



## Woningbouwvereniging Brederode Visitatierapport



*Utrecht, maart 2011*

### **Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Visitatiecommissie**

De heer drs. A.H. Grashof (voorzitter)  
De heer ing. F. Dijkstra  
Mevrouw drs. N.A. Zetzema (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, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden 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 plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

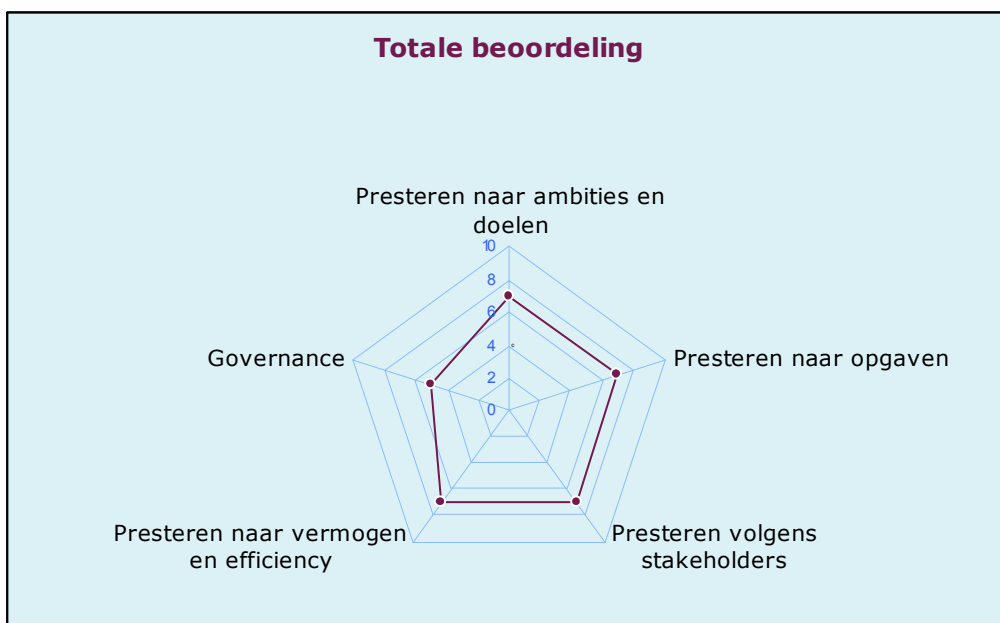


# Samenvatting en recensie

## Samenvatting

In juni 2010 heeft Woningbouwvereniging Brederode te Bloemendaal opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen september 2010 en januari 2011. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 9 en 10 november 2010.

### Woningbouwvereniging Brederode wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	7
Presteren naar opgaven	7
Presteren volgens stakeholders	7
Presteren naar vermogen en efficiency	7
Governance	5
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. Op de onderdelen Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar opgaven, Presteren volgens stakeholders en Presteren naar vermogen en efficiency scoort Brederode ruim voldoende. Het prestatieveld Governance behoeft nog aandacht, dit veld is met bijna voldoende beoordeeld. In de bovenstaande tabel staan de scores per veld weergegeven. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar.

Brederode beheert ultimo 2009 1.578 woningen en werkt in twee gemeenten: Velsen en Bloemendaal. In Bloemendaal is zij de grootste speler, in Velsen de kleinste. Brederode is een vereniging en kent een drielaags-bestuursmodel. Dit houdt in dat de

vereniging een werkorganisatie kent die wordt aangestuurd door de directeur, het bestuur houdt toezicht op de directeur en een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op het bestuur. De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan en heeft statutair de bevoegdheid de jaarrekening goed te keuren en daarmee decharge te verlenen aan het bestuur. Bij Brederode werken vijftien medewerkers; in totaal 12,1 fte.

Brederode heeft haar strategische kaders vastgelegd in de toekomstvisie 2010-2014 en nader uitgewerkt in het jaarplan. De corporatie verantwoordt haar prestaties ten aanzien van deze ambities en doelen in het jaarverslag. Brederode is sinds 2008 de weg ingeslagen van een ontwikkelende naar een Beheer Plus corporatie. Dit komt tot uiting in de verlegde focus die zich richt op renovatie en hernieuwing van de voorraad.

Brederode ziet het als haar primaire taak om te zorgen voor kwalitatief goede woningen en een prettige leefomgeving voor mensen met een lager inkomen en voor (groepen) mensen voor wie zelfstandig wonen niet zo vanzelfsprekend is.

De gemeente Velsen heeft prestatieafspraken gemaakt met de in de gemeente werkzame corporaties, waaronder Brederode. Deze afspraken worden jaarlijks geëvalueerd met de betrokken corporaties. Met de gemeente Bloemendaal heeft Brederode geen recente afspraken, wel bestaan er sterk verouderde prestatieafspraken. Brederode heeft pogingen ondernomen om tot actuele prestatieafspraken te komen met de gemeente, maar is er helaas niet in geslaagd om dit onderwerp op de politieke agenda te zetten. Zodoende kan niet gesproken worden over een actuele invulling van de opgave in het werkgebied Bloemendaal.

Brederode ziet het als haar taak om voldoende beschikbare huurwoningen van een zo hoog mogelijke kwaliteit te bieden. Het huidige beleid van Brederode richt zich meer op het voldoen aan de aantallen woningen in de kernvoorraad binnen de gemeente dan op het beschikbaar komen van deze woningen op de woningmarkt. De beschikbaarheid van betaalbare woningen in het werkgebied van Brederode is een aandachtspunt: de wachtlijsten zijn lang en de doorstroming laag. Brederode is zich in mindere mate bewust van de rol die zij kan spelen bij de woonruimteverdeling en kan zich een grotere rol toedichten door beter gebruik te maken van de 30% regeling voor woningtoewijzing<sup>1</sup>.

In de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Velsen en de gemeente Bloemendaal wordt gestuurd op het verbeteren van de kwaliteit van het bestaande bezit, met name door de inzet van planmatig onderhoud. Brederode heeft deze prestatieafspraken overgenomen en uitgewerkt in de ambitie om de kwaliteit van de woningen hoog te houden. Zij levert diverse inspanningen om de portefeuille op niveau te krijgen door middel van renovatie van woningen en kent sinds 2009 energielabels toe aan haar woningen. Bij renovatie streeft Brederode naar minimaal een B-label.

Brederode heeft in 2009 het KWH huurlabel behaald en voert regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uit onder haar huurders. Zij scoort goed op de

---

<sup>1</sup> Corporaties hebben vanaf 2007 de mogelijkheid om maximaal 30% van de woningen door bemiddeling zelf toe te wijzen. Dit om doorstroming binnen het eigen bezit te bevorderen.

facetten van het KWH (zie bijlage 4) en dit vertaalt zich in een stijgende tevredenheid onder haar huurders.

Door de gemeenten zijn er geen uitgewerkte kwantitatieve opgaven op het gebied van leefbaarheid vastgesteld. Brederode stelt zich op als actieve gesprekspartner en overlegt met gemeenten over leefbaarheid. Zij zet zich in voor het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten ter behoud en verbetering van de leefbaarheid in haar werkgebied. Brederode beschrijft dit als de "plus" wanneer zij zichzelf een Beheer Plus corporatie noemt. De corporatie richt zich op de inwoners van haar werkgebieden en niet alleen op haar huurders wanneer zij participeert in initiatieven in de omgeving op het gebied van leefbaarheid.

Ten aanzien van bijzondere doelgroepen zijn prestatieafspraken gemaakt met beide gemeenten. Deze afspraken zijn – behalve op het gebied van de statushouders - meer gericht op het aangaan van een samenwerking dan op het leveren van kwantitatieve aantallen woningen voor bijzondere doelgroepen. Brederode neemt actief deel aan de initiatieven die zorg- en welzijnspartners ontplooiën en draagt bij aan de samenleving door haar bezit waar mogelijk aan te passen aan de bijzondere doelgroepen. In deze verschillende samenwerkingsverbanden neemt Brederode geen leidende rol op zich.

Brederode heeft vanuit beide gemeenten geen kwantitatieve opgave voor bouwproductie. Sinds 2006 is de corporatie bezig geweest om Park Brederode en Park Tetrode van de grond te krijgen. Deze plannen hebben de corporatie in financiële problemen gebracht waardoor zij genoodzaakt was de reeds aangekochte grond in Park Brederode te verkopen aan Pré Wonen. Naast deze twee plannen, zijn door vernieuwbouw van de Dr. Franckschool, zes driekamer- en twee tweekamerwoningen gerealiseerd. Ook zijn aan de Wietze Noormanlaan/Brederodelaan 20 duplexwoningen gesloopt, waarvoor in de plaats 24 driekamerwoningen zijn gerealiseerd. Brederode heeft niet de financiële slagkracht om haar bezit uit te breiden door middel van ontwikkeling of overname van projecten van derden. Dit wordt mede veroorzaakt door het ontbreken van samenhangend strategisch verkoopbeleid. De gemeente Bloemendaal en de gemeente Velsen hebben daarnaast geen of weinig bouwlocaties beschikbaar waar Brederode kleinschalige projecten zou kunnen realiseren.

Dorpsvernieuwing vraagt een integrale aanpak van de gemeenten en de corporatie, deze ontbreekt. Brederode mist, met name in de gemeente Bloemendaal, een gemeentelijke visie en gemeentelijk beleid om in het kader van dorpsvernieuwing doelstellingen te kunnen formuleren.

Brederode kent haar stakeholders en is met haar stakeholders in gesprek. De stakeholders zijn tevreden over de inspanningen van de corporatie en ervaart de corporatie als zeer actief in het werkgebied. Stakeholders zien de plaats in de samenleving die de corporatie inneemt, maar spreken wel hun zorg uit over de slagkracht van Brederode met het oog op de toekomst.

Op basis van haar toekomstvisie heeft Brederode jaarplannen opgesteld. Zij monitort haar prestaties ten aanzien van haar ambities, doelen en opgaven in haar kwartaalrapportages. Zij legt verantwoording af middels haar jaarverslag en in gesprekken met belanghebbenden. Niet alle doelstellingen zijn concreet en meetbaar geformuleerd zodat het nu op sommige onderdelen onduidelijk is wat de resultaten

zijn, hoe deze gemonitord worden en of plannen als gevolg van monitoring zijn bijgesteld. Het inzichtelijk maken van deze cyclus voor haar stakeholders vergroot de transparantie van Brederode. De uitkomsten van de gesprekken met de belanghebbenden leiden niet altijd zichtbaar tot bijsturing van de opgave.

Brederode heeft op basis van de prognosegegevens 2010 – 2014 een A-beoordeling van het Centraal Fonds ontvangen. De corporatie blijkt goed in staat te zijn haar vermogen in te zetten voor de volkshuisvestelijke opgaven. In de afgelopen jaren is Brederode teruggekomen uit een financieel lastige situatie. Na het ontvangen van de B1 beoordeling door het CFV is de corporatie voorzichtiger geworden, dit uit zich in de prognoses. Brederode investeert wel maar heeft geen financieel beleidsplan waar de uitgangspunten voor beleidsbepaling zijn vastgelegd.

Momenteel werkt Brederode nog niet met verschillende scenario's en ontbreken duidelijke rendementscriteria voor het eigen vermogen. Het aantal verhuureenheden per fte ligt aanzienlijk hoger dan dat van de referentiecorporatie. Dit betekent dat Brederode een relatief compacte uitvoeringsorganisatie heeft.

De Raad van Commissarissen (RvC) werkt volgens een reglement dat is verankerd in de statuten, de Aedescode en de Governancecode. In het huidige drielaags-bestuursmodel houdt de RvC toezicht op het bestuur. Het bestuur houdt toezicht op de werkorganisatie. Sinds 1 mei 2010 bestaat de RvC uit drie leden en het bestuur uit vijf leden. De huurdersorganisatie was betrokken bij de selectieprocedure van een van de RvC-leden.

De corporatie heeft in de afgelopen jaren geprobeerd om de bestuursstructuur te veranderen. Zij wil graag van een drielaags-bestuursmodel naar een tweelaags-bestuursmodel en van vereniging naar stichting omvormen. Deze twee wijzigingen zijn in 2007 en 2010 afgekeurd door de algemene ledenvergadering. De kern van de afwijzing was dat leden vreesden voor het verlies van zeggenschap en dat het wijzigen van de structuur de opmaat zou zijn voor een mogelijke fusie.

Het ontbreken van een specifieke mandateringsregeling of werkafspraken heeft mede gezorgd voor een onduidelijke taakopvatting tussen het bestuur en de RvC. In het verleden heeft dit tot veel wrijving onderling gezorgd. Door deze wrijving en het verschil van inzicht over de toekomst van Brederode, zijn het bestuur en de RvC beiden minder toegekomen aan hun kerntaken.



## Recensie

De commissie stelt dat Brederode de juiste dingen doet en zich binnen haar mogelijkheden voldoende inzet om haar ambities, doelstellingen en opgaven te realiseren.

Brederode is zich bewust van haar rol op het gebied van volkshuisvesting. Dit uit zich in de focus op de kwaliteit van woningen voor haar doelgroep en het bijdragen aan de leefbaarheid in de gemeenten waarin zij actief is.

Stakeholders zien Brederode als een gesloten, behouden en intern gerichte corporatie. De corporatie is zich hiervan bewust en heeft beleid opgesteld om zich meer transparant op te stellen. Dit uit zich in het publiceren van documenten op haar website zoals het jaarverslag en het meer zichtbaar zijn in de wijk door middel van wijkschouwen. Stakeholders roemen de korte lijnen als het gaat om concrete acties die Brederode onderneemt op het gebied van leefbaarheid.

De prestatieafspraken die Brederode met de gemeenten in het werkgebied heeft gemaakt zijn over het algemeen meer kwalitatief dan kwantitatief van aard. Brederode heeft een brede oriëntatie als het gaat om het invullen van deze opgave. Zij onderneemt niet alleen initiatieven voor haar huurders maar ook voor andere inwoners van de gemeente waarin zij actief is.

Brederode kan het beste beschreven worden als een reactieve corporatie. Het bestuursmodel zorgt ervoor dat beslissingen over veel schijven lopen: de directeur is niet eindverantwoordelijk. Het bestuur is gedurende de periode 2006 – 2010 beperkt in staat geweest om strategische beslissingen te nemen.

Brederode heeft zich toegelegd op het beheer van woningen en leefbaarheid in buurten. De corporatie is hier weinig kostenbewust in: zij hanteert open begrotingen met het oog op mutatie of planmatig onderhoud. De corporatie pleegt grootschalig onderhoud wanneer een woning door mutatie vrijkomt.

De corporatie is interactief in haar werkgebied en betreft stakeholders bij leefbaarheidsvraagstukken. De slagkracht van de corporatie is vanwege de omvang, de financiële positie en het weinig actieve portfoliebeleid, niet groot. De lokale aanwezigheid en het compacte werkapparaat rechtvaardigt op dit moment de autonomie van de corporatie.

Op het gebied van governance is de corporatie weinig transparant. Zij conformeert zich niet op alle gebieden aan de Governancecode. De corporatie laat in mindere mate zien hoe zij transparantie waarborgt binnen haar organisatie. Zij heeft bijvoorbeeld haar statuten niet op haar website staan en heeft geen werkbeschrijving voor de afwijkingen van de Governancecode.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>11</b>
<b>1 Woningbouwvereniging Brederode en het werkgebied</b>	<b>13</b>
1.1 De visitatie	13
1.2 Woningbouwvereniging Brederode	13
1.3 Het werkgebied	14
1.4 Leeswijzer	15
<b>2 Presteren naar ambities en doelen</b>	<b>17</b>
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	19
2.3 Conclusies en motivatie	19
<b>3 Presteren naar opgaven</b>	<b>27</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	27
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	30
3.3 Conclusies en motivatie	30
<b>4 Presteren volgens stakeholders</b>	<b>35</b>
4.1 De stakeholders van Woningbouwvereniging Brederode	35
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	35
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	39
4.4 Conclusies en motivatie	39
<b>5 Presteren naar vermogen en efficiency</b>	<b>43</b>
5.1 Kerngegevens	43
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	43
5.3 Efficiency	44
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	45
5.5 Conclusies en motivatie	46
<b>6 Governance</b>	<b>49</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	51
6.2 Conclusies en motivatie	51
<b>7 Scorekaarten</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording visitatie</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>105</b>



# 1 Woningbouwvereniging Brederode en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

In juni 2010 heeft Woningbouwvereniging Brederode te Bloemendaal opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 3.0 van Maatschappelijke visitaties woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen september 2010 en januari 2011. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 9 en 10 november 2010. Aanvullend zijn er met instemming van het bestuur en de directeur in de maand november telefonische interviews gehouden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer drs. A.H. Grashof (voorzitter), de heer ing. F. Dijkstra en mevrouw drs. N.A. Zetzema (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Woningbouwvereniging Brederode (hierna: Brederode) de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om een nulmeting te hebben die als basis voor de komende vier jaar dient. De visitatie betreft de periode 2006-2009 en 2010-2013.

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

## 1.2 Woningbouwvereniging Brederode

Brederode is opgericht in 1918, destijds opereerde de woningbouwvereniging onder de naam "Bloemendaal-Noord". De laatste fusie met woningbouwvereniging St. Jozef uit Vogelenzang dateert uit 2001.

Brederode beheert ultimo 2009 1.578 woningen en werkt in twee gemeenten: Velsen en Bloemendaal. Deze gemeenten samen tellen 89.416 inwoners per 1 januari 2010. De belangrijkste stakeholders zijn de huurders (leden van de vereniging), de huurdersvereniging i.o., zorg- en welzijnsinstellingen en de gemeenten. In de gemeente Bloemendaal zijn twee corporaties actief: Pré Wonen en Brederode. Woningbouwvereniging Brederode is hier de grootste speler, zij heeft 1022 woningen in deze gemeente in haar bezit. In Velsen zijn vier corporaties – te weten Woningbedrijf Velsen, AWV Eigen Haard, Wooncorporatie Kennemerhave en Brederode - actief die gezamenlijk 28.600 woningen beheren. Hier is woningbouwvereniging Brederode de kleinste speler met 554 woningen in haar bezit. Bij Brederode werken vijftien medewerkers; in totaal 12,1 fte.

Brederode is een vereniging en kent een drielaags-bestuursmodel. De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan en heeft statutair de bevoegdheid de jaarrekening goed te keuren en daarmee decharge te verlenen aan het bestuur. De leiding van de corporatie berust bij het bestuur. Sinds dit jaar bestaat het bestuur uit vijf leden, voorheen waren dit er zeven. Het interne toezicht bestaat sinds dit jaar uit drie leden, voorheen waren dit vijf leden. Een lid is op voordracht van de huurders

benoemd in de Raad van Commissarissen. De werkorganisatie met vijftien medewerkers wordt aangestuurd door de directeur: de heer L. Salman.

In de periode die de visitatie beslaat (2006-2009) heeft de vereniging twee pogingen gedaan om haar bestuursstructuur te wijzigen van vereniging naar stichting (in 2007 en 2010). Daarnaast wilde zij de bestuursstructuur omvormen van een drielaags-bestuursmodel naar een tweelaags-bestuursmodel. Het voorstel voor de omvorming van de vereniging naar stichting is afgewezen door de ALV. De kern van de afwijzing was dat leden vreesden voor het verlies van zeggenschap en dat het wijzigen van de structuur de opmaat zou zijn voor een mogelijke fusie.

### **1.3 Het werkgebied**

Brederode is werkzaam in twee gemeenten: Bloemendaal en Velsen, beiden gelegen in de provincie Noord-Holland. De kernen Bloemendaal-dorp, Vogelenzang, Aerdenhout, Overveen en Bennebroek behoren tot de gemeente Bloemendaal; Santpoort-Zuid en Velsersbroek behoren tot de gemeente Velsen.

In 2004 is de Woonvisie 2015 Velsen van de gemeente Velsen vastgesteld. Op basis van deze visie zijn prestatieafspraken met de vier corporaties gezamenlijk gemaakt voor de periode tot en met 2010. Brederode neemt naar rato van haar bezit deel aan de invulling van de prestatieafspraken. De gemeente Bloemendaal heeft geen woonvisie opgesteld en de meest recente prestatieafspraken met Brederode dateren uit 2004.

Het werkgebied Bloemendaal kenmerkt zich door een kopersmarkt. In de gemeente behoort ongeveer 30 procent van de woningvoorraad tot de huursector. Ongeveer 75 procent van de huurwoningen in deze gemeente is een eengezinswoning. In Bloemendaal behoort slechts 23 procent van de huishoudens tot de categorie met een laag inkomen, landelijk is dit 40 procent. Een reden voor deze afwijkende inkomensverdeling is het relatief grote aantal vermogende huishoudens in de gemeente. De komende jaren krijgt Bloemendaal te maken met een sterke toename van het aantal senioren tussen 65 en 85 jaar en een afname van het aantal gezinnen. Daarnaast zal het aantal alleenstaande en samenwonende 55-plussers fors toenemen. Bloemendaal kent een structurele uitstroom van jongeren tussen de 15 en 30 jaar.

Het werkgebied Velsen kenmerkt zich door een gedifferentieerde woningmarkt. Circa 54 procent van alle 29.000 woningen is een koopwoning (waarvan 90 procent eengezinswoning) en Velsen kent een ruime voorraad sociale huurwoningen. In Velsen behoort 37 procent van de huishoudens tot de categorie met een laag inkomen, dit is vergelijkbaar met de landelijke situatie. De komende jaren krijgt Velsen te maken met een toename van de groep jonge ouderen (65 tot 74 jaar) en een afname van het aantal gezinnen. De verjonging in deze gemeente vindt plaats door toename van het aantal huishoudens tot 35 jaar.

De Woonvisie 2015 Velsen van de gemeente Velsen (2004) verwoordt de volgende ambitie: de gemeente wil nu en op langere termijn meer differentiatie in de woningvoorraad.

