 - 2025 combinatie met een Woonconvenant 2009-2013 waarin afspraken met Accolade zijn vastgelegd.

Ook de gemeente Súdwest-Fryslân heeft een woonvisie 2010 - 2025. De aanwezige prestatieafspraken 2005-2010 zijn onderdeel van het Woonplan 2005 - 2010. Daarnaast is een convenant wonen, welzijn en zorg in 2011 opgesteld om de samenwerking tussen organisaties op deze terreinen beter af te stemmen. Ook ligt er een convenant Sociaal Team (2008) waarbij Accolade een van de participerende partijen is.

De contacten met de gemeente vinden plaats door de vestigingsdirecteur van de locatie van Accolade in de betreffende gemeente. Hierdoor bestaan er korte lijnen in het onderlinge contact. Diverse gemeenten hebben behoefte aan meer uitwisseling op strategisch niveau over de opgaven, de wederzijdse ambities en de agenda voor de lange termijn ten behoeve van de samenwerking. Meer communicatie over het strategische proces van Accolade en de status van het besluitvormingsproces noemen deze gemeenten als aandachtspunt.

Zorg- en Welzijnspartijen

Accolade werkt samen met verschillende zorg- en welzijnspartijen.

In de vijf gemeenten participeert Accolade in het Sociaal Team binnen de gemeente. In de gemeente Súdwest-Fryslân is er een convenant wonen, welzijn en zorg in 2011 opgesteld ten behoeve van de samenwerking op deze terreinen tussen partijen.

Accolade werkt samen met een breed palet van zorgorganisaties voor het realiseren van huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Accolade stelt daarnaast aan verschillende organisaties woonruimte beschikbaar voor bijzondere doelgroepen, bijvoorbeeld in het kader van woonbegeleiding. Zo is er een raamovereenkomst tussen zorgorganisatie LIMOR, woningcorporatie De Wieren en Accolade (2011) ten behoeve van het beschikbaar stellen van doorstroomwoningen voor de crisisopvang in Sneek. Andere organisaties zijn onder meer GGZ, Talant (mensen met een beperking), stichting Jeugdzorg, Fier Fryslân (vrouwenopvang), Zienn (dak- en thuislozen).

In Smallingerland ontwikkelt Accolade een Gezondheidscentrum Onder Een Dak voor een samenwerkingsverband van huisartsen, een apotheek en thuiszorgorganisatie De Friese Wouden (JV 2011). In 2013 staat de start van de bouw gepland.

Aan welzijnsorganisatie Sinne verhuurt Accolade bedrijfsruimte (JV 2010). MEE heeft elke week spreekuur in de woonwinkel van Accolade Heerenveen (JV 2011).

De contacten met deze organisaties vinden plaats via de vestiging van Accolade in de betreffende gemeente. Overleggen vinden vooral plaats op projectniveau.

Overige partijen

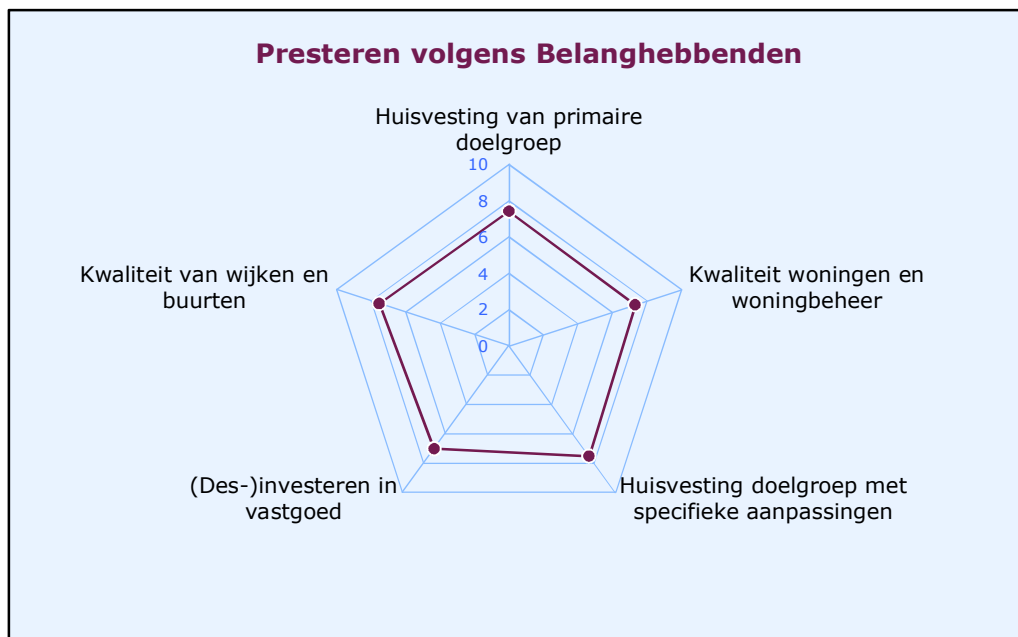
Accolade werkt samen opleidingen uit het noorden en bouwbedrijven ten behoeve van het beschikbaar stellen van stageplaatsen en leerlingwerkplaatsen (Jaarplan Drachten 2011).

Elke vestiging van Accolade heeft een lokale raad waarin belanghebbenden vertegenwoordigd zijn. De lokale raad vervult een advies- en klankbordfunctie. Een keer per jaar is er plenair overleg tussen de lokale raden en het bestuur van Accolade. Daarnaast is er op regelmatige basis overleg tussen de vestigingsdirecteuren en de lokale raden. Terugkoppeling hiervan vindt plaats naar de RvC (JV 2008).

In de vijf gemeenten waar Accolade werkzaam is, hebben ook woningstichting De Wieren en WoonFriesland woningbezit. Naast Accolade en WoonFriesland is Elkien een de derde grote corporatie in de provincie Friesland. De afgelopen jaren hebben Accolade en Elkien onderzocht of zij intensiever kunnen samenwerken op bepaalde onderdelen. Op het gebied van de woningtoewijzing vindt samenwerking plaats tussen Accolade, Elkien en woningstichting de Wieren.

In Friesland is een Vereniging van Friese Woningcorporaties aanwezig waarin Accolade participeert. De vereniging organiseert de belangenbehartiging van de corporaties op het niveau van de provincie Friesland, de Vereniging van Friese Gemeenten en andere provinciale instellingen. Accolade wil de samenwerking binnen de Vereniging van Friese Woningcorporaties nieuw leven inblazen. De volkshuisvestelijke opgaven in Friesland maken samenwerking tussen alle woningcorporaties in Friesland van belang.

4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,4
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,3
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	7,5
(Des-)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	7,5
Gemiddelde score	7,3

4.3 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort Accolade een 7,3 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Dit betekent dat het presteren van Accolade op de verschillende prestatievelden als ruim voldoende wordt beoordeeld door de belanghebbenden. Over het algemeen is de samenwerking op operationeel niveau goed en presteert Accolade volgens de belanghebbenden in lijn met de ambities en opgaven. De prestaties van Accolade hebben zich bovendien na de fusie positief ontwikkeld. Veel belanghebbenden zien Accolade als een betrouwbare partner die zich ruim voldoende inzet op het gebied van haar kerntaken. Er zijn op onderdelen grote verschillen in de beoordeling tussen belanghebbenden, deze nuances komen terug in de toelichting per prestatieveld. Een rode draad in de gesprekken van de belanghebbenden is dat zij de communicatie en transparantie op strategisch niveau in de afgelopen jaren beperkt vonden. Belanghebbenden hadden hier meer behoefte aan gehad. Vooral omdat de uitwisseling op strategisch niveau ervoor zorgt dat men gezamenlijk kan optrekken in de beleidsvorming en het werken aan de opgaven in het werkgebied. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat zij hiertoe ook zelf meer initiatief hadden kunnen nemen in de afgelopen jaren.

De commissie wil bij dit onderdeel opmerken dat tot haar verbazing de belanghebbenden voorafgaand aan de visitatiegesprekken informatie van Accolade hebben ontvangen. De commissie is hiervan niet van te voren op hoogte gesteld door Accolade. De informatie had betrekking op de visie van Accolade en haar presteren oftewel de onderwerpen die tijdens de visitatie worden besproken.

Huisvesting van primaire doelgroep

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

De primaire woningvoorraad is ruim voldoende beschikbaar voor huishoudens met een laag inkomen. Dit is mede het gevolg van het relatief lage prijsniveau van woningen door de ontspannen woningmarkt. Scheef wonen is beperkt aan de orde in Friesland geven de belanghebbenden aan. De druk op de goedkope huur neemt toe. De toewijzing van sociale huurwoningen aan huishoudens met een laag inkomen is conform de 90 procentnorm. De helderheid over het toewijzingsbeleid is verbeterd in de afgelopen jaren. Belanghebbenden geven aan dat Accolade de keuzevrijheid en betaalbaarheid van woningen hoog in het vaandel heeft staan.

Accolade zette zich de afgelopen jaren ruim voldoende in als het gaat om het aanbod van sociale huurwoningen, ook voor starters. Accolade laat - zo is het gekregen beeld door de commissie op basis van de documentatie en visitatiegesprekken - op dit prestatieveld in minder mate een ondernemingsgerichte, strategische houding zien waaruit blijkt dat zij rekening houdt met de ontwikkelingen op de lange termijn.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

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

De meeste belanghebbenden zijn tevreden over de inzet van Accolade voor de kwaliteit van de woningvoorraad. Accolade heeft de afgelopen jaren geïnvesteerd in de kwaliteit van het bestaande vastgoed en heeft de kwaliteitsopgave voldoende in beeld. De belanghebbenden geven aan dat kwaliteitsopgave een sterk lokale component kent. Accolade heeft met name de laatste jaren een inhaalslag gemaakt om de kwaliteit van woningen te verbeteren. Dit is concreet zichtbaar in de investeringen in grootschalige herstructureringsprojecten en groot onderhoud projecten. Ook investeert Accolade in projecten die de energetische kwaliteit van woningen verbeteren. Dit doet zij in samenwerking met gemeenten. Op het gebied van het beheer van woningen zijn er lokale verschillen. Belanghebbenden hebben de ervaring dat op vestigingsniveau en op projectniveau verschillend wordt gehandeld. Ook zijn er verschillende afspraken gemaakt met de huurdersverenigingen.

Een belanghebbende geeft aan dat in een project de communicatie en het maken van afspraken over de verantwoordelijkheden bij het woningbeheer minder goed is verlopen. Een andere belanghebbende noemt dat de communicatie over de klachtenafhandeling van huurders teveel tijd in beslag neemt. In 2010 hebben het Platform Huurdersbelangenverenigingen en Accolade een lijst met verbeterpunten opgesteld, onder meer over de communicatie op het gebied van onderhoud en de klachtenafhandeling / klantbejegening. Deze verbeterpunten zijn in de afgelopen jaren grotendeels gerealiseerd zo blijkt uit de lijst met verbeterpunten.

In de beoordeling van dit prestatieveld is te zien dat belanghebbenden de inhaalslag waarderen die Accolade heeft gemaakt om de kwaliteit van bestaande woningen te verbeteren. Een deel van de belanghebbenden beoordeelt het presteren minder hoog vanwege de genoemde kanttekeningen. Het presteren van Accolade op dit prestatieveld wordt gemiddeld als ruim voldoende beoordeeld. Op dit prestatieveld zijn sterk wisselende beoordelingen gegeven door de belanghebbenden.

Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

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

Accolade heeft veel aandacht voor de kwaliteit voor maatschappelijk vastgoed en het faciliteren van zorgorganisaties bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Belanghebbenden noemen dat zij de inzet van Accolade op dit prestatieveld als ruim voldoende tot goed waarderen. De samenwerking met Accolade op projectniveau is naar tevredenheid zo blijkt uit de visitatiegesprekken. Ook over het resultaat van projecten zijn belanghebbenden positief. Accolade laat zien dat 'zij haar nek wil uitsteken' door te investeren in projecten voor bijzondere doelgroepen. De belanghebbenden maken enkele kanttekeningen.

Gedurende de projectuitvoering kwam het voor dat de transparantie van Accolade over de kosten beperkt was. Ook zorgt het outsourcen van de ontwikkeling van nieuwbouw door Accolade aan Fooq voor minder transparantie. In projecten was de afgelopen jaren af en toe onduidelijkheid over de onderlinge taakverdeling tussen Accolade en belanghebbenden. Een aantal belanghebbenden zou meer strategisch willen optrekken met Accolade in het werken aan de opgaven op dit prestatieveld. Dit komt vooral doordat een deel van de belanghebbenden weinig zicht heeft op de wijze waarop Accolade zich strategisch wil inzetten op (middel)lange termijn. Door de samenwerking op projectniveau vindt gezamenlijke beleidsvorming en planontwikkeling op strategisch niveau weinig plaats aldus deze belanghebbenden. Gezamenlijke beleidsvorming vindt vooral plaats in het kader van de ontwikkeling van de woonvisies in de gemeenten.

(Des-)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Belanghebbenden geven aan dat het accent op de bestaande woningvoorraad ligt als gevolg van de woningmarktcrisis. Door middel van herstructurering zet Accolade zich hier ruim voldoende voor in. De waardering over de kwaliteit van de uitvoering van renovatieprojecten verschilt, zie hiervoor de toelichting bij het prestatieveld 'Kwaliteit woningen en woningbeheer'. Op het gebied van nieuwbouw is Accolade initiatiefrijk en werkt zij de plannen uit die er liggen. Op dit vlak houdt Accolade voldoende rekening met de realiteit van de woningmarkt van de afgelopen jaren aldus de belanghebbenden. De aanzienlijke opgaven op de woningmarkt behoeften op strategisch niveau in de samenwerking met belanghebbenden meer aandacht. Accolade zet de middelen ruim voldoende in om haar ambities op dit prestatieveld waar te maken en heeft voldoende oog voor mogelijke risico's van projecten.

Kwaliteit van wijken en buurten

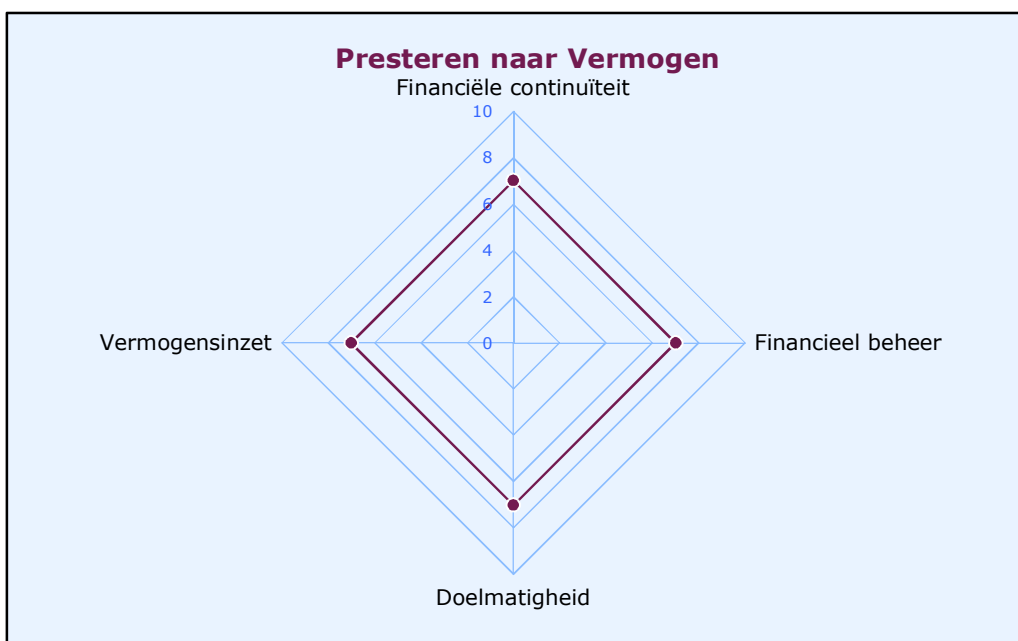
De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

Accolade investeert over het algemeen ruim voldoende tot goed in de kwaliteit van wijken en buurten volgens belanghebbenden. Dit doet zij door in samenwerking met belanghebbenden wijkvisies op te stellen en door middel van herstructurering van wijken. Belanghebbenden zijn over de inzet van Accolade in een aantal wijken erg positief. Over het presteren in andere wijken zijn belanghebbenden kritisch. Accolade heeft in een aantal wijken beperkt aandacht voor de leefbaarheid en kwaliteit. Ook kan Accolade in diverse wijken de samenwerking met partijen meer opzoeken om te komen tot gezamenlijke visieontwikkeling en wijkaanpak. Op dit prestatieveld leeft bij een deel van de belanghebbenden de behoefte aan meer strategische samenwerking en oog voor het (middel)lange termijn.

5 Presteren naar Vermogen

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

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
Prestatievelden	Cijfer	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	20%
- Vermogenspositie	7,0		
- Liquiditeit	7,0		
- Integrale kasstroomsturing	7,0		
Financieel beheer		7,0	20%
- Planning en controlcyclus	7,0		
- Treasurymanagement	7,0		
Doelmatigheid		7,0	20%
Vermogensinzet		7,0	40%
- Visie	7,0		
- Mogelijkheden	7,0		
- Maximalisatie	7,0		
Gemiddelde score		7,0	

5.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Bij het beoordelen van de financiële continuïteit gaat het er om dat de corporatie waarborgen heeft dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen.

Vermogenspositie

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0. Accolade presteert op dit onderdeel volgens de norm.

De afgelopen vier jaar (2008-2011) heeft Accolade het A(1)-oordeel gekregen van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Dit houdt in dat de uitvoering van de beleidsvoornemens in financieel opzicht past bij de vermogenspositie van de corporatie. Ook de solvabiliteit beoordeelde het CFV als voldoende in de afgelopen vier jaar (2008 - 2011). In 2011 was de solvabiliteit 41,9 procent (waardering op bedrijfswaarde). Het eigen vermogen bedroeg per 31 december 2011 382.646.331 euro (2010: 342.883.312 euro).

De commissie constateert - conform het CFV - dat het volkshuisvestelijk vermogen zich voldoende boven de ondergrens bevindt. Het volkshuisvestelijk vermogen is 28,5 procent van het balanstotaal in 2010 (referentie corporatie: 32,6 procent, landelijk gemiddelde: 27,2 procent). Per (gewogen) verhuureenheid is het volkshuisvestelijk vermogen bij Accolade 11.249 euro, hetgeen lager ligt dan landelijk (13.046 euro) en de referentiegroep (14.471 euro).