De volgende doelstellingen zijn een afgeleide van de ambitie:

- Er dient een oplossing te worden gevonden voor het probleem van de huisvesting van jongeren/starters;
- Er zal zoveel mogelijk voldaan moeten worden aan de toenemende vraag naar ouderenwoningen;
- Er dient zoveel mogelijk voldaan te worden aan de woonwensen en kwaliteitseisen van de Velsense bevolking;
- Er dient een duidelijke relatie gelegd te worden tussen de woning en de woonomgeving;
- Er dient zoveel mogelijk voldaan te worden aan de kwantitatieve vraag naar woningen.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting hanteert als referentieregio Zuid-Kennemerland en als referentiegroep categorie 10 "Corporaties met een stabiele portefeuille". Van de 430 woningcorporaties in Nederland (ultimo 2008) bevinden zich 37 corporaties in dezelfde referentiegroep.

## 1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (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 te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 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 en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woningbouwvereniging Brederode in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 Missie en ambities

De toekomstvisie 2010-2014 van Brederode staat verwoord in het document "De toekomst van Brederode". Hierin geeft Brederode op hoofdlijnen aan hoe zij de komende vier jaar wil invullen. Brederode kent geen ondernemingsplan dat de toekomstvisie operationaliseert en als basis dient voor de jaarplannen.

Het jaarplan 2010-2011 formuleert de visie van Brederode als volgt:

Woningbouwvereniging Brederode streeft ernaar een goede Beheer Plus Corporatie te zijn. Dit houdt in dat zij niet alleen een goede, betrouwbare sociale verhuurder wil zijn. Ook op het gebied van de woondiensten en lokale initiatieven in het sociale veld wil Woningbouwvereniging Brederode een maatschappij gedreven organisatie zijn. Zij heeft daarbij als doel de sociale cohesie in de gebieden waar zij werkzaam is te bevorderen. Dat doet zij samen met de gemeente en met andere maatschappelijke organisaties. Woningbouwvereniging Brederode is goed in staat om daar een belangrijke rol in te vervullen vanwege haar bekendheid met de bewoners, het karakter van de verschillende woonkernen en de contacten die de werkorganisatie in de woonkernen hebben opgebouwd. Zij wil aan haar bewoners en belanghebbenden duidelijk maken dat zij voortdurend aandacht heeft voor de behoeften in de onderscheiden woonkernen en zal haar functioneren in de breedte van de organisatie daar op instellen. Op het vlak van leefbaarheid wil zij proactief bezig zijn. Woningbouwvereniging Brederode zal hiervoor regelmatig overleggen met haar belanghebbenden. Niet alleen op de schaal van de gemeenten waarin zij werkzaam is, maar ook op schaal van de woonkernen waarin zij haar bezit heeft.

De bovenstaande ontwikkelingen heeft Brederode verwoord in haar missie: *Brederode ziet het als haar primaire taak om te zorgen voor kwalitatief goede woningen en een prettige leefomgeving voor mensen met een lager inkomen en voor (groepen) mensen voor wie zelfstandig wonen niet zo vanzelfsprekend is.*

Brederode heeft zich tot 2007 gepositioneerd als een maatschappij gerichte corporatie. Aanleiding om deze ambitie te veranderen waren mede de resultaten uit het Maatschappij Relatie Management-Onderzoek uit 2007, waaruit bleek dat de corporatie geen duidelijk te typeren strategische focus kent. Brederode heeft vervolgens de ambitie beschreven om zich richting een maatschappij gedreven corporatie te ontwikkelen. Zij omschrijft deze ambitie als volgt:

*"De corporatie gaat actief naar de samenleving om zo de maatschappelijke - vastgoed overstijgende - opgave van de corporatie te definiëren en de aanpak daarvan te organiseren. Er is regelmatig dialoog met de belanghebbenden, terwijl met andere maatschappelijke partijen wederzijdse afspraken worden gemaakt over te leveren prestaties."*

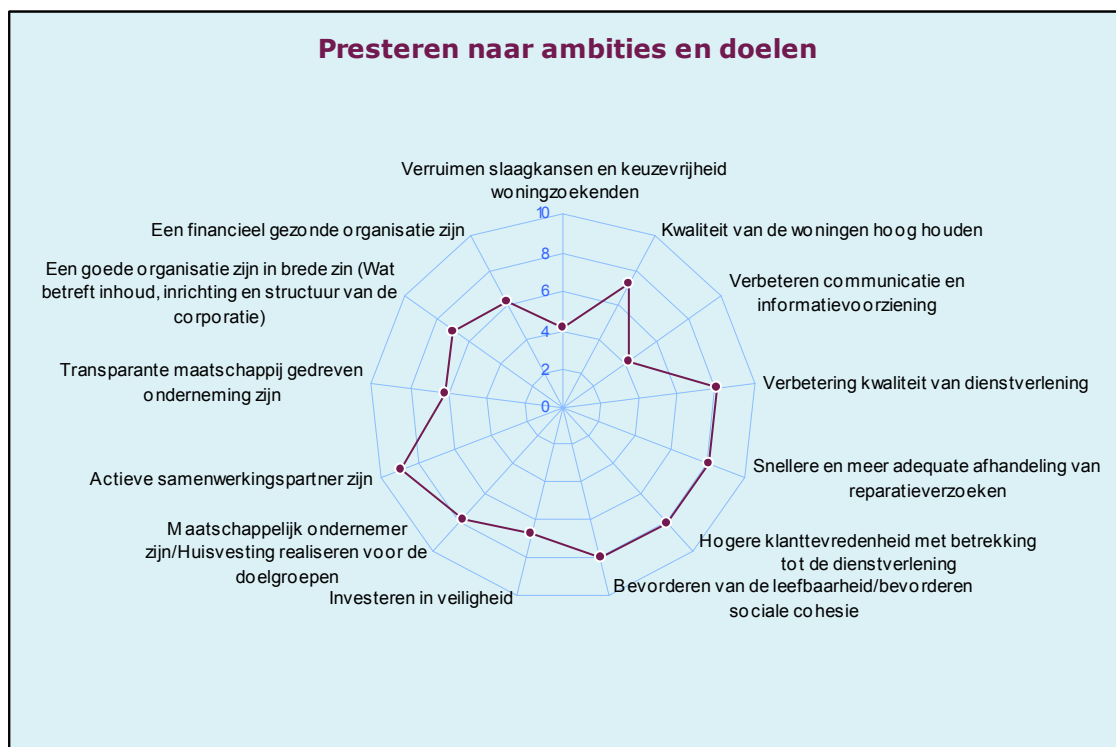
Met betrekking tot haar primaire taak heeft Brederode dertien doelstellingen geformuleerd (zoals beschreven in de zelfevaluatie, opgenomen in bijlage 4). Voor de leesbaarheid van dit rapport is ervoor gekozen om deze doelstellingen te ordenen aan de hand van de Besluit beheer sociale-huur sector (hierna: BBSH) prestatievelden met toevoeging van een extra veld: professionele organisatie. Deze opzet is ook gebruikt voor paragraaf 2.2 (Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen) en paragraaf 2.3 (Conclusies en motivatie).

- a) Beschikbaarheid betaalbare woningen;
  - i. Verruimen slaagkansen en keuzevrijheid woningzoekenden.
- b) Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten;
  - ii. Kwaliteit van de woningen hoog houden;
  - iii. Verbeteren communicatie en informatievoorziening;
  - iv. Verbetering kwaliteit van dienstverlening;
  - v. Snellere en meer adequate afhandeling van reparatieverzoeken;
  - vi. Hogere klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening;
- c) Leefbaarheid;
  - vii. Bevorderen van de leefbaarheid/bevorderen sociale cohesie;
  - viii. Investeren in veiligheid;
- d) Bijzondere doelgroepen;
  - ix. Maatschappelijk ondernemer zijn/Huisvesting realiseren voor de doelgroepen;
  - x. Actieve samenwerkingspartner zijn;
- e) Professionele organisatie.
  - xi. Transparante maatschappij gedreven onderneming zijn;
  - xii. Een goede organisatie zijn in brede zin (Wat betreft inhoud, inrichting en structuur van de corporatie);
  - xiii. Een financieel gezonde organisatie zijn.

Op de prestatievelden Bouwproductie en Dorpsvernieuwing heeft Brederode geen ambities geformuleerd.

Per ambitie en doelstelling heeft Brederode acties geformuleerd zoals beschreven in het jaarplan 2010-2011 die het realiseren van de doelstelling mogelijk maken en de missie en visie ondersteunen. Het jaarplan geeft inzicht in de geplande activiteiten per ambitie van Brederode.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Verruimen slaagkansen en keuzevrijheid woningzoekenden	4,1
Kwaliteit van de woningen hoog houden	7,2
Verbeteren communicatie en informatievoorziening	4,1
Verbetering kwaliteit van dienstverlening	8,0
Snellere en meer adequate afhandeling van reparatieverzoeken	8,0
Hogere klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening	8,0
Bevorderen van de leefbaarheid/bevorderen sociale cohesie	7,9
Investeren in veiligheid	6,7
Maatschappelijk ondernemer zijn/Huisvesting realiseren voor de doelgroepen	7,7
Actieve samenwerkingspartner zijn	9,0
Transparante maatschappij gedreven onderneming zijn	6,1
Een goede organisatie zijn in brede zin (Wat betreft inhoud, inrichting en structuur van de corporatie)	6,9
Een financieel gezonde organisatie zijn	6,2
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

### Beschikbaarheid betaalbare woningen

- i. De commissie waardeert het onderdeel verruimen slaagkansen en keuzevrijheid woningzoekenden met een 4,1.

Brederode heeft een divers woningaanbod voor woningzoekenden in de twee gemeenten. Zoals in haar visie beschreven beschouwt zij een ieder die niet zelfstandig in haar woonbehoefte kan voorzien als haar doelgroep. Voor nieuwbouw onderscheidt zij 1-2 persoonshuishoudens en senioren als specifieke doelgroep. Ultimo 2009 bevindt ruim 78 procent van het bezit van Brederode zich onder de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens (een huurprijs van maximaal €511,50, zie bijlage 4). Een krappe financiële positie, dure grondprijzen, lage doorstroming en een zeer beperkte ontwikkelingsruimte die de gemeente beschikbaar stelt, beperken Brederode in het realiseren van bereikbare woningen voor de doelgroep.

In de periode 2006-2009 heeft Brederode deelgenomen aan een aantal initiatieven die de slaagkansen en keuzevrijheid van woningzoekenden moeten vergroten. Voorbeelden van deze initiatieven zijn het pilotproject voor wederzijdse toegang op de markt van Velsen en Zuid-Kennemerland en de 30%-regeling waar Brederode invloed heeft op de woningtoewijzing (zie bijlage 4). Voor de woonruimteverdeling maakt Brederode gebruik van Woonservice en Wonen in Velsen. Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en corporaties in de regio waar huurders zich kunnen inschrijven en reageren op het woningaanbod.

Op dit moment maakt Brederode nog weinig gebruik van de middelen die zij heeft om slaagkansen en keuzevrijheid te verruimen. Het doel om aan te haken bij het optie-winkelmodel<sup>2</sup> in Velsen is geslaagd. Daarnaast wil zij 30 procent van de woningen zelf toewijzen maar heeft deze ruimte niet volledig benut. Daarnaast heeft zij in 2005 besloten om 23 woningen bij leegkomen te verkopen. Tot 2008 zijn 6 woningen hiervan verkocht; de opbrengst zou gebruikt moeten worden om nieuwbouw te financieren. Brederode heeft geen initiatieven gestart om scheefhuur<sup>3</sup> tegen te gaan (denk aan inkomensafhankelijk huren) en onderneemt nauwelijks doorstroombevorderende maatregelen. De wachtlijsten in het werkgebied zijn lang en Brederode heeft geen visie hoe zij deze wachtlijsten kan aanpakken om zo doorstroming te bevorderen.

### ***Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten***

- ii. De commissie waardeert het onderdeel kwaliteit van de woningen hoog houden met een 7,2.
- iii. De commissie waardeert het onderdeel verbeteren communicatie en informatievoorziening met een 4,1.
- iv. De commissie waardeert het onderdeel verbetering kwaliteit van dienstverlening met een 8,0.
- v. De commissie waardeert het onderdeel snellere en meer adequate afhandeling van reparatieverzoeken met een 8,0.
- vi. De commissie waardeert het onderdeel hogere klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening met een 8,0.

---

<sup>2</sup> Velsen kent het optiemodel en het winkelmodel bij het toewijzen van woningen. In het optiemodel kunnen woningzoekenden een optie nemen op een bepaalde woning. Wanneer deze vrijkomt krijgt de woningzoekende een optie op deze woning. In het winkelmodel worden vrijgekomen woningen verloot aan woningzoekenden.

<sup>3</sup> Er is sprake van scheefhuur wanneer niet de juiste doelgroep in een woning woont.

Brederode ziet het zorgen voor kwalitatief goede woningen als een van de twee primaire doelen van de corporatie (zie missie en ambities). De nadruk ligt sterk op het onderhoud van het bestaande bezit. Dit komt vooral tot uiting in het onderhoud dat gepleegd wordt aan mutatiwoningen: deze worden gerenoveerd, waarbij bijzondere aandacht wordt besteed aan een hoog isolatieniveau (doelstelling ii). Brederode vindt dit zowel vanuit economisch als milieuoogpunt een zinvolle en zelfs noodzakelijke investering. Het onderhoud is dan ook een zeer belangrijk en groot onderdeel van de begroting. Om een goede kwaliteit van het onderhoud te garanderen zijn met hun vaste aannemers kwaliteitsafspraken gemaakt (zie bijlage 4).

Brederode is een kleine drukbezette corporatie waar de directeur een actieve rol speelt. De focus van de corporatie was de laatste jaren vooral intern gericht. De oorzaak hiervan was de op handen zijnde omvorming van vereniging naar stichting. Naar schatting van de corporatie is 40-50 procent van de tijd in dit proces gaan zitten en dit heeft ervoor gezorgd dat de corporatie niet zo zichtbaar is geweest naar de maatschappij toe (doelstelling iii). De corporatie heeft wel inzicht en ideeën (zoals de MRM scan<sup>4</sup>, zie bijlage 4) maar blijkt in mindere mate in staat om dit om te zetten in acties. Een van de oorzaken hiervan is dat de afstemming tussen de verschillende bestuurslagen veel tijd in beslag neemt. De organisatie heeft daarnaast de laatste jaren veel acties uitgesteld -zoals bijvoorbeeld het communicatieplan- zonder concreet te kunnen aangeven wanneer de corporatie dit wel kan opleveren.

Om de kwaliteit te waarborgen laat Brederode zich sinds 2008 jaarlijks onderzoeken door het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (hierna: KWH). In 2008 heeft de nulmeting plaatsgevonden. De corporatie heeft toen het huurlabel niet behaald. Op basis van de aanbevelingen van KWH zijn een aantal aanpassingen in de processen en dienstverlening doorgevoerd (doelstellingen iv, v, vi). Niet alle aanbevelingen waren organisatorisch haalbaar voor Brederode, een voorbeeld hiervan is het indienen van reparatieverzoeken. Het is voor de werkorganisatie niet haalbaar gebleken om de hele dag reparatieverzoeken aan te nemen. Gekozen is voor een tijdsraam waarbinnen deze reparaties doorgegeven kunnen worden. Brederode heeft wel de termijn waarbinnen zij reageert op een reparatieverzoek aanzienlijk verkort (zie bijlage 4). De resultaten van de tevredenheidsenquêtes onder de huurders lieten op dit onderdeel een stijgende score zien (van 7,6 in 2008 naar 8,0 in 2009). De corporatie heeft nu meer focus op de verschillende KWH onderdelen en presteert hier goed op. De aanpassingen van de processen hebben ertoe geleid dat Brederode in 2009 het KWH-huurlabel behaald heeft (zie bijlage 4). Brederode staat nu op de 33<sup>e</sup> plaats in de ranglijst van 202 corporaties met een huurlabel.

### **Leefbaarheid**

- vii. De commissie waardeert het onderdeel bevorderen van de leefbaarheid/bevorderen sociale cohesie met een 7,9.
- viii. De commissie waardeert het onderdeel investeren in veiligheid met een 6,7.

---

4 MRM – Maatschappij Relatie Management. Deze scan is ontwikkeld door Aedes en helpt corporaties om te verkennen met welke strategische positionering zij het beste hun maatschappelijk ondernemerschap kunnen invullen.

Brederode heeft zichzelf tot doel de sociale cohesie in de gebieden waar zij werkzaam is te bevorderen (doelstelling vii). Zij is daar goed toe in staat vanwege haar bekendheid met bewoners van de woonkernen en de contacten die de werkorganisatie in de woonkernen heeft opgebouwd. Op het vlak van leefbaarheid streeft Brederode ernaar om preventief en proactief bezig zijn. Brederode overlegt hiervoor regelmatig met haar belanghebbenden, niet alleen op de schaal van de gemeenten waarin zij werkzaam is, maar ook op de schaal van de woonkernen waarin zij haar bezit heeft. Brederode heeft bijvoorbeeld actief deelgenomen aan het opzetten van Wijkgericht Werken in de gemeente Velsen (zie bijlage 4).

Daarnaast heeft Brederode het behouden en verbeteren van de leefbaarheid van de woonomgeving van haar huurders als een van de belangrijkste speerpunten benoemd (doelstelling vii). Dit is onderdeel van de 'Plus' van de Beheer Plus corporatie. Van oudsher neemt Brederode diverse leefbaarheidsstaken op zich, zoals het aanpakken van overlast en burencollicten. Brederode is actief in het wijkschouwen in beide gemeenten, zie ook bijlage 4. In 2009 is in overleg met huurdervertegenwoordigers, bestuur, RvC en medewerkers een leefbaarheidsnotitie geschreven. Hierin beschrijft zij leefbaarheid in de brede zin van het woord en geeft aan welke acties zij onder leefbaarheid en veiligheid wil initiëren. Voorbeelden van dergelijke acties zijn het aanpakken van overlast en burencollicten en het toepassen van domotica<sup>5</sup> bij (ver)nieuwbouw.

Op het gebied van veiligheid (doelstelling viii) heeft Brederode de aanschaf van rookmelders en veiligheidssloten bij haar bewoners gestimuleerd (zie bijlage 4). Hiermee bevordert zij indirect de veiligheid. Directe acties om de veiligheid van haar huurders te bevorderen heeft Brederode niet ondernomen.

Brederode meet de prestaties die zij levert op het gebied van leefbaarheid in mindere mate. De acties zoals beschreven in de notitie "Leefbaarheid" gaan niet altijd verder dan "samenwerken met" of "streven naar". Kenmerkend is dat Brederode een actieve rol speelt op dit gebied maar vaak aansluit bij bestaande initiatieven.

### **Bijzondere doelgroepen**

- ix. De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijk ondernemer zijn/Huisvesting realiseren voor de doelgroepen met een 7,7.
- x. De commissie waardeert het onderdeel actieve samenwerkingspartner zijn met een 9,0.

Brederode spant zich zichtbaar in voor de inwoners van de gemeenten waarin zij actief is (doelstelling ix). Als corporatie richt Brederode zich op hen die niet zelfstandig in hun woonruimte kunnen voorzien. Dit geldt niet alleen voor mensen die dit niet kunnen om redenen van financiële aard, maar ook wanneer er behoefte is aan woningen voor mensen voor wie zelfstandig wonen niet (meer) vanzelfsprekend is. Hierbij wordt gedacht aan senioren en mensen met een fysieke en of verstandelijke beperking. Het blijkt in de praktijk moeilijk te zijn om geschikte woningen/ projecten voor mensen met een verstandelijke beperking te realiseren. Er zijn weinig bouw mogelijkheden en het bestaande bezit is vaak niet geschikt om aan te passen

---

<sup>5</sup> Domotica omvat alle elektronische toepassingen in de woning om functies te besturen (verwarmen, ventileren, verlichten, etc.) en diensten uit de woonomgeving te gebruiken (alarmeren, telefoneren, televisie kijken, etc.).

aan de specifieke wensen en eisen. Brederode onderhoudt contacten met de sector welzijn en zorg om gezamenlijk te zoeken naar passende accommodaties of eventuele alternatieve oplossingen (doelstelling x). Een voorbeeld van een project waar Brederode zich hard voor heeft gemaakt maar dat vooralsnog niet is gerealiseerd, is een groepswoning voor jongeren met een verstandelijke beperking op Park Tetrode (zie bijlage 4). De realisatie van dit plan door een projectontwikkelaar hangt af van de verkoop van de andere woningen op het terrein. Zolang er nog niet voldoende woningen zijn verkocht, wordt er niet met de bouw gestart.

Brederode heeft niet de financiële middelen om grootschalige (zorg)projecten te ontwikkelen. Zij zet zich daarom in voor kleinschalige projecten in de gemeenten waar zij actief is. Een voorbeeld hiervan is de bouw van seniorenwoningen in Vogelenzang, zie bijlage 4.

### **Professionele organisatie**

- xi. De commissie waardeert het onderdeel transparante maatschappij gedreven onderneming zijn met een 6,1.
- xii. De commissie waardeert het onderdeel een goede organisatie zijn in brede zin (Wat betreft inhoud, inrichting en structuur van de corporatie) met een 6,9.
- xiii. De commissie waardeert het onderdeel een financieel gezonde organisatie zijn met een 6,2.

De onderneming is meer dan voldoende maatschappij gedreven. Dit blijkt ondermeer uit het feit dat zij een Beheer Plus Corporatie wil zijn, maar ook uit de positieve reacties van de stakeholders. Wanneer de corporatie een probleem ziet of wanneer er een beroep op de corporatie wordt gedaan, wordt hier naar vermogen op gereageerd. De toezeggingen en gemaakte afspraken worden correct nagekomen.

De transparantie van de organisatie is een aandachtspunt (doelstelling xi). Brederode heeft gedurende de visitatieperiode een sterk interne focus gehad. Dit is de transparantie van de corporatie niet ten goede gekomen. Brederode conformeert zich zoveel mogelijk aan de Governancecode van Aedes, op welke punten zij afwijkt staat vermeld in bijlage 4. De corporatie heeft haar statuten niet beschikbaar op de website en de corporatie heeft geen huishoudelijk reglement. De externe verantwoording en met name de toekomstvisie is weinig uitgesproken. De commissie vindt dat de corporatie de stakeholders op een meer actieve en transparante wijze bij de beleidsvorming kan betrekken.

Wanneer Brederode spreekt over de ambitie om een goede organisatie in brede zin te zijn (doelstelling xii), plaatst de commissie een aantal kanttekeningen. De bestuurlijke organisatie heeft niet naar behoren gefunctioneerd en heeft vertragend gewerkt. Het bestuur heeft daarnaast geen heldere taakverdeling, functiebeschrijving of mandateringsregeling. Desondanks is de werkorganisatie erin geslaagd zodanig te functioneren der er naar behoren gepresteerd is en er door de stakeholders gesproken wordt van een goede en betrouwbare organisatie. De werkorganisatie heeft wel een aantal stappen gezet om een professionelere organisatie te worden. Sinds dit jaar is een managementlaag toegevoegd waar drie teamleiders toe behoren (zie bijlage 4, onder goed bestuur). Voor deze teamleiders is nog geen heldere resultaatverantwoordelijkheid geformuleerd. De corporatie is voornemens dit wel te gaan doen.

Financieel gezien is de corporatie nog zwak (doelstelling xiii). In 2007 heeft de corporatie een B1-beoordeling gekregen en heeft vervolgens maatregelen moeten treffen. De bouw en exploitatie van Park Tetrode en Park Brederode hebben ervoor gezorgd dat zij op de rand van haar kunnen opereerde. De werkorganisatie wist dat deze projecten boven haar kunnen waren en heeft het bestuur negatief geadviseerd. De RvC heeft bedenkingen geuit, maar is meegegaan met de bestuurlijke besluitvorming om deze projecten aan te nemen. Als gevolg van de verkoop van deze twee projecten aan Pré Wonen heeft Brederode weer een A-beoordeling ontvangen. Op verzoek van de Raad van Commissarissen worden sinds 2008 kwartaalrapportages opgesteld. De werkorganisatie kan deze rapportages niet ieder kwartaal opleveren. De kwaliteit van deze kwartaal/tussenrapportages zorgt ervoor dat bestuur en toezichthouders veel meer inzicht in het presteren van de corporatie krijgen. Zodoende oordeelt de commissie dat de corporatie op de goede weg is om een financieel gezonde organisatie te zijn maar nog wel een aantal stappen moet zetten om dit doel daadwerkelijk te bereiken.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,3;
- Planning: 6,8;
- Monitoring: 6,6.

Over het algemeen waardeert de visitatiecommissie de corporatie op het gebied van kennis en inzicht, planning en monitoring met een voldoende tot goed per ambitie. Dit wil zeggen dat de corporatie een gedocumenteerde ambitie heeft, concrete doelen en een evaluatiecyclus waaruit zij haar eigen handelen bijstuurt. Op de ambities "verruimen slaagkansen en keuzevrijheid woningzoekenden" en "verbeteren communicatie en informatievoorziening" presteert de corporatie onvoldoende.

De gemeenten geven de kaders aan waarbinnen Brederode haar opgave kan invullen. Het kader voor de gemeente Velsen is de woonvisie 2015, het kader voor de gemeente Bloemendaal zijn de gedateerde prestatieafspraken. In de afgelopen jaren is de corporatie bezig geweest missie, visie en beleid te formuleren dat past bij deze opgave en de eigen ambitie.

Brederode heeft haar toekomstvisie beschreven in "Toekomstvisie 2005-2009" en "Toekomstvisie 2010-2014". De eerstgenoemde toekomstvisie biedt meer aanknopingspunten voor beleidsvorming dan de meest recente toekomstvisie. Het recent exemplaar blijft erg op hoofdlijnen en geeft geen koers voor de corporatie aan. De corporatie mist een ondernemingsplan met financiële onderbouwing voor de komende jaren. De uitgewerkte koers staat wel beschreven in de jaarplannen. In het jaarverslag legt Brederode verantwoording af over de inspanningen die zij heeft geleverd in relatie tot het jaarplan.

De door Brederode geformuleerde doelstellingen zijn niet altijd even concreet en meetbaar. Een voorbeeld hiervan is de ambitie om de slaagkansen en keuzevrijheid van woningzoekenden te verbeteren. Een van de meetbare doelen is het opstarten van een pilotproject waarvan niet duidelijk is wat het beoogde resultaat moet zijn. Hierdoor is moeilijk na te gaan of de doelstelling gerealiseerd wordt en wat Brederode doet om bij te sturen.



De corporatie heeft het verbeteren van communicatie en informatievoorziening als een van haar ambities geformuleerd. Zij heeft in beperkte mate zicht op de informatiebehoefte van haar belanghebbenden. Het opstellen van een communicatieplan behoort al jaren tot een van de doelstellingen, maar deze doelstelling heeft de corporatie tot op heden niet weten te realiseren. De opleverdatum is steeds vooruit geschoven zonder inzichtelijk te maken waarom het plan uitgesteld wordt, wat hiervan de consequentie is en of de corporatie aanvullende maatregelen neemt.

De verschillende teams binnen Brederode (Verhuur- en bewonerszaken, financiën, beheer & onderhoud en algemene zaken) maken geen gebruik van werkplannen. De taken en verantwoordelijkheden zijn op bestuursniveau uitgewerkt en zorgen ervoor dat de teams geen heldere verantwoordelijkheden of voorwaarden hebben waaraan zij zich moeten houden. Teams zijn nu niet direct verantwoordelijk voor hun behaalde resultaat.

Binnen de beleidscyclus zijn Planning en Monitoring minder goed verankerd dan Kennis en Inzicht. In het jaarplan en de (kwartaal)rapportages worden de geplande activiteiten weergegeven. Vervolgens is van een aantal van de geplande activiteiten in het jaarverslag terug te vinden of deze plannen daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Met name de activiteiten op het gebied van Wonen en Zorg (bijzondere doelgroepen) en de kwaliteit van het woningbezit springen er positief uit. Nu worden afwijkingen ten aanzien van de planning in veel gevallen wel geconstateerd, maar de explicitering van de gevolgen voor het te voeren beleid ontbreekt.



## 3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Woningbouwvereniging Brederode in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Op basis van de woonvisie 2015 van de gemeente Velsen zijn prestatieafspraken met de vier corporaties gezamenlijk gemaakt voor de periode t/m 2010. In het bestuurlijk overleg met de gemeente Velsen vindt er periodiek evaluatie plaats over de voortgang van de prestatieafspraken. Er zijn geen recente prestatieafspraken met de gemeente Bloemendaal. De laatste prestatieafspraken zijn niet meer actueel want deze dateren uit juni 2004.

### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

Op basis van de Woonvisie 2015 Velsen (2004) van de gemeente Velsen heeft de gemeente afspraken gemaakt met de vier corporaties die in het gebied actief zijn, te weten: AWW Eigen Haard, Woningbedrijf Velsen, Brederode en Wooncorporatie Kennemerhave. Deze afspraken zijn actueel. De corporaties hanteren een verdeelsleutel bij het uitvoeren van deze prestatieafspraken. De ambitie van de gemeente is om nu en op langere termijn meer differentiatie in de woningvoorraad te realiseren. De volgende prestatieafspraken is zij met de corporaties overeengekomen (zie bijlage 4):

1. Terughoudendheid betrachten wat betreft verkoop woningen;
2. 60 procent van het woningbezit in Velsen in de kernvoorraad houden.

Op basis van het volkshuisvestingsplan (1999) van de gemeente Bloemendaal heeft de gemeente Bloemendaal prestatieafspraken opgesteld met Brederode. Deze prestatieafspraken zijn in 2004 vastgesteld maar nu sterk verouderd. De afspraken zijn niet meer vernieuwd omdat er eerst een woonvisie voor de gemeente Bloemendaal moet worden opgesteld en er tot op heden geen actuele woonvisie voor handen is. De opgaven die de gemeente Bloemendaal heeft voor Brederode zijn niet zodoende goed in beeld. De doelstellingen die de gemeente Bloemendaal destijds heeft benoemd op het gebied van volkshuisvesting zijn: het handhaven en versterken van het hoogwaardige woonmilieu en de eigen karakteristiek van de kernen en het leveren van een eigen gemeentespecifieke bijdrage aan de woningbehoefte in gemeente en de regio. De volgende afspraken is zij met Brederode overeengekomen (zie bijlage 4):

1. Geen verkoop sociale huurwoningen;
2. Bouwen en herstructureren van complexen;
3. 70 procent van het woningbezit in Bloemendaal in de kernvoorraad;
4. Bij nieuwbouw wordt gestreefd naar 30 procent sociale woningen;
5. De huurverhoging van de voormalige gemeentewoningen zal gedurende de jaren 2002-2021 gemiddeld maximaal 3 procent bedragen (behoudens andersluidende wettelijke bepalingen).

Brederode heeft deze prestatieafspraken gekoppeld aan haar eigen ambities. In de jaarplannen laat Brederode zien wat zij wil realiseren in het kalenderjaar en legt hierover verantwoording af in het jaarverslag.

### **Leveren van de gewenste producten en diensten**

Ultimo 2009 verhuurt Brederode 1.578 woningen. De woningen zijn verdeeld over 79 complexen. Het grootste deel van de voorraad bestaat uit eengezinswoningen (circa 900 eenheden). De overige woningen zijn gestapelde woningen en woningen voor bijzondere doelgroepen. Brederode heeft een woningvoorraad die voor 23,9 procent bestaat uit vooroorlogse bouw en voor ruim 60 procent bestaat uit woningen voor 1980. De kwaliteit van de woningen is in 62 procent van de gevallen redelijk tot goed. De woningen van Brederode scoren doorgaans beter op bouwtechnische staat dan op woontechnische staat (Strategisch Voorraadbeheer 2010-2014).

Brederode heeft met de gemeente Velsen de volgende prestatieafspraken gemaakt op het gebied van leveren van de gewenste producten en diensten (zie bijlage 4):

1. Gestructureerd planmatig onderhoud uitvoeren;
2. Bij nieuwbouw wordt zoveel mogelijk gebouwd volgens de eisen van het Woonkeurlabel, zoals geregistreerd door SKW Certificatie;
3. Woningen aanpassen aan handicap van de bewoners (met subsidie van de gemeente);
4. Bouwen en beheren van gebouwen voor maatschappelijke doeleinden.

Met de gemeente Bloemendaal heeft Brederode de volgende prestatieafspraken gemaakt (zie bijlage 4):

1. Gestructureerd planmatig onderhoud uitvoeren;
2. Strategische invulling van nieuwbouwlocaties is zodanig dat kan worden ingespeeld op de woningbehoefte van verschillende doelgroepen -> differentiatie;
  - rekening houden met bijzondere woonvormen zoals groepswonen en woonzorgaccommodaties;
  - voorrang ouderenhuisvesting op gunstig liggende locaties;
  - flexibel en aanpasbaar bouwen.

De prestatieafspraken inzake de kwaliteit van de producten en diensten van Brederode zijn meer kwalitatief dan kwantitatief van aard.

### **Leefbaarheid**

Brederode streeft naar samenwerking en dialoog in de kernen waar zij actief is. In dit kader zijn de volgende prestatieafspraken opgesteld met de gemeente Velsen (zie bijlage 4):

1. Invulling geven aan ondersteuning van de doelstelling van de dienstverlening van Wonen Plus (bevorderen mogelijkheid zelfstandig te blijven wonen voor ouderen, gehandicapten en chronisch zieken, door het bieden van praktische dienstverlening en persoonlijke ondersteuning);
2. Samenwerken met gemeente en collega-corporaties bij verbetering van het woon- en leefklimaat in Velsen -> wijkgerichte samenwerkingsverbanden;
3. Corporaties achten zich verantwoordelijk een bijdrage te leveren aan een duurzaam milieu. Dit vertaalt zich in milieumaatregelen voor bestaande en nieuwe woningen;
4. Streven naar optimale communicatie met zowel individuele bewoners en belanghebbenden als met bewonersorganisaties en andere organisaties van belanghebbenden.

De volgende prestatieafspraken is Brederode met de gemeente Bloemendaal overeengekomen op het gebied van leefbaarheid (zie bijlage 4):

1. Brederode verplicht zich tot het bevorderen van een kwalitatief goed woon- en leefklimaat in de gemeente;
2. Bevorderen duurzaam bouwen en renoveren conform het gemeentelijk Plan van Aanpak Duurzaam Bouwen;
3. Structureel overleggen met de gemeente (minimaal twee maal per jaar).
4. De corporatie dient het betrekken van huurders bij beleid en beheer te stimuleren

### ***Bijzondere doelgroepen***

Brederode heeft de taak van de gemeenten aanvaard om statushouders passend te huisvesten. Ieder jaar krijgt zij een aantal opgelegd dat gehuisvest moet worden. Daarnaast heeft zij met beide gemeenten de afspraak om in nieuwbouwprojecten rekening te houden met WMO(zie bijlage 4).

Met de gemeente Velsen zijn daarnaast de volgende prestatieafspraken gemaakt:

1. Zoveel mogelijk levensloopbestendig bouwen;
2. Structureel samenwerken met gemeente en collega-corporaties aan het voldoen van de huisvestingsvragen. In het bijzonder met betrekking tot senioren en (kleine) groepen kwetsbare burgers -> extramuralisering

Brederode heeft met de gemeente Bloemendaal daarnaast de volgende prestatieafspraken gemaakt:

- Voorzien in aangepaste woningen:
  - inventariseren omvang bestaande en geschikt te maken voorraad;
  - bij renovaties woningen geschikt maken voor ouderen (aanpasbaar bouwen);
  - voorstellen voor onderhoudspakketten woonruimte- en dienstverlening aan ouderen ontwikkelen;

De prestatieafspraken met Brederode inzake de bijzondere doelgroepen zijn meer kwalitatief dan kwantitatief van aard.

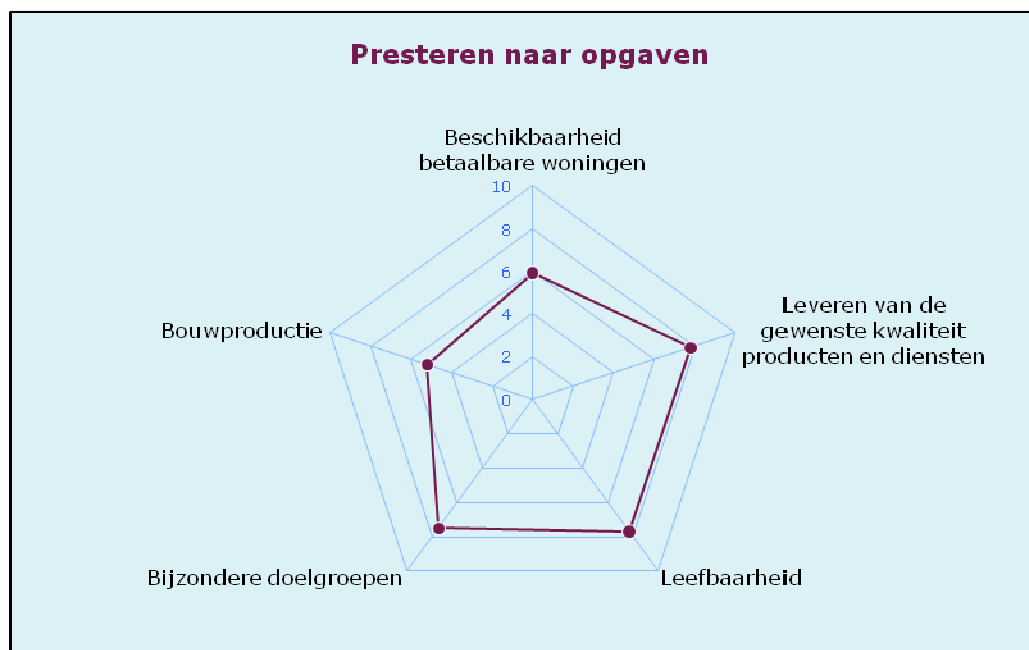
### ***Bouwproductie***

Voldoende bouwproductie is noodzakelijk om het woningtekort het hoofd te bieden en de doorstroming van jongeren en anderen met een specifieke woonbehoefte te bevorderen. Brederode heeft geen concrete prestatieafspraken met de gemeenten op het gebied van bouwproductie. De afspraken die er liggen zijn meer kwalitatief dan kwantitatief van aard en stellen het kader vast waarbinnen onderhandeld wordt. Dit komt mede door de schaarste van de bouwgrond in het werkgebied van Brederode.

### ***Dorpsvernieuwing***

Brederode heeft geen concrete opgave vanuit de gemeenten op het gebied van dorpsvernieuwing.

## 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	5,9
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,8
Leefbaarheid	7,7
Bijzondere doelgroepen	7,5
Bouwproductie	5,2
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

## 3.3 Conclusies en motivatie

### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 5,9.

Brederode ziet het als haar taak om voldoende beschikbare huurwoningen van een zo hoog mogelijke kwaliteit te bieden. Zij heeft prestatieafspraken met de gemeente Velsen en verouderde prestatieafspraken met de gemeente Bloemendaal. De prestatieafspraken met de beide gemeenten zijn vooral kwalitatief en in mindere mate kwantitatief van aard. Een voorbeeld van een dergelijke afspraak is de afspraak over de kernvoorraad. Beide gemeenten hanteren een percentage van de voorraad als kernvoorraad maar dit garandeert de gemeente geen beschikbaarheid (zie bijlage 4). De prestatieafspraken komen in het bestuurlijk overleg aan bod. De gemeenten hebben geen formele evaluatiegesprekken met de corporaties om individuele prestaties te toetsen en waar mogelijk bij te stellen.

Inhoudelijk streven beide gemeenten naar dezelfde prestaties op het gebied van beschikbaarheid van betaalbare woningen, waarbij een verschil in accent te zien is in

doelgroep: Bloemendaal heeft meer behoefte aan seniorenwoningen. Brederode kan op de volgende wijze inspelen op deze behoefte:

- Het bouwen en herstructureren van complexen zoals Brederodelaan, Dr. Franckschool en het Boshofje (zie bijlage 4).

In bijlage 4 wordt een vergelijking gemaakt tussen de opgaven en de feitelijke prestatie. Uit de analyse blijkt dat aan de opgave met betrekking tot het aantal beschikbare betaalbare woningen is voldaan (kwantitatief voldoende). Daarnaast maakt de analyse inzichtelijk dat Brederode nauwelijks aan verversing van haar woningvoorraad doet ten opzichte van referentiecorporaties die actief zijn in vergelijkbare woningmarkten. Het huidige beleid van Brederode richt zich meer op het voldoen aan de kernvoorraad van de gemeente dan op het op peil houden van haar woningbezit. De kernvoorraad is een percentage en in die zin geen harde absolute eis. Het verschilt of een gemeente eist dat 75 procent van de voorraad in de goedkope of betaalbare categorie valt of de gemeente eist dat 660 woningen in deze categorie vallen.

De beschikbaarheid van betaalbare woningen in het werkgebied van Brederode is een aandachtspunt: de wachtlijsten zijn lang en de doorstroming laag. Brederode is zich in mindere mate bewust van de rol die zij kan spelen bij de woonruimteverdeling. Daarnaast heeft zij geen actuele prestatieafspraken met de gemeente Bloemendaal, het gebied waar het grootste deel van haar bezit staat. Brederode is voor de gemeente niet de natuurlijke partner om te bouwen in de gemeente: de gemeente Bloemendaal heeft projecten uitbesteed aan projectontwikkelaars die sociaal bouwen niet als prioriteit zien.

### ***Leveren van de gewenste producten en diensten***

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,8.

In de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de gemeente Velsen en de gemeente Bloemendaal wordt gestuurd op het verbeteren van de kwaliteit van het bestaande bezit, met name door de inzet van planmatig onderhoud. Brederode heeft deze prestatieafspraken overgenomen en uitgewerkt in de ambitie om de kwaliteit van de woningen hoog te houden.

Brederode levert diverse inspanningen om de portefeuille op niveau te krijgen. Zij zet groot in op de renovatie van woningen en kent sinds 2009 energielabels toe aan haar woningen. Bij renovatie streeft Brederode naar minimaal een B-label. In Vogelenzang neemt Brederode deel aan een project waar het gebruik van warmte/koude opslag is gebruikt. Andere voorbeelden van Brederodes duurzaamheidsmaatregelen zijn te vinden in bijlage 4.

Opvallend is dat de corporatie een open begroting hanteert voor mutatieonderhoud. Zij kan slecht inschatten hoeveel mutaties er per jaar plaatsvinden en dus hoeveel onderhoud er nodig is. Wel heeft de corporatie twee keer haar Strategisch Voorraadbeleid geactualiseerd en zij handelt hier ook naar.

Brederode heeft zich ingezet om het KWH-huurlabel te krijgen en heeft op basis van de nulmeting een verbeterplan opgesteld. Zij scoort goed op de facetten van het KWH (zie bijlage 4) en dit vertaalt zich in een stijgende tevredenheid onder haar huurders.

Uit de vergelijking tussen de opgave en de feitelijke prestatie valt op te maken dat Brederode heeft gedaan wat zij had afgesproken op het gebied van onderhoud. Daarnaast heeft zij op verzoek van bewoners de aanpassingen van de woning voor haar rekening genomen conform de prestatieafspraken.

### **Leefbaarheid**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7.

Brederode zet zich in voor het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten ter behoud en verbetering van de leefbaarheid in haar werkgebied. Zij beschrijft dit als de "plus" wanneer zij zichzelf een 'Beheer Plus' corporatie noemt.

De corporatie richt zich op de inwoners van haar werkgebieden en niet primair op haar huurders wanneer zij participeert in initiatieven in de omgeving op het gebied van leefbaarheid. De corporatie heeft een medewerkster aangesteld die zich primair richt op het vergroten van de leefbaarheid in de kernen waar Brederode actief is.

Door de gemeenten zijn er geen uitgewerkte kwantitatieve opgaven op het gebied van leefbaarheid vastgesteld. Brederode stelt zich op als actieve gesprekspartner wanneer zij de dialoog aangaat met gemeenten om de leefbaarheid te bevorderen. Een voorbeeld hiervan is het Wonen Plus abonnement voor huurders boven de 65 jaar in Bloemendaal en het Wijkgericht werken in Velsen (zie bijlage 4). Naast deze projecten participeert Brederode in kleine projecten op het gebied van leefbaarheid zoals het sociaal team Bloemendaal en het noodteam Velsen. Dit is echter niet op inzichtelijke wijze verankerd in een wijkvisie van de gemeente of het beleid van Brederode. Daarnaast kan Brederode nog niet goed inzichtelijk maken wat deze investeringen op het gebied van leefbaarheid de corporatie opleveren.