Accolade heeft criteria geformuleerd wat betreft de ontwikkeling van het eigen vermogen, waaronder een solvabiliteit van minimaal 20 procent op basis van de bedrijfswaarde. Andere criteria zijn: het opereren binnen de begroting en financiële kaders, een positief saldo van de kasstromen en ratio's voor leegstand, betalingsachterstand, onrendabele toppen en projectplannen die binnen de normen zijn. Via de Balanced Scorecard brengt Accolade per kwartaal in beeld hoe zij scoort op deze criteria. De financiële weerstand van Accolade was de afgelopen jaren ruim voldoende. De ontwikkelingen in de komende jaren hebben echter consequenties voor de investeringscapaciteit van Accolade.

Beleidsbeslissingen toetst Accolade aan een financiële meerjarenprognose van tien jaar. Deze prognose stelt Accolade jaarlijks bij. De variabelen zoals huurinkomsten, inflatie, toekomstige renteontwikkeling en ontwikkeling van de voorraad (planning van nieuwbouw en verkoop van woningen) worden jaarlijks beoordeeld en zo nodig aangepast. Op deze manier heeft Accolade zicht op haar vermogenspositie en de mate waarmee zij haar maatschappelijke functie kan vervullen. Deze conclusie blijkt ook uit de accountantsverslagen in de periode 2008 - 2011.

Middelen (liquiditeit)

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0. Accolade presteert op dit onderdeel volgens de norm.

Volgens het oordeel van het WSW in de afgelopen vier jaar (2008-2011) zijn er voldoende middelen om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

In 2011 is Accolade tijdelijk gekort op het faciliteringsvolume, omdat de operationele kasstromen vanaf 2013 niet positief waren. Vervolgens is de meerjarenprognose van de kasstromen door Accolade bijgesteld. In 2012 heeft Accolade een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW. Via de meerjarenprognose van de kasstromen en het begrotingsoverzicht heeft Accolade in beeld of zij de geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen kan betalen.

Kasstromen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0. De prestaties van Accolade zijn conform de norm.

De kasstromen zijn leidend voor de realisatie van plannen en voor de ontwikkeling van kosten. Maandelijks en jaarlijks brengt Accolade de kasstromen voor een periode van 5 jaar in beeld op basis van de verwachte activiteiten. De prognoses worden zodoende jaarlijks geactualiseerd. De prognoses hebben betrekking op de operationele kasstromen, de portfoliokasstromen en de financieringskasstromen en de totale liquiditeit van de organisatie. Aan het kasstromenoverzicht is de borgingsruimte van het WSW, de projectenplanning en de financiële maandrapportage gekoppeld. Accolade heeft in de Balanced Scorecard criteria opgenomen ten aanzien van de ontwikkeling van de kasstromen.

In 2011 was sprake van een positief exploitatieresultaat. In 2010 was het exploitatieresultaat negatief vanwege enerzijds hoge bedrijfsopbrengsten en anderzijds hogere belastingen en een hoge mutatie van de reel waarde (bedrijfswaarde) (JV 2010). Ook in 2008 was het exploitatieresultaat negatief, maar wel hoger dan begroot als gevolg van een lagere realisatie van projecten (JV 2008).

Gedurende de periode 2008 tot en met 2010 lag de rentedekkingsgraad boven de minimale eis van 1,2 die de visitatiemethodiek hanteert, namelijk op 2,2 in 2010, 1,9 in 2009 en 1,8 in 2008 (CFV, 2011). De rentedekkingsratio zal de komende jaren naar verwachting onder druk komen te staan als gevolg van de verhuurdersheffing (Accountantsverslag 2011). Accolade hanteert een direct rendementseis van minimaal 4 procent. Tijdens de visitatieperiode bevond het direct rendement zich boven deze norm (Eerste kwartaal 2012: 5,8 procent (BSC, 2012)).

Accolade waardeert haar bezit op basis van de bedrijfswaarde. Beleidsbeslissingen over de portefeuille toetst de woningcorporatie aan de financiële meerjarenprognose van tien jaar. Het onrendabele deel van de investeringen verwerkt Accolade in het exploitatieresultaat op het moment dat de bestuurder goedkeuring verleent aan de uitvoering van een project. In het Portefeuilleplan (2012) heeft Accolade de investeringsopgave van de portefeuille getoetst op financiële haalbaarheid. Het Portefeuilleplan vormt het strategische kader voor de ontwikkeling van de vastgoedportefeuille en de uitwerking daarvan in complexbeheerplannen.

De loan to value van Accolade was in 2011 61 procent, in 2010 was dit 60 procent (JV 2011). Accolade hanteert 75 procent als plafond voor de financiering als percentage van de waarde van het bezit (loan to value).

Financieel beheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Bij het beoordelen van het financieel beheer gaat het er om dat de corporatie haar plannen financieel goed heeft doorgerekend en dat de corporatie die financiële planning regelmatig checkt en eventueel bijstelt.

Financiële planning en controlecyclus

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

De financiële meerjarenplanning maakt Accolade inzichtelijk via het kasstromenoverzicht voor 5 jaar en de begroting. Jaarlijks vindt vaststelling van de parameters voor de begroting plaats. Accolade heeft financiële doelstellingen opgenomen in de Balanced Scorecard.

Per kwartaal laat Accolade zien hoe zij scoort ten aanzien van de normen in de Balanced Scorecard . Ook berekent Accolade per kwartaal de bedrijfswaarde op basis van de vastgestelde parameters. Maandelijks geeft een financieel dashboard inzicht in de financiële situatie en vindt actualisatie van het kasstromenoverzicht plaats. Jaarlijks zorgt de auditcommissie voor een evaluatie van de uitgevoerde projecten. Hierbij brengt zij in beeld of de financiële uitkomsten van projecten passend waren bij de bestuursbesluiten en welke leerpunten er zijn. Via het voorgaande vindt monitoring en zo nodig bijsturing plaats. De ontwikkeling van de financiële positie heeft in de visitatieperiode geleid tot een heroverweging en temporiseren van projecten. In 2009 zijn bijvoorbeeld projecten geschrapt en doorgeschoven in de tijd om te zorgen voor een betere verhouding tussen verkoop en investeringen (JV 2009). Jaarlijks vindt actualisatie van de financiële meerjarenplanning en de Balanced Scorecard (2011 en 2012) plaats.

Accolade heeft in 2010 uitgangspunten voor het Strategisch Voorraadbeleid opgesteld. Vervolgens heeft zij in 2012 een Portefeuilleplan voor de periode tot en met 2020. Het Portefeuilleplan biedt een strategisch kader voor de ontwikkeling / exploitatie van het vastgoed – getoetst op financiële haalbaarheid – op basis waarvan het Strategisch Voorraadbeleid op complexniveau wordt uitgewerkt.

Uit de accountantsverslagen blijkt dat de kwaliteit van de interne beheersing door Accolade sterk is verbeterd in 2009 en 2010, onder meer door het bijgestelde financiële dashboard in 2009 en het opstellen van een set van financiële kengetallen ten behoeve van de financiële sturing in 2010. Sinds 2011 maakt Accolade per project een risicomatrix als onderlegger bij de fase-documenten van projecten. In het accountantsverslag 2011 staat als aandachtspunt genoemd dat verbeterlagen noodzakelijk zijn om de betrouwbaarheid van de strategische informatievoorziening en de verankering daarvan in de organisatie aan te scherpen.

Accolade heeft de vastgoedontwikkeling en het projectmanagement hiervan bij Fooq ondergebracht. Accolade heeft de rol van opdrachtgever. Er zijn met Fooq resultaatafspraken gemaakt die zijn vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst (2008 / 2011 actualisatie). De risico's van de vastgoedontwikkeling zijn voor Fooq. Fooq heeft van Accolade een omzetgarantie gekregen. In 2011 was een deel van de kosten die Fooq in rekening bracht, niet direct toe te schrijven aan projecten.

In 2011 zijn er nieuwe afspraken vastgelegd over de omzetgarantie voor de periode 2011 - 2014. Accolade beschikt over een contract met Fooq.

Treasury

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0. Bij treasury gaat het om het vermogensbeheer van de corporatie.

Accolade brengt de kasstromen voor een periode van 20 jaar in beeld op basis van de verwachte activiteiten. Accolade werkt vervolgens met kasstromen voor een periode van vijf jaar. De corporatie bewaakt op basis van het treasurystatuut en het treasuryjaarplan haar handelen op het gebied van financieringen en beleggingen. De treasurycommissie komt maandelijks bijeen onder leiding van de controller. Jaarlijks gaat Accolade na op basis van de meerjarenplanning wat de Treasuryactiviteiten zijn en hoe hieraan het beste invulling kan worden gegeven. De resultaten van de Treasurycommissie worden via de Auditcommissie teruggekoppeld aan de RvC.

Uitgangspunt van het financieringsbeleid is het verkrijgen en behouden van een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Dit tegen aanvaardbare kosten, zodat Accolade haar financiële continuïteit kan waarborgen. Om het renterisico over de leningenportefeuille te spreiden, streeft Accolade naar een ideale opbouw van de leningenportefeuille. Van een ideale opbouw is sprake als de rente- en aflossingsverplichtingen door de jaren heen gemiddeld ongeveer gelijk zijn. Ook uit de accountantsverslagen blijkt dat Accolade op gedegen wijze werkt aan de financieringsbehoefte en het rentemanagement. Het treasurystatuut van Accolade maakt het mogelijk om gebruik te maken van derivaten. Dit is alleen mogelijk met goedkeuring van de RvC. De afgelopen jaren heeft Accolade geen gebruik gemaakt van rentederivaten. Accolade stelt zich terughoudend op met het inzetten van financiële instrumenten zoals derivaten.

De commissie beoordeelt het functioneren van Accolade op dit prestatieveld volgens de norm.

Doelmatigheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Kerngegevens	Corporatie*	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	€1.002	€1.277	€1.355
Toename netto bedrijfslasten (2007-2010)	-23,9%	11,6%	8,4%
Aantal vhe per fte	91	85	87
Personeelskosten per fte	€60.180	€63.546	€63.134

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief*, 2011

* De kosten met betrekking tot de ontwikkeling van nieuwbouw door Fooq zijn hierin niet meegenomen. Wanneer dit wel het geval zou zijn, dan scoort Accolade minder positief ten opzichte van de referentie corporatie en het landelijk gemiddelde.

Accolade heeft in de Balanced Scorecard doelstellingen geformuleerd op het gebied van doelmatigheid. Zo wil Accolade wat betreft bedrijfslasten behoren tot de 20 procent corporaties met de laagste bedrijfslasten. In 2010 is Accolade gemaakt met het opnieuw vastleggen van processen en de implementatie in de organisatie.

Dit heeft in 2011 een vervolg gekregen. In de Balanced Scorecard is als doel opgenomen om in 2011 minimaal 2 processen jaarlijks te evalueren en te verbeteren en om in 2012 alle hoofdprocessen te evalueren.

De netto bedrijfslasten van Accolade zijn de afgelopen jaren sterk gedaald en zijn lager dan gemiddeld. Zij behoort tot de 20 procent corporaties met de laagste bedrijfslasten. In 2011 was de daling van de bedrijfslasten onder meer het gevolg van de herberekening van de onrendabele top van projecten in uitvoering, stopgezette en vertraagde projecten (JV 2011). Het aantal vhe per fte laat zien dat Accolade bovengemiddeld scoort. Dit is onder meer het gevolg van de reorganisatie in het kader van de fusie. Ook de personeelskosten per fte liggen lager dan de referentie corporatie en het landelijk gemiddelde. Hierbij maakt de commissie de kanttekening dat de kosten van Fooq niet meegenomen zijn in deze cijfers. Wanneer dit wel het geval zou zijn, dan scoort Accolade minder positief ten aanzien van de referentie corporatie en het landelijk gemiddelde. Het is onduidelijk hoe groot dit verschil zal zijn.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Visie op vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Accolade wil haar vermogen maximaal inzetten ten behoeve van haar maatschappelijke prestaties. Accolade financiert haar investeringen voor een groot deel vanuit de opbrengsten uit verkopen en heeft hiervoor een actief verkoopprogramma. De afgelopen jaren zijn projecten gefaseerd of stopgezet om financiële redenen. Accolade heeft financiële normen vastgesteld aan de hand waarvan zij de vermogensinzet toetst. Hierbij kijkt zij ook naar de financiële meerjarenprognose. Voor investeringen in kernen en complexen vormen de uitgangspunten van het Strategisch Voorraad Beleid het leidende kader (Beleidsnotitie SVB, 2010). Dit is door Accolade verder uitgewerkt in het Portefeuilleplan 2012. Daarnaast is er een beslisboom die leidend is voor het maken van keuzes over de (onderhouds)investeringen op complexniveau.

Mogelijkheden verruiming vermogen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Accolade heeft een lange termijn visie op de ontwikkeling van de kasstromen. Via de doelstellingen van de Balanced Scorecard stuurt Accolade hierop. Daarnaast gaat Accolade de mogelijkheden tot het verruimen van het vermogen na via het treasurybeleid. Accolade heeft beleid ontwikkeld voor de huurharmonisatie van de woningvoorraad. Ook heeft Accolade een actief verkoopprogramma waarvan de opbrengsten dienen als financiering voor investeringen. De afgelopen jaren stuurde de corporatie op het terugbrengen van de bedrijfslasten en het verbeteren van de efficiëntie van primaire processen. De doelstellingen op dit gebied zijn onderdeel van de Balanced Scorecard .

Maximalisatie inzet vermogen

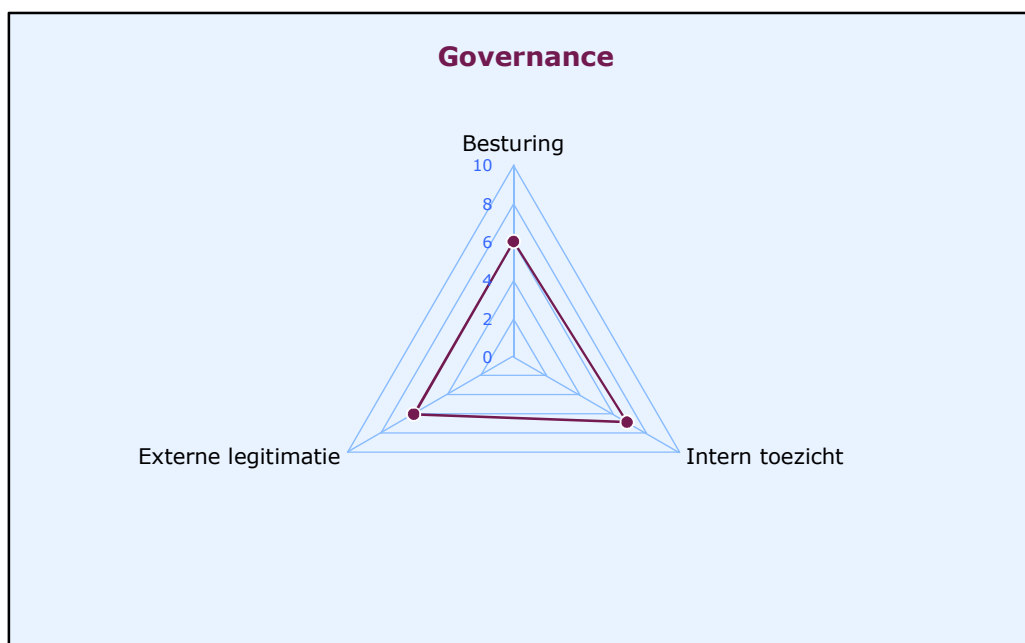
De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Accolade zet haar vermogen ruim voldoende in ten behoeve van haar maatschappelijke prestaties. Hierbij heeft zij oog voor de risico's en stuurt zij actief op de ontwikkeling en de inzet van het vermogen.

6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance		
Prestatievelden	Cijfer	Cijfer
Besturing		6,0
- Plan	6,5	
- Check	6,0	
- Act	5,5	
Intern toezicht		6,8
- Functioneren RvC	7,0	
- Toetsingskader	6,5	
- Toepassing Governancecode	7,0	
Externe legitimatie		6,0
Gemiddelde score		6,3

6.2 Conclusies en motivatie

Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Plan (6,5)

Het Visiedocument Lijn 2015 (2010) en de Ondernemingsstrategie inclusief de Markt- en Vastgoedstrategie (2007 / 2010 / 2012) heeft Accolade in 2011 en 2012 vertaald naar 8 strategische doelen met 26 subdoelen. Accolade heeft een SWOT-analyse van de interne en externe omgeving uitgevoerd als input voor het opstellen van de Ondernemingsstrategie. Ook heeft zij in 2011 8 focusprojecten vastgesteld die zijn gecontinueerd in 2012. Sinds 2011 is er meer samenhang en consistentie ontstaan tussen de verschillende beleidsdocumenten. Hierdoor is de samenhang der delen meer helder geworden.

De strategische doelen zijn SMART³ gemaakt in het Besturingsmodel van Accolade, de Balanced Scorecard (2011 en 2012). Elke vestiging of afdeling stelt een jaarplan op waardoor nadere concretisering van de doelen plaatsvindt. Accolade is in 2010 gestart met het maken van jaarplannen. De relatie tussen de strategische doelen en de jaarplannen is de afgelopen jaren meer expliciet en transparant geworden. Sinds 2011 zijn de jaarplannen opgesteld in een format dat aansluit bij de Balanced Scorecard. In 2010 was de relatie tussen de strategische doelen van Accolade en de verwerking van de doelen in de jaarplannen minder expliciet en transparant.

Sinds 2010 wordt op basis van de jaarplannen gesproken over de begroting en maakt Accolade vervolgens de begroting definitief. Elk jaar stelt de RvC de uitgangspunten voor de begroting vast.

Het Strategische Voorraadbeleid was de afgelopen jaren in ontwikkeling. Hierdoor was een strategisch kader voor de uitvoering van dit beleid in de afgelopen jaren beperkt aanwezig.

De commissie mist de afstemming en consistentie van het onderhoudsbeleid op strategische en operationeel niveau, waardoor er verschillend gehandeld werd op vestigingsniveau.

De mate waarin de prestatieafspraken doorwerken in het beleid van Accolade is niet inzichtelijk op basis van het besturingsmodel.

In 2010 is een klanttevredenheidsonderzoek door Accolade uitgevoerd.

Projectplanningen worden getoetst door de RvC. De vastgestelde beleidsdocumenten zijn goedgekeurd en gedeeld met de RvC.