### **Bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

Ten aanzien van bijzondere doelgroepen zijn prestatieafspraken gemaakt met beide gemeenten. Deze afspraken zijn – behalve op het gebied van de statushouders - meer gericht op het aangaan van een samenwerking dan op het leveren van kwantitatieve aantallen woningen voor bijzondere doelgroepen. Brederode is in haar werkgebied actief bij verschillende samenwerkingsverbanden betrokken maar neemt hier geen leidende rol.

Ondanks dat Brederode geen concrete (gekwantificeerde) opgave van de gemeenten heeft op het gebied van bijzondere doelgroepen, presteert zij ruim voldoende. Brederode neemt actief deel aan de initiatieven die zorg- en welzijnspartners ontplooiën en draagt bij aan de samenleving door haar bezit waar mogelijk aan te passen aan de bijzondere doelgroepen (zie bijlage 4 voor de initiatieven). Woningen worden aangepast op verzoek van de huurders.

### **Bouwproductie**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 5,2.

Brederode heeft vanuit beide gemeenten geen kwantitatieve opgave voor bouwproductie. Sinds 2006 is de corporatie bezig geweest om Park Brederode en Park



Tetrode van de grond te krijgen. Dit is door verschillende oorzaken steeds uitgesteld en hier was al vroeg duidelijk dat de financiële planning van de bouw slecht was. Deze plannen hebben de corporatie in financiële problemen gebracht waardoor zij genoodzaakt was de reeds aangekochte grond in Park Brederode te verkopen aan Pré Wonen. Daarnaast zijn de verplichtingen tot afnemen van nieuwbouwwoningen in het sociale huursegment in beide projecten ook overgedragen aan Pré Wonen. Naast deze twee plannen is de bouwproductie van de corporatie nihil geweest. De gegevens van het Centraal Fonds met betrekking tot nieuwbouw onderschrijven dit beeld (zie bijlage 4).

Volgens de gegevens van het CFV beschikt Brederode over een redelijk marktconforme prestatie/realisatie index op het gebied van verkopen. Bij de indices voor sloop en nieuwbouw is het beleid van de corporatie op dit terrein goed zichtbaar: naar verhouding sloopt Brederode weinig en bouwt zij weinig nieuw.

Brederode heeft niet de financiële slagkracht om haar bezit uit te breiden door middel van ontwikkeling of overname van projecten van derden. De gemeente Bloemendaal en de gemeente Velsen hebben daarnaast geen of weinig bouwlocaties beschikbaar waar Brederode kleinschalige projecten zou kunnen realiseren.

### ***Dorpsvernieuwing***

Vanuit de optiek van presteren naar opgaven heeft de commissie dit onderdeel niet beoordeeld. Enerzijds heeft Brederode hier geen concrete opgave vanuit de gemeenten en anderzijds heeft zij er zelf geen beleid op geschreven.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,6;
- Planning: 5,8;
- Monitoring: 5,8.

In het jaarplan 2010-2011 is de visie van Brederode op de opgaven in het werkgebied weergegeven. Deze visie is onder andere gebaseerd op de prestatieovereenkomsten zoals deze zijn gesloten met de gemeenten Velsen (2007-2010) en Bloemendaal (2004-2007). In de prestatieovereenkomst zijn de opgaven niet vastgelegd conform de door Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) gedefinieerde prestatievelden. Naast de prestatieafspraken met de gemeenten neemt Brederode zelf initiatieven op de BBSH-prestatievelden. Brederode evalueert de prestatieafspraken met haar gemeenten niet structureel.

De prestatieafspraken vormen de opgave voor Brederode. Brederode is niet in staat gebleken het onderwerp prestatieafspraken te agenderen op de politieke agenda van gemeente Bloemendaal. De commissie vindt dat Brederode een grote verantwoording heeft richting de bewoners van Bloemendaal en zich conform had moeten opstellen richting de gemeente. In de gemeente Velsen komen de prestatieafspraken in het bestuurlijk overleg aan de orde en worden deze regelmatig geëvalueerd.

Naast het ontbreken van prestatieafspraken met de gemeenten op de BBSH prestatievelden "beschikbaarheid betaalbare woningen" en "bouwproductie" is de corporatie niet in staat gebleken om eigen doelen te formuleren op deze BBSH

prestatievelden. Vervolgens heeft zij op basis hiervan geen concreet plan opgesteld dat zij kan monitoren en bijsturen. Zodoende waardeert de commissie dit met een bijna voldoende.

De prestatieafspraken worden jaarlijks vertaald in een jaarplan en zijn vooral kwalitatief en in mindere mate kwantitatief van aard. Brederode monitort haar prestaties ten aanzien van haar ambities, doelen en opgaven in haar (kwartaal)rapportages. In haar jaarverslag legt Brederode verantwoording af over haar prestaties en in gesprekken met belanghebbenden. De uitkomsten van de gesprekken met de belanghebbenden en de resultaten leiden niet zichtbaar tot bijsturing van de opgave.

## 4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders 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. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van Woningbouwvereniging Brederode.

### 4.1 De stakeholders van Woningbouwvereniging Brederode

Brederode is zich er goed van bewust dat belangrijke thema's op de terreinen wonen, welzijn en zorg alleen aangepakt kunnen worden wanneer de lokale overheid, organisaties werkzaam op de verschillende terreinen van de corporatie en bewoners(organisaties) elkaar vinden in deze opdracht.

Als maatschappelijke organisatie heeft Brederode diverse stakeholders. Als belangrijkste stakeholders worden aangemerkt:

1. huurders;
2. de gemeenten Velsen en Bloemendaal (wethouders en ambtenaren);
3. zorg- en welzijnsinstellingen (waaronder Zorgcentrum Oldenhove, Welzijn Bloemendaal, Stichting Welzijn Velsen, Wonen Plus Bloemendaal en Wonen Plus Velsen);
4. collega-corporaties (waaronder Pré Wonen, Elan Wonen, Ymere, De Key, Kennemerhave, AWV Eigen Haard en Woningbedrijf Velsen).

Brederode heeft turbulente jaren achter de rug waar zij getracht heeft haar bestuursmodel om te vormen. Dit heeft ervoor gezorgd dat gedurende deze tijd haar focus voornamelijk intern gericht was. Zij heeft stakeholders in mindere mate actief betrokken bij het opstellen van haar beleid. Zij heeft wel haar stakeholders op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen door hen jaarverslagen en de toekomstvisie te verstrekken.

Op periodieke basis heeft Brederode overleg met de huurdersvereniging i.o., de gemeenten, de zorg- en welzijnsinstellingen en de collega-corporaties. Het gaat hierbij deels om formele overlegbijeenkomsten waar beleid en samenwerkingsmogelijkheden aan bod komen. Daarnaast komen in de overleggen meer operationele zaken aan de orde.

### 4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

#### **Huurders**

Brederode heeft ruim 1600 leden. De huurdersvereniging in oprichting heeft inmiddels bestuur, maar nog geen leden. In het verleden waren er per kern bewonerscommissies waaruit een bewonersraad werd gekozen. Het bleek moeilijk om deze commissies actief te houden en zodoende is de overkoepelende huurdersvereniging i.o. in 2006 gestart. Alle zes bestuurders van de

huurdersvereniging i.o. waren in het verleden actief in de bewonerscommissies. Het is moeilijk gebleken om huurders bereid te vinden zitting te nemen in het bestuur van de huurdersvereniging i.o. Het bestuur van de huurdersvereniging i.o. zou graag groter zijn maar bij gebrek aan kandidaten is de huidige omvang in stand gebleven. Een van de bestuursleden van de huurdersvereniging i.o. is in 2010 tot het bestuur van Brederode toegetreden. Brederode wil toewerken naar een situatie waar het merendeel van de leden lid is van de huurdersvereniging.

Het grootste deel van de huurders is positief over Brederode, al kent de corporatie wel een paar "lastige" complexen waar huurders minder tevreden zijn dan gemiddeld. De laatste jaren heeft de corporatie veel geïnvesteerd in het verbeteren van de klachtenafhandeling en dat waarderen de huurders.

De huurdersvereniging i.o. is behoorlijk tevreden over de prestaties van Brederode. Zij ervaart dat de huidige structuur en schaal van de corporatie meer voordelen heeft voor huurders dan het aangaan van een eventuele fusie. De huurdersvereniging i.o. vindt wel dat de werkorganisatie erg intern gericht is maar merkt ook op dat de kwaliteit van de werkorganisatie de laatste jaren erg vooruit is gegaan. Het bestuur van de huurdersvereniging i.o. maakt zich zorgen of Brederode naar de toekomst toe voldoende slagkracht behoudt om zelfstandig te kunnen blijven voortbestaan.

De huurdersvereniging i.o. heeft drie tot vijf keer per jaar overleg met de voorzitter van het bestuur en de directeur. De huurdersvereniging i.o. krijgt vooraf inzage in belangrijke stukken en adviseert bij de benoeming van het bestuur en de Raad van Commissarissen.

De positieve waardering van de huurdersvereniging i.o. vertaalt zich desgevraagd naar rapportcijfers variërend tussen de 7 en 8.

### ***Gemeente Velsen en de gemeente Bloemendaal***

De gemeente Velsen heeft in 2007 prestatieafspraken opgesteld met Brederode. Met de gemeente Bloemendaal heeft Brederode in 2004 prestatieafspraken gemaakt. De gemeente Bloemendaal is voornemens nieuwe prestatieafspraken met Brederode op te stellen onafhankelijk van de nog te formuleren woonvisie. De wethouder kan geen termijn geven waarbinnen deze afspraken gereed zullen zijn en geeft aan dat de corporatie alles gedaan heeft wat in haar macht lag om tot afspraken te komen.

Periodiek overlegt Brederode met de gemeenten op bestuurlijk en ambtelijk niveau. De contacten met de gemeenten worden door de ambtenaren en wethouders als constructief ervaren. Zij zien Brederode als een prettige samenwerkingspartner en een goede en betrouwbare partij. Dit komt mede door de korte communicatielijnen die er zijn. Zij waarderen de corporatie om de cruciale rol die zij gespeeld heeft bij het samenvoegen van de twee woningmarkten (Velsen en Zuid-Kennemerland). Zij vinden dat de corporatie zich goed inspant om haar huisvestingstaak op een goede manier in te vullen.

Beide gemeenten geven aan dat middelen en mogelijkheden beter op elkaar afgestemd kunnen worden door Brederode. Waarbij zij zich bewust zijn dat de financiële positie van Brederode haar belemmert om meer (senioren) woningen te realiseren. Daarnaast maakt Brederode niet optimaal gebruik van de 30%-regeling zoals deze van toepassing is. Brederode zou bij de woningverdeling meer maatwerk kunnen bieden volgens de wethouders.

Op het gebied van duurzaamheid heeft Brederode een aantal zaken opgepakt zoals warmte/koude opslag in Vogelenzang en zonnecollectoren in dorps huis Het Terras (Santpoort-Noord). Zij neemt op het gebied van leefbaarheid actief deel aan initiatieven in de regio en wordt hiervoor gewaardeerd door de gemeenten.

De gemeente Bloemendaal vindt dat zij geen harde bouwproductie-eis kan opleggen omdat er weinig bouwgrond voorhanden is. De gemeente heeft ervoor gekozen om de huidige drie bouwprojecten (Brederode, Tetrode en Haringbuis) door projectontwikkelaars te laten ontwikkelen. In het gesprek met wethouder en ambtenaar van de gemeente Bloemendaal is naar voren gekomen dat zij zich ervan bewust zijn dat zij in deze constructie niet altijd de eigen dertig procent sociale woningbouw kan realiseren. Zij onderkennen dat dit volkshuisvestelijk tot problemen leidt.

In de gemeente Velsen is Brederode een kleine speler met versnipperd bezit, zij heeft slechts vijf procent van het bezit in handen. De vier corporaties hebben onderling afspraken gemaakt over de bouwproductie zoals in de prestatieafspraken beschreven is. Brederode vervult een klein aandeel van deze productie en wordt gewaardeerd voor het risico dat zij durft te nemen bij het aannemen van dergelijke opdrachten.

Beide gemeenten spreken hun zorg uit als het gaat om het voortbestaan van Brederode. Zij voorzien dat Brederode te kort gaat schieten als het gaat om slagkracht en financiële mogelijkheden. Daarnaast zien zij dat de corporatie te afhankelijk is van enkele personen.

De positieve waardering van de gemeente Velsen en de gemeente Bloemendaal vertaalt zich desgevraagd naar rapportcijfers variërend tussen de 6 en 9.

### **Zorg- en welzijnsinstellingen**

Brederode werkt in verschillende samenwerkingsverbanden samen met Zorgcentrum Oldenhove, Welzijn Bloemendaal, Stichting Welzijn Velsen, Wonen Plus Bloemendaal en Wonen Plus Velsen. Brederode heeft op het gebied van leefbaarheid en bijzondere doelgroepen prestatieafspraken met de gemeente Velsen waar de nadruk ligt op het structureel samenwerken met gemeente en collega-corporaties waar het gaat om senioren en kleine groepen kwetsbare burgers. De afspraken met gemeente Bloemendaal zijn meer kwalitatief dan kwantitatief van aard.

De zorg- en welzijnsinstellingen ervaren Brederode als een toegankelijke, goed bereikbare corporatie. Zij ervaren de werkrelatie als prettig en waarderen de korte lijnen en heldere communicatie. Brederode zet zich actief in, onder ander door samen met Welzijn Bloemendaal een behoefteonderzoek uit te voeren.

De zorg- en welzijnsinstellingen vinden Brederode heel sociaal richting haar huurders. Een voorbeeld hiervan is het initiatief dat Brederode neemt om te kijken wat zij als corporatie kan doen aan het helpen "achter de voordeur".

Brederode is echt een aanjager geweest bij de buurtbemiddeling in Velsen. De buurtbemiddeling in Bloemendaal is helaas niet doorgegaan, dit is niet te wijten aan de inspanning die Brederode geleverd heeft. In Bloemendaal is Brederode nu vijf jaar actief betrokken bij Wonen Plus en sinds een jaar bij de buurtbus. Het belang van Brederode in de Wonen Plus projecten is groot. Wanneer de bewoners fysiek niet meer in staat zijn om hun eigen woning te onderhouden, neemt de serviceafdeling van

Wonenplus dit voor haar rekening. Wonen Plus Bloemendaal omschrijft dit als een sociale investering, die zich uitbetaalt in een redelijke staat van onderhoud van de woningen. De financiële problemen van de corporatie hebben er nooit toe geleid dat de bijdrage aan Wonenplus is bijgesteld.

De beschikbaarheid van betaalbare woningen is een aandachtspunt in het werkgebied van Brederode. Het aanbod is mager en er is een grote vraag naar kleine woningen. De stakeholders geven aan dat het toewijzingsbeleid en doorschuifbeleid van Brederode niet bekend is. Zij zouden graag op de hoogte gebracht worden van het beleid om zo de keuzes van de corporatie te kunnen doorgronden. Het lijkt nu alsof er in sommige situaties een willekeurige toewijzing plaatsvindt.

Met het oog op de toekomst missen de zorg- en welzijnsinstellingen de groeipotentie en innovatie in de uitingen van Brederode. Het beleid is nu vooral gericht op het in stand houden van de kernvoorraad en niet te bouwen. Zij zien het als de taak van Brederode om extra inspanningen te doen richting starters binnen de gemeenten.

De directeur van Brederode overlegt regelmatig met de zorg- en welzijnsinstellingen in verschillende overlegvormen. Brederode is vaak actief in het voortraject en neemt een meer afwachterende rol aan wanneer het traject loopt.

De positieve waardering van de zorg- en welzijnsinstellingen vertaalt zich desgevraagd naar rapportcijfers variërend tussen de 7 en 8.

### **Collega-corporaties**

Brederode werkt in de gemeente Velsen samen met Kennemerhave, AWV Eigen Haard en Woningbedrijf Velsen. In de gemeente Bloemendaal werkt Brederode samen met Pre Wonen (waar zij ook een samenwerking mee is aangegaan voor Park Brederode). Elan Wonen, Ymere en De Key zijn corporaties die actief zijn in gemeenten waar Brederode geen bezit heeft.

De collega-corporaties ervaren Brederode als een gedegen, zorgvuldige organisatie die haar besluiten goed voorbereid. Zij zien dat de corporatie sterk is in beheer en niet of nauwelijks woningen ontwikkelt. In de gemeente Velsen neemt de corporatie goed haar verantwoordelijkheid en valt hier niet terug op haar kleine aandeel in het totale bezit. Op het gebied van leefbaarheid is Brederode een trekker in de beide gemeenten.

De collega-corporaties zetten vraagtekens bij de snelheid van schakelen van de interne organisatie bij het nemen van beslissingen. De huidige directeur heeft een vijfkoppig bestuur boven zich. De collega-corporaties maken zich zorgen over de governance omdat Brederode een bestuurder heeft gekozen die zo lang wethouder is geweest in het werkgebied en zodoende daar ook belangen heeft.

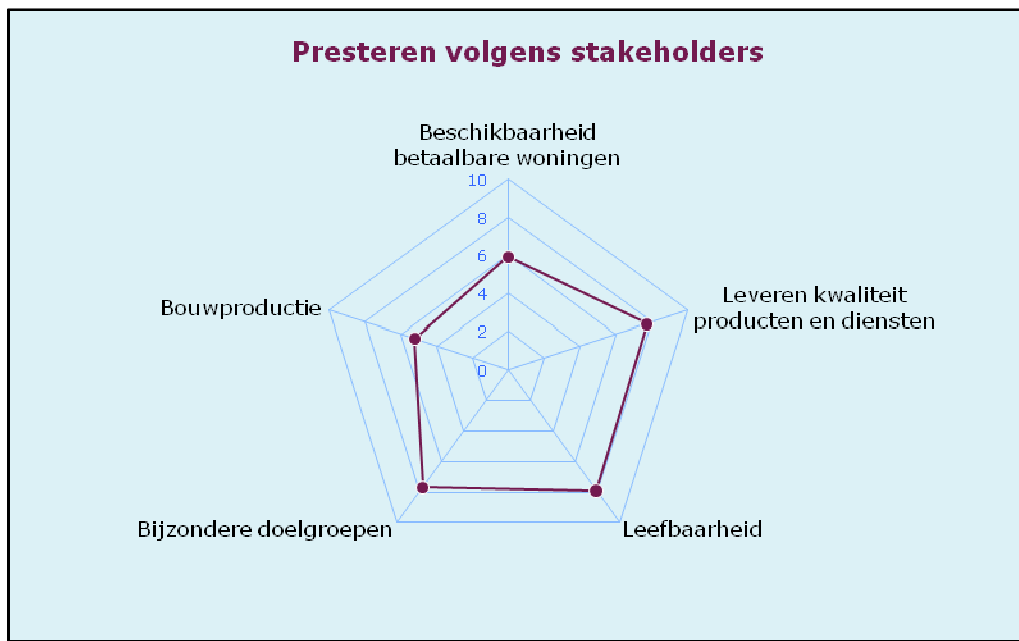
Doordat de huidige directeur geen bestuurder is, vragen de collega-corporaties zich af of hij vanwege dit beperkt mandaat wel altijd de juiste gesprekspartner is. Zij zien de interne strijd op het gebied van transparantie en governance en hebben hun twijfels bij deze drielaags-bestuursmodel als juiste vorm voor de toekomst van Brederode.

De collega-corporaties zien een grote voorzichtigheid en omzichtigheid bij Brederode om intern te vernieuwen en de slagvaardigheid te vergroten. Zij refereren hierbij aan de toekomstvisie van Brederode waar de corporatie wollig verwoordt hoe de corporatie

een efficiënte juridische structuur van de organisatie gaat realiseren. De collega-corporaties zien de werkorganisatie als welwillend maar sterk intern gericht. Zij ervaren de corporatie niet erg innovatief in het vervullen van haar opgave.

De positieve waardering van de collega-corporaties vertaalt zich desgevraagd naar rapportcijfers tussen de 6 en 7.

### 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	5,9
Leveren kwaliteit producten en diensten	7,7
Leefbaarheid	7,9
Bijzondere doelgroepen	7,7
Bouwproductie	5,2
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 4.4 Conclusies en motivatie

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 5,9.

Binnen het werkgebied van Brederode is een tekort aan huurwoningen met als gevolg lange wachtlijsten. Een oorzaak hiervan is de lage doorstroming. Brederode profileert zich als een Beheer Plus corporatie die vooral woningen beheert en doet dit volgens de stakeholders naar behoren. Zij heeft aandacht voor het behouden van de kernvoorraad maar zet niet in op bevordering van de doorstroming. Het is de

stakeholders niet in alle gevallen duidelijk welk toewijzingsbeleid de corporatie hanteert voor de vrijgekomen woningen. Stakeholders zien en waarderen de inspanningen van de corporatie maar vinden wel dat de beschikbaarheid van de woningen en de communicatie rondom het toewijzingsbeleid verbeterd kan worden.

### **Leveren van de gewenste producten en diensten**

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,7.

Er is grote tevredenheid onder de huurders over de kwaliteit van de woningen en de dienstverlening van de corporatie. Brederode probeert het gesprek aan te gaan met haar huurders door middel van wijkschouwen en zij waarderen dit. De huurders vinden het belangrijk dat Brederode een actieve en leidende rol binnen haar werkgebied blijft vervullen. Zij ervaren Brederode als een betrouwbare partner die altijd haar afspraken nakomt. De lokale aanwezigheid, de goede benaderbaarheid en de korte lijnen binnen de organisatie worden op prijs gesteld.

### **Leefbaarheid**

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,9.

De stakeholders waarderen Leefbaarheid als goed. Brederode spant zich actief in voor leefbaarheid binnen haar bezit. Hier richt zij zich niet alleen op haar huurders maar op de gemeenschap in de brede zin. Stakeholders zien dat Brederode hier goed haar verantwoordelijkheden neemt. De afgelopen jaren is er meer aandacht gekomen voor de sociale aspecten van leefbaarheid. Voorbeelden hiervan zijn: Wonenplus, de Buurtbus in Bloemendaal en Buurtbemiddeling in Velsen.

### **Bijzondere doelgroepen**

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,7.

De stakeholders beoordelen de inzet voor bijzondere doelgroepen als ruim voldoende. Brederode zet zich in voor het huisvesten van statushouders en bijzondere doelgroepen binnen haar bezit. Op operationeel niveau verloopt de samenwerking tussen Brederode en haar stakeholders goed. Brederode heeft initiatieven ontplooid met Wonen Plus Bloemendaal, Wonen Plus Velsen, Welzijn Bloemendaal en Stichting Welzijn Velsen.

### **Bouwproductie**

De commissie vat het oordeel van de stakeholders op dit onderdeel samen met een 5,2.

Brederode is de laatste jaren veranderd van een ontwikkelende corporatie naar een Beheer Plus corporatie. Met deze visie geeft de corporatie duidelijk aan dat haar prioriteit niet bij het bouwen van woningen ligt. De laatste jaren heeft de corporatie weinig gebouwd, mede door haar moeilijke financiële situatie. De corporatie heeft geen duidelijk meetbare afspraken over bouwproductie met de gemeenten waarin zij werkt. De gemeente Bloemendaal erkent dat er weinig bouwgrond is. Zij vindt het daarom niet aan de orde om Brederode een harde bouwproductie-eis op te leggen. In de gemeente Velsen is Brederode een kleine speler en heeft zodoende een bouwproductie-eis die, in het licht van de opgaven, bescheiden



te noemen is (de bouwproductie wordt ingevuld door de andere corporaties actief in het werkgebied).

### ***Dorpsvernieuwing***

Het onderdeel dorpsvernieuwing is naar mening van de stakeholders niet te beoordelen. Dit omdat er in de periode waarop de visitatie betrekking heeft geen dorpsvernieuwing heeft plaats gevonden.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,0;
- Planning: 6,4;
- Monitoring: 6,4.

Brederode kent haar stakeholders heel goed en is met hen in gesprek. Stakeholders zijn tevreden, omdat ze bij Brederode terecht kunnen met vragen. Brederode denkt actief mee in het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de verschillende gemeenten. Zij is een aantal samenwerkingsverbanden aangegaan met welzijnsinstellingen in het werkgebied zoals Stichting Welzijn Velsen en Welzijn Bloemendaal.

De stakeholders zijn allen tevreden over de inspanningen van de corporatie. Brederode maakt nu nog niet optimaal gebruik van kennis en inzicht van haar stakeholders. Want hoewel zij de wensen van haar stakeholders kent, heeft Brederode deze niet betrokken bij het opstellen van de toekomstvisie of andere beleidsdocumenten.

Brederode is over het algemeen voldoende in staat om haar beleidscyclus inzichtelijk te maken voor de BBSH prestatievelden. Zodoende waardeert de commissie dit met een voldoende. Op twee BBSH prestatievelden – te weten beschikbaarheid betaalbare woningen en bouwproductie – presteert zij bijna voldoende. Stakeholders zijn niet op de hoogte van het toewijzingsbeleid van Brederode en dit veroorzaakt onbegrip onder hen. De commissie oordeelt dat de corporatie onvoldoende in staat is gebleken om op het gebied van beschikbaarheid van betaalbare woningen en bouwproductie duidelijk te maken aan haar stakeholders wat Brederode kan betekenen. Brederode is op deze prestatievelden in mindere mate in staat gebleken haar stakeholders te betrekken.

Zoals reeds in de hoofdstukken Presteren naar ambities en doelen en Presteren naar opgaven vermeld, monitort Brederode haar prestaties middels (kwartaal)rapportages. Via haar jaarverslag verantwoordt Brederode de door haar gerealiseerde prestaties in relatie tot de gestelde doelen.



## 5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woningbouwvereniging Brederode, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de Brederode opgenomen.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	33.478	35.283	35.518
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)	251.342	182.176	155.105
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	6.232	14.897	13.322
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (per VHE x € 1)	8.767	14.903	14.434
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	35.813	24.287	28.780
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	33.184	21.629	26.073
Rentelasten (per VHE x € 1)	1.840	1.217	1.404
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	4.717	4.907	4.729
- netto kasstroom na rente	-721	995	501
Rentedekkingsgraad in %	0,6	1,8	1,4
Schuldverdien ratio in %	32,0	11,0	15,1
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	1.035	1.230	1.340
Aantal VHE per fte	133	117	92
Toename netto bedrijfslasten (2005-2008) in %	34,3	28,1	20,3
Onderhoudskosten (per VHE x € 1)			
- Klachtenonderhoud	275	237	300
- Mutatieonderhoud	21	147	186
- Planmatig onderhoud	2.266	1083	978
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	19.296	14.268	13.928
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<b>A</b>	<b>63% met oordeel A</b>	<b>81% met oordeel A</b>
<b>Solvabiliteitsoordeel</b>	<b>voldoende</b>	<b>100% met oordeel voldoende</b>	<b>98% met oordeel voldoende</b>

Bron: *Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2009*

### 5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognosegegevens 2009 – 2013 komt het CFV tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van Brederode de vermogenspositie op middellange termijn in gevaar brengen. Als gevolg van deze constatering is een B1 oordeel toegekend over het jaar 2007 en is er een dossieronderzoek gestart. De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat het volkshuisvestelijk vermogen ultimo

2007 hoger is dan het risico bedrag van Brederode. Het Centraal Fonds oordeelt dat de overgebleven financiële ruimte zeer gering is. Brederode heeft vervolgens maatregelen genomen om de vermogenspositie te versterken, te weten de verkoop van Park Brederode aan Pré Wonen. Hiermee wordt extra financiële armslag gecreëerd waardoor de corporatie nieuwe activiteiten kan oppakken. De bijgestelde prognosegegevens 2009 – 2013 van Brederode laten zien dat de inzet van het vermogen passend is bij de corporatie. Het CFV bevestigt dit beeld in haar brief van 27 november 2009. In deze brief concludeert het CFV op basis van de aangeleverde informatie dat op basis van de prognosegegevens 2009 – 2013 het eigen vermogen in voldoende mate zal worden ingezet voor de volkshuisvesting en kent Brederode een continuïteitsoordeel A toe. Het volkshuisvestelijk vermogen laat weliswaar een stijgende lijn zien, maar deze blijft binnen de door CFV gestelde normen.

De WOZ-waarde per woongelegenheden ligt aanzienlijk hoger dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde (38 procent, respectievelijk 62 procent). Dit heeft te maken met de hoge grondprijzen in het werkgebied van Brederode. Het huidige en ook het verwacht volkshuisvestelijk vermogen ligt aanzienlijk lager dan dat van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Hierin is het effect van de investeringen uit het verleden goed te zien.

De nominale waarde van de langlopende leningen per VHE liggen 47 procent boven de referentiecorporatie. Beheercorporaties beschikken doorgaans over een relatief groot eigen vermogen. Brederode heeft mede door de afkoop van erfpacht in Bloemendaal en Velsen een relatief laag eigen vermogen. Door de externe financiering die Brederode heeft moeten aantrekken liggen de rentelasten van Brederode hoger dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde.

Doordat Brederode veel onderhoudskosten en rentelasten per VHE heeft, komt zij uit op een negatieve kasstroom per VHE. De referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde laten positieve kasstromen zien. De negatieve netto kasstroom en het relatief grote waarde langlopende leningen per VHE zorgen ervoor dat Brederode een hoog schuldverdien ratio heeft.

Ultimo 2009 bedroeg de solvabiliteit 28,2 procent. Volgens de meerjarenbegroting stijgt de solvabiliteit ultimo 2014 naar 36,5 procent. Het gemiddelde van corporaties in Kennemerland is 31 procent beiden ruim boven de ondergrens van 17,2 procent zoals gesteld door het CFV.

De rentedekkingsgraad van Brederode is laag en hierdoor komt wellicht de WSW borging in gevaar. Dit betekent dat de corporatie een groter risico loopt de renteverplichtingen in de toekomst niet na te kunnen komen. Een van de oorzaken van een lage rentedekkingsgraad is de grote som die geleend is om de erfpacht in Velsen en Bloemendaal af te kopen.

### **5.3 Efficiency**

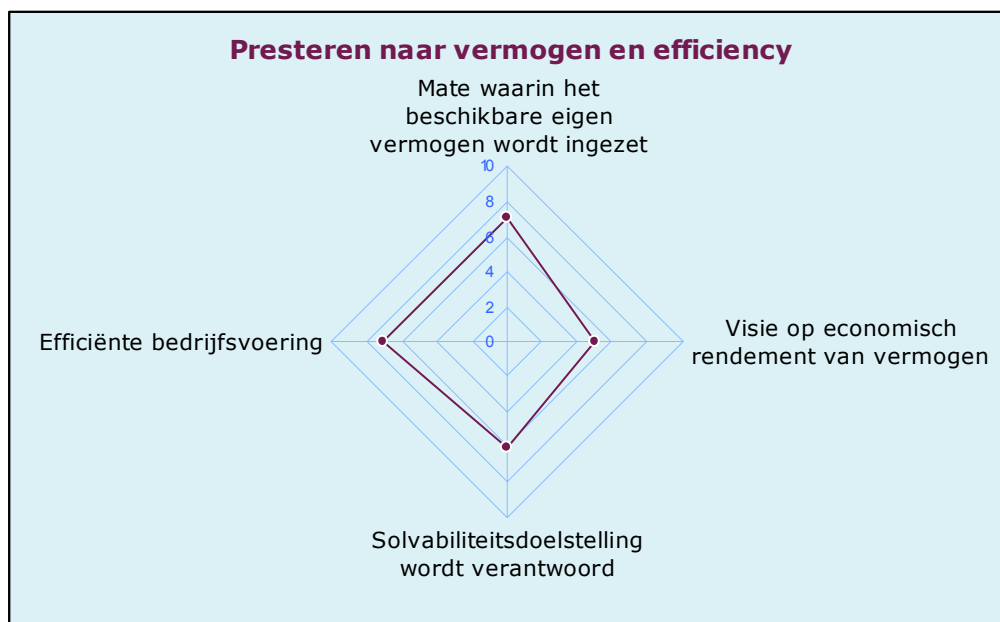
De netto bedrijfslasten van Brederode per verhuureenheid liggen lager dan die van de referentiecorporatie (16 procent). Brederode heeft geen onderhoudspersoneel in dienst en geen ontwikkelafdeling. Opvallend is dat de bedrijfslasten in de periode 2005-2008 met 34 procent zijn toegenomen terwijl deze bij de referentiecorporatie en

het landelijk gemiddelde met respectievelijk 28,1 procent en 20,3 procent stegen. De oorzaak voor de stijging is de uitbreiding in personeel van 3 medewerkers (2 FTE) om conflictsituaties beter te begeleiden en de directeur te ondersteunen.

Het aantal verhuureenheden per full time employee (VHE per FTE) bedraagt 133. Ten opzichte van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde ligt dit hoger (circa 14-45 procent). Deze financieel relatief gunstige verhouding tussen het aantal VHE en het aantal medewerkers draagt ook bij aan het beperkt houden van de netto bedrijfslasten.

Met betrekking tot de onderhoudskosten blijkt uit de cijfers van het CFV dat Brederode gemiddeld aanzienlijk minder kosten per VHE aan mutatieonderhoud besteedt; respectievelijk 86-89 procent minder dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Brederode besteedt ongeveer hetzelfde aan klachtenonderhoud als de referentiecorporatie. Daarentegen besteedt Brederode procentueel gezien het meest aan planmatig onderhoud, ruim 100 procent meer dan de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Dit forse verschil komt door groot onderhoud aan twee complexen. Brederode zet in op het behoud en verbetering van de kwaliteit van het bestaand woningbezit en dit komt terug in de hoge kosten voor planmatig onderhoud en woningverbetering per woning.

#### 5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	7,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	5,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	6,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	7,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>	

## 5.5 Conclusies en motivatie

### ***Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Brederode heeft van het CFV op basis van de prognose gegevens 2010 – 2014 een A-beoordeling ontvangen, wat er op duidt dat de vereniging haar eigen vermogen in voldoende mate inzet ten behoeve van haar volkshuisvestelijke opgaven. In de afgelopen jaren is Brederode teruggekomen uit een financieel lastige situatie. Na het ontvangen van de B1 beoordeling door het CFV is de corporatie voorzichtiger geworden, dit uit zich in de prognoses. Op vermogensgebied heeft Brederode orde op zaken gesteld door een financieel onhaalbaar project te verkopen. Brederode investeert wel maar heeft geen financieel beleidsplan waar de uitgangspunten voor beleidsbepaling is vastgelegd. Met de huidige beleidsvoornemens lijkt Brederode haar vermogen onvoldoende in te zetten om in de toekomst de volkshuisvestingsopgaven te kunnen vervullen (voorheen de C-beoordeling van het CFV).

### ***Visie op economisch rendement van het vermogen***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5,0.

Brederode heeft sinds kort 3,5 procent direct rendement gesteld als doelstelling. In de meerjarenbegroting 2010-2019 wordt nog uitgegaan van een direct rendement van 5 procent. Brederode heeft geen heldere onderbouwing of visie voor het aanpassen van dit cijfer. Het is onduidelijk wat Brederode maatschappelijk kan betekenen wanneer zij dit rendement aanhoudt. Het 5 procent direct rendement past beter bij de beherende corporatie die Brederode wil zijn. Wanneer een corporatie een doelstelling van 3,5 procent rendement hanteert, betekent dat zij inteert op het vermogen. Momenteel werkt Brederode met verschillende scenario's om de verkooppotenties in kaart te brengen en heeft zij negatieve scenario's berekend. De corporatie heeft geen risicobuffers berekend.

In de managementletter 2009 schrijft de accountant dat het raadzaam is om projectbeheersing verder door te ontwikkelen. Hierbij zal de focus liggen op het financieel beheersen van projecten, mede door de RvC het definitieve projectbudget te laten goedkeuren, per projectfase de financiële positie weer te geven en per kwartaal de onrendabele top per project te analyseren. Daarnaast stelt de accountant in de managementletter 2009 dat de managementrapportages in kwaliteit kunnen winnen. Sinds 2008 streeft Brederode naar het opleveren van kwartaalrapportages maar is daar niet ieder kwartaal toe in staat gebleken.

### ***Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Brederode heeft een solvabiliteitsdoelstelling van 15 procent die zij ruimschoots haalt (variërend van 29,9 procent in 2010 tot 44 procent in 2019). De doelstelling en de realiteit liggen ver uit elkaar, mede doordat Brederode ernaar streeft een beherende in plaats van een ontwikkelende corporatie te zijn. Brederode investeert nu alleen in kleine projecten.

Brederode werkt niet met verschillende scenario's om de ontwikkeling van de solvabiliteit inzichtelijk te maken.

### **Efficiënte bedrijfsvoering**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Het aantal verhuureenheden per FTE ligt 14 procent hoger dan dat van de referentiecorporatie. Dit betekent dat Brederode een relatief compacte uitvoeringsorganisatie heeft. Per saldo liggen de netto bedrijfslasten per verhuureenheid 16 procent lager dan die van de referentiecorporatie. De procentuele stijging van de bedrijfslasten is in de jaren 2005 – 2008 aanzienlijk, te weten 34,3 procent. Dit is in lijn met de stijging die de referentiecorporaties hebben doorgemaakt.

Om de slagkracht en de (financiële) positie van de corporatie te verbeteren heeft Brederode op 16 maart 2009 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Pré Wonen. De meerwaarde van deze samenwerking ligt in het oppakken van nieuwbouwopgaven waar Pré Wonen bouwt en Brederode beheert. Deze nieuwbouwopgaven zijn met name de projecten die Brederode heeft overgedragen aan Pré Wonen (zie bijlage 4).





## 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 sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

### **Bestuur en toezicht**

Brederode is een vereniging en kent een drielaags-bestuursmodel. De algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste orgaan en heeft statutair de bevoegdheid de jaarrekening goed te keuren en daarmee decharge te verlenen aan het bestuur. Het besturen van de vereniging berust bij het bestuur. De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de vereniging. Brederode conformeert zich aan de AedesCode. Zij wijkt af op de punten van bezoldiging van het bestuur, kerncommissies en de interne controlefunctie.

In de periode die de visitatie beslaat (2006-2009) heeft het bestuur twee pogingen gedaan om de rechtspersoonlijkheid van de corporatie te wijzigen van vereniging naar stichting (in 2007 en 2010). Daarnaast wilde zij het bestuursmodel omvormen van een drielaags-bestuursmodel naar een tweelaags-bestuursmodel. Het voorstel voor de omvorming van de vereniging naar stichting is afgewezen door de ALV. De kern van de afwijzing was dat de leden vreesden voor het verlies van hun zeggenschap en een fusie met Pré Wonen.

### **Het bestuur**

Het bestuur van Brederode bestaat uit ten minste vijf en ten hoogste negen leden. Het bestuur heeft ervoor gekozen om in 2010 van zeven naar vijf leden te gaan. Drie bestuursleden zijn afgetreden en een nieuw lid van het bestuur is op voordracht van de huurdersvereniging i.o. aangetreden. Leden van het bestuur hebben volgens de statuten gedurende vier jaar zitting in het bestuur en kunnen worden herbenoemd. Twee van de leden van het bestuur zouden in 2007 aftreden. Er is echter in de ALV besloten dat zij aanblijven, totdat helder is wat de bestuursstructuur gaat worden. Na de verkleining van het bestuur is er tot op heden geen nieuw rooster van aftreden opgesteld.

In de statuten van Brederode staat op hoofdlijnen aangegeven waartoe het bestuur bevoegd is. Het bestuur werkt niet met een mandateringsregeling waarin is uitgewerkt hoe zij haar bestuurlijke taak moet invullen.

Gedurende de periode 2006-2007 is het bestuur niet in staat gebleken de naderende financiële problemen het hoofd te bieden. Met de inzet van een collega-corporatie zijn de gerezen problemen opgelost. Daarnaast is gebleken dat het bestuur de kritische RvC gedurende meerdere jaren niet in voldoende mate heeft (kunnen) informeren over de stand van zaken van de corporatie aan de hand van kwartaalrapportages en risicoanalyses. Het bestuur en de RvC hadden geen eenduidige rolopvatting over het bestuur.

### ***De Raad van Commissarissen***

De Raad van Commissarissen van Brederode bestaat uit ten minste drie en ten hoogste zeven leden. Gedurende de periode van visitatie is de omvang van de RvC verkleind van vijf naar drie leden. De RvC bestaat sinds de ALV van 31 mei 2010 uit drie nieuwe leden, waarvan één op voordracht van de huurdersvereniging i.o. Volgens de statuten van Brederode hebben twee leden op voordracht van de huurders zitting in de RvC.

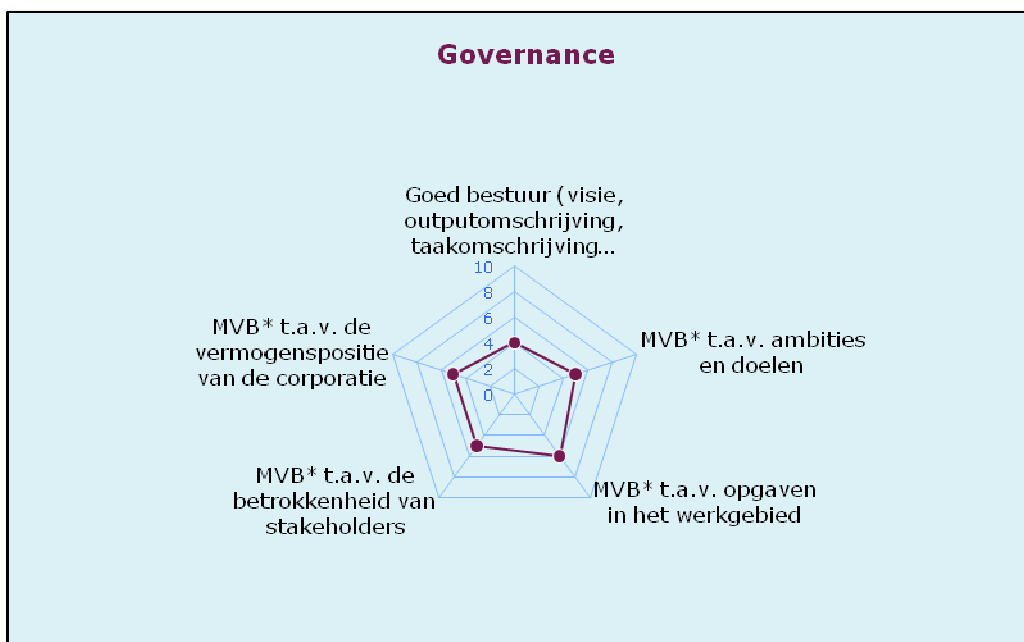
De ALV benoemt leden van de RvC voor een periode van maximaal vier jaar en zij treden af volgens een door de RvC opgesteld rooster. Herbenoeming in de RvC is twee maal mogelijk.

De RvC is bevoegd om het bestuur van advies te dienen, leden van het bestuur te schorsen, leden van de RvC te schorsen en de uitvoering van bestuursbesluiten te schorsen.

De RvC is betrokken bij het nemen van belangrijke beleidsbeslissingen. Zij moet haar voorafgaande goedkeuring verlenen aan besluiten inzake de volgende onderwerpen:

- Ondernemingsplan (meerjarenbeleidsplan);
- Aan- en verkoop van onroerende zaken en sloopbeleid;
- Besluiten over investering of budget nieuwbouwproject;
- Beleggingsbeleid en treasury-statuuut;
- Integrale begroting (inclusief MJB), incl. wijzigingen;
- Wijzigingen investeringsbegroting boven de 5 procent;
- Voorgenomen besluit tot fusie, ontbinding, overgang rechtspersoon;
- Voorstel tot een samenwerkingsverband met belangrijke gevolgen;
- Borgstellingen, garanties en zekerheidsstellingen.

## 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	4,0
MVB* t.a.v. ambities en doelen	5,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	6,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	5,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	5,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>5</b>

\* Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

## 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel 'governance' als 'bijna voldoende' en waardeert dit onderdeel met een 5. De beoordeling beslaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden'.

### Goed bestuur

De commissie waardeert dit onderdeel met een 4,0.