De afgelopen jaren was zichtbaar dat Accolade een organisatie in opbouw is. Met name in 2011 en 2012 is veel gerealiseerd. Het sturingsmodel is in werking is gesteld, processen zijn gestroomlijnd en op elkaar afgestemd. Beleidsdocumenten op diverse thema's zijn opgesteld. De totstandkoming van beleidsdocumenten kenmerkte zich regelmatig door een organisch proces. Zo is de Ondernemingsstrategie een paar keer bijgesteld in de afgelopen jaren en kwam er al werkendwijs steeds meer uniformiteit in de jaarplannen. De commissie ziet dat *Plan* vooral de afgelopen twee jaar concreet handen en voeten heeft gekregen. De transparantie en relatie tussen de strategische doelstellingen van Accolade en het presteren op operationeel niveau zijn in 2011 en 2012 meer expliciet en transparant geworden in vergelijking met in de jaren daarvoor. De mate waarin beleidsbeïnvloeding plaatsvindt door belanghebbenden was beperkt in de afgelopen jaren. Dit wordt nader toegelicht aan het einde van dit hoofdstuk.

³ Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdsgebonden.

Check (6,0) en Act (5,5)

Gezien de 'opbouw' van de organisatie in de afgelopen jaren is het onderdeel Check en in sterke mate Act beperkt uitgevoerd.

Op het onderdeel Check scoort Accolade een 6,0. Het monitoren en toetsen van beleid vond beperkt plaats tijdens de visitatieperiode. Het op basis hiervan bewust en expliciet bijstellen van beleid gebeurde vrijwel niet in de afgelopen jaren. Zoals bij het onderdeel 'Plan' al aangegeven vond de bijstelling van beleid op organische wijze plaats. Om die reden beoordeelt de commissie Act met een 5,5. De organische wijze van beleidsbijstelling zorgt ervoor dat Check en in nog sterkere mate Act slechts zeer beperkt werden uitgevoerd tijdens de visitatieperiode.

Accolade geeft aan dat zijde ondernemingsstrategie jaarlijks gaat herijken (tijdens de visitatieperiode is dit in 2010 (niet formeel vastgesteld) en 2012 gebeurd). De ondernemingsstrategie vertaalt Accolade door naar de Balanced Scorecard. Eenzelfde cyclus zal gevolgd gaan worden bij het Strategisch Vastgoedbeleid. Ook hierbij vond beperkt Check en Act plaats in de afgelopen jaren, doordat dit beleid recent is opgesteld. Daarnaast zijn de afwijkingen in beleid en uitvoering tussen de verschillende vestigingen niet in beeld gebracht. Het voorgaande zorgt ervoor dat commissie de onderdelen Check en Act als significant lager dan de norm beoordeelt. In het onderstaande gaat de commissie gedetailleerder in op de uitvoering van de onderdelen Check en Act.

Accolade heeft met het Platform Huurdersbelangenverenigingen een verbeterprogramma opgesteld op het gebied van onderhoud en klantbejegening. De voortgang en evaluatie hiervan heeft plaatsgevonden. Op dit onderdeel heeft Accolade de PDCA-cyclus doorlopen. Op projectniveau vindt (tussentijdse) evaluatie niet altijd transparant plaats zo blijkt uit de visitatiegesprekken. Het contract met Fooq is geëvalueerd en vervolgens bijgesteld.

Sinds 2011 monitort Accolade jaarlijks en per kwartaal hoe de voortgang op de strategische doelen van de Balanced Scorecard is en worden de doelen waar nodig aangepast. Per maand geeft een financieel dashboard inzicht in de financiële situatie (sinds 2009). De projectenplanning wordt halfjaarlijks herijkt, er vindt per kwartaal een projectenrapportage plaats en de focusprojecten staan tweemaandelijks op de agenda van het MT. De jaarplannen worden per kwartaal besproken door de directie en het MT.

De commissie is niet gebleken dat Accolade zichtbaar maakt welke aanpassingen zij doet en met welke motivatie als het gaat om de *inhoud* van beleidsdocumenten, de Balanced Scorecard en de focusprojecten. In 2012 is het functioneren van Balanced Scorecard door Accolade geëvalueerd. Op basis hiervan zijn verbeterpunten vastgesteld, onder meer om steviger op de uitvoering van de Balanced Scorecard te sturen door regelmatige bespreking hiervan door het bestuur en de vestigingsdirecteur. In het jaarverslag verantwoordt Accolade haar prestaties Accolade breed en op onderdelen op vestigingsniveau. De Balanced Scorecard wordt in het jaarverslag van 2011 op organisatie breed niveau verantwoord. In de afgelopen jaren werd de relatie tussen de strategische doelstellingen en de jaarplannen en bijbehorende prestaties niet expliciet gelegd in de jaarverslagen.

Hierdoor was de toetsing en (bij)sturing in de relatie tussen het strategische en het operationele (vestigings)niveau beperkt transparant.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

Functioneren van de RvC (7,0)

De RvC bestaat uit 5 leden (er is momenteel één vacature). De RvC is volgens eigen zeggen te typeren als een team met een open cultuur. Er is ruimte voor een kritische blik naar elkaar en naar de bestuurder. Dit teamgevoel is met name in de laatste twee jaar ontstaan na de wisseling van de voorzitter. De huidige raad heeft aangegeven dat met haar aantreden een open cultuur is ontstaan. Deze cultuur heeft ook zelfreflectie mogelijk gemaakt. De RvC evalueert sinds 2009 jaarlijks het eigen functioneren.

Accolade heeft in 2009 een integriteitcode vastgesteld. Dit is te vinden op de website van de corporatie. Uit de notulen van de Raad is te herleiden dat het thema integriteit in de afgelopen jaren af en toe op de agenda stond.

De leden van de RvC zijn lid van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW).

Uit de visitatiegesprekken blijkt dat er een passende toezichtrelatie bestaat tussen de RvC en de directeur-bestuurder. De RvC heeft in 2012 besloten tot het vertrek van de voormalige bestuurder. Reden hiervoor was een verschil van visie op de intensiteit van de samenwerking met Elkien⁴. Met het voorgaande laat de RvC zien dat zij zo nodig durft in te grijpen.

De Raad is zich bewust van de rollen die zij heeft als toezichthouder en werkgever. De directeur-bestuurder was aanwezig bij de vergaderingen van de Raad. Vaak zijn ook andere medewerkers van Accolade bij een RvC-vergadering aanwezig, zoals de controller en de bestuursadviseur.

In een aparte vergadering - zonder de aanwezigheid van de directeur-bestuurder - vormt de Raad zich een oordeel over het functioneren van de directeur-bestuurder. Er is een reglement aanwezig met betrekking tot de taken en bevoegdheden van de Raad. Ook bestaat er een profiel voor de samenstelling van de RvC. De RvC bespreekt ieder jaar het functioneren van het bestuur.

De RvC heeft een brede en diverse samenstelling. Bij de samenstelling van de raad en bij vacatures wordt door de RvC expliciet gezocht naar leden met aanvullende competenties en rollen.

Toetsingskader (6,5)

Het toetsingskader wordt gevormd door het jaarlijks op te stellen jaarplan (per vestiging), de begroting en daarnaast het Visiedocument en de Ondernemingsstrategie. Het Strategisch Voorraadbeleid is in 2012 geactualiseerd en zodoende aan dit kader toegevoegd.

⁴ De RvC heeft aangegeven dat het de insteek van Accolade is om samen te werken met Elkien, waarbij fusie geen doelstelling is. Hierover bestond een verschil van inzicht met de voormalige bestuurder.

De financiële dashboards geven inzicht in financiële situatie en mogelijke risico's. Daarnaast biedt de Balanced Scorecard een strategisch toetsingskader. De RvC krijgt via opleggers bij rapportages informatie over afwijkingen in prestaties. Prestatieafspraken met gemeenten worden ter informatie voorgelegd aan de RvC. De RvC heeft weinig bemoeienis met de relatie met Fooq. Gezien de hoge kosten hiervan zou dit wel in de lijn der verwachting liggen (zie de toelichting bij het onderstaande onderdeel 'Governancecode'). Gezien het feit dat het contract met Fooq een vaste relatie met omzetgarantie is, weegt dit punt relatief zwaar mee in de beoordeling door de commissie. Via de auditcommissie vindt de informatievoorziening en de bespreking van (integrale) expliciete project- en renterisico's plaats door de RvC.

Accolade scoort gezien het bovenstaande voldoende, maar iets lager dan de norm.

Governancecode (7,0)

Accolade onderschrijft de Governancecode. Zij past de Code toe en kan uitleggen waar en waarom zij op sommige punten afwijkt van de Code.

Accolade week af van de Governancecode in het overleg met belanghebbenden, hierbij was tot 2010 in plaats van het voltallige RvC een delegatie van het RvC aanwezig. Deze afwijking heeft Accolade toegelicht in het jaarverslag. Vanaf 2010 is besloten dat in beginsel het voltallige RvC aanwezig is bij het jaarlijkse overleg. Een andere afwijking was dat de voormalige bestuurder voor onbepaalde tijd was benoemd. Ook dit punt werd toegelicht in het jaarverslag. Het contract met deze bestuurder is beëindigd per september 2012 door de RvC. Accolade is voornemens om bij nieuwe bestuurders de (her)benoemingsperiode van maximaal vier jaar in acht te nemen. Tijdens de visitatie is gebleken dat vanaf september 2012 de leiding van de corporatie tot 1 maart 2013 bestaat uit een interim driehoofdig bestuur met ieder een eigen aandachtsgebied. Over de invulling van het bestuur heeft externe communicatie plaatsgevonden.

Accolade beschikt sinds 2012 over een deelnemingennotitie. Accolade heeft ervoor gekozen om geen statuut op te stellen, omdat zij weinig actieve deelnemingen heeft. De relatie met Fooq is vastgelegd in een contract. Er is in mindere mate toezicht en sturing op bestuurlijk niveau ten aanzien van de afwijkingen in het functioneren van Fooq.

Bijna alle vereiste documenten volgens de Governancecode zijn beschikbaar via de website van de woningcorporatie.

Over de beloningsstructuur van de directeur-bestuurder is in 2010 een advies opgesteld door een extern deskundige. De beloning lag onder het maximum van de Wet Normering Topinkomens en de Balkenendenorm. Wel was de beloning aan de hoge kant. Zoals reeds genoemd is het contract met deze bestuurder in september 2012 beëindigd. Accolade geeft aan dat de normen van het VTW worden gehanteerd bij de honorering van de commissarissen. Het beloningsbeleid van de bestuurder en de RvC van Accolade wordt opgenomen en gespecificeerd in het jaarverslag, dat op de website wordt gepubliceerd.

De RvC heeft aandacht voor de toepassing van de Governancecode als het gaat om de samenwerking met de accountant en evalueert de samenwerking conform de code.

Externe legitimatie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De commissie beoordeelt de mate van beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden gedurende de visitatieperiode (2008 – 2012) als lager dan de norm.

In 2009 heeft de RvC een lijst met belanghebbenden vastgesteld. Op de website van Accolade was in de visitatieperiode geen belanghebbendenregister te vinden. Op de website van de corporatie zijn geen verslagen van belanghebbendenoverleggen aanwezig. Er heeft in Franeker in 2008 een dag met belanghebbenden plaatsgevonden. Accolade heeft een belanghebbendenbijeenkomst georganiseerd in 2009 (gekoppeld aan het visiedocument) en discussiebijeenkomsten over de missie en koers in 2010. Een delegatie van RvC is aanwezig bij bijeenkomsten met belanghebbenden. De commissie mist een jaarlijks overleg met belanghebbenden dat door het bestuur is vastgesteld en goedgekeurd door de RvC. Op die manier hebben belanghebbenden de gelegenheid tot het uitbrengen van advies over de vastgestelde jaarrekening, jaarverslag, de strategie en het beleid.

Periodiek overleg met belanghebbenden op bestuurlijk strategisch niveau vindt niet op structurele basis plaats. De contacten met belanghebbenden zijn doorgaans op lokaal niveau met de betreffende vestiging. In die gesprekken met de vestigingsdirecteuren komt de strategische kant aan de orde, alleen missen belanghebbenden wel het bestuurlijke contact. Uit de visitatiegesprekken blijkt dat de contacten van belanghebbenden met de voormalige bestuurder beperkt waren. De contacten tussen Accolade en belanghebbenden zijn vaak ad hoc en op vestigingsniveau. Uit de visitatiegesprekken blijkt bovendien dat belanghebbenden weinig zicht hebben op de relatie tussen het beleid op operationeel en op strategisch concernniveau. De aanwezige contacten beoordelen de belanghebbenden als positief. De belanghebbenden missen echter nadrukkelijk het contact op bestuurlijk niveau. Belanghebbenden geven aan dat zij behoefte hebben aan meer bestuurlijk strategisch overleg over het beleid van Accolade. Zij missen transparantie en communicatie over het strategisch handelen van Accolade op (middel)lange termijn, ondanks de contacten hierover met de vestigingsdirecteuren. Als gevolg van het ontbreken hiervan worden de kruisbestuivingen tussen Accolade en de belanghebbenden gemist. De gezamenlijke beleidsontwikkeling en planvorming op strategisch bestuurlijk niveau was te beperkt in de afgelopen jaren. Dit was mede het gevolg van de fusie en organisatieopbouw in de afgelopen jaren. Ook de evaluatie over de samenwerking na afronding van projecten is beperkt zo blijkt uit de visitatiegesprekken. Accolade geeft aan dat de invulling van het belanghebbendenoverleg een speerpunt in 2013 is.

De lokale raden noemt Accolade als een belangrijk orgaan met een advies- en klankbordrol. De vestigingsdirecteuren hebben regelmatig overleg met de lokale raden. De RvC had in 2011 een ontmoeting met de vijf lokale raden. Er vindt minder (transparant) overleg plaats van de lokale raden dan te verwachten zou zijn op grond van hun rol. Er is een reglement aanwezig ten aanzien van het functioneren van de lokale raden en er bestaat een jaarplanning ten behoeve van de overlegmomenten.

Er vindt jaarlijks overleg plaats door de RvC met het Platform en HDBF. Structureel overleg met de huurderbelangenverenigingen vindt plaats door de vestigingsdirecteuren en het bestuur. Het overleg met de huurdersbelangenverenigingen is conform de Overlegwet.

7 Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden*						Gemiddeld cijfer over prestatievelden	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Ambities									
Prestaties in het licht van de eigen ambities	7,0	6,0	6,0	6,0	7,0		6,4	1,0	6,4
Presteren naar Opgaven									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	6,0	6,0	7,0	7,0		6,6	nvt	6,6
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,4	7,3	7,5	7,0	7,5		7,3	nvt	7,3
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit	Vermogenspositie					7,0	7,0	20%	7,0
	Liquiditeit					7,0			
	Integrale kasstroomsturing					7,0			
Financieel beheer	Planning en controlcyclus					7,0	7,0	20%	
	Treasurymanagement					7,0			
Doelmatigheid					7,0	7,0	20%		
Vermogensinzet	Visie					7,0	7,0	40%	
	Mogelijkheden					7,0			
	Maximalisatie					7,0			
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,0	33%	6,3
	Check					6,0			
	Act					5,5			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	6,8	33%	
	Toetsingskader					6,5			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimatie					6,0	6,0	33%		
Geïntegreerd eindoordeel									6,7

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief / ratio	Documenten
Presteren naar Ambities	<ul style="list-style-type: none"> • Marsroute op naar de fusie, 2007 • Accoladegroep in de steigers, 2008 • Ondernemingsstrategie 2007, 2001, 2012 • Markt- en Vastgoedstrategie 2007 • Visiedocument Lijn 2015, 2010 • Jaarplannen 2010 – 2012 • Jaarplan 2011 Besturingsmodel Drachten, 2011 • Jaarverslagen 2008 – 2011 • Notitie positie krachtenveld, 2008 • Organisatieontwerp 'Ja natuurlijk', 2012 • Beleidsnotitie uitgangspunten SVB, 2010 • Projectplan SVB, 2011 • Portefeuilleplan en bijlagenboek, 2012 • Wijkvisie / Leefbaarheidsplan Kaartsersbuurt Franeker • Wijkvisie De Akkers Heerenveen, 2011 • Wijkvisie De Drait Drachten, 2011 • Wijkvisie Sexbierumervaartplan Frankeradeel, 2011 • Wijkvisie Wyldehoarne Joure en bijlage, 2011 • Wijkvisie Stadsfenne Sneek, 2012 • Wijkvisie de Wiken Drachten, 2012 • Wijkvisie Lemmersweg Oost Sneek, 2012 • Wijkvisie De Venen Drachten, 2012 • Wijkvisie Tinga Sneek, 2012 • Leefbaarheidsacties Heerenveen, 2010 • Leefbaarheidsacties Joure, 2010 • Projectplan leefbaarheid, 2010 • Beleidsnotitie leefbaarheid, 2012 • Energiebeleidsplan, 2011 • Memo Stakeholdersbeleid, 2012 • Verkoopbeleid 2012 • Excelbestand Overzicht niet-Daeb, 2012 • Exelbestand Nieuwbouw geschikt voor ouderen, 2012 • Rapportageprojecten, 2011 • Verslag evaluatie projecten, 2011 • Evaluatie projecten Fooq, 2011 • Tijdelijke verhuur en Bruikleen Carex, 2010 – 2012 • Presentatie en Notitie speeddates onderhoudsbegroting 2013, 2012
Presteren naar Opgaven	<ul style="list-style-type: none"> • Woningmarktanalyse per gemeente, 2008 • Woningbehoefte Friesland op termijn, 2011 • Woonvisie Skarsterlân 2009 – 2015 • Prestatieafspraken Skarsterlân 2005 – 2010 en 2011 – 2015 • Woonplan Smallingerland 2010 – 2015 • Woonakkoord Smallingerland 2008 – 2015