De uitvoering van het toezicht verloopt niet conform de gestelde doelen. Gedurende de visitatieperiode is de missie van Woningbouwvereniging Brederode steeds meer ondergesneeuwd geraakt door ten eerste de vele en zich herhalende discussies over de te volgen aanpak om de corporatie om te vormen naar een stichting en ten tweede de acute financiële problemen die zich voordeden. Hierdoor heeft de volkshuisvestelijke opgave onvoldoende aandacht gekregen. Het bestuur heeft vooral op korte en middellange termijn gestuurd en ontbeerde een naar de vereniging toe

overtuigende strategische visie. Mede door deze oorzaken is de corporatie in moeilijkheden gekomen.

Het bestuur heeft laat, maar uiteindelijk wel tijdig de bakens verzet om het naderende financiële probleem het hoofd te bieden. Bij de behandeling van de jaarrekening 2008 is vast komen te staan dat de financiële continuïteit voorrang moest krijgen boven de ambitie om nieuwe projecten te realiseren. Het bestuur koos voor de weg om het beleid en de (financiële) planning aan te passen aan de veranderde omstandigheden (eisen accountant, CFV, WSW, evenals de effecten van de kredietcrisis e.d.). Door een samenwerkingsovereenkomst te sluiten met Pré Wonen en de verkoop van Park Brederode en de overdracht van Park Tetrode bestuurlijk en juridisch zorgvuldig voor te bereiden is het gelukt om het tij te keren.

Het ontbreekt Brederode aan visie op haar (interne) toezicht. Twee leden van het huidige bestuur zouden in 2007 aftreden en tot op heden is niet bekend wat het nieuwe aftreedrooster is. Er zijn geen profielschetsen op de website beschikbaar waaraan een lid van het bestuur moet voldoen. Daarnaast heeft de voorzitter van het bestuur een persoonlijk belang met de gemeente Bloemendaal dat mogelijk tot een (rol)conflict kan leiden.

Naast deze bestuurlijke kanttekeningen heeft de commissie moeten vaststellen op basis van gegevens van het CFV dat het bestuur er onvoldoende in is geslaagd haar eigen beleidsprognose gedurende de periode 2006-2009 te behalen. Dit zorgt ervoor dat de commissie kanttekeningen zet bij de expertise van het bestuur gedurende deze periode.

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de RvC is samengesteld uit drie leden met verschillende achtergronden. De commissie constateert dat de selectieprocedure van de nieuwe RvC in notulen van de verschillende overleggen is beschreven. In afwijking van de Governancecode zijn er geen personalia van de leden van de RvC aanwezig op de website.

De commissie kan niet toetsen of de samenstelling van de RvC dusdanig is dat zij genoeg kennis en kunde heeft van de belangrijkste volkshuisvestelijke opgaven van Brederode. Er zijn geen documenten aanwezig waaruit blijkt dat leden van de RvC onafhankelijk zijn.

De commissie stelt vast dat er een werkrelatie bestaat tussen een huidig lid van de RvC en een huidig lid van het bestuur. Zij werken bij dezelfde woningcorporatie in een ander gebied. Dit kan de schijn wekken van belangenverstrengeling en dit is in de ogen van de commissie ongewenst.

Statutair is vastgelegd dat twee leden op voordracht van de huurders in de RvC zitting moeten hebben. In de huidige samenstelling zit er een lid op voordracht van de huurdersvereniging i.o. in de RvC en een lid op voordracht van de huurdersvereniging i.o. in het bestuur. Er is geen rooster van aftreden van de (nieuwe) RvC beschikbaar.

De statuten en reglementen verwijzen naar het huishoudelijk reglement. Navraag bij de corporatie leert dat er geen huishoudelijk reglement aanwezig is. In 2003 is al gesproken over een statutenwijziging, die naar verwachting pas in 2011 zal worden doorgevoerd. Deze statutenwijziging bevatte geen verwijzing naar het huishoudelijk

reglement. Er ontbreekt een duidelijke rolopvatting en mandatering van taken van het bestuur en de RvC. Het verschil in rolopvatting tussen de RvC en het bestuur heeft ervoor gezorgd dat de RvC niet optimaal toezicht heeft kunnen uitoefenen mede omdat het bestuur haar geen adequate informatie heeft kunnen verstrekken.

### **Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding**

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding met de volgende cijfers ten aanzien van:

1. eigen ambities en doelen met een 5,0;
2. opgaven met een 6,0;
3. betrokkenheid van stakeholders met een 5,0;
4. vermogenspositie met een 5,0.

Brederode heeft geen ondernemingsplan. Wel heeft zij een globale toekomstvisie voor de komende twee jaar waar geen operationele doelen in beschreven staan. In de jaarplannen staan een groot aantal operationele doelen beschreven waarvan de doelstellingen gemonitord worden middels rapportages. Brederode heeft inzicht in haar opgaven en heeft hierover afspraken gemaakt en vastgelegd met externe partijen (prestatieafspraken, convenanten en samenwerkingsovereenkomsten, zie bijlage 4). Brederode maakt haar beleidsdoelen niet transparant, helder en inzichtelijk voor derden via bijvoorbeeld haar website.

Brederode concludeert doorgaans dat een doel of ambitie niet gehaald is maar legt hierover geen maatschappelijke verantwoording af wat de consequentie hiervan is. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwbouwplannen en de beoogde omvorming van vereniging naar stichting.

Deze bevindingen vertalen zich in een 5,0 (bijna voldoende) voor maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding ten aanzien van eigen ambities en doelen en in een 6,0 (voldoende) voor maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding ten aanzien van opgaven.

Brederode informeert haar stakeholders via jaarverslag, bewonersblad, persberichten, overlegbijeenkomsten, persoonlijk contact en website. De corporatie heeft geen register van stakeholders op haar website gepubliceerd en houdt niet regelmatig stakeholderbijeenkomsten, anders dan de ALV. Op de website zijn geen schriftelijke verslagen beschikbaar waarin stakeholders hun opmerkingen, suggesties en adviezen ten aanzien van jaarverslag, strategie en beleid kenbaar maken. De werkwijze hoe de corporatie om wil gaan met haar stakeholders is niet vastgelegd in een reglement. De corporatie legt verantwoording af aan de belangrijkste stakeholders in de vorm van overleg, een formeel jaarverslag en de toezending van beleidsstukken, waaronder de toekomstvisie (zie bijlage 4). Het meest recente jaarverslag is op de website beschikbaar en wordt aan de belangrijkste (vertegenwoordigers van) belanghebbenden verstrekt. De commissie oordeelt dat de corporatie meer mogelijkheden heeft gehad om zich te verantwoorden richting haar stakeholders, maar hier geen gebruik van gemaakt heeft. Deze bevindingen vertalen zich in een 5,0 (bijna voldoende) voor maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding ten aanzien van stakeholders.

De externe accountant schrijft in haar management letter welke ontwikkelingen waar te nemen zijn over het vermogen en het resultaat. Het is de taak van de RvC hier een zorgvuldige interne discussie aan te wijden. Uit de verslagen die de visitatiecommissie heeft bestudeerd en de interviews blijkt dat de RvC haar toezichthoudende taak in

geringe mate heeft kunnen uitvoeren vanwege onenigheid met het bestuur met betrekking tot de verantwoording van het vermogen. Wanneer de RvC bijvoorbeeld informeert naar kostenoverschrijdingen, wordt van iedere kostenoverschrijding aangegeven dat deze niet voorzien was. De RvC signaleert dat er geen protocol is voor grote onderhoudsprojecten, hier is vervolgens geen actie aan gekoppeld. De corporatie hanteert geen samenhangend strategisch verkoopbeleid. Dit is wel nodig om te kunnen blijven investeren in de toekomst. De maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding ten aanzien van de vermogenspositie van de corporatie worden zodoende beoordeeld met een 5,0 (bijna voldoende).

## 7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Verruimen slaagkansen en keuzevrijheid woningzoekenden	4	5	4	4	<b>4,1</b>
Kwaliteit van de woningen hoog houden	7	8	8	7	<b>7,2</b>
Verbeteren communicatie en informatievoorziening	4	5	4	4	<b>4,1</b>
Verbetering kwaliteit van dienstverlening	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Snellere en meer adequate afhandeling van reparatieverzoeken	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Hogere klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Bevorderen van de leefbaarheid/bevorderen sociale cohesie	8	8	8	7	<b>7,9</b>
Investeren in veiligheid	7	6	6	6	<b>6,7</b>
Maatschappelijk ondernemer zijn/Huisvesting realiseren voor de doelgroepen	8	8	6	7	<b>7,7</b>
Actieve samenwerkingspartner zijn	9	9	9	9	<b>9,0</b>
Transparante maatschappij gedreven onderneming zijn	6	8	6	5	<b>6,1</b>
Een goede organisatie zijn in brede zin (Wat betreft inhoud, inrichting en structuur van de corporatie)	7	8	6	6	<b>6,9</b>
Een financieel gezonde organisatie zijn	6	6	7	7	<b>6,2</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,9</b>	<b>7,3</b>	<b>6,8</b>	<b>6,6</b>	<b>7</b>

### Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen.
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd.
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing.
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.

<b>Presteren naar opgaven</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6	7	5	5	<b>5,9</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	8	7	7	<b>7,8</b>
Leefbaarheid	8	8	7	6	<b>7,7</b>
Bijzondere doelgroepen	8	7	6	6	<b>7,5</b>
Bouwproductie	5	8	4	5	<b>5,2</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,0</b>	<b>7,6</b>	<b>5,8</b>	<b>5,8</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven.*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies.*



<b>Presteren volgens stakeholders</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6	7	5	5	<b>5,9</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	8	7	7	7	<b>7,7</b>
Leefbaarheid	8	7	8	8	<b>7,9</b>
Bijzondere doelgroepen	8	7	7	7	<b>7,7</b>
Bouwproductie	5	7	5	5	<b>5,2</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>	<b>6,4</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

- I. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>			
<b>Prestatieveld</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		7,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	ja		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	ja		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	nee		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	ja		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	ja	5,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	ja	6,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		7,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7</b>	

<b>Governance</b>		
<b>Prestatieveld</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	4,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	5,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	5,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	5,0	20%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>5</b>	



## **Bijlage 1      Verantwoording visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

#### ***Presteren naar Ambities en Doelen***

Jaarplan 2006  
Jaarplan 2007  
Jaarplan 2008  
Jaarplan 2009  
Jaarplannen 2010/2011  
Oordeelsbrieven 2007- 2009  
Toekomstvisie 2005-2009  
Een vervolg op de toekomstvisie -2007  
Toekomstvisie 2010-2014  
Profielschets Brederode (Quintis, mei 2009)  
Jaarverslag 2006 - VHV incl. Jaarrekening  
Jaarverslag 2007 - VHV incl. Jaarrekening  
Jaarverslag 2008 - VHV incl. Jaarrekening  
Jaarverslag 2009 - VHV incl. Jaarrekening  
Notitie Leefbaarheid  
Begroting realisatie leefbaarheid 2010  
Strategisch voorraadbeleid 2005-2009  
Strategisch voorraadbeleid 2010-2014

#### ***Presteren naar Opgaven***

Woonvisie 2015 Velsen (d.d. 16-12-2004)  
Volkshuisvestingsplan Bloemendaal (1999)  
Brief van Brederode en Pre aan gemeente Bloemendaal  
Prestatieafspraken Bloemendaal 2004  
Prestatieafspraken Wonen Velsen 2005  
Vervolg Prestatieafspraken Wonen Velsen 2007-2010  
OGGZ Convenant 2010-2014  
Samenwerkingsovereenkomst Pre Wonen  
Hennepconvenant Bloemendaal  
Hennepconvenant Velsen  
Convenant Buurtbemiddeling Velsen  
"Samenwerkingsovereenkomst Integrale schuldhulpverlening Velsen"  
Convenant Regionale Woonruimteverdeling  
Convenant Woonruimteverdeling Velsen  
Woon 2006 Zuid Kennemerland  
Wonen in Zuid Kennemerland 2009  
Woningmarktonderzoek Velsen 2009  
Dorpskernenbeleid Bloemendaal-Bennebroek  
Structuurvisie Velsen  
Ontwerp structuurversie Bloemendaal 2010  
Verkoopbeleid Brederode 2010

#### ***Presteren volgens Stakeholders***

Overzicht belanghebbenden 2010  
MRM rapport Brederode extern (2007)  
Rapport meting KWH-Huurlabel 2008

Memo: Analyse KWH-meting 2008 (intern)  
Verbeterplan o.b.v. KWHbeoordeling 2008  
Rapport meting KWH-Huurlabel 2009  
Verbeterplan o.b.v. KWHbeoordeling 2009  
Verslagen Algemene Ledenvergadering  
"Verslagen Bestuurlijk Overleg Wonen Bloemendaal"  
"Verslagen Huisvestingscommissie Bloemendaal"  
"Verslagen Bestuurlijk Overleg Wonen Velsen"  
Verslagen Ambtelijk Overleg Wonen Velsen  
"Verslagen Stuurgroep Wonen Plus Bloemendaal"  
Verslagen Huurdersvereniging (i.o.)  
Vragenlijst enquête nieuwe huurders  
Resulaten enquête nieuwe huurders  
Vragenlijst enquête vertrekkende huurders  
Resulaten enquête vertrekkende huurders  
Samenwerkingsovereenkomst Pre Wonen  
"Concept-samenwerkingsovereenkomst Huurdersvereniging Brederode"

### ***Presteren naar Vermogen en Efficiency***

Corporatie in perspectief 2007 (over 2006)  
Corporatie in perspectief 2008 (over 2007)  
Corporatie in perspectief 2009 (over 2008)  
Corporatie in perspectief 2010 (over 2009)  
Jaarrekening 2006  
Jaarrekening 2007  
Jaarrekening 2008  
Jaarrekening 2009  
MJB 2006  
MJB 2007  
MJB 2008  
MJB 2009  
MJB 2010  
Tussenrapportage augustus 2008  
Tussenrapportage december 2008  
Kwartaalrapportage 1<sup>e</sup> kwartaal 2009  
Kwartaalrapportage 2<sup>e</sup> kwartaal 2009  
Kwartaalrapportage 3<sup>e</sup> kwartaal 2009  
Tussenrapportage tot en met mei 2010  
(concept) accountantsverslag 2006  
Accountantsverslag 2007  
Accountantsverslag 2008  
Accountantsverslag 2009  
Rapporten van bevindingen 2007 en 2008  
Managementletter 2007  
Managementletter 2008  
Managementletter 2009  
Brieven CFV 2006  
Brieven CFV 2007  
Brieven CFV 2008  
Brieven CFV 2009  
Brieven CFV 2010  
Gap analysis (juli 2009)

## **Governance**

Reglement Raad van Commissarissen

Verslagen RvC 2006-2010

Verslagen Bestuur 2006

Verslagen Bestuur 2007

Verslagen Bestuur 2008

Verslagen Bestuur 2009

Verslagen Bestuur 2010

Statuten Brederode

Directiestatuut

Integriteitcode Brederode

Klokkenluidersregeling

## **Geïnterviewde personen**

Raad van commissarissen

- de heer T.W. van Grafhorst (voorzitter)
- de heer F.A.L. van der Bruggen
- de heer M. Vink

Bestuur

- de heer G. Grift (voorzitter)
- de heer P. van der Ham (plv. voorzitter)
- de heer J. Elsinga
- de heer B. van Overeem
- de heer P. Weijers

Directeur

- de heer L. Salman (gezamenlijk met bestuur)

Medewerkers

- de heer A. de Vries (teamleider Financiën)
- de heer G. Adrichem (teamleider Onderhoud)
- mevrouw L. de Kwaadsteniet (teamleider Verhuur)
- mevrouw I. Dekker (medewerker Sociaal Beheer)
- mevrouw Y. Vijfschagt (secretaresse/publiciteit)

Wethouders en ambtenaren

- mevrouw A. Schep (wethouder Bloemendaal)
- de heer R.G. te Beest (wethouder Velsen)
- de heer J. Rozema (beleidsmedewerker Bloemendaal)
- de heer H. Tieman (medewerker Velsen)

Huurdersvereniging i.o.

- de heer H. Turba (voorzitter)
- mevrouw T. van der Burgt

#### Zorg- en welzijnsinstellingen

- mevrouw H. Bleichrodt (medewerker Welzijn Bloemendaal)
- mevrouw Y. Has (interim-directeur Welzijn Bloemendaal)
- mevrouw S. van Holland (medewerker St. Welzijn Velsen)
- mevrouw T. Kroon (vestigingsmanager Zorgcentrum Oldenhove)
- mevrouw E. Severijnse (coördinator Wonen Plus Bloemendaal)
- de heer W. Weisz (directeur Wonen Plus Velsen)

#### Collega-corporaties

- de heer B.L. van Zijll (directeur-bestuurder Pré Wonen)
- de heer V. Hoeve (directeur-bestuurder Pré Wonen)
- de heer G. Lowinsky (directeur-bestuurder Elan Wonen)
- mevrouw G. Blok (regiodirecteur Ymere Haarlem)
- mevrouw L. van der Schaft (vestigingsdirecteur De Key Zandvoort)
- de heer W. Mastenbroek (directeur Kennemerhave)
- de heer P. van Ling (directeur-bestuurder AWW Eigen Haard)
- de heer T. Kuné (directeur-bestuurder Woningbedrijf Velsen)

#### **Telefonische interviews**

- de heer L. Salman (directeur Brederode)
- de heer G. Grift (voorzitter bestuur Brederode)
- de heer R. Fuchs (oud-voorzitter Raad van Commissarissen Brederode en lid selectiecommissie nieuwe Raad van Commissarissen)
- de heer M. Bakker (controleerend accountant PWC)



## **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.

**Voorzitter:**

Naam, titel, voorletters:

Grashof, drs. A.H.

Geboorteplaats en –

datum:

Haaksbergen, 10 mei 1966

Woonplaats:

Bennekom



Huidige functie:

- Venoot, senior adviseur,  
Woonlab Ondernemen | Innoveren | Gebiedsontwikkeling

Onderwijs:

- 1995 – 1997: Nederlandse Opleiding Vastgoedmanagement (NOVAM)
- 1986 – 1991: Doctoraal Bestuurs- en Beleidswetenschappen (RU Nijmegen)
- 1988 Opleiding Tutor Probleemgestuurd Onderwijs (IOWO)
- 1985 – 1986: Propedeuse Politicologie (RU Nijmegen)
- 1983 – 1985: VWO (H.S.G. "De Bouwmeester" Haaksbergen)
- 1978 – 1983: HAVO (H.S.G. "De Bouwmeester" Haaksbergen)

Loopbaan:

- 2009 – heden: Lid Orde van Organisatiekundigen en Adviseurs
- 2008 – heden: Venoot, Senior adviseur Woonlab BV
- 2007 – heden: Visitator Raeflex
- 2005 – 2008: Venoot, Senior Adviseur KOCK BV
- 2001 – 2004: Senior consultant en Interim manager Quintis BV
- 1998 – 2001: Accountmanager belangenbehartiging en projectleider  
brancheorganisatie
- 1997 – 1998: Projectleider bedrijfsintegratie Woningstichting Mitros Utrecht.  
Adjunct-portfoliomanager Mitros Wonen
- 1995 – 1997: Lid directieteam Woningbouwvereniging Nieuwegein,  
verantwoordelijk voor woonbeleid en strategisch voorraadbeleid.
- 1993 – 1995: Waarnemend hoofd afdeling Verhuur – bewonerszaken.  
Beleidsmedewerker Woningbouwvereniging Onze Woning Nieuwegein.  
Administrateur voor een aantal VvE's.
- 1991 – 1993: Wetenschappelijk medewerker Bestuurskunde ministerie VROM,  
directoraat generaal volkshuisvesting, waaronder voorbereiding  
implementatie BBSH, BWS en BLS.

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningbouwvereniging Brederode te Bloemendaal

visitatieweek: 45 - 2010

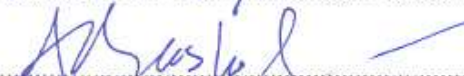
verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer drs. A.H. Grashof

Geboortedatum

: 10 mei 1966

Handtekening

: 

Datum

: 6 juli 2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK: 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8048 / 3503 RB Utrecht / (030) 220 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

**Algemeen commissielid:**

Naam, titel, voorletters:  
Dijkstra, Ing, F

Geboorteplaats en -datum:  
Feanwalden, 18 juni 1946

Woonplaats:  
Damwald



Huidige functie:

- Gepensioneerd

Onderwijs:

- H.T.S. Elektrotechniek afgestudeerd 1966
- Mulo b diploma 1962

Loopbaan:

- Sinds 2007: Visitator Raeflex
- 2001 – december 2005: European Refrigeration Manager bij Johnson Controls.
- 1991 – 2001: Statutair directeur van Johnson Controls Nederland b.v.
- 1987 – 1991: Marketing Manager van Johnson Controls Nederland b.v.
- 1975 – 1987: Manager Product Development van Johnson Controls Nederland b.v.
- October 1969 – 1975: Hoofd Technisch laboratorium van Johnson Controls Nederland b.v.
- Augustus 1968- september 1969: Medewerker Beproevinglaboratorium Lijntelefonie Philips te Hilversum.

Nevenfuncties:

- 1980 – 2004: Bestuurslid Woningstichting Datumadeel.
- 2004 – heden: Voorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting Datumadeel/ Woningstichting Thús wonen.
- 1991 – 2003: Auditor/ senior auditor voor het INK.
- 2000 – 2006: Lid van de selectie commissie noord van de Koning Willem I prijs (vanaf 2004 voorzitter)

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningbouwvereniging Brederode te Bloemendaal

visitatieweek: 45 - 2010

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer F. Dijkstra

Geboortedatum : 18-06-1946

Handtekening 

Datum : 01-07-2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex Catharijnsingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / (030) 230 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

**Secretaris:**

Naam, titel, voorletters:

Zetzema drs., N.A

Geboortedatum en -plaats

Alkmaar, 28 december 1980

Woonplaats:

Utrecht



Huidige functie:

- Consultant bij BDO Consultants B.V.

Onderwijs:

- 1999 – 2004: Doctoraal Bedrijfskunde - specialisatie Strategisch Management, Erasmus Universiteit Rotterdam
- 2002 – 2004: Master International Management (CEMS), Erasmus Universiteit Rotterdam, Universität zu Köln
- 1993 - 1999:Gymnasium, Spinoza Lyceum Amsterdam

Loopbaan:

- 2010 – heden:Secretaris, Raeflex
- 2007 – heden:Consultant, BDO Consultants B.V.
- 2004 – 2006:Consultant, Accenture
- 2003 – 2004:Onderzoeksassistent van Prof. F.A.J. van den Bosch, Erasmus Universiteit Rotterdam

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Woningbouwvereniging Brederode te Bloemendaal

visitatieweek: 45 - 2010

verklaren hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer drs. A.C. Lucassen

Geboortedatum : 21-06-1970

Handtekening : 

Datum : 01/07/2010

Naam : mevrouw drs. N.A. Zetzema

Geboortedatum : 28-12-1980

Handtekening : 

Datum : 5-7-2010

Fortisbank: 2422.62.791

KvK : 30233756

© Raeflex benoeming vc vs. 2.0

Raeflex | Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3508 RB Utrecht / (0)30 120 31 50 / [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl) / [secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)





## Bijlage 3      **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: excellent (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). 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:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

## Beoordelingen per prestatieveld

### **Beoordeling Presteren naar ambities en doelen**

#### **Uitmundend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

#### **Goed (8-7)**

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### **Beoordeling Presteren naar opgaven**

#### **Uitmundend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

#### **Goed (8-7)**

De opgave is bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### **Beoordeling Presteren volgens stakeholders**

#### **Uitmundend (10-9)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

#### **Goed (8-7)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***Onvoldoende (4 en lager)***

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

## ***Beoordeling Presteren naar vermogen en efficiency***

### ***Uitmuntend (10-9)***

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

### ***Goed (8-7)***

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

### ***Onvoldoende (4 of lager)***

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

## **Beoordeling Governance**

### **Uitmuntend (10-9)**

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **Goed (8-7)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

### **Onvoldoende (4 of lager)**

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

## Bijlage 4      Overzicht doelstellingen en prestaties

Doelstellingen, meetbare opgaven en prestaties uit het ondernemingsplan en de zelfevaluatie per prestatievelde.

### Presteren naar ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
<b>Verruimen slaagkansen en keuzevrijheid woningzoekenden</b>	Invoering aanpassingen in het optie-winkelmodel in Velsen (2006), waarbij geen bezetting- en inkomensnormen worden gehanteerd. Doel is ondermeer het terugdringen aantal weigeringen.	Gemiddeld aantal weigeringen per woning (van Brederode) in Velsen ( <i>bron: Wonen in Velsen</i> ): 2006: 14,4 2007: 10,2 2008: 10,6 2009: 9,2 2010: 7,2		4
	Afspraken maken met de partijen binnen regio Zuid-Kennemerland om de woonruimteverdeling beter te organiseren.  Overleggen in 2005 en 2006 hebben per 2007 geleid tot een herzien woonruimte verdeelsysteem in Zuid-Kennemerland. Rechtvaardigheid, zo weinig mogelijk criteria, behoud van zoekduur, beperken weigeringen en het mogelijk maken van maatwerk zijn onderdeel van de afspraken.	Gemiddeld aantal weigeringen per woning in Bloemendaal ( <i>bron: Jaarverslagen Woonservice 2006-2009</i> ): 2006: eengezinswoningen: 14; overige woningen: 11  2007: eengezinswoningen: 4,5; overige woningen : 2,1  2008: eengezinswoningen: 7,3; overige woningen : 9,3  2009: eengezinswoningen: 4,7; overige woningen : 4,9  <hr/> Slaagkansen Zuid-Kennemerland ( <i>bron: Jaarverslag Woonservice 2009</i> ) Het aantal toewijzingen afgezet tegen de actieve vraag, geeft de slaagkans weer. Voor 2006 geldt bv. dat 1 op de 15 actieve woningzoekenden daadwerkelijk een woning heeft verkregen. Onderstaande cijfers maken duidelijk dat kansen stijgen. 2006: 6,7% 2007: 7,8%		

	<p>Corporaties hebben vanaf 2007 de mogelijkheid om maximaal 30% van de woningen door bemiddeling zelf toe te wijzen, vooral te benutten om doorstroming binnen het eigen bezit te bevorderen.</p>	<p>2008: 8,2% 2009: 8,3%</p> <hr/> <p>Aantal bemiddelingen 30%-regeling -&gt; benutting van het mogelijke aantal toewijzingen 2007: 9 van de 9 woningen; 2008: 2 van de 5 woningen; 2009: 6 van de 15 woningen. In 2008 en 2009 is de ruimte niet volledig benut vanwege de herplaatsing van bewoners in het kader van herstructureringsprojecten.</p>		
		<p>Corporatie in Perspectief 2009</p> <p>Realisatie-index nieuwbouw (prognose/realisatie) 2006: (81/0) 2007: (81/0) 2008: (0/0)</p> <p>Prijssegmenten huurwoningen:</p> <p>2006: G: 238 B: 887 D: 463</p> <p>2007: G: 234 B: 1079 D: 229 (46)</p> <p>2008: G: 234 B: 1110 D: 196 (46)</p> <p>G = Goedkoop B = Betaalbaar D = Duur (waarvan boven huurtoeslaggrens)</p>		
		<p>Vanaf 2007: Doorstroming stimuleren en keuzevrijheid optimaliseren door gebruik 30% vrije ruimte in woonruimteverdeling in Zuid-Kennemerland.</p>	<p>Doorstroming bevorderen door inzet 30%regeling</p>	
	<p>Wederzijdse toegang realiseren op de markten van Velsen en Zuid-Kennemerland (voor Brederode van belang in verband met het woningbezit in beide</p>	<p>2009: Wederzijdse toegang gerealiseerd in Pilotproject</p>	<p>Inzetten op continuering beleid volgend uit Pilotproject</p>	

	gebieden)			
	<p>Verkoop woningen t.b.v. financiering nieuwbouw. In 2005 is besloten 23 aangewezen woningen en 1 garage in Bloemendaal bij leegkomen te verkopen tegen economische waarde.</p> <p>In 2008 is met Pré Wonen afgesproken de resterende (nog niet verkochte) in 2009 16 woningen aan Pré Wonen te verkopen, waarna Brederode het beheer zou organiseren.</p>	<p>Verkoop 2005: 2 woningen 2006: 1 woning 2007: 1 woning en 1 garage 2008: 2 woningen en een klein kantoor</p> <p>Totale verkoop opbrengst 2005-2008: €1.759.290</p> <p>De verkoop van de overige 16 woningen aan Pré Wonen, gepland in 2009, is niet doorgegaan.</p>	<p>Om de liquiditeitspositie op lange termijn op peil te houden is besloten om het verkoopprogramma aan te passen:</p> <p>1. Woningen die na leegkomen bestemd zijn voor vrije verkoop tegen marktwaarde: het aantal is van 16 naar 43 woningen uitgebreid, van deze 43 geormerkte woningen zullen er in totaal 16 verkocht worden.</p> <p>2. Woningen die onder voorwaarden verkocht zullen worden: met ingang van 2010 zijn 40 vrije sector woningen bestemd voor verkoop onder voorwaarden. (verkoop tegen 75% van de waarde in het economisch verkeer onder de voorwaarde dat de koper tegen dezelfde teruglevert aan Brederode).</p>	
	Keuzevrijheid vergroten	<p>Huizenaanbod varieert in prijs, omvang, kwaliteit en woonmilieu</p> <p>Sinds 2009: keuze tussen huren en kopen (koopgarant)</p> <p>Huurders hebben bij renovatie keus in sanitair, keukens en tegels.</p>	Voortzetting beleid	
<b>Kwaliteit van de woningen hoog houden</b>	<p>Gestructureerd planmatig onderhoud uitvoeren.</p> <p>Begroot: 2006: € 1.469.000 2007: € 1.474.000 2008: € 3.037.000 2009: € 1.693.000</p>	<p>Uitvoering van planmatig onderhoud:</p> <p>2006: € 1.507.000 2007: € 1.457.000 2008: € 3.096.000 2009: € 1.760.000 NB. In 2008 zijn de begroting en gerealiseerde kosten van planmatig onderhoud zo hoog i.v.m. onderhoudsproject aan 23 woningen Schulzlaan /Van Deventerlaan.</p>	<p>Gestructureerd planmatig onderhoud blijven uitvoeren.</p> <p>Begroot bedrag: 2010: € 1.205.000 2011: € 1.169.000 2012: € 878.000 2013: € 937.000 2014: € 664.000</p>	7

		( € 1.150.000)		
	<p>Consequent uitvoerig mutatieonderhoud of mutatierenovatie; In leegkomende woningen installaties vernieuwen, woningen zo volledig mogelijk isoleren</p> <p>Begroot aan mutatierenovatie: 2006: 25 woningen (€ 800.000) 2007: 25 woningen (€ 786.000) 2008: 25 woningen (€ 832.000) 2009: 30 woningen (€ 1.014.000) 2010: 30 woningen (€ 1.032.000)</p>	<p>Gerealiseerd:</p> <p>2006: 28 woningen € 632.000 2007: 35 woningen € 918.500 2008: 32 woningen € 985.000 2009: 40 woningen € 1.187.000</p>	<p>In leegkomende woningen installaties vernieuwen, woningen zo volledig mogelijk isoleren.</p> <p>Begroot, zonder indexatie: 2011: € 1.032.000 2012: € 1.032.000 2013: € 1.032.000 2014: € 1.032.000</p> <p>(Deel investering is ongedekt. Totaalbedrag is afhankelijk van aantal mutaties)</p>	
			<p>2010/2011 Organisatie van contractonderhoud laten uitvoeren door derden aannemers. Begroot bedrag: 2011: € 669.000 2012: € 680.000 2013: € 699.000 2014: € 717.000</p>	
	<p>In stand houden betaalbaarheid en goede prijs kwaliteitverhouding -&gt; toename aantal Woningwaarderingssystemen (WWS)</p>	<p>Gemiddeld aantal punten WWS</p> <p>2006: 123,8 2007: 125,2 2008: 126,6 2009: 126,7</p>		
<b>Verbeteren communicatie en informatievoorziening</b>	<p>Opstellen communicatieplan (planning 2005)</p>	<p>Het opstellen van het communicatieplan is steeds uitgesteld in verband met ontwikkelingen rond de geplande omvorming van de organisatie.</p>	<p>2010/2011: opstellen communicatieplan</p>	4
	<p>Interactieve website opzetten (planning 2008)</p>	<p>2009: realisatie interactieve website. Informatievoorziening is hiermee verbeterd (actuele informatie en woningbezit en aanbod) en door diverse online contactmogelijkheden is ook de dienstverlening hiermee uitgebreid. Een aantal huurders is betrokken bij het testen en beoordelen van de website.</p>	<p>2010/2011: uitbreiding mogelijkheden interactieve website. Met name betrekking hebbend op informatie woningaanbod en -bezit.</p>	
<b>Verbetering kwaliteit van dienstverlening</b>	<p>Doel 2008: KWH-label behalen als kwaliteitskeurmerk</p>	<p>2008: KWH-meting uitgevoerd, label niet behaald. Totaalscore 73,3 2009: KWH-meting</p>	<p>Behouden kwaliteitslabel -&gt; periodiek (jaarlijks) onderzoek door KWH laten uitvoeren en desgewenst dienstverlening</p>	8



		uitgevoerd, label behaald. Totaalscore 78,8. Brederode komt daarmee op nr. 33 in de ranglijst van de 202 corporaties met een Huurlabel.	aanpassen aan de aanbevelingen.	
<b>Snellere en meer adequate afhandeling van reparatieverzoeken</b>	Instellen kortere termijnen (termijn was: 'zo spoedig mogelijk')	<p>Aanpassing van het proces met betrekking tot reparatieverzoeken en - uitvoering. Brederode hanteert sinds 2009 de KWH-standaard. Termijn is nu binnen een werkdag reageren op reparatieverzoek dat via email of aanne-mer binnenkomt en direct reageren wanneer telefonisch binnenkomt.</p> <p>Derden die werkzaamheden uitvoeren voor en namens de corporatie zijn geïnformeerd en geïnstrueerd over nieuwe, klantvriendelijker dienstverlening. Dit heeft geleid tot aanpassingen in gedrag van partijen.</p> <p>Oordeel KWH op dit onderdeel in: 2008: 7,6 en in 2009: 8,0</p>	Continueren bestaand beleid	8
<b>Hogere klanttevredenheid met betrekking tot de dienstverlening</b>	Verhogen klanttevredenheid naar minimaal de KWH-standaard.	<p>Klachten afhandelen Oordeel KWH op dit onderdeel in 2008: 6,2. 2009: Betere klachtenafhandeling door introductie klachtenmanagement. Oordeel KWH op dit onderdeel 2009: 6,6</p> <hr/> <p>Corporatie bellen Oordeel KWH op dit onderdeel in 2008: 6,1</p> <p>2009: Verbetering telefoongedrag door introductie en implementatie telefooninstructie Oordeel KWH op dit onderdeel 2009: 7,9</p>	Toepassen klachtenmanagement -> evaluatie	8

<b>Bevorderen van de leefbaarheid / bevorderen sociale cohesie</b>	Speelvoorzieningen voor kinderen/ jongeren realiseren (op wens van bewoners)	Realisatie speelvoorziening Van Dalenlaan in 2009 voor de som van € 99.000, waarvoor van de gemeente Velsen een bijdrage werd ontvangen van € 20.000.	n.v.t.	8
	Sociale cohesie: Samenwerking met professionals, efficiënte aanpak per aandachtsgebied -> opzet wijkgericht werken	2007: Project Wijkgericht Werken gestart in Velsbroek in samenwerking met de gemeente Velsen, de 3 andere Velsense corporaties, de Politie Kennemerland. Stichting Welzijn Velsen en Zorginstelling Zorgbalans.	Continueren Wijkgericht Werken in Velsbroek en opzetten Wijkgericht Werken in Santpoort Zuid	
			2011: Opzetten Burennetwerk in Bloemendaal i.s.m. Welzijn Bloemendaal en zorgpartners	
			2011: Buurtbemiddeling in Bloemendaal opzetten i.s.m. Pre Wonen, Welzijn Bloemendaal en de gemeente.	
			Bloemendaal: 2010/2011: uitvoering bewonersbehoefteonderzoek i.s.m. Welzijn Bloemendaal per woonkern, startend met een pilot in Vogelzang. Bij succes ook in de andere woonkernen in Bloemendaal realiseren.	
	Verbeteren veiligheid	Bloemendaal: 2006: i.s.m. bewoners en gemeente gewerkt aan plan om verkeers- en parkeeroverlast in Vogelzang te verhelpen.		
		Bloemendaal en Velsen Deelname aan wijkschouwen; uitvoering samen met gemeente en welzijnsinstellingen per woonkern.	In zowel Bloemendaal als Velsen: Deelname aan wijkschouwen; uitvoering samen met gemeente en welzijnsinstellingen per woonkern	
	Ernstige individuele bewonersproblematiek beheersbaar maken door samenwerking met partijen	Samenwerking door maandelijks overleg met diverse afdelingen van de gemeente Velsen, collega-corporaties, de politie, de Stichting	Continueren samenwerking in Noodteam en Sociaal Team	

		Welzijn Velsen, de GGD en de Sociale Dienst in het <b>Noodteam Velsen</b>		
		Samenwerking door 6-wekelijks overleg met de gemeente Bloemendaal, de GGD, PréWonen, de Politie, Kontext de Sociale Dienst en de Stichting Welzijn Bloemendaal in het <b>Sociaal Team Bloemendaal</b>		
	Evenwichtige woonruimteverdeling voor alle doelgroepen	Over de jaren 2006 tot en met 2009 is Brederode in staat geweest voor alle doelgroepen woningen aan te bieden. Voor gezinnen de eengezinswoningen en de bovenwoningen. Voor 1 en 2 persoonshuishoudens appartementen, portiek- en galerijwoningen en benedenwoningen. Voor senioren de specifiek voor deze doelgroep bestemde woningen en geschikte woningen uit de andere categorieën. :		
<b>Investeren in veiligheid</b>	2008: Stimuleren aanschaf rookmelders met als doel de veiligheid te verbeteren.  Bevorderen aanschaf veiligheidssloten	2008: Uitvoering actie rookmelders, waarbij bewoners door tegemoetkoming in de aanschafkosten werden gestimuleerd rookmelders te plaatsen. Resultaat: aanschaf en plaatsing 40 rookmelders  Sinds 15 jaar ontvangen bewoners op verzoek een vergoeding in de kosten van de aanschaf van veiligheidssloten. Er wordt weinig gebruik gemaakt van deze mogelijkheid.	Bewoners actief informeren over veiligheidsmaatregelen door bijdrage aan een informatiegids, uit te geven door de politie en structureel aandacht te schenken aan het onderwerp in het bewonersblad Breeduit.  Regeling tegemoetkoming veiligheidssloten opnieuw onder de aandacht brengen.	7
<b>Maatschappelijk ondernemer zijn</b>  <b>Huisvesting realiseren voor de doelgroepen</b>	Huisvesting realiseren voor 1- en 2-persoonshuishoudens. Streven 2006: start (vernieuw)bouw woningen Dr. Franckschool t.b.v. 1- en 2-persoonshuishoudens Streven 2007: Vernieuwbouw van 20 duplexwoningen voor 24 3-kamer woningen	2009: Realisatie 24 woningen voor 1 en 2 persoonshuishoudens Brederodelaan/ Wietze Noormanlaan Kosten: € 3.607.770  2010: realisatie 8 2- en 3-kamerwoningen Dr. Franckschool. Kosten: €2.407.000	2011: 44 huur- of koopwoningen Park Brederode (i.s.m. Pré Wonen)	8

	<p>Huisvesting realiseren voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben.</p> <p>Passend huisvesten van de doelgroepen</p>	<p>Bezit aangepaste woningen: Bloemendaal: 4 Velsen: 2</p> <p>Bezit aanpasbaar gebouwde woningen: 2006-2008: 89 (57 Velsen, 32 Bloemendaal) + 34 benedenwoningen Velsbroek, die bij vrijkomen bij voorrang aan gehandicapten worden toegewezen.</p> <p>In 2009 zijn hier 10 benedenwoningen Wietze Noormanlaan/Brederodelaan (Bloemendaal) bijgekomen.</p> <hr/> <p>In Bloemendaal zijn seniorenwoningen en WMO-woningen. Bij vrijkomen worden deze aan passende kandidaten toegewezen.</p> <p>Toewijzingen door bemiddeling i.h.k.v. Wet Voorzieningen Gehandicapten/ later WMO: 2006: 0 2007: 1 (Velsen) 2008: 2 (Velsen) 2009: 2 (B'daal), 3 (Velsen)</p> <p>Gebruik (voor senioren) gelabelde woningen Velsen (bron: <i>Wonen in Velsen</i>): 2006:11, waarvan 1 bemiddeld 2007: 9, waarvan 1 bemiddeld 2008: 6, waarvan 4 bemiddeld 2009:13, waarvan 4 bemiddeld 2010:11, waarvan 3 bemiddeld</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011: 33 seniorenwoningen Vogelenzang (begroot: € 5.607.000)</li> <li>- 2011: 39 seniorenwoningen Park Brederode, planning bouw was 2006-2009 (i.s.m. Pré Wonen)</li> <li>- 2012: 11 seniorenwoningen Het Terras in Santpoort-Noord, plan van 2008 (i.s.m. Pré Wonen)</li> <li>- 20 seniorenwoningen Park Tetrode (in samenwerking met Pré Wonen)</li> <li>- 8 wooneenheden voor jongeren met verstandelijke beperking Park Tetrode (i.s.m. Pré Wonen)</li> </ul> <p>Voor beide projecten op Park Tetrode geldt dat de bouw al in 2007 gepland was. De realisatie is inmiddels erg onzeker geworden.</p>	
	<p>Passend huisvesten van statushouders</p> <p><u>Bloemendaal</u> 2006: 11 2007: 6 2008:6 2009:12 (incl. BBR) 2010: 14 (incl. BBR)</p> <p><u>Velsen</u></p>	<p><u>Bloemendaal</u> 2006: gerealiseerd 2007: gerealiseerd 2008: gerealiseerd 2009: gerealiseerd 2010: gerealiseerd</p> <p><u>Velsen</u></p>		

	<p>2006: 0  2007: 21  (5%Brederode =1)  2008:20  (5%Brederode =1)  2009: 34  (5%Brederode =2)  2010: 42  (5%Brederode =2)</p>	<p>2006: 0  2007: 1  2008: 1  2009: 2  2010: 1 (nog 1 te plaatsen)</p>		
	<p>Passend huisvesten van urgenten.</p>	<p><u>Bloemendaal</u>  2006: 2  2007: 4  2008: 4  2009: 8</p> <p><u>Velsen</u>  2006: 1  2007: 0  2008: 0  2009: 5</p>	Continueren beleid	
	<p>Dorpsvernieuwing o.m. door verhogen kwaliteit van woning, duurzaamheid en leefbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning (2007) herstructurering Brederodelaan/ Wietze Noormanlaan</li> <li>• Planning (2008/2009) herstructurering Boshofje</li> </ul>	<p>2009: realisatie 24 3-kamerwoningen Brederodelaan / Wietze Noormanlaan.</p> <p>2010: realisatie herstructurering Boshofje: 9 kleine eenkamerwoningen in Bloemendaal zijn omgebouwd tot 4 ruime tweekamerwoningen. Alle woningen zijn van binnen volledig vernieuwd en voorzien van optimale isolatie. Drie bewoners zijn teruggekeerd na renovatie. (€ 476.000)  De woonomgeving is bij de herstructurering meegenomen, waarmee de leefbaarheid is verbeterd. Ook de herhuisvesting van de bewoners heeft bijgedragen aan de leefbaarheid.</p>	<p>2011 (start): Bouw Seniorencomplex Deken Zondaglaan/ Teylingerweg in Vogelenzang</p>	
	<p>Onderzoek wie de doelgroepen zijn.</p>	<p>Deelname aan woningbehoefteonderzoeken in Velsen en Zuid-Kennemerland in 2009</p>	<p>Ontwikkelingen blijven volgen -&gt; deelname aan onderzoek en wordt voortgezet</p>	
	<p>Beperking leegstand -&gt; vertraging uitvoering mutatieonderhoud voorkomen</p>	<p>2009: Met de aannemers zijn afspraken gemaakt over eenheidsprijzen. Hiertoe is</p>	Continueren beleid	