	<ul style="list-style-type: none"> • Woonvisie Heerenveen 2010 – 2015 • Woonconvenant Heerenveen 2009 – 2013 • Lokaal Akkoord Franekeradeel 2004, 2010 – 2014 • Convenant Sociaal Team Franekeradeel • Woonvisie Sneek 2010 – 2020 • Convenant WWZ Súdwest Fryslân, 2010 • Convenant Sociaal Team Sneek, 2008 • Raamovereenkomst Limor, 2011 • Woonakkoord Sneek 2006 – 2010
Presteren volgens Belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> • Belanghebbendenoverzicht • Raamovereenkomst Carex, 2010 • USP bewonersscan, 2010 • Memo stakeholdersbeleid, 2012 • Adressenlijst relaties, 2012 • Evaluatie Platform en Accolade, 2012 • 54 actiepuntenlijst Platform • Correspondentie Platform en Accolade over actiepuntenlijst, 2011, 2012 • Verslagen Bestuurlijk projectenoverleg met gemeente Heerenveen en WoonFriesland, 2010, 2011 • Voortgangsrapportage uitvoering woonconvenant Heerenveen, 2010, 2011 • Verslagen overleg HBV Heerenveen, 2008 - 2011 • Verslagen, adviesaanvragen en correspondentie Platform en HDBF • Samenwerkingsovereenkomsten Platform en HDBF • Notulen overleggen gemeente Franekeradeel, 2008 - 2010 • Verslagen HBV Franeker, 2010, 2011 • Verslagen HBV Haskerland, 2009 – 2011 • Verslagen bestuurlijk overleg Smallingerland, 2008 – 2010 • Overleg woon zorgeloos Smallingerland, 2011 • Bestuurlijk overleg Sneek, 2007 – 2010 • Bestuurlijk overleg Súdwest Fryslân, 2011 • Verslagen HPS, 2009 – 2011
Presteren naar Vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • Uitgaven onderhoud 2007 – 2011 • Toerekening Fooq fee, 2012 • Samenwerkingsovereenkomst Fooq, 2008 en 2011 • Evaluatie projecten Fooq + agenda, 2011 • Cijfers exploitatie Heerenveen 2007 – 2011 • Cijfers bruikleen Carex 2010 – 2012 • Begroting projectenplanning 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 • Projectenrapportage, 2008, 2010, 2011, 2012 • Kostenrisico tabel projectontwikkeling, 2009 • Opbouw stichtingskosten + notitie, 2012 • Begroting 2010 vs 2009 • Concept begroting 2011 vs 2010 • Memo begroting, 2011 • Begroting 2012 • Advies auditcommissie begroting, 2011 • Advies auditcommissie jaarrekening, 2010, 2011 • Aanvullende notitie begroting 2010, 2011 • Notitie voorlopig resultaat, 2010

	<ul style="list-style-type: none"> • Jaarrekening, 2008 - 2011 • Bijlage financiële spankracht 2010 t/m 2019 • Ontwikkeling bedrijfswaarde 2010 t/m 2014 • Uitgangspunten begroting 2011, 2010 • Notitie aanbidding meerjarenbegroting, 2008, 2009, 2010 • Meerjarenbegroting 2010 – 2014 • Meerjarenbegroting 2009 – 2013 • Meerjarenbegroting 2008 – 2012 • Kasstroomprognose, 2010, 2012 • Kasstromen projecten, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 • Bedrijfsscenario's en berekeningen, 2008 • Overzicht verkoop eigen bezit / verkoop bestaand bezit, 2010 • Transacties aankoop panden, 2010 • Transacties aankoop gronden, 2010 • Notitie analyse grond-pandtransacties, 2010 • Notitie aanbestedingsbeleid, 2009 • Memo analyse debiteurenachterstanden, 2010 • Intern controle plan processen, 2012 • Deelnemingenbeleid, 2012 • Aanbestedingsbeleid aannemers, 2009 • Tabel vergelijking bedrijfslasten Accolade vs. Nederland • Renteontwikkeling, 2009 • Treasury statuut, 2008 • Treasury jaarplan, 2012 • Risicobeheer derivaten, 1995 • Memo methodiek bedrijfswaarde, 2012 • Overzicht BSC, 2011, 2012 • Overzicht verkoopactiviteiten t/m 2012 • Notitie kostenvergelijking Accolade, 2007 • Presentatie strategische portefeuille analyse, 2011 • Honorarium accountantscontrole, 2011 • Accountantsverklaring 2008 – 2011 • Managementletter, 2008, 2009, 2010, 2011 • Accountantsverslag, 2008, 2009, 2010, 2011 • Voorstel controlebudget jaarrekeningcontrole, 2010 • Controle jaarrekening, 2011 • Onderzoek verantwoording corporaties 2009, 2010 • Reactie op managementletter, 2009, 2010 • Evaluatie projecten auditcommissie, 2010, 2011 • Toelichting dashboard, 2008, 2009 • Projectinformatie, 2008 • Dashboard RvC, 2007, 2008, 2011, 2012 • Scenarioberekeningen, 2010 • Corporatie in Perspectief, 2011 • Continuïteitsbrief, 2009 – 2012 • Oordeelsbrief en Solidariteitsbrief, 2008 – 2011 • Solvabiliteitsbrief, 2008 – 2011 • Brief CFV, beleidsregels 2011, 2010 • Aantekeningen Accolade met vragen n.a.v. rapportage CiP
--	---

Governance	<ul style="list-style-type: none"> • BSC, 2011, 2012 • Projectenevaluatie 2008 • Projectrapportage, 2010, 2011, 2012 • Voortgangsrapportage projecten, 2011 • Kwartaalrapportage, 2007, 2008 • Managementrapportage, 2010 • Management rapportage middelen, 2010 • Actielijst auditcommissie, 2008 • Actielijst n.a.v. managementletter, 2011 • Evaluatie besturingsmodel, 2012 • 90-puntenlijst • Projectrisicoanalyse, 2010 en 2012 • Statuten, 2008 • Integriteitscode, 2009 • Klokkenluidersregeling, 2009 • Reglement auditcommissie, 2009 • Reglement remuneratiecommissie, 2009 • Reglement RvC en bijlagen (profiel schets en rooster van aftreden), 2009 • Checklist RvC, 2011 • Vergoeding RvC, 2012 • Handreiking zelfevaluatie, 2007 • Bestuursreglement, 2009 • Governancecode • Deelnemingenbeleid, 2012 • Voorgangsrapportage projecten Fooq, 2012 • Verslag evaluatie projecten Fooq, 2012 • Functieprofiel vijfde lid RvC, 2011 • Agenda overleggen RvC, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 • Verslagen overleggen RvC, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 • Verslagen managementteam, 2012 • Visitatierapport, 2007

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- Mevrouw E. Lindeman, voorzitter

Bestuur

- De heer K. Groenveld (tevens controller)
- Mevrouw J. Hartholt
- De heer R. Swart

Managementteam

- De heer J. Slager, directeur Onderhoud & Service

Medewerkers en OR

- Mevrouw J. Pultrum, voorzitter OR
- De heer G. Leistra, vicevoorzitter OR

Gemeenten

- Mevrouw G. Akkerman, wethouder gemeente Súdwest-Fryslân
- Mevrouw N. Ketelaar, wethouder gemeente Smallingerland)

Huurdersverenigingen

- De heer F. de Bruin, Huurdersvereniging Sneek
- Mevrouw J. Mulder, Huurdersvereniging Heerenveen
- De heer K. van der Veen, Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland

Zorgorganisatie

- De heer B. Lugies, bestuurder Plantein

Telefonische interviews

Raad van commissarissen

- De heer R. Winus, vicevoorzitter

Collega-woningcorporaties

- Mevrouw S. Hoekstra, raad van bestuur corporatie WoonFriesland
- De heer J. Huisman, directeur-bestuurder corporatie Zuidwest Friesland
- De heer K. van Weerlee, directeur-bestuurder corporatie De Bouwvereniging

Gemeenten

- De Heer J. Bekkema, Wethouder gemeente Franekeradeel
- Mevrouw J. Schouwerwou, Wethouder gemeente Skarsterlân (+ schriftelijke reactie door de heer G. Born, ambtenaar gemeente Skarsterlân)
- De heer S. Siebenga, Wethouder gemeente Heerenveen (+ schriftelijke reactie)

Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

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



Voorzitter

A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)

Korte kennismaking

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

Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitator goed inzetten. Ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terugklinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van tevoren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo

- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2010 Stek, Lisse
- 2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
- 2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
- 2011 Stichting Zaanamse Volkshuisvesting, Zaanam
- 2011 Warmunda, Warmond
- 2012 Accolade, Heerenveen
- 2012 Bo-Ex, Utrecht

Specifieke deskundigheid

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

Kort CV

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

Nevenfuncties

- 2007-heden Bestuurslid FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-heden Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland

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

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Accolade te Heerenveen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

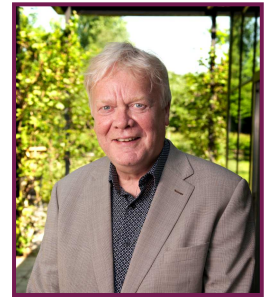
Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend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

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-7-53

Handtekening : 

Datum : 14 augustus 2012



Algemeen commissielid

Ir. C.J. Noort (Kees)

Korte kennismaking

Op dit moment werk ik als adviseur en partner bij Arcadis, een internationaal ingenieurs- en adviesbureau. Ik richt me daarbij vooral op het tot stand brengen van verbindingen tussen verschillende partijen. Zo ben ik als omgevingsmanager betrokken geweest bij het zoeken naar draagvlak voor de aanleg van de A4 door Midden-Delfland. Bij Arcadis ben ik benoemd als International Project Risk Auditor. Daarvoor heb ik in de corporatiesector gewerkt, waaronder als directeur bij een Leidse woningcorporatie. Daarnaast ben ik vicevoorzitter van de raad van commissarissen bij een woningbouwcorporatie in Sassenheim. Als consultant houd ik me bezig met opdrachten rond de bedrijfsvoering van corporaties. Een van de aandachtspunten is kostenbesparing van het woningbeheer.

Visitaties

Bij visitaties let ik op de schakel tussen ambities en opgaven en de realisatie van de ambities. Met andere woorden: wat betekenen de ambities voor de kwaliteit van de huidige organisatie en hoe dragen de gerealiseerde prestaties bij aan het halen van de opgave? Effectiviteit, maar ook efficiency zijn daarbij belangrijke aandachtspunten. De kwaliteit van de relaties met belanghebbenden is een andere invalshoek. Hoe ziet dat er dan in de praktijk uit? Is een corporatie werkelijk extern georiënteerd, of is ze in de praktijk toch naar binnen gericht? Tot slot let ik vanuit mijn kennis als toezichthouder op de kwaliteit van de governance. Ik kijk naar de transparantie van de organisatie en kijk hoe het toezichtkader in de praktijk is vormgegeven. Visitaties vind ik belangrijk vanwege de bijdrage die zij kunnen leveren aan de verbetering van de sector.

Reeds gevisiteerd

- 2006 Woongoed Zeeuws-Vlaanderen, Terneuzen
- 2007 Stichting Woningbouw Harmonisch Leve, Lelystad
- 2007 Woningbouwvereniging Vecht en Omstreken, Breukelen
- 2007 Woningstichting De Groene Waarden, Gorssel
- 2008 Welkom Bolsward, Bolsward
- 2008 Wonen Delden, Delden
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2009 Vieya, Dongen
- 2009 Woningstichting Talma, Hoogezand
- 2010 Woningbelang Valkenswaard, Valkenswaard
- 2012 Brabantse Waard, Zevenbergen
- 2012 Accolade, Heerenveen
- 2013 FidesWonen, Middelharnis

Specifieke deskundigheid

- Kennis van vastgoed, contractvorming, bedrijfsvoering en governance
- Publicaties op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap bij corporaties en hoe samenwerkingsafspraken met partners leiden tot de huisvesting van lage en middeninkomens.

Kort CV

- Geboren in 1951
- Opleiding: TU Bouwkunde en diverse leergangen
- 1991-2001 Directeur woningcorporatie De Goede Woning Leiden en later woningcorporatie Zijl en Vliet
- 2001-2002 Senior consultant wonen en zorg bij BOAG Rotterdam
- 2003-2008 Adviseur bij PRC, op het gebied van vastgoedmanagement, bedrijfsvoering, contractvorming en draagvlakmeting
- 2009-heden Partner Arcadis (na overname van PRC),
2013-heden International Project Risk Auditor

Nevenfuncties

- 2006-heden Vicevoorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Vooruitgang te Sassenheim

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/kees-noort/1b/a40/bb7>

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Accolade te Heerenveen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

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

Naam : de heer ir. C.J. Noort

Geboortedatum : 13-05-1951

Handtekening : 

Datum : 22 augustus 2012

Secretaris

J.M. Blokland-Jans MSc (Annegreet)



Korte kennismaking

Na mijn studie bestuurskunde ben ik gaan werken als adviseur op het gebied van wonen, welzijn en zorg. In eerste instantie heb ik gewerkt voor een kenniscentrum voor de langdurige zorg, daarna ben ik begonnen bij Atrivé, een adviesbureau dat zich voor een belangrijk deel richt op de volkshuisvestingssector. Daar hebben mijn activiteiten zich verbreed. Ik houd me bezig met adviezen gericht op leefbaarheid, het faciliteren van het zelfstandig wonen van ouderen in wijken met zo nodig ondersteuning, maar ook met woon- en wijkvisies en sinds kort met het coördineren van een renovatieproject. Ik heb daarmee een breed beeld van de volkshuisvesting gekregen, mede omdat ik op verschillende locaties in Nederland werk.

Visitaties

Als secretaris zorg ik er allereerst voor dat het visitatietraject soepel verloopt. De planning moet op orde zijn, ik ondersteun de corporatie bij het verzamelen van de documenten en bied op verzoek van sommige corporaties hulp bij het maken van een zelfevaluatie. Daarnaast houd ik de eisen die de methodiek stelt aan het visitatietraject goed in de gaten: is alle informatie beschikbaar en bieden de gesprekken met belanghebbenden voldoende aanknopingspunten om een goed rapport te kunnen schrijven. Inhoudelijk gezien ben ik het meest geïnteresseerd in onderwerpen als Presteren naar Opgaven, Presteren naar Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden. Daar ligt ook mijn meeste ervaring, zeker wat betreft de onderdelen wonen, zorg en leefbaarheid. Tot slot is het mijn taak om ervoor te zorgen dat er een goed compleet rapport ligt: leesbaar en volgens de structuur die de methodiek voorschrijft. Ik vind vooral het leer- en verbeterement van visitaties waardevol. Vanuit de verantwoording van prestaties, zijn er vaak allerlei aanknopingspunten te vinden om verbeteringen tot stand te laten komen.

Reeds gevisiteerd

2010 Woningstichting Brummen, Brummen
2011 Vallei Wonen, Woudenberg
2011 Woningstichting Wierden en Borgen, Bedum
2012 Accolade, Heerenveen
2012 Woningstichting Kockengen, Kockengen

Specifieke deskundigheid

- Kennis van de volkshuisvesting
- Kennis van wonen, welzijn en zorg

Kort CV

- Geboren in 1984
- Opleiding: Bachelor of Science Bestuurskunde en Master of Science Public Policy
- 2007-2010 Programmamedewerker wonen-zorg bij Vilans
- 2010-heden Adviseur bij Atrivé

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/annegreet-blokland/12/930/a4a>

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Accolade te Heerenveen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2012 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

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

Naam : mevrouw J.M. Blokland MSc

Geboortedatum : 03-01-1984

Handtekening : 

Datum : 07-06-2012



Catharijnesingel 58
3511 GE UTRECHT
Postbus 8088
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stichting Accolade

Jaar visitatie : 2012

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

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

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Stichting Accolade op beleidsterreinen die de visitatie raken.

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 3 december 2012

Handtekening

Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 4.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

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

Op het onderdeel Presteren naar Vermogen telt elk onderdeel voor 20% behalve de vermogensinzet, die voor 40% telt. Bij alle andere onderdelen telt elk prestatieveld even zwaar mee. De visitatiecommissie kan ervoor kiezen een bepaald gewicht aan een cijfer toe te kennen, indien zij daarvoor een gefundeerde aanleiding ziet. De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	Meer dan 35%

Bijlage 4 Definities

Aftoppingsgrenzen

Huurprijsgrenzen die gelden als maximum waarbinnen mensen met een laag inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag. De aftoppingsgrenzen verschillen per leeftijd en per huishoudensgrootte.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van langetermijndoelstellingen binnen organisaties.

Bedrijfslasten

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

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

Bedrijfswaarde

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

Continuïteitsoordeel

De corporaties kunnen de volgende oordelen ontvangen:

- A1 Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2014 ligt tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.
- A2 Het volkshuisvestelijk vermogen ligt gedurende de eerste drie prognosejaren tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. In de laatste twee prognosejaren kan de uitvoering van de voorgenomen activiteiten de financiële positie in gevaar brengen, doch deze activiteiten zijn nog stuurbaar, indien verslechterde (markt)omstandigheden hiertoe aanleiding geven. Eventueel uitstel of afstel van activiteiten zal geen grote financiële gevolgen met zich meebrengen.
- B1 Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2012 lager dan het risicobedrag plus VPB-beklemming. Daarna wordt weer een balans gevonden tussen activiteiten en vermogenspositie.
- B2 Het volkshuisvestelijk vermogen is lager dan het risicobedrag, waarbij de voorgenomen activiteiten de financiële continuïteit op korte termijn (de eerste drie prognosejaren) in gevaar brengen.
- C Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2014 hoger dan de vastgestelde bovengrens. In dat geval is sprake van onvoldoende inzet van vermogen.

Naast bovenvermelde oordelen kan het Fonds ook tot een oordeelsonthouding besluiten.

Eigen vermogen

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

Leningenportefeuille

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

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

Netto bedrijfslasten

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

Netto kasstroom

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

Onderhoudskosten

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

Rentedekkingsgraad

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

Rentelasten op leningenportefeuille

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

Schuldverdienratio

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

Solvabiliteit

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

Vermogensovermaat

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

Volkshuisvestelijk vermogen

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

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

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

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

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

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

WMO

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning zorgt ervoor dat mensen met beperkingen door ouderdom of handicap of een chronisch psychisch probleem zelfstandig kunnen blijven wonen en participeren in de samenleving. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO.

WOZ-waarde

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

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2010)

Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
Huisvesten van primaire doelgroep		7,0		7,0
<p><i>Beschikbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kernvoorraad</i> <p>2010: 77% woningen: verhuur aan primaire doelgroep (JV 2010, 21), verhuringen aan huishoudens met inkomen > 33k is binnen 10% norm (JV 2010, 21)</p> <p>2011: 72% woningen: verhuur aan primaire doelgroep (JV 2011, 21), 92% van de verhuringen in 2011 heeft plaatsgevonden aan huishoudens met een inkomen < €33.614 (JV 2011, 12)</p> <p>Onze commerciële voorraad woningen heeft een omvang van ca. 250 stuks van de ca. 16.500 woningen in totaal. De kernvoorraad is dus zo'n 98% (Excel Niet DAEB woningen, 2012)</p>	<p><i>Beschikbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kernvoorraad</i> <p>Het bieden van huisvesting aan mensen met een bescheiden inkomen (M&V-strategie 2008-2015, 9).</p> <p>Labelling primaire voorraad (% maatschappelijk en % commercieel) (OS 2007, 40)</p> <p>Huisvesten primair mensen met een inkomen tot € 33.614 (JV 2011,12).</p> <p>Minimaal 90% toewijzing aan primaire doelgroep (conform Europese regelgeving (OS 2012)</p> <p>Behoud van voldoende woningen voor lage inkomens (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>Samenwerking en regionale krimp zijn onderwerpen voor 2012 (OS 2012)</p>		<p><i>Beschikbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kernvoorraad</i> <p>Tot periode 2015-2020: bescheiden groei inwoners provincie Friesland, vanaf periode 2020-2025: krimp bevolking provincie Friesland</p> <p>Groei aantal alleenstaanden en eenouder- en tweepersoonshuishoudens / afname gezinnen / gezinsverdunding (Krachtenveldanalyse 2008, 4)</p> <p>Huishoudens in grotere kernen nemen toe / behoefte huur stijgt als gevolg van vergrijzing (JV 2010, 15)</p> <p>Huursector: geen grote discrepantie vraag en aanbod. Uitzondering: appartementen met lift (meer vraag dan aanbod (Regiorapportage Rigo, 2008, 6)</p> <p>2010: 1/3 deel van de huishoudens in het werkgebied van Accolade → huishoudens met inkomen tot € 35.000 (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 3)</p> <p>De komende 10 jaar: stijging behoefte huurwoningen (Rigo). Na 2020: afnemende behoefte.</p> <p>Behoeft aan meer huurwoningen: in stedelijk Friesland - de gemeenten Leeuwarden, Smallingerland, Heerenveen en Sneek - dit is sterker en houdt langer aan dan in niet-stedelijk Friesland (Notitie uitgangspunten SVB 2010, 2)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
			<p>Sneek: Optiedruk (de verhouding tussen de woningzoekenden en het beschikbare woningaanbod door mutatie): bovengemiddeld. Vooral m.b.t. jongeren. Behoefte goedkope appartementen: komende jaren is in dit segment sprake van beperkte krimp. (JP 2011 Sneek Franeker, 7)</p> <p>Woonvisie Sneek (Súdwest Fryslân): Betaalbare huurwoningvoorraad in omvang redelijk op peil / Tekort aan goedkope koopwoningen, waardoor druk op huurwoningvoorraad toeneemt / groot tekort aan huurappartementen met lift / overschot huurappartementen zonder lift (Woonvisie Sneek, 2010 – 2015, H2)</p> <p>Franeker: Optiedruk niet hoog. Paar complexen niet populair: hogere druk bij gewilde complexen. Franeker is een krimpgebied, tot 2015 een afnemende woningbehoefte verwacht van 50 woningen per jaar en na 2015 van 20 woningen per jaar. (JP 2011 Sneek Franeker, 7) Lichte krimp in Franeker verwacht, maar geen leegstand (JV 2010, 34)</p> <p>Minder last van krimp door bezit in 'stedelijke gebieden' / trek naar stedelijke gebieden vanuit platteland (OS 2012). Wel krimp in Noord-NI in algemeen (JV 2010, 15).</p> <p>Franekeradeel: goede verhouding huur- en koopwoningen (huurwoningen < 30%)- geen leegstandproblemen. Stad Franeker: centrumfunctie + voorzieningen; aantrekken bewoners omliggende dorpen. De druk op de huurmarkt blijft gezond/neemt toe (JP 2011 Sneek Franeker, 7)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>• <i>Bijzondere doelgroepen:</i> 2008: 19 verhuringen aan instellingen, 2 woningen tweede kans beleid, 17 verhuringen op grond van medische gronden (JV 2008, 44) Geen woningen toegewezen aan COA (JV 2008, 44)</p> <p>2009: 191 woningen verhuurd aan instellingen / 36 nieuwe verhuringen / 19 verhuringen op medische gronden (JV 2009, 39) 2009: 20 bewoners toegewezen aan COA (JV 2009, 39)</p> <p>2010: 103 eenheden verhuurd aan instellingen, 61 urgente huishoudens (medisch / herhuisvesting) (JV 2010, 21, 22)</p> <p>2011: 69% van urgenten heeft binnen 3 maanden een woning toegewezen gekregen: 107 urgenten (JV 2011, 12), 45 woningen verhuurd aan bijzondere doelgroep / via instellingen (JV 2011, 21)</p> <p>Diverse projecten voor starters / jongeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan Oenkerk (Tytsjerksteradiel): 4 jongerenwoningen door jongeren (JV 2009, 34). → Dit project is niet doorgegaan. De bouwer confronteerde Accolade met hogere kosten en de behoefte van de gemeente was er niet meer. - 2011: 7 % van goedkope woningen gehuurd door jongeren (Notitie uitgangspunten SVB, 2011,3) - inzet instrument leeftijdskortings <p>Projecten wonen en zorg (zie 'Huisvesten doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften')</p> <p>• <i>Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau</i> Zie '(Des-)Investeren in vastgoed'</p>	<p>• <i>Bijzondere doelgroepen:</i> Het creëren van huisvesting aan bijzondere doelgroepen, zoals dak- en thuislozen, asielzoekers en anderen in een kwetsbare positie (M&V strategie 2008-2015, 9).</p> <p>Huisvesten huishoudens met een aangepaste woonvraag (JV 2011,12).</p> <p>Voorzien in behoefte bijzondere doelgroepen (ouderen met zware zorgbehoefte, individuen met geestelijke zorg of jongeren met begeleid wonen) (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 7)</p> <p>Huisvesten van urgenten binnen 3 maanden (OS 2012).</p> <p>Leeftijdskorting jongeren < 23 jaar bieden: onder kwaliteitskortingsgrens (JP 2011 Drachten). Inzet instrument "leeftijdskorting" voor starters (notitie uitgangspunten SVB, 2010,4)</p> <p>• <i>Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau</i> Differentiatie woningen in kwaliteit en prijs → differentiatie in woonmilieus en woonconcepten realiseren door nieuwbouw (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>Via verkoop: investeren in nieuwbouw, toevoegen nieuwe gewilde woonmilieus aan bestaande voorraad (Visiedoc. Lijn 2015, 2010).</p>		<p>• <i>Bijzondere doelgroepen</i> Meer goedkope woningen dan jongeren aanwezig (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 3)</p> <p>Voldoende aanbod starters, mits men bereid is genoeg te nemen met een eenvoudig rijtjeshuis dan wel voorlopig te huren of in een wat minder gewilde wijk te wonen. Wel kan het betekenen dat starters even moeten wachten tot er een huurwoning vrijkomt. (Regiorapportage Rigo 2008, 6)</p> <p>Of de huurvoorraad per saldo moet worden uitgebreid hangt sterk af van het toekomstige verhuisgedrag van ouderen (Regiorapportage Rigo 2008, 7)</p> <p>Kansen starters vergroten / instrumenten hiertoe ontwikkelen (Woonvisie Smalingerland, 2008-2015)</p> <p>Heerenveen kent geen startersprobleem in de huursector, er is in kwantitatief opzicht een voldoende aanbod aan goedkope huurwoningen, dat aanbod houden we op peil en waar noodzakelijk en mogelijk plegen we een kwaliteitsslag / huisvesten statushouders (Woonconvenant Heerenveen, 2009-2013)</p> <p>Maandelijks één huurwoning aanbieden (bij voorkeur woonruimte voor 1 of 2 persoonshuishoudens t.b.v. opvang statushouders (totdat achterstand in taakstelling gemeente is ingelopen) (PA Skarsterlân, 2005-2010)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>• <i>Passend toewijzen en tegengaan woonfraude</i></p> <p>Maandelijks: persoonlijke brief aan bij huurders met huurachterstand (JV 2008, 54)</p> <p>Huurachterstanden: 2009: 0,7%, 2010: 0,72%, 2011: 0,55% (JV 2010, 23 / JV 2011:22).</p> <p>Budgethulpverlening: 2008: 61 huurders (JV 2008, 55) 2009: 46 huurders (uitgebreid traject), 6 budget-beheer (beperkt traject), 26 budgetbegeleiding Discussie vanuit RvC over rol Accolade bij budgethulpverlening (JV 2009, 49)</p> <p>Woningontruimingen: 2008: 44 geplande woningontruimingen. Werkelijke ontruimingen: 27. Drachten: 6 ontruimingen, Sneek: 4 ontruimingen, Joure: 5 ontruimingen, Franeker: 1 ontruiming, Heerenveen: 11 ontruimingen (JV 2008, 55) 2009: 216 ontruimingsvonnissen, werkelijke ontruimingen: 25 (191 woningen niet ontruimd door sociale en budgetbegeleiding (JV 2009, 49) 2010: 106 ontruimingsvonnissen, 15 woningen ontruimd (JV 2010, 23) 2011: 122 ontruimingsvonnissen, werkelijke ontruimingen: 21. Reden verhoging ontruimingen t.o.v. 2010: het strikter naleven van de afspraken tussen huurders met betalingsproblemen en Accolade (JV 2011, 22).</p> <p>Woonbegeleiding: 2009: 17 huurders lichte woonbegeleiding (8x succesvol afgesloten), 28 huurders met kortdurend contract -> 16x omgezet in contract onbepaalde tijd. Controle & toezicht door team leefbaarheid per vestiging (JV 2009, 49).</p>	<p>• <i>Passend toewijzen en tegengaan woonfraude</i></p> <p>Voorkomen van huurschulden / overlast door budgethulpverlening, tweede kansbeleid, in samenwerking met partijen (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p>		<p>• <i>Passend toewijzen en tegengaan woonfraude</i></p> <p>Bieden van schuldhulpverlening door corporatie / uitvoeren 2^e kansbeleid Verantwoordelijkheid voor vroegtijdige signalering en het treffen van beheermaatregelen bij zich aandienende problemen van zittende huurders (huurschuld, overlast, verloedering, verslaving, verwaarlozing) / inplaatsen bijzondere doelgroepen (Lokaal Akkoord Franeker/Franekeradeel 2004, 2010-2014)</p> <p>Voorkomen structurele huurachterstanden / preventie ongewenst gedrag / hanteren tweede kans beleid (PA Skarsterlân, 2005-2010)</p> <p>Hanteren actief signaleringssysteem huurachterstand en huurproblemen, tweede kans beleid, beperken huisuitzettingen, inzet huisbezoek/persoonlijk contact ter voorkoming hiervan (PA Sneek, 2006-2010)</p> <p>75% van de toewijzingen van betaalbare huurwoningen gebeuren aan mensen die tot de primaire doelgroep behoren / Hanteren actief signaleringssysteem / bespreken cases huurachterstanden in Sociaal Team / voorkomen huisuitzettingen door persoonlijk contact, laatste kansbeleid (Woonconvenant Heerenveen, 2009-2013)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Toewijzing woningen via optiemodel (JV 2008, 43)</p> <p>2008: acceptatiegraad: 8% (JV 2008,44)</p> <p>Mutatiegraad: 2008: 11,5% (JV 2008,44), 2009: 10,5% (JV 2009, 39), 2010: 9,8% (JV 2010,24), 2011: 8,9% (JV 2011, 24)</p> <p>Woningzoekenden / wachttijd: 2010: 7.800 woningzoekenden - gemiddeld 15 maanden wachttijd voor acceptatie woning (JV 2010, 21) 2011: 8.000 woningzoekenden - gemiddeld 15 maanden wachttijd voor acceptatie woning (JV 2011, 21)</p> <p>Leegstand: 2008: 2,3% (JV 2008, 44), 2009: 2,5% (JV 2009,39), 2010: 2,4% (JV 2010, 24), 2,7% (JV 2011, 24) 2011: leegstand ligt boven de norm door grote herstructureringsprojecten en langdurige verkoopleegstand; (JV 2011, 13).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Keuzevrijheid voor de doelgroep</i> <p>Geriefsverbeteringen: doorgaans kostendekkend doorgerekend (JV 2008, 44)</p> <p>Drachten: In de schildercyclus is afgesproken dat klanten mogen meebeslissen welke kleuren gebruikt worden voor de woningen (JP Drachten 2012, 9)</p> <p><i>Betaalbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Huurprijsbeleid / Huur-inkomenverhouding</i> <p>2008: 30% goedkoop, 65% middelduur, 5% duur (vanaf 535 euro) - JV 2008, 32) 2009: 28% goedkoop, 67% middelduur, 5% duur (JV 2009, 27)</p>	<p>Evaluatie optiemodel in 2007/2008 (OS 2007, 39)</p> <p>Accolade Sneek/Franeker: onderzoeken in 2011 of optiemodel voor senioren passend is (JP Sneek, Franeker, 2011, 7)</p> <p>Drachten: 2011 - onderzoek naar match vraag en aanbod t.b.v. wachttijden (JP 2011 Drachten)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Keuzevrijheid voor de doelgroep</i> <p>Keuzemogelijkheden bieden aan klant m.b.t. binnenkant woning (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>Drachten 2012: nagaan mogelijkheden digitale dienstverlening in bieden keuzemogelijkheden klant, bijvoorbeeld tegels, keukens en aanrechtbladen (JP Drachten 2012, 11)</p> <p><i>Betaalbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Huurprijsbeleid / Huur-inkomenverhouding</i> <p>2008 - 2012: inflatievolgend huurbeleid, bij mutatie maximaal plus €35 / huurprijs 75% MRH. Bij nieuwbouw: min. 65% huur binnen betaalbare klasse (huurtoeslag) (JV 2008)</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>2,5% huurverhoging - 97% van woningen, 73 woningen (0%) meer dan 2,5% (JV 2009, 40) - gemiddeld 66,7% MRH (JV 2010,23)</p> <p>2010: 25% goedkoop, 68 % middelduur, 7% duur (JV 2010, 16) 1,2% inflatieverhoging, 0,6% woningen meer dan 1,2% stijging huur, gemiddeld 67% MRH (JV 2010, 23)</p> <p>2011: 25% (goedkoop), 68% middelduur, 7% duur (JV 2011, 15) Gemiddeld 64 % MRH. Dit komt door wijzigingen in de puntenberekening van het woonwaarderingstelsel (JV 2011, 22)</p> <p>• <i>Overige woonlasten</i> Zie 'Kwaliteit woningen en woningbeheer'.</p> <p>Via maatregelen energiebeleidsplan (2011) sturen op woonlasten.</p> <p><i>Bevorderen eigen woningbezit</i></p> <p>• <i>Verkoop woningen / Tussenvormen</i> Zie '(Des-)Investeren in vastgoed'</p>	<p>Secondair richten op middeninkomens (Visiedoc. Lijn 2015, 2010 / OS, 2010, 5)</p> <p>Woningen met een huur boven de liberalisatiegrens: dienen enkel en alleen om er aan te verdienen. In bijbehorend exploitatieplan: financiële aspecten, marktrisico's en vormen van (commercieel) beheer (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 6)</p> <p>• <i>Overige woonlasten</i> Extra investeren in energiebesparende maatregelen (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>Het beperken van woonlasten voor de doelgroep(en) (M&V strategie 2008-2015, 9).</p> <p><i>Bevorderen eigen woningbezit</i></p> <p>• <i>Verkoop woningen / tussenvormen</i> Zie '(Des-)Investeren in vastgoed'</p>		<p>• <i>Overige woonlasten</i> Stijging energiekosten, betaalbaar houden woningen: energielasten beheersen (OS 2012)</p> <p><i>Bevorderen eigen woningbezit</i></p> <p>• <i>Verkoop woningen / tussenvormen</i> Zie '(Des-)Investeren in vastgoed'</p>	
Kwaliteit woningen en woningbeheer		6,0		6,0
<p><i>Woningkwaliteit</i></p> <p>• <i>Prijs-kwaliteitsverhouding</i> 2011: bij 50% woningen is basiskwaliteit gedefinieerd (JV 2011, 12)</p> <p>Heerenveen/Joure: in 2011 is basiskwaliteit bestaand en nieuwbouw gedefinieerd (JP 2012 Heerenveen, Joure).</p>	<p><i>Woningkwaliteit</i></p> <p>• <i>Prijs-kwaliteitsverhouding</i> Objectiveren functionele en fysieke kwaliteit voorraad (OS 2007, 40)</p> <p>Standaard: basiskwaliteit, aanvullende keuzemogelijkheden aan binnenkant, gestandaardiseerd maatwerk (Visiedoc. 2015, 2012) - basiskwaliteit voor alle woningen gedefinieerd in 2012 (JV 2011,12 / OS, 2012)</p>		<p><i>Woningkwaliteit</i></p> <p>Lage kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> · grondgebonden woningen in Heerenveen · grondgebonden nultrede woningen in Sneek · gestapelde bouw zonder lift in Franeker · gestapelde bouw met lift in Heerenveen. <p>Kwaliteitsopgave van Accolade kent sterke lokale component.</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>• <i>Conditie en onderhoudstoestand</i> Ieder jaar inspectie deel van woningbezit / actualisatie van kwaliteit complexen (JV 2008, 41)</p> <p>• <i>Tevredenheid over de woning / dienstverlening</i> 2011: klanten geven 7,6 voor woning en woonomgeving, 7,5 voor de dienstverlening (JV 2011, 12)</p> <p>Eind 2009 / 2010: start project Klantstrategie (JV 2010, 13 / OS 2010, 36): in kaart brengen klantgroepen, klanttevredenheidsonderzoek en dienstverleningsonderzoek.</p>	<p>Drachten, 2011: beschrijven basiskwaliteit woningen (JP Drachten 2011)</p> <p>Jaarlijks complexen tegen het licht houden in samenwerking met Onderhoud & Service (JP 2012 Heerenveen, Joure)</p> <p>Via ZAV huurders stimuleren tot eigen actie (Visiedoc. Lijn 2015, 2009)</p> <p>Huurprijs vastgesteld op basis van de kwaliteit van de woning, de kwaliteit van de wijk én verkregen inzichten over het inkomen van de bewoners. Daarnaast: Differentiatie in kwaliteit. Ondergrens kwaliteit is bepaald. Per woning/complex wordt vastgesteld welk meerkeuzepakket tegen welke prijs wordt aangeboden. De klant bepaalt of hij/zij hier gebruik van maakt (M&V strategie 2008 – 2015).</p> <p>• <i>Conditie en onderhoudstoestand</i> Conditiemeting: inzicht kwaliteit vastgoed --> conditiescore wordt vertaald naar maatregelen (JV 2008, 32)</p> <p>• <i>Tevredenheid over de woning / dienstverlening</i> Voorop lopen met op maat gesneden full-service dienstverlening naar de klant / Een full-service woningen-, producten- en dienstenaanbod: basisdiensten, extra diensten, commerciële diensten. Invloed klanten op woon-, producten- en dienstenaanbod (OS 2007,5/21)</p>		<p>Van kwantitatief naar kwalitatief: Nadruk steeds meer kwaliteit van de portefeuille: verhogen van de woonkwaliteit, de energiezuinigheid, het uit de markt halen van woningen met een slecht marktperspectief en het aanpassen van de voorraad aan de veranderende samenstelling van de huurders. (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 3/5)</p> <p>Ontwikkelingen op politiek en financieel gebied enerzijds en de enorme kwaliteitsopgave anderzijds: noodzakelijk om de voorraad zelfstandige huurwoningen af te laten nemen om de kwaliteit van de woningen te kunnen verbeteren (Notitie SVB, 2010, 7)</p> <p>Stimuleren kwaliteitsverbetering bestaand bebouwd gebied: Inventarisatie van plekken binnen bestaand bebouwd gebied waar kwaliteitsslag nodig is of met kansen voor inbreiding (Woonvisie Skarsterlân, 2009)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Project Ja, Natuurlijk! gaat in op de klantwensen en het effectief en efficiënt bedienen van onze klant. In 2011: 1.800 klanten telefonisch bevroegd over hoe zij het liefst bediend willen worden (JV 2011, 3)</p> <p><i>Energie en duurzaamheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan energienormen/label • Beleid en uitvoering duurzaamheid <p>Opplussen energielabels woningen 2009 – 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aantal labelstappen: 5.358 - Aantal labelstappen per aantal woningen: 0,34 - Aantal groenlabels 2012 (ABC): 52,3% - Aantal F-G labels 2012: 9,2% <p>(Excelbestand stand van zaken 26-10-2012)</p> <p>Gemiddelde energie-index 1,84 (label D) in 2009, 1,80 in 2010 (JV 2010, 20)</p> <p>Energieplan opgesteld (2011)</p>	<p>Ambitie 2011: klanten geven minimaal een 7,6 voor de woning en omgeving, minimaal een 8,0 voor de dienstverlening (JV 2011, 12)</p> <p>Cijfer 7,6 woning, 7,6 woonomgeving, 8 dienstverlening bij volgende KTO.</p> <p>Klant goed kennen: klanttevredenheidsenquête + inzet nieuwe methode zoals panels / leefstijlen.</p> <p>Minimaal 2 nieuwe vormen van klantparticipatie per jaar (Visiedoc Lijn 2015, 2010 / OS 2012)</p> <p>Sneek, Franeker 2011: in Franekeradeel uitvoeren Lemon onderzoeken ervaren leefbaarheid in wijken Door het voeren van complexgesprekken, gesprekken met bewonerscommissies en het organiseren van activiteiten in de wijken informatie van de huurders verkrijgen over de klanttevredenheid. In 2011 worden de uitkomsten van de enquête nader uitgewerkt (JP 2011 Sneek Franeker, 16)</p> <p><i>Energie en duurzaamheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan energienormen/label • Beleid en uitvoering duurzaamheid <p>Het realiseren van duurzame en energiezuinige woningen en woonmilieus (M&V strategie 2008-2015, 9). Implementeren visie op energie/woonlasten (OS 2007,40)</p> <p>Gemiddeld energielabel C of 2 labels verbeteren bij laag energielabel (D t/m G) In 2020 deze doelstelling realiseren (JV 2010,20). Jaarlijks een verbetering van 0,04 in energie-index realiseren (JV 2010 / JV 2011, 19)</p>		<p><i>Energie en duurzaamheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoen aan energienormen/label • Beleid en uitvoering duurzaamheid <p>Met de gemeente en Wonen Zuidwest Friesland maakten we afspraken op het gebied van wonen. De afspraken zijn vastgelegd in het convenant 2015. O.a. omhoog brengen van de energielabels naar gemiddeld niveau C (JV 2011, 42)</p> <p>Bij herstructurering dient het energieverbruik van een woning gemiddeld met twee labels te worden teruggebracht. Bij nieuwbouw: ten minste aangescherpte EPC-norm hanteren. (Woonvisie Skarsterlân, 2009)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>2011: 49% van het bezit heeft een ABC-label (JV 2011, 12)</p> <p>Uitkomst inventarisatie woningvoorraad: Ca. 65,5 % woningvoorraad: EPA-label van D of beter (ca. 34% woningen met D label) (Energiebeleidsplan, 2011, 5)</p> <p>Drachten: Nul-energiewoning per 1 sept 2011 bewoond (JP Drachten 2011)</p> <p>Heerenveen-Joure: deelname energieprojecten Heerenveen (Binkestraat) en Joure (Pelmolenstraat-Blaauwhoflaan) (JP 2011, 4).</p> <p>Heerenveen: Deelproject Smûk en Sunich: scala van energiebesparende maatregelen en communicatie (JV 2010, 41) / bestaande bouw bij renovatie naar label B, nieuwbouw energieneutraal (Woonvisie Heerenveen, 2009 – 2013)</p>	<p>2011: 40% van de woningen heeft een ABC-label (JV 2011, 12)</p> <p>Eind 2012: 55% woningen ABC-label (OS 2012)</p> <p>De inspanningen in de bestaande voorraad: gericht op verbeteren van woningen met G, F, Een D label, ook in die volgorde. Hierbij rekening houden met het strategisch voorraadbeleid met betrekking tot de complexen (Energiebeleidsplan, 2011, 5)</p> <p>Heerenveen-Joure: In 2012 pilot zonne-energie in complexen Frederik Hendriklaan/ Gouverneur of nieuwbouw De Akkers (JP 2012, 8)</p> <p>WoonFriesland en Accolade: intentie gezamenlijke pilot upgrading energielabels bij een aantal eengezinswoningen in Heerenveen en Drachten (JP O&S, 2010: 10)</p>		<p>Alle corporatiewoningen hebben energielabel (Lokaal akkoord Franeker, 2010 – 2014)</p> <p>Bij ingrepen bestaande voorraad: verbetering van energie-index van gemiddeld twee stappen / bij nieuwbouw minimaal EPC-norm 0,5 / gemeente en corporaties gezamenlijk aan de slag met experimentele projecten duurzaamheid (Woonvisie Smallingerland, 2008-2015)</p> <p>Samen starten we op korte termijn een aantal pilots, zowel in herstructureringsgebieden als in uitleglocaties, op het terrein van energiezuinig bouwen, het benutten van aardwarmte en decentrale sanitatie / terugbrengen CO2 uitstoot in 2020 in de gemeente met 25% t.o.v. 1990 (Woonconvenant Heerenveen, 2009-2013)</p>	
<p>Huisvesten doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften</p>		6,0		6,0
<p><i>Prestaties op het gebied van wonen en zorg (combinatie huisvesting- dienstverlening) ten behoeve van o.a. de volgende doelgroepen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte • Bewoners met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) • Overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen • Realisatie zorgwoningen t.b.v. diverse zorgpartijen <p>2008: 16 zorgwoningen opgeleverd (administratie Accolade)</p> <p>2009: 28 zorgwoningen opgeleverd (administratie Accolade)</p> <p>2010: 42 zorgwoningen opgeleverd (JV 2010, 63)</p> <p>2011: 23 zorgwoningen opgeleverd (JV 2011, 66).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie zorgwoningen t.b.v. diverse zorgpartijen <p>2008: opleveren van 28 woningen zorginstellingen (Projectplanning 2008)</p> <p>2009: opleveren van 40 woningen zorginstellingen (Projectplanning 2009)</p> <p>2010: opleveren van 65 woningen zorginstellingen (Projectplanning 2010)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie zorgwoningen t.b.v. diverse zorgpartijen / Samenwerking keten wonen, welzijn, zorg / Opplussen bestaande woningvoorraad <p>De aandacht zal, gelet op de huidige voorraad en de verwachte sterke groei van huishoudens van 55 jaar en ouder en van 75-plussers, uit moeten gaan naar grondgebonden woningen en vooral naar grondgebonden nulredewoningen.</p> <p>(JP 2011 Sneek Franeker, 7)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Realisatie nieuwbouwwoningen die geschikt zijn voor senioren (op basis van ingangdatum): 2007: 100 van de 164 nieuwbouwwoningen 2008: 129 van de 221 nieuwbouwwoningen 2009: 128 van de 198 nieuwbouwwoningen 2010: 135 van de 171 nieuwbouwwoningen (Excelbestand Nieuwbouw geschikt voor senioren, 2012)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Samenwerking keten wonen, welzijn, zorg</i> Deelname aan Sociaal Team + zorgoverleggen over specifieke cases - op basis van convenant in gemeente Smallingerland (JV 2008, 54) deelname aan sociaal team in Sneek en Franeker (JV 2010, 40), deelname aan sociale teams gemeente Heerenveen en gemeente Skarsterlân (JV 2010,43) • <i>Opplussen bestaande woningvoorraad</i> 2010: Heerenveen: inventarisatie vergroten voorraad grondgebonden nultredenwoningen (JV 2010, 41) 	<p>2011: opleveren van 0 woningen zorginstellingen (Projectplanning 2011)</p> <p>Waar mogelijk zorg- en welzijnspartijen accommoderen en faciliteren (gericht op het wonen) (Visiedoc. Lijn 2015, 2010, OS, 2010, 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Samenwerking keten wonen, welzijn, zorg</i> Samenwerken met zorgpartijen / ontwikkelen maximaal veranderbare woningen voor zorgpartijen, aandeel leveren in keten wwz (Visiedoc. Lijn 2015, 2010) <p>Het versterken van de samenhang tussen woon- en zorgdiensten / het verbreden van het assortiment van woondiensten (M&V-strategie 2008-2015, 9).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Opplussen bestaande woningvoorraad</i> Faciliteren zo lang mogelijk zelfstandig wonen door ouderen en mensen met een beperking. Hiertoe samenwerking met WoonFriesland, Zorggroep Sint Maarten, Caleidoscoop, Gemeente en Meriant. De insteek is om eerst een heldere en duidelijke sociale kaart te maken (JV 2011, 35) <p>Zo nodig opplussen van woningen / Bestaande voorraad: inzet op scootmobiel- en rollator toe- en doorgankelijkheid (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>Drachten: inventarisatie toekomst bestendigheid van appartementencomplexen (JP 2011 Drachten)</p>		<p>Forse groei 65- en 75-plussers, met name vanaf 2015.</p> <p>Verschuiving intramurale naar extramurale zorg. Grotere vraag: levensloopbestendige woningen, verzorgd wonen en nultredenwoningen. Overschot aan gezinswoningen in een rij.</p> <p>Maatregelen nodig in groenstedelijke milieus in kleinere steden en dorpse milieus om aan vraag te voldoen / aanpassing en doelgroepwijziging van de bestaande voorraad (Krachtenveldanalyse 2008,4)</p> <p>Onderzoek TNO: in werkgebied Accolade behoefte aan 2.000 nultreden-woningen. Uit ander onderzoek blijkt dat er ongeveer 15.000 nultredenwoning bestaan. Er is sprake van een enorme scheefheid, in veel nultredenwoningen wonen geen huishoudens met een fysieke beperking (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 3)</p> <p>Vergrijzing / nadruk langer zelfstandig thuis wonen: flexibel bouwen. levensloopbestendige woningen, meer vraag naar woningen (OS 2012) / vergrijzing is minder in stedelijke gebieden (JV 2010, 15)</p> <p>Woonvisie Heerenveen 2009 – 2013: levensloopbestendigheid nieuwbouw van sociale huurwoningen / aanpasbaar bouwen.</p> <p>Geschikt maken bestaande woningen / realiseren levensloopbestendige woningen (Woonvisie Smallingerland, 2008-2015)</p> <p>Samenwerking op terrein van wonen en zorgverlening (PA Skarsterlân 2005 – 2010)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
	<p>Heerenveen-Joure: inventarisatie doen: welke complexen en hun woonomgeving (fysieke leefbaarheid) zijn geschikt voor scootmobielen / beter aansluiten bij wensen doelgroep en aansluiten bij woonconvenant en prestatieafspraken (JP Heerenveen-Joure, 2011, 4) - voortzetting in 2012 (JP 2012, 2).</p> <p>Accolade heeft geen structureel beleid om de bestaande voorraad woningen zo aan te passen dat ouderen er langer zelfstandig kunnen wonen. Op incidentele basis wordt bij renovatie soms wel een 2e toilet op de verdieping geplaatst. Dit is geen structureel beleid, maar wordt vaak binnen een project beoordeeld (e-mail Accolade 20 november 2012).</p>		<p>Samenwerking woningcorporaties: ondersteunen eigenaar bewoners met informatie over mogelijke aanpassingen en kosten en met beperkte subsidies / mogelijkheden ten aanzien van kleinschalige woonvormen bezien (Woonvisie Skarsterlân 2009, 29)</p> <p>Woonvisie Sneek (Súdwest Fryslân), 2010 – 2015 / PA Sneek 2006-2010: Bouw van grondgebonden generatiebestendige nultredenwoningen (niet via huurappartementen) / deelname aan sociaal team (PA Sneek 2006-2010)</p> <p>Woonvisie Franeker 2010 – 2014: 30% van nieuwbouw levensloopbestendig</p> <p>Accolade heeft ruim 1.800 grondgebonden nultrede in eigendom. Een deel van deze woningen zijn te klein en te sober van kwaliteit. Vooral in (kleine) dorpen of op plekken ver van bepaalde voorzieningen zijn deze woningen onder ouderen niet (meer) geliefd. Accolade zal op termijn deze woningen moeten aanpakken door sloop/vervangende nieuwbouw, verkoop, herbestemmen of door "ontnultreden". Vooral opgave in Heerenveen en Franekeradeel (portefeuilleplan 2012, 6)</p> <p>Bezuinigingen lokale overheden (OS 2012)</p> <p>Met de gemeente en Wonen Zuidwest Friesland maakten we afspraken op het gebied van wonen. De afspraken zijn vastgelegd in het convenant 2015. Het zijn prestatieafspraken over demografische ontwikkelingen van de doelgroep in relatie tot het vastgoed. Voorbeelden: - voldoende toegankelijke woningen bieden, ook voor huurders met een beperking; - inspelen op de vergrijzing. (JV 2011, 42)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>• <i>Woonbegeleiding</i> 2008: woonruimte beschikbaar stellen tbv woonbegeleiding (JV 2008, 54) / PA opgesteld met Talant en jeugdhulp: 3 woningen beschikbaar stellen t.b.v. woonbegeleiding (JV 2008, 54)</p> <p>2010 Franeker: VNN: verhuur woonruimte cliënten verslavingszorg (JV 2010, 39)</p> <p>2010 / 2011: Franeker: verhuur 10x woonruimte voor woonbegeleiding cliënten GGZ (JV 2010,39/ JV 2011, 35)</p> <p>2011: Accolade verhuurt diverse woningen aan (ex)patiënten van de GGZ, vaak met ambulante begeleiding. Het huurcontract staat dan op naam van de huurder. In de wijk Sperkhem, bij de Beschermede Woonvorm Woldenhof huurt de GGZ acht wooneenheden (JV 2011,38)</p> <p>2011: verhuur woningen aan Fier Fryslân. Het gaat vooral om vrouwen die uit gewelddadige en ongezone afhankelijkheidsrelaties komen (JV 2011, 35)</p> <p>2011: Met zorg- en therapiecentrum Wittelte zijn afspraken gemaakt om woningen aan te bieden voor begeleid zelfstandig wonen. Het contract komt eerst op naam van het centrum (JV 2011, 35)</p> <p>2011: In samenwerking met Zienn realiseerden we twaalf woningen aan de Beugel in Heerenveen. Dit Begeleid Zelfstandig Wonen project is bedoeld voor de doelgroep van Zienn; voormalig dak- en thuislozen. (JV 2011, 35)</p>			<p>Verhuur zorgseenheden in dorpen is moeizaam: leefbaarheid verbeteren en samenwerking met zorgpartijen (verhuur zorgseenheden) (JP 2011 Drachten)</p> <p><i>Woonbegeleiding</i> Bijdrage aan woonbegeleiding, huisvesting probleemhuishoudens (PA Sneek, 2006-2010)</p> <p>Faciliteren huisvesting van moeilijk te huisvesten doelgroepen (Woonvisie Smallingerland, 2008-2015)</p> <p>Corporaties en gemeente onderzoeken de wenselijkheid van een woonvorm die tijdelijk onderdak kan bieden voor de periode van bijvoorbeeld enkele maanden, en de mate waarin het Sociaal Pension een rol kan bieden.rs (Woonconvenant Heerenveen, 2009-2013)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>2011 Súdwest Fryslân: Aan de stichting Jeugdzorg zijn vier woningen verhuurd. Twee in de wijk Sperkhem en twee in de wijk Hemdijk (JV 2011,38)</p> <p>2011 Súdwest Fryslân: Procedure Uitgenodigde Vluchtelingen. In samenwerking met de gemeente hebben wij 15 personen onderdak geboden, verdeeld over vier woningen. Twee in de Furmerusstraat en twee aan de Gele Lis (JV 2011,38)</p> <p>2011: Zorgpartij Limor mag opties op huurwoningen nemen om de doorstroming uit de crisisopvang te bevorderen (convenant). (JV 2011, 42)</p>				
Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2008 -2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012		Opgaven 2008 - 2012	
(Des-)Investeren in vastgoed		6,0		7,0
<p>2011: het SVB is nog niet geheel geactualiseerd (JV 2011, 13)</p> <p>2010: complexenbeleidsplan is opgesteld (JV 2010, 34)</p> <p>• <i>Nieuwbouw</i> 2008: 202 huurwoningen opgeleverd (JV 2008, 32) 2009: 211 huurwoningen opgeleverd (JV 2009, 27) 2010: 173 huurwoningen opgeleverd (JV 2010, 15) / 5 nieuwbouwprojecten en 1 renovatieproject gereedgekomen (JV 2010, 16)</p>	<p>Strategisch voorraadbeleid is leidend voor de te voeren herstructureringsopgaven, het verkoopbeleid, het onderhoudsbeleid en de te realiseren wijkvisies (JV 2011, 46)</p> <p>Actualisering SVB: in 2012 gereed (OS 2012)</p> <p>Complexenbeleidsplan: richtinggevend voor herstructureringsopgaven, verkoopbeleid, onderhoudsbeleid, wijkvisies (JV 2010, 34)</p> <p>• <i>Nieuwbouw</i> 2008: 213 woningen, waarvan 192 huur, 39 koop (projectplanning 2008) 2009: oplevering 477 woningen begroot, waarvan 356 huur, 121 koop (projectplanning 2009) 2010: oplevering 318 woningen begroot, waarvan 263 huur, 55 koop (projectplanning 2010)</p>		<p>• <i>Nieuwbouw</i> Transformatieopgave: stijgende behoefte huurwoningen / afname huurwoningen in plannen van Accolade Behoeftte aan appartementen in het betaalbare en bereikbare segment is aanzienlijk kleiner dan het aantal geplande appartementen in de verschillende projecten</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>2011: 117 huurwoningen / 22 koopwoningen opgeleverd → totaal: 139 woningen (JV 2011, 14) / 5 nieuwbouwprojecten en 1 renovatieproject gereedgekomen, (JV 2011, 15), het gaat om de oplevering van 12 renovatiewoningen (JV 2011, 66)</p> <p>2010: realisatie van aantal woningen komt overeen met bestuursbesluiten (met een kleine verschuiving van huur naar koop) (Auditcommissie, projectevaluatie 2010, 2012)</p> <p>2011: realisatie van aantal huurwoningen komt overeen met bestuursbesluiten, het aantal gerealiseerde koopwoningen lag 10 woningen lager (project De Menning: vertraging door aannemer) (Auditcommissie, concept projectevaluatie 2011, 2012)</p> <p>Projecten in uitvoering: 2008: 404/405 huurwoningen en 126 koopwoningen in uitvoering (JV 2008, 33) 2009: 347 huurwoningen, 101 koopwoningen in uitvoering (JV 2009, 28) 2010: 4 projecten in uitvoering (verwachte realisatie 2011) - 119 huur woningen waarvan 20 zorgwoningen en 6 koopwoningen (JV 2010, 17) 2011: een aantal nieuwbouwprojecten zijn vertraagd door niet verkochte koopwoningen en bezwaarprocedures van omwonenden. (JV 2011, 13)</p>	<p>2011: oplevering 259 woningen begroot, 171 huur, 88 koop (projectplanning 2011)</p> <p>Basiskwaliteit nieuwbouw: wetgeving, maatschappelijke eisen, levensloopbestendigheid, duurzaamheid, energiebesparing (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>De mate waarin Accolade onrendabel investeert in kernen is afhankelijk van volkshuisvestelijk verantwoordelijkheid en a toekomstperspectief van de kern (Notitie uitgangspunten SVB, 2010, 7)</p> <p>2009: bij bouwplannen dient 75% koopwoningen verkocht te zijn voordat met bouw huurwoningen wordt gestart / commerciële activiteiten afbouwen waar mogelijk (JV 2009, 19)</p> <p>Door tegenvallende verkoop: bijstelling projectenplanning, keuze: 2010 meer focus op herstructurering en energiebesparende maatregelen en minder op nieuwbouw en uitleggebieden (JV 2009, 16)</p>		<p>Behoeftte grondgebonden woningen stijgt, afname in plannen Accolade. (Portefeuilleplan 2012, 9)</p> <p>Woonvisie Heerenveen 2009-2013: Accent bestaande woningvoorraad / Vraaggestuurd bouwen (vragersmarkt) / Van kwantiteit naar kwaliteit. De huidige voorraad sociale huurwoningen wordt gezien als een "ijzeren voorraad" die op peil dient te blijven; mag niet minder dan 30% van de totale voorraad mag bedragen / minimaal 30% van de saldotoevoeging in de woningvoorraad (=nieuwbouw – sloop) dient in de betaalbare prijsklassen plaats te vinden</p> <p>Woonvisie Skarsterlân 2009: Afspraken maken met woningcorporaties over het benutten van mogelijkheden delen van de bestaande huurvoorraad aan te passen / Uit de woningmarktanalyse blijkt dat de omvang van de sociale huurvoorraad (bijna 3.000 woningen) op zich groot genoeg is om de doelgroep te huisvesten / ruimte voor afname van de voorraad sociale huurwoningen / Nieuwbouw van sociale huurwoningen is nodig (kwaliteit). Rekening houdend met vervanging en verkoop van 1,5% van de sociale huurvoorraad per jaar (in totaal circa 450 woningen in de periode tot en met 2015, 45 per jaar) is nieuwbouw van ongeveer 120 sociale huurwoningen nodig. (Woonvisie Skarsterlân 2009, 29/33)</p> <p>Lokaal Akkoord Franekeradeel, 2004: Bij de realisatie van woningen: aansluiten bij prognoses WOBOf. Voor de huurwoningen: ca. 50% rijenwoningen, 25 % half vrijstaande woningen en 25 % flatwoningen met lift. Met name in de stad: bouwen voor ouderen en hulpbehoevenden. (Lokaal Akkoord Franekeradeel, 2004)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sloop, samenvoeging</i> 2008: 95 woningen gesloopt in kader van herstructurering (JV 2008, 32) 2009: 131 woningen gesloopt (JV 2009, 27) 2010: 83 woningen gesloopt - in kader van herstructurering Drachten en Heerenveen (JV 2010,15, 17) 2011: 58 woningen gesloopt (JV 2011, 14) <p>Renovatie woningen 2008: 0 woningen gerenoveerd (administratie Accolade) 2009: 360 woningen gerenoveerd (administratie Accolade) 2010: 16 woningen gerenoveerd (JV 2010, 63) 2011: 12 woningen gerenoveerd (JV 2011, 66)</p> <p>Bij herstructurering wordt 100% gewerkt volgens het protocol (JV 2011,12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verkoop</i> 2008: aanschaf 'Slimmer kopen' (JV 2008, 32) 26 huurwoningen met korting verkocht (JV 2009, 27) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sloop, samenvoeging</i> Voldoende verversing van de woningvoorraad (Visiedoc. Lijn 2015, 2010) <p>2008: 178 sloop (Projectplanning 2008) 2009: 158 sloop (Projectplanning 2009) 2010: 174 sloop (Projectplanning 2010) 2011: 177 sloop (Projectplanning 2011)</p> <p>2008: 312 te renoveren woningen (projectplanning 2008) 2009: 533 te renoveren woningen (projectplanning 2009) 2010: 86 te renoveren woningen (projectplanning 2010) 2011: 70 te renoveren woningen (projectplanning 2011)</p> <p>Bij herstructurering 100% werken volgens het protocol (JV 2011,12)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verkoop</i> Het bieden van keuzevrijheid qua eigendomsvorm en het (eigen)woningbezit, in het bijzonder voor lagere inkomensgroepen. Verkoop van woningen is voor Accolade een instrument om de leefbaarheid van een wijk, de persoonlijke toestand van huurders en haar eigen financiële positie te verbeteren (M&V strategie, 2008-2015, 8/9). Uitwerken verkoopproducten 2007/2008 (OS 2007, 39) <p>Om het verkooprisico op nieuwbouwwoningen te beperken, hanteren we een voorverkooppercentage. 75 procent van de woningen moet verkocht zijn, voordat we starten met de bouw. (JV 2011, 46)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sloop, samenvoeging</i> De noodzaak van woningonttrekkingen (sloop) wordt ingegeven door een toenemende behoefte in absolute kwantitatieve betekenis, maar evenzeer omdat de gevraagde kwaliteit niet aansluit bij het aanbod in de bestaande voorraad. (krachtveldanalyse, 2008, 4) <p>Belang van afspraken maken in het kader van wijkvernieuwing- en herstructureringsprojecten.(PA Skarsterlân, 2005-2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verkoop</i> De verkoopmarkt staat als gevolg van de economische crisis onder druk (JV 2011, 46) <p>Wanneer minder verkoop → minder investeren/bouwen (koppeling nieuwbouw en ontwikkelingen woningmarkt) (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>Afspraken maken met corporaties over verkoop van huurwoningen (goedkope en betaalbare categorie) en koopconstructies – ambitie: bereikbaarheid koop (Woonvisie Skarsterlân 2009, 36):</p> <p>Woonvisie Sneek 2010-2015: Druk op de huurmarkt verminderen door meer aanbod van betaalbare koopwoningen</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Verkoop woningen: 2008: 152 huurwoningen verkocht (JV 2008, 32) 2009: 60% van doelstelling verkoop gehaald (JV 2009, 16) - 131 huurwoningen verkocht (JV 2009, 27) 2010: 160 woningen verkocht (JV 2010, 15) (meer dan begroot) 2011: 74 woningen verkocht (JV 2011, 14, 15)</p> <p>2012: Op dit moment hebben 1.900 huurwoningen een verkooplabel. Dit is ongeveer 12% van het totale bezit van Accolade (Verkoopbeleid 2012, 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verbetering bestaand woningbezit</i> 2011: In Heerenveen (project Appelhof) en in Drachten (project Noord-Oost) uitvoering twee grote woningverbeteringsprojecten: verschillende isolerende maatregelen (JV 2011, 20) <p>Zie 'Huisvesten doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften'</p>	<p>Verkoop oudere woningen (Visiedoc. Lijn 2015, 2010). Verantwoordelijk voor het in de markt zetten van goede woningen. Dit betekent dat Accolade alleen maar woningen verkoopt waarvan het casco goed is (Notitie uitgangspunten SVB 2010, 8)</p> <p>Begroting verkoop woningen: 2008: 213 verkoop (projectplanning 2008) 2009: 213 verkoop (projectplanning 2009) 2010: begroot 2010: 115 w (JV 2010,16) 2011: begroot: 115 woningen (JV 2011, 14, 15)</p> <p>Verkoopbeleid 2012: Keuze om een drietal verkoopproducten te hanteren (Slimmer kopen, vrij op naam, starters renteregeling) (Verkoopbeleid 2012, 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verbetering bestaand woningbezit</i> Voldoen aan eis basiskwaliteit (Visiedoc. lijn 2015, 2010) - veilig, gezond binnenklimaat, energiezuinig, verwarming, goede isolatie. Extra investeren in de kwaliteit van bestaand bezit. <p>Inzet op scootmobiel- en rollator toe- en doorgankelijkheid (visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p>		<p>Lokaal Akkoord Franeker: In onderling overleg bepalen welke woningen worden verkocht (Lokaal Akkoord Franeker, 2010-2014)</p> <p>Toepassen koopconstructies voor starters (Woonvisie Smallerland, 2008-2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Verbetering bestaand woningbezit</i> Woonvisie Skarsterlân: Stimuleren kwaliteitsverbetering bestaand bebouwd gebied: Inventarisatie van plekken binnen bestaand bebouwd gebied waar kwaliteitsslag nodig is of met kansen voor inbreiding (Woonvisie Skarsterlân, 2009) <p>Woonvisie Heerenveen: Ten aanzien van de bestaande voorraad wordt in 2010 en 2011, samen met de corporaties, een analyse uitgevoerd, om beter inzichtelijk te krijgen waar in de toekomst problemen met verkoopbaarheid en/of verhuurbaarheid te verwachten zijn. De analyse heeft betrekking op zowel het corporatiebezit als particulier bezit. Nadat de wijkvernieuwing in Heerenveen Midden, De Akkers en De Greiden in de uitvoeringsfase zijn gekomen, komt de zeer beperkte herstructurering van Heerenveen Noord (Rozenveldje) als eerste aan bod.</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maatschappelijk vastgoed</i> Tytsjerksteradiel 2010: In gesprek over ontwikkeling van een GOED (Gezondheidscentrum onder een dak) in Burgum (JV 2010, 43) → project niet doorgestaan, huisartsen hebben versneld een andere locatie gevonden. Drachten: Met De Friese Wouden, huisartsen en apotheker wordt gewerkt aan een GOED in Drachten (JV 2010, 43) Smallingerland: Voor een samenwerkingsverband tussen een aantal huisartsen, een apotheek en Thuiszorg de Friese Wouden ontwikkelen wij een Gezondheidscentrum Onder Een Dak. 2013: start bouw (JV 2011, 37) 2008: start bouw MFA De Kompanije in Jubbega (tbv leefbaarheid) (JV 2008,35). Opgeleverd in 2010 (JV 2010, 22) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maatschappelijk vastgoed</i> Het creëren van mogelijkheden voor maatschappelijk vastgoed (M&V-strategie 2008-2015, 9). Bouwen en beheren als kernactiviteit: van betekenis zijn voor zorg en welzijnsinstellingen / wel kostendekkend huren (Visiedoc. Lijn 2015, 2010) Waar mogelijk zorg- en welzijnspartijen accommoderen en faciliteren (gericht op het wonen) (Visiedoc. Lijn 2015, 2010, OS, 2010, 7) 		<p>In willekeurige volgorde gevolgd door wijkvernieuwing/herstructurering in Nijehaske, Jubbega en Oudeschoot. (Woonvisie Heerenveen, 2009)</p> <p>Woonvisie Sneek / Súdwest Fryslân: kwaliteitsverbetering van de verouderde woonwijken: verpaupering voorkomen / evenwicht tussen herstructurering en nieuwbouw / vernieuwen sociale woningvoorraad (Woonvisie/PA Sneek, 2010-2015/2006-2010)</p> <p>Lokaal akkoord Franeker: Inzet op kwaliteit van woningbezit in de dorpen / samenwerking tussen partijen t.b.v. wijk- en dorpsvernieuwingsprojecten op basis van jaarlijkse analyse van rotte plekken (Lokaal akkoord, 2010-2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Maatschappelijk vastgoed</i> 2010: inventarisatie maatschappelijk vastgoed door Accolade, vervolgens door gemeente en Accolade een prioriteitenlijst opstellen, vanaf 2011 uitvoering werkzaamheden (Lokaal Akkoord Franeker, 2010-2014) 	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
Kwaliteit van wijken en buurten		7,0		7,0
<p><i>Leefbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Schoon, heel en veilig</i> • <i>Aantrekkelijke inrichting directe woonomgeving</i> • <i>Tevredenheid over leefbaarheid buurt</i> <p>2008: leefbaarheidsacties Drachten, huismeesters/ buurtbeheerders, tuin en opruimdagen, zwerfvuil, burendag Blijenhof, activiteiten onderwijs, wijkbeleving Franeker, groenbeheer, jongeren- ontmoetingsplek, particuliere woningen, wijkbeheer, welkom aan nieuwe buurtbewoners, buurtdag Sneek, schoonmaakactie, woon- en leefregels flatwoningen Sneek, cameratoezicht flat Sneek, wijkbeheer acties, overlast: bemiddeling / huisbezoek (JV 2008, 52, 53)</p> <p>2008: Woonakkoord 2008 gesloten met gemeente Smallingerland, st. WoonFriesland, Accolade: samenwerkingsafspraken gemaakt (JV 2008) o.a. afspraken over inspanningen leefbaarheid (JV 2008, 52, 53)</p> <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none"> - Franeker: leefbaarheidsprijsvraag - Sneek: 3x overleg met partijen over leefbaarheid, situatie is verbeterd t.o.v. 2008 volgens bewoners - Drachten: voorlichting in nul-energiewoning, presentatie aan leerlingen over volkshuisvesting - Heerenveen: inzet wijkbeheerder - Joure: aandacht overlast van huurders < 23 jaar, bemiddeling parkeerproblemen, inzet wijkbeheer bij herstructurering Cluster 4, aandacht ouderen (JV 2009, 51) - tuin- en schoonmaakdagen - financiële bijdrage aan initiatieven - achterpadverlichting aanbrengen 	<p><i>Leefbaarheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Schoon, heel en veilig</i> • <i>Aantrekkelijke inrichting directe woonomgeving</i> • <i>Tevredenheid over leefbaarheid buurt</i> <p>Accolade richt zich op de versterking van kleinschalige verbanden waarin mensen dagelijks met elkaar omgaan. Accolade legt verbindingen met bewoners in buurten en wijken en wil de aanjager zijn van het creëren of handhaven van leefbare buurten en dorpen (M&V strategie 2008-2017).</p> <p>Zorgdragen voor leefbaarheid in dorpen en wijken, in nauw samenspel met onder meer gemeenten, huurdersorganisaties en zorg- en welzijnpartijen (OS 2007, 5)</p> <p>Samen met bewoners en belanghebbers maken buurtvisies en uitvoeren actiegerichte buurtplannen / Samenwerkingsverbanden en prestatieovereenkomsten op buurtniveau - Starten pilot buurtbenadering + Vaststellen uniforme Accolade benadering: definitie buurt, leefbaarheid, aanpak, meetmethodiek in 2007/2008 (OS 2007, 21)</p>		<p>Integrale aanpak woonoverlast door samenwerking tussen verschillende partijen / ontwikkelen model buurtbemiddeling / onderzoek door corporaties: inzet conciërges in complexen / financiële bijdrage aan ontwikkeling sociale programma's (Woonvisie Smallingerland, 2008-2015)</p> <p>Deelname netwerk van maatschappelijke partijen m.b.t. sociaal beheer en bijzondere groepen (Lokaal Akkoord Franekeradeel, 2004, 7)</p> <p>Investeren in leefbaarheid: buurtbeheerder, intakegesprekken, investeren in samenlevingsprojecten, woonconsulent voor 'Langer op 'e pôle', uitvoeren maatregelen fysieke woonomgeving en beveiliging van woningen (PA Skarsterlan, 2005-2010)</p> <p>Alle dorpen hebben een dorpsvisie. De wijken hebben in 2015 een wijkvisie waar de bewoners en professionals input aan hebben gegeven. (Woonconvenant Heerenveen, 2009-2013)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> - verbetering aanzicht en toegankelijkheid, bijv. tuinworkshops, infomiddagen - schuttingen plaatsen door leerlingen in kader van leer-werktraject - gestart met inventarisatie toezicht tuinonderhoud / complexgesprekken tbv leefregels - cameratoezicht met 2 complexen uitgebreid (JV 2009, 47) <p>Wijkvisies Franeker: 2009: wijkvisie Sexbierumervaart (JV 2011, 30).</p> <p>2009: organisatie leefbaarheidsbijeenkomst met gemeente Smallingerland en Woon Friesland tbv afstemming inzet partijen (JV 2009, 47)</p> <p>2010 Drachten: Pilot leefbaarheid De Venen (inzicht in wijkprofiel) (JP 2011, Drachten)</p> <p>Start wijkvisies en wijkplannen (JV 2010, 29)</p> <p>Heerenveen: betrokkenheid bij Pilot Sociale Cohesie in Oudeschoot (leefbaarheid) (JV 2010, 41)</p> <p>Lijst met leefbaarheidsactiviteiten per vestiging (JV 2010, 69)</p> <p>2011 Doelen t.a.v. wijkvisies, wijkschouw en initiatieven zelfredzaamheid zijn gerealiseerd (JV 2011,12 / 28)</p> <p>Wijkvisies Franekeradeel: Wijkvisie Kaatsersbuurt en het Rode Dorp. De wijkvisie voor de Kaatsterbuurt is gereed. Naar aanleiding van de wijkvisie, zijn we in samenwerking met werkgroepen gestart met het verbeteren van een aantal knelpunten in de wijk. Onder andere de smalle en donkere achterpaden en de verkeersveiligheid op de doorgaande weg.</p>	<p>2010 Pilot wijkvisie in het werkgebied van iedere woonwinkel voor 1 wijk. zodat Accolade op termijn beschikt over wijkvisies van alle wijken en dorpen waar zij bezit heeft. (Projectplan leefbaarheid, 2010)</p> <p>2011 Per vestiging zijn minimaal 3 nieuwe wijkvisies opgesteld; minimaal 2x per jaar wordt een wijk geschouwd; minimaal 2 initiatieven om de zelfredzaamheid van bewoners te bevorderen (JV 2011, 12) / (BSC, jaar onbekend) Leefbaarheidsthema's 2011: - wijkvisies; - schoon, heel en veilig; - verbindingen met bewoners; - initiatieven van bewoners (JV 2011, 28)</p>		<p>Gezamenlijk uitvoeren door partijen van Leefbaarheidsmonitor / samenwerking gemeente en Accolade t.a.v. buurtaanpak Sexbierumervaart in 2009 en 2010 (Lokaal akkoord Franeker, 2010 – 2014)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Ook de wijkvisie voor het Rode Dorp is opgesteld. Het bijbehorende actieplan ronden we begin 2012 af. (JV 2011, 28) Vertraging proces: (JP Sneek Franeker, 5)</p> <p>N.a.v. wijkvisie Kaatsersbuurt: organisatie Huis- en Tuindag / prijsvraag leefbaarheid(JV 2011, 29)</p> <p>Wijkvisies Heerenveen: Wijkvisie De Akkers gereed. Uit de gesprekken kwam naar voren dat de wijk De Greiden al vele initiatieven kent voor bevordering van de leefbaarheid. In 2012 stellen we vast of er acties nodig zijn (JV 2011, 28)</p> <p>Heerenveen: In vijf wijken hebben we samen met bewoners, de gemeente en de huurdersvereniging een wijkschouw gehouden. Er was aandacht voor de fysieke omgeving. Met elkaar zijn de punten op het gebied van 'schoon, heel en veilig' opgepakt (JV 2011, 30)</p> <p>Wijkvisies Skarsterlân: Wijkvisie Blaauwhof in Joure: enquête voor maken wijkprofiel. De vijf belangrijkste aandachtspunten worden opgepakt. Accolade krijgt advies van een Klankbordgroep met kopers en huurders (JV 2011, 28)</p> <p>Skarsterlân: Enquête portieken: naar aanleiding van de uitkomsten zijn sommige portieken opgeknapt. De verlichting is aangepast en er is samen met de bewoners opgeruimd en schoongemaakt (JV 2011, 30)</p> <p>Wijkvisies Smallingerland: Wijkvisie De Drait gereed. Aan de slag met: parkeerproblematiek, vereenzaming van senioren en integratie van mensen met een verstandelijke beperking. In samenwerking met bewoners en betrokken instanties.</p>	<p>Franeker 2011: Om het contact met de bewoners Sexbierumervaart in stand te houden wordt er in 2011 door Accolade een "wijktafel-gesprek" georganiseerd. (JP Sneek Franeker, 5)</p> <p>Drachten 2011: praktisch aandacht besteden aan leefbaarheid in complexen en wijken, zoals tuin- en opruimdagen en kennismaking, gezamenlijke activiteiten (voortuitlopend op toekomstige wijkvisies) 2011: evalueren pilot De Venen en maatregelen uitvoeren (PA maken) (JP 2011, Drachten)</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Wijkvisie de Venen: bijna gereed. 2012: plan van aanpak met eventuele acties voor de wijk. Wijk De Swetten: wijkprofiel opgesteld. geen bijzonderheden (JV 2011, 29)</p> <p>Smallingerland: WoonFriesland, gemeente Smallingerland en Accolade: opening van wateras en bergingsvijvers in de wijk De Bouwen. Voorafgaand: wijkschouw. Dertig aandachtspunten op voor partijen, zoals zwerfafval, slecht onderhouden tuinen, slechte bestrating, en dergelijke. (JV 2011, 30)</p> <p>Wijkvisies Súdwest Fryslân: Sneek: bezig met wijkvisies Lemmerweg-Oost, Tinga en Stadsfenne. Lemmerweg-Oost: begin gemaakt met het opstellen van een concept-wijkvisie, De wijkvisie voor Tinga was in december in concept gereed. Stadsfenne: gereed april 2012 (JV 2011,29)</p> <p>Súdwest Fryslân: Meegewerkt aan ontwikkeling Buurtmeter (inzicht sociale verbondenheid en vitaliteit) met welzijnsinstellingen Partoer en Doarpswurk(JV 2011, 29) Samenwerking Groei en Bloei: Jaarlijks tuinkeuring door Groei en Bloei. Voor de huurders van Accolade zijn speciale prijzen beschikbaar gesteld voor de mooiste voortuin. Nieuw was de verkiezing van de mooiste balkontuin van onze huurders (JV 2011,30)</p> <p>Organisatiebreed 2011: - deelname aan Sociaal Teams in diverse gemeenten; - het aanbrengen van speelvoorzieningen; - het aanbrengen van buitenverlichting in stegen; - het aanbrengen van hekwerken; - het organiseren van tuindagen en prijsvragen; - opruimen, schoonmaken, graffiti verwijderen; - deelname aan Stichting Veiligheid Smallingerland (SVS);</p>	<p>2012 Bevorderen leefbaarheid (OS 2012)</p> <p>2x per jaar een wijkschouw, nulmeting in 2011 (OS 2012)</p> <p>Format sociale wijkvisie ontwikkelen in 2011, leefbaarheidsbeleid in 2012 – eind 2012: 20 leefbaarheidsvisies (OS 2012)</p> <p>Heerenveen 2012: Uitvoeren wijkschouwen in alle wijken (JP 2012, 9) / Inzet wijkbeheerders / In Heerenveen en Joure: portiek complex opruimen / Verbetering kwaliteit woonomgeving / bewonersbijeenkomsten voor 3 appartementencomplexen (stimuleren empowerment) / mobiele accommodatie inzetten bij straten waar veel problematiek is. Opstellen wijkprofielen met een wijkvisie (JP 2012)</p>			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>- Doarpswurk Multifunctioneel; - deelname aan Welzijnswerk. (JV 2011, 32) - Schoon heel en veilig: tuinacties (JV 2011, 29)</p> <p><i>Vitale buurten en wijken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterken voorzieningen in de buurt • Versterken sociale infrastructuur • Versterken economische infrastructuur <p><i>Participatie bewoners</i> 2011: alle vestigingen hebben 2 vernieuwende projecten gerealiseerd (JV 2011, 12)</p> <p>Heerenveen: Start CPO-pilot (JV 2010, 41)</p> <p>Franeker 2010: Sinne welzijn: huurt kantoorruimte / informeel overleg over 'lastige' situaties (JV 2010, 39)</p> <p>2011: Drachten: participatie in stichting veiligheid Smallingerland: werklozen als surveillanten in buurten (JP 2011 Drachten)</p> <p>Smallingerland 2011: met initiatief van Plaatselijk Belang restauratie Wâldhúske in Houtgehage / Restauratie: werk-leertraject voor leerlingen Friese Poort. Aspirant huurders konden door het insturen van een ondernemingsplan in aanmerking komen voor het huren van het huisje. Uit de inzendingen is de keuze gevallen op een echtpaar dat de gemeenschappelijke activiteiten in het dorp wil bevorderen (JV 2011, 32)</p>	<p><i>Vitale buurten en wijken</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterken voorzieningen in de buurt • Versterken sociale infrastructuur • Versterken economische infrastructuur <p>Samen met bewoners en belanghebbers werken aan een buurtgerichte aanpak, om daarmee de kwaliteit van de leefomgeving te verhogen en de sociale samenhang te versterken (M&V strategie 2008-2015, 9)</p> <p><i>Participatie bewoners</i> 2009: Nagaan hoe onderlinge betrokkenheid inwoners vergroten (Visiedoc. Lijn 2015, 2010) - proces van zelfversterking / empowerment</p> <p>Versterken van buurten door buurtgerichte acties in overleg met bewoners (Visiedoc. Lijn 2015, 2010)</p> <p>2011: minimaal 2 projecten met vernieuwing in klantparticipatie (JV 2011, 12)</p> <p>Opzetten van experiment(en) met vormen bewonerszelf-beheer → vergroten betrokkenheid / verantwoordelijkheid huurder (Visiedoc. Lijn 2015, 2010 / OS, 2010, 7)</p> <p>Sneek/Franeker 2011: voor de huurders van de te bouwen woningen in wijk Harinxmaland: ontwikkelen website (internetcommunity) waar bewoners onderling contact kunnen hebben (JP 2011 Sneek, Franeker, 15)</p>		<p><i>Participatie bewoners</i> We spreken af gezamenlijk wijkbewoners actief te betrekken bij (herstructurerings)plannen, de evaluatie van dienstverlening en het monitoren van Leefbaarheid (Woonconvenant Heerenveen, 2009-2013)</p>	






Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Skarsterlân, 2011: organisatie burendag in twee complexen Sevenwolden (JV 2011, 31)</p> <p>Heerenveen, 2011: organisatie burendag (JV 2011, 31)</p> <p>Sudwest Fryslân: met instanties en bewoners van twee straten in Sperkhem/Nij Tundoarp: project 'Meer groen in de straat'(JV 2011, 32)</p> <p>Franekeradeel: Vanaf eind 2009 hebben we de recreatiezaal van Sjaerdemastate in beheer gegeven aan de buurtvereniging van de wijk.</p> <p><i>Sociale stijging en emancipatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeugd • Langdurige werklozen • Immigranten /statushouders <p>Huisvesting statushouders: zie 'bijzondere doelgroepen'</p> <p>Participatie in Maatschappelijk opdrachtgeverschap - voornemen om jongeren ervaring te laten opdoen bij bouw nieuwe woningen in gemeente Tytsjerksteradeel, Oenstjerk (JV 2008, 63)</p> <p>2008: convenant ondertekent door woco's, bouwbedrijven en opleidingen uit noordelijke provincies --> meer stageplaatsen en leerlingwerkplaatsen (JP 2011 Drachten)</p>	<p>Heerenveen/Joure 2012: Voor herontwikkeling van gebied Molenlaan te Mildam, nagaan mogelijkheden collectief opdrachtgeverschap (JP 2012 Heerenveen Joure, 15)</p> <p>Drachten 2012: Voor het project De Lauwers zullen we middels pr en communicatie middelen proberen meer richting en houvast te geven aan klantverwachtingen (JP Drachten 2012, 10)</p> <p>2011 Drachten 2011: afspraken met stichting veiligheid smallingerland actualiseren (JP 2011 Drachten)</p> <p>Eigenaarschap en primaire verantwoordelijkheid van de bewoners voor hun buurt. Dit houdt in dat we bewoners willen betrekken bij hun buurt. We willen hen ondersteunen en initiatieven en activiteiten stimuleren, die de kwaliteit van het samenleven van bewoners verbeteren. (JV 2011, 31)</p> <p><i>Sociale stijging en emancipatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeugd • Langdurige werklozen • Immigranten /statushouders 		<p><i>Sociale stijging en emancipatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeugd • Langdurige werklozen • Immigranten /statushouders <p>Voor de periode 2005-2010 twee leerwerkplekken per jaar creëren voor cliënten in de gemeente Skarsterlân</p> <p>Maandelijks één huurwoning aanbieden (bij voorkeur woonruimte voor 1 of 2 persoonshuishoudens t.b.v. opvang statushouders – totdat achterstand in taakstelling gemeente is ingelopen) (PA Skarsterlan, 2005-2010)</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2008 - 2012	Geformuleerde ambities 2008 – 2012	Cijfer	Opgaven 2008 - 2012	Cijfer
<p>Toolz: opleidingsinitiatief van Accolade voor jongeren die een technisch vak willen leren (JV 2011, 20)</p> <p>2011: In Heerenveen (project Appelhof) en in Drachten (project Noord-Oost) bij uitvoering twee grote woningverbeteringsprojecten: Samenwerking met leerlingen van de Praktijkopleiding Bouw. Deze samenwerking zorgde voor nieuwe leerwerkplekken voor jonge leerlingen (JV 2011, 20)</p> <p>Smallingerland 2011: restauratie Wâldhúske in Houtgehage werk-leertraject voor leerlingen Friese Poort (JV 2011, 32)</p>				

Bijlage 6 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Accolade d.d. 1 november 2012.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

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

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden. Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om goed governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichhouders in Woningcorporaties (VTW)
 Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno/drukkers BV, Arnhem

I Naleving en handhaving van de code

Uitwerking

1. Hoofdpijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.
 De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.
2. Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringcode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

Status



II Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
 - a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;
 - b) de operationele en financiële doelstellingen;

Status



- c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
 - d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
 - e) wijze van omgeving principes horizontale verantwoording;
 - f) het bestuursreglement.
- De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede de deelnemingen.
 3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
 - a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;
 - b) een voorstel tot wijziging van de statuten;
 - c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;
 - d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
 - e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
 - f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;
 - g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;
 - h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.
 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):
 - a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;
 - b) een integriteitcode, geplaatst op de website;
 - c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;
 - d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
 - e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;
 - f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;
 - g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.
5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan. Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.
 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. Dit wordt geregeld in een klokkenluidersregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.
 7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast. De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.
 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over

werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 18 BBSH (met melding in het jaarverslag).

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Status



Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).
De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder. 
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke. 
3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. 
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. 
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien. 
4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. 
5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. 

NB Het beloningsbeleid van de bestuurder en de RvC van Accolade wordt opgenomen en gespecificeerd in het jaarverslag, dat op de website wordt gepubliceerd.

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

1. Een bestuurder zal: 
 - a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie; 
 - b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie); 
 - c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; 
 - d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie). 
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. 
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang. 
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. 
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. 

- Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

- | <u>Uitwerking</u> | <u>Status</u> |
|--|---------------|
| 1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst. | █ |
| 2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen. | █ |
| 3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van: <ol style="list-style-type: none"> a) geslacht; b) leeftijd; c) hoofdfunctie; d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken; e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming; f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd; g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC; h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is. | █ |
| 4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken. | █ |
| 5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden. | █ |
| 6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval: <ol style="list-style-type: none"> a) de realisatie van de doelstellingen; b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten; c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen; d) het kwaliteitsbeleid; e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording; f) het financiële verslaggevingproces; g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving; h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen. | █ |
| 7. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.
Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. | █ |
| 8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het | █ |

bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC heeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

- 1) De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag. ■
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft bestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:
 - a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest; ■
 - b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf; ■
 - c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is; ■
 - d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; ■
 - e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden; ■
 - f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden; ■
 - g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; ■
 - h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is; ■
 - i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. ■

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Uitwerking

- | | |
|--|--|
| <p>1. De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling.
De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.
In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren.
De leden van de RvC worden op semi openbare wijze geworven.⁴</p> <p>2. Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.</p> <p>3. Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert.</p> <p>4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.
De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.</p> <p>5. Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.⁵</p> <p>6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.
Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opdracht aan een extern wervings- en selectiebureau en voordrachten van huurdersorganisaties • Zittingsduur was 3 x 3 jaar is nu 2 x 3 jaar en 1 x twee jaar | <p>Status</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> |
|--|--|

III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

Status

Uitwerking

- | | |
|---|--|
| <p>1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; <p>2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.</p> | <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> <p>■</p> |
|---|--|

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

Status

Uitwerking

- | | |
|--|----------|
| <p>1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.</p> | <p>■</p> |
|--|----------|

- 2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
- 3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.



Auditcommissie

- 4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
 - a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
 - b) de financiële informatieverstrekking (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
 - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
 - d) de voorgeschreven financiële informatieverstrekking aan de externe toezichthouder.
- 5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.
- 6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.
- 7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.
- 8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
- 9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.



Selectie- en remuneratiecommissie

- 10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
 - a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;
 - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
 - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
 - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
 - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
 - f) het opmaken van het remuneratierapport.
- 11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.



III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

- 1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante

Status

- informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ■
 3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ■
 4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. ■
 5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. ■
De delegatie is slechts van tijdelijke aard. O nvt
 6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen. O nvt

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

Principe

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

Status



Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures. ■
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening. ■
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving ■

Status



worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

0

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

Status

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC. 0
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant. 0
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie. 0
0
0
0
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC 0

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. 0

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde: 0
 - A. Met betrekking tot de accountantscontrole:
 - Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant. 0
 - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. 0

<p>B. Met betrekking tot de financiële cijfers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie; • Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolicy's wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan; • Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten. <p>C. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; • Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarvoor in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden; • Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc. 	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p>V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</p>	
<p>V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen</p>	
<p><u>Status</u></p>	
<p><u>Uitwerking</u></p>	
<p>1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.</p> <p>2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.</p> <p>3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
<p>V.2 Visitatie</p>	
<p><u>Status</u></p>	
<p><u>Principe</u></p> <p><u>De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.</u></p>	
<p><u>Uitwerking</u></p>	
<p>1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.</p> <p>2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.</p> <p>3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>



Raeflex
T.a.v. mevrouw W. de Water
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT



Heerenveen, 21 februari 2013

Onderwerp: Reactie op visitatierapport 2008-2012
Kenmerk: JHT/ks
Uw contactpersoon: Fred Hesselink

Accolade

Bezoekadres
Thunbroekstraat 2a
8442 CZ Heerenveen

T (0513) 43 36 33
E contact@accolade.nl
I www.accolade.nl

Postadres
Postbus 341
8440 AH Heerenveen

KVK nr. 01031581
BTW nr. 0010.231.60.B.01

Geachte mevrouw De Water,

Accolade heeft zich in 2012 voor de tweede keer laten visiteren. In de afgelopen jaren is Accolade in ontwikkeling geweest. Na de fusie in 2008 hebben wij vol ingezet op professionalisering. In deze periode hebben wij onze visie en strategische doelstelling opgesteld en heeft ons besturingsmodel vorm gekregen. Het spreekt voor zich dat we benieuwd waren naar het oordeel van de visitatiecommissie over onze ontwikkeling.

Een "doe"-corporatie met ambities

In het rapport waardeert de visitatiecommissie Accolade met een 6,7, een ruime voldoende. Wij zijn hier tevreden mee en zien tegelijkertijd een aantal verbetermogelijkheden. U typeert ons als een echte "doe"-corporatie met ambities. In dat beeld herkennen wij ons dan ook zeer.

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat Accolade ruim voldoende prestaties levert op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep, het presteren volgens de belanghebbenden en het presteren naar vermogen. Ook de investering in de kwaliteit van wijken en buurten is positief beoordeeld. Kortom, we presteren ruim voldoende op de gebieden die direct van doen hebben met onze doelgroep.

Aandachtspunten

Hoewel belanghebbenden ons belonen met een 7,3 geven zij aan dat Accolade minder met hen in gesprek is geweest. Zij hebben communicatie op strategisch, bestuurlijk niveau gemist. Dat gaan we in samenwerking met onze belanghebbenden doen!

Daarnaast vraagt het volgen van de PDCA cyclus aandacht. Wij gaan het toetsen en bijsturen van onze doelstellingen en plannen nog zichtbaarder aanbrengen in onze organisatie en gaan daarover intern en extern beter communiceren.





Tot slot

Wij willen iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie. Wij waarderen het zeer dat ook de belanghebbenden tijd hebben vrijgemaakt om hun mening te geven over Accolade en aan te geven wat zij van ons verwachten.

Met vriendelijke groet,



Jerica Harholt
Raad van Bestuur