		<p>een eenheidsprijzen-systeem verkregen van Pré Wonen. Het systeem is geïmplementeerd, maar werkt nog te kort om conclusies aan de resultaten te verbinden.</p>		
<p><b>Actieve samenwerkingspartner zijn</b></p>	<p>Deelname aan –mits zinvol – zoveel mogelijk overlegorganen in de regio Zuid-Kennemerland en de gemeenten Bloemendaal en Velsen</p>	<p>Overleg:</p> <p>6* per jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Beleidscommissie woonruimteverdeling (Z-K)</li> <li>-Voorzittersrol directeur in beleidscommissie woonruimteverdeling (Z-K)</li> <li>-Regionaal Overleg Sociale Verhuurders (Z-K)</li> <li>-Ambtelijk Overleg Wonen Velsen</li> <li>-Directeurenoverleg Velsen</li> <li>-Bestuurlijk Overleg Velsen</li> </ul> <p>1* per 2 maanden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gebruikersoverleg woonruimteverdeling</li> <li>-Overleg Wonen in Velsen</li> </ul> <p>1 a 2 * per jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-VAC Bloemendaal</li> <li>-Stuurgroep Wonen Plus Velsen</li> </ul> <p>1* per 2 weken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Urgentiecommissie (Z-K)</li> </ul> <p>3* per jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Raad van Commissarissen Mijn Woonservice (Z-K)</li> <li>-Stuurgroep Wonen Plus Bloemendaal</li> <li>-Bestuurlijk Overleg gemeente Bloemendaal (corporaties+ wethouder)</li> </ul> <p>1* per 6 weken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sociaal Team Bloemendaal</li> </ul> <p>4* per jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Huisvestingscommissie Bloemendaal</li> </ul> <p>1* per maand</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Noodteam Velsen</li> </ul> <p>Deelname incidentele overleggen</p>	<p>Voortzetting van de onder 2007-2010 genoemde overleggen</p>	<p>9</p>

	Verstreken samenhang tussen woon- en zorgdiensten	Contacten gelegd met Oldenhove in Overveen en Zorgcontact in Zandvoort en met De Rijk in Bloemendaal	Uitbouw van onder 2007-2010 genoemde contacten	
<b>Transparante maatschappij gedreven onderneming zijn</b>	Rechtspersoon maken van Huurdertegenwoordiging (in eerste instantie samenhangend met de omvorming verenigingsstichting)	2007: oprichting Huurdersvereniging i.o. (Bewonersraad is overgegaan in Huurdersvereniging i.o, waarmee al jaren op basis van afspraken wordt samengewerkt)	2010: Formalisering Huurdersvereniging Brederode	6
	Houden belanghebbendenoverleg met als doel de belanghebbenden te informeren en geïnformeerd te worden over de verwachtingen van belanghebbenden ten aanzien van de activiteiten van de corporatie	2007: Uitvoering MRM-onderzoek en informeren van belanghebbenden over de uitkomsten.	Organiseren/opstellen belanghebbendenorganen voor regelmatig en structureel overleg.	
	Zichtbaar zijn en openheid van zaken geven over activiteiten van Brederode	2006-2010: Publicatie van stukken conform de Governancecode <hr/> 2006-2010: 3* per jaar bewonersblad uitgeven <hr/> 2006-2010: Persberichten uitsturen bij bijzondere gebeurtenissen	Continueren activiteiten op dit onderwerp volgens beleid 2006-2010	
<b>Een goede organisatie zijn in brede zin (wat betreft de inhoud, inrichting en structuur van de corporatie)</b>	Omvorming van vereniging naar stichting met (o.a.) als doel een efficiëntere bedrijfsvoering te realiseren	Niet gerealiseerd. De ALV tot twee maal toe tegen de omvorming gestemd. 2007: Geen daadwerkelijke stemming. De huurdervertegenwoordiging gaf te kennen geen vertrouwen te hebben in het beleid en het bestuur. Daarop is besloten het onderwerp van omvorming aan te houden.  In 2008 en 2009 is veel overleg gevoerd met de huurdervertegenwoordiging over het beleid en de te prefereren organisatievorm / rechtspersoon.  Stemming 2010: o 35 stemmen voor o 27 stemmen	Na periode van twee jaar evalueren 2010/2011 en bepalen hoe (in welke vorm) de organisatie verder moet.	7

		<p>tegen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2 onthoudingen</li> </ul> <p>Het is duidelijk dat er geen 9/10 meerderheid voor het voorstel is tot omzetting van vereniging naar stichting. Brederode blijft dus vooralsnog een vereniging.</p>		
	<p>Werkorganisatie aanpassen -&gt; onderzoeken welke aanpassingen gewenst en mogelijk zijn (t.b.v. efficiency en kwaliteit van dienstverlening)</p>	<p>2008: uitbreiding formatie met beleidsmedewerker ter ondersteuning van de directeur</p> <p>2009: extern adviesbureau Quintis ingeschakeld voor onderzoek naar gewenste organisatievorm en invulling. Volgens het advies (Quickscan) kon het best gekozen worden voor een organisatie met een submanagementlaag. Dit betekent dat iedere afdeling een verantwoordelijke teamleider krijgt. De teamleiders overleggen met de directeur en hebben de dagelijkse leiding over hun team. De directeur blijft verantwoordelijk voor de werkorganisatie en legt verantwoording af aan het bestuur.</p> <p>Omdat tot de ALV van 2010 werd uitgegaan van de omvorming van vereniging naar stichting in 2010, zijn de meeste wijzigingen in de organisatie gepland om gelijktijdig met de omvorming te worden doorgevoerd. Nu de omvorming voorlopig van de baan is, is toch gekozen voor doorvoering van deze wijziging per oktober 2010.</p> <p>2010: het bestuur is verkleind van 7 naar 5 leden. De Raad van Commissarissen is verkleind van 5 naar 3 leden</p>	<p>2010: statuten en reglementen van de vereniging actualiseren</p>	



	Opstellen van een inhoudelijke toekomstvisie	2010: Toekomstvisie 2010-2014 opgesteld.	Uitwerking toekomstvisie in jaarplannen	
	Verbetering klantinformatiesysteem	2008: Aanschaf en implementatie nieuw klantinformatiesysteem gerealiseerd. Resultaat: wordt niet veel gebruikt		
<b>Een financieel gezonde organisatie zijn</b>	Er wordt gestreefd naar een verhouding van vreemd vermogen en de waarde van alle activa van maximaal 0,70. (70% van alle activa wordt met vreemd vermogen gefinancierd) = Loan to value, exclusief liquide middelen. Er moeten pas maatregelen worden genomen als de verhouding boven de 75% uitkomt.	Verhouding vreemd vermogen/ waarde van de activa: 2006: 69,9% 2007: 76,7% 2008: 75,3% 2009: 69,9% (2010: onder de 70%) N.B. De verkoop en overdracht van de grond op Park Brederode heeft in 2009 weer gezorgd voor een gezondere verhouding  Huurbeleid aangepast in 2009: streefhuurgrens voor mutatiewoningen is verhoogd naar 80% van de maximale huurprijsgrens  2009: 24 woningen is aangewezen om bij leegkomen de huurprijs naar 100% maximaal redelijk te brengen. In 2009 / 2010 zijn 3 woningen leeggekomen (stand nov '10).	Verhouding vreemd vermogen / waarde van activa < 70% blijft het streven. Door beperking van de investeringen is de verwachting 2011-2014 een percentage van onder de 65,6%	6
	Geld vrij maken om nieuwbouw te realiseren	Door verkoop bestaand bezit kan nieuwbouw gerealiseerd worden.  Voor 2010 wordt uitgegaan van verkoop 7 woningen (inmiddels 6 gerealiseerd)	Door verkoop bestaand bezit kan nieuwbouw gerealiseerd worden. Voor 2011-2014 wordt uitgegaan van verkoop van 4 woningen per jaar.	

## Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	<p>Handhaven bestaand bezit</p> <p>Bloemendaal (<i>prestatieafspraken uit Volkshuisvestingsplan 1999</i>): geen verkoop sociale huurwoningen</p> <p>Velsen: terughoudendheid betrachten wat betreft verkoop woningen.</p>	<p>2005: In overleg met de gemeente Bloemendaal is toch gekomen tot een verkooplijst van 23 woningen en 1 garage omdat met de verkopen een hoger aantal nieuwbouwwoningen kan worden gerealiseerd, waarmee het bezit per saldo zal toenemen. (zie verkopen onder presteren naar ambitie)</p> <p>In 2009 heeft de corporatie de verkoop<i>vijver</i> verruimd tot 43 woningen in de gemeente Bloemendaal. De totale verkoop zal echter niet meer dan 23 woningen bedragen. Er zijn tot nu toe 8 woningen verkocht. Nu nog 15 woningen te verkopen.</p> <p>Er zijn geen woningen verkocht in Velsen</p>	<p>Verkoop van 2 van de 15 woningen t.b.v. financieren (ver)nieuwbouw</p> <p>Er zijn geen plannen tot verkoop van woningen in Velsen.</p>	6
	Bouwen en herstructureren van complexen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realisatie vernieuwbouw Brederodelaan / Wietze Noormanlaan zoals genoemd onder presteren naar ambities.</li> <li>- Realisatie vernieuwbouw Dr. Franckschool, zoals genoemd onder presteren naar ambities</li> <li>- Realisatie herstructurering Boshofje, zoals genoemd onder presteren naar ambities en doelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realisatie herstructurering seniorenwoningen Vogelenzang, zoals vermeld onder presteren naar ambities</li> <li>- Realisatie Het Terras in Velsen, zoals genoemd onder presteren naar ambities (i.s.m. Pré Wonen)</li> </ul>	
	<p>60% van het woningbezit in Velsen in de kernvoorraad houden. <sup>6</sup></p> <p>Beoordeling op basis van huurprijzen bij mutatie</p>	<p>Per 1.7.2006: G = 20 B = 407 77% van het totaal (554)</p> <p>Per 1.7.2007: G = 20 B = 465 88% van het totaal (554)</p> <p>Per 1.7.2008: G = 20 B = 451 85% van het totaal (554)</p> <p>Per 1.7.2009: G = 0 B = 448 81% van het totaal (554)</p> <p>Per 1.7.2010:</p>	<p>minimaal 60% van het woningbezit in Velsen in de kernvoorraad houden</p>	

<sup>6</sup> De kernvoorraad betreft woningen in de goedkope voorraad (huurprijs per 1 juli 2010 tot en met € 357,37) en de bereikbare voorraad met een huur tot en met de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens van 75%.

		G = 0 B = 471 85% van het totaal (554)  G = Goedkoop B = Betaalbaar		
	70% van het woningbezit in Bloemendaal in de kernvoorraad houden <sup>7</sup> .	Per 1.7.2006: G: 232 B: 480 68% van totaal (1049)  Per 1.7.2007: G: 230 B: 628 82% van totaal (1046)  Per 1.7.2008: G: 224 B: 628 82% van totaal (1044)  Per 1.7.2009: G: 175 B: 577 71% van totaal (1060)  Per 1.7.2010: G: 190 B: 554 72% van totaal (1033).  G = Goedkoop B = Betaalbaar	Minimaal 70% van het woningbezit in Bloemendaal in de kernvoorraad houden of Prestatieafspraken met de gemeente Bloemendaal aanpassen. Dit laatste is afhankelijk van de definitieve Woonvisie.	
	Bloemendaal <i>Convenant Overdracht Gemeentelijk Woningbezit ('97)</i> : De huurverhoging van de voormalige gemeentewoningen zal gedurende de jaren 2002-2021 gemiddeld maximaal 3% bedragen (behoudens andersluidende wettelijke bepalingen)	Gerealiseerde huurverhoging 2006: 2,49% 2007: 2,50% 2008: 2,09% 2009: 2,23% 2010: 1,2%	Nieuwe afspraken maken met de gemeente Bloemendaal op basis van de vast te stellen Woonvisie	
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	Gestructureerd planmatig onderhoud uitvoeren: Begroot 2006: € 1.469.000 Begroot 2007: € 1.474.000 Begroot 2008: € 3.037.000 Begroot 2009: € 1.693.000	Uitvoering van planmatig onderhoud volgens planning:  2006: € 1.507.000  2007: € 1.457.000  2008: € 3.096.000 2009: € 1.760.000  N.B. voor toelichting 2008 zie Presteren volgens ambitie	Gestructureerd planmatig onderhoud blijven uitvoeren. Begrote bedragen: 2010: € 1.205.000 2011: € 1.169.000 2012: € 878.000 2013: € 937.000 2014: € 664.000	8
	Bloemendaal: Strategisch invulling van nieuwbouwlocaties is zodanig dat kan worden ingespeeld op de			

<sup>7</sup> Aanname: De kernvoorraad in Bloemendaal bestaat uit woningen die tot de goedkope voorraad en tot de betaalbare voorraad behoren.

	<p>woningbehoefte van verschillende doelgroepen -&gt; differentiatie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rekening houden met bijzondere woonvormen zoals groepswonen en woonzorgaccommodaties;</li> <li>- voorrang ouderenhuisvesting op gunstig liggende locaties;</li> </ul> <p>- flexibel en aanpasbaar bouwen</p>	<p>- 2009: realisatie flexibele bouw 24 woningen Wietze Noormanlaan/Brederodelaan. Ook genoemd onder ambities</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 wooneenheden voor jongeren met verstandelijke beperking Park Tetrode</li> <li>- realisatie 20 seniorenwoningen Park Tetrode</li> </ul> <p>(Voor beide projecten op Park Tetrode geldt dat de bouw al in 2007 gepland was. De realisatie is inmiddels erg onzeker geworden.) Beide reeds genoemd onder presteren naar ambities.</p> <p>2011: 33 seniorenwoningen Vogelenzang (Deken Zondaglaan/Teylingerweg). Ook genoemd onder ambities.</p>	
	<p>Velsen (prestatieafspraken 2005): Bij nieuwbouw wordt zoveel mogelijk gebouwd volgens de eisen van het Woonkeurlabel, zoals geregistreerd door SKW Certificatie.</p>		<p>2012: Bij de nieuwbouw van Het Terras in Santpoort-Noord (Velsen) zal rekening worden gehouden met de eisen van Woonkeurlabel. Pré Wonen realiseert deze nieuwbouw van 11 seniorenwoningen, Brederode zal de woningen gaan beheren.</p>	
	<p>Velsen (prestatieafspraken 2005): Woningen aanpassen aan handicap van de bewoners (met subsidie van de gemeente)</p>	<p>Het initiatief voor aanpassingen van woningen aan handicap van bewoners komt van de bewoners zelf. De corporatie verleent medewerking. Dat gebeurt ongeveer 10 à 15 keer per jaar</p>		
	<p>Velsen (prestatieafspraken 2005): Bouwen en beheren van gebouwen voor maatschappelijke doeleinden</p>	<p>2009: indiening ontwikkelvisie (i.s.m. Pré Wonen) voor nieuwbouwlocatie Het Terras in Santpoort-Noord, waarin een multifunctionele sociaal-culturele basisaccommodatie voor alle leeftijden zal worden gerealiseerd, alsmede 11 – levensloopbestendige - sociale huurwoningen. Het project is aan Brederode gegund en zal in samenwerking met Pré Wonen worden ontwikkeld.</p>	<p>2012: realisatie bouw Het Terras. Realisatiekosten zijn voor Pré Wonen.</p>	
Leefbaarheid	<p><b>Bloemendaal:</b> (<i>Convenant Overdracht Gemeentelijk Woningbezit '97</i>): Brederode verplicht zich tot het bevorderen</p>	<p>Bloemendaal en Velsen: Iedere huurder van Brederode die de leeftijd van 65 jaar bereikt, krijgt van Brederode een gratis Wonen Plus abonnement. Alle huurders</p>	<p>Continueren bijdragen Wonen Plus in beide gemeenten</p>	8

	<p>van een kwalitatief goed woon- en leefklimaat in de gemeente <u>Velsen</u>: Invulling geven aan ondersteuning van de doelstelling van de dienstverlening van Wonen Plus (bevorderen mogelijkheid zelfstandig te blijven wonen voor ouderen, gehandicapten en chronisch zieken, door het bieden van praktische dienstverlening en persoonlijke ondersteuning)</p> <p>Begroot Bloemendaal en Velsen samen: 2006: € 3.581 2007: € 13.000 2008: € 14.315 2009: € 18.098</p>	<p>die lid zijn van Wonen Plus krijgen korting op ons serviceabonnement.</p> <p>Kosten Bloemendaal en Velsen samen: 2006: € 8.152 2007: € 11.478 2008: € 11.549 2009: € 11.135</p> <p>N.B. oorzaak voor afname in kosten van 2009 t.o.v. 2008 is niet een afname van het aantal lidmaatschappen, maar van nieuw ingevoerd onderscheid in tarieven, afhankelijk van het aantal bewoners per huishouden.</p>		
	<p>Velsen: samenwerken met gemeente en collega-corporaties bij verbetering van het woon- en leefklimaat in Velsen -&gt; wijkgerichte samenwerkingsverband en</p>	<p>2007: Project Wijkgericht Werken gestart in Velsbroek in samenwerking met de gemeente Velsen, de 3 andere Velsense corporaties, de Politie Kennemerland, Stichting Welzijn Velsen en Zorginstelling Zorgbalans. Financiën en capaciteit ter beschikking gesteld</p>	<p>Continueren Wijkgericht Werken in Velsbroek en opzetten Wijkgericht Werken in Santpoort Zuid (financiën en capaciteit ter beschikking stellen)</p>	
	<p>Bloemendaal: Bevorderen duurzaam bouwen en renoveren conform het gemeentelijk Plan van Aanpak Duurzaam Bouwen</p> <p>Velsen: Corporaties achten zich verantwoordelijk een bijdrage te leveren aan een duurzaam milieu. Dit vertaalt zich in milieumaatregelen voor bestaande en nieuwe woningen</p>	<p>Investeringen gedaan op het gebied van isolatie. Alle mutatiewoningen worden tot zo hoog mogelijke waarden geïsoleerd. Investeringen aan isolatie woningen, mutatie en op verzoek huurders van Bloemendaal en Velsen samen: 2006: 12 woningen (€ 40.001) 2007: 53 woningen (€ 49.190) 2008: 34 woningen (€ 25.209) 2009: 32 woningen (€ 26.987) 2010: 23 woningen (€ 23.039)</p>	<p>Investeringen doen op het gebied van isolatie. Alle mutatiewoningen worden tot zo hoog mogelijke waarden geïsoleerd. Op basis van de aanvragen en het aantal mutatie ramen we de kosten op € 30.000 à € 40.000 per jaar</p>	
	<p>Bloemendaal: Structureel overleggen met de gemeente (minimaal twee maal per jaar)</p>	<p>2007-2010: in alle jaren is minimaal tweemaal per jaar bestuurlijk overleg gehouden over de in het <i>Convenant Overdracht Gemeentelijk</i></p>	<p>Continueren overlegcyclus bestuurlijk overleg en ambtelijk overleg</p>	

		<i>Woningbezit ('97)</i> afgesproken onderwerpen. Daarnaast is er per jaar 3 tot 4 keer ambtelijk overleg geweest		
	Velsen (Prestatieafspraken) streven naar optimale communicatie met zowel individuele bewoners en belanghebbenden als met bewonersorganisaties en andere organisaties van belanghebbenden	Belangrijke invulling heeft plaatsgevonden door de opzet van Wijkgericht Werken in Velsbroek. De medewerker Sociaal Beheer neemt sinds 2010 deel aan het Wijkteamoverleg in de dorpskernen Velsbroek en Santpoort-Zuid.	Continuering van beleid	
	Bloemendaal <i>Convenant Overdracht Gemeentelijk Woningbezit ('97):</i> De corporatie dient het betrekken van huurders bij beleid en beheer te stimuleren	In de oorspronkelijke afspraken (1997) werd uitgegaan van een tweewekelijks spreekuur van het bestuur voor de huurders. Dit spreekuur is vanwege te geringe belangstelling al geruime tijd geleden opgeheven. Het betrekken van huurders is aldoor wel speerpunt van beleid gebleven. Dit heeft zich o.a. geuit in het formeren van bewonerscommissies, projectcommissies, het houden van tevredenheidsonderzoeken (2008, 2009 en 2010) en het betrekken van huurders bij het formuleren van het Leefbaarheidsbeleid (2009). Ook het verbeteren van de (digitale) communicatie- en informatievoorziening draagt bij aan beter betrokken huurders.	Zoals vermeld bij ambities en doelen wordt in 2011, in samenwerking met de gemeente Bloemendaal en de Stichting Welzijn Bloemendaal, onderzoek gedaan naar mogelijkheden huurders te betrekken bij hun eigen woonomgeving.	
Bijzondere doelgroepen	Passend huisvesten van statushouders <u>Bloemendaal</u> 2006: 11 2007: 6 2008:6 2009:12 (incl. BBR) 2010: 14 (incl. BBR) <u>Velsen</u> 2006: 0 2007: 21 (5%Brederode =1) 2008:20 (5%Brederode =1) 2009: 34 (5%Brederode =2) 2010: 42 (5%Brederode =2)	<u>Bloemendaal</u> 2006: gerealiseerd 2007: gerealiseerd 2008: gerealiseerd 2009: gerealiseerd 2010: gerealiseerd <u>Velsen</u> 2006: 0 2007: 1  2008: 1  2009: 2  2010: 1 (nog 1 te plaatsen)	Taakstelling (nog nader te bepalen) halen	8
	Voorzien in aangepaste woningen: Bloemendaal (afspraken uit <i>Volkshuisvestingsplan 1999</i> ) - inventariseren omvang bestaande	Er worden indien nodig en mogelijk trapliften e.d. geplaatst. Dit gebeurt 3 tot 5 keer per jaar.  2006-2008 Bloemendaal: 4 aangepaste woningen, 32 aanpasbaar	Continuëren beleid	

	<p>en geschikt te maken voorraad;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bij renovaties woningen geschikt maken voor ouderen (aanpasbaar bouwen);</li> <li>- voorstellen voor onderhoudspakketten en woonruimte- en dienstverlening aan ouderen ontwikkelen</li> </ul> <p>Velsen: zoveel mogelijk levensloopbestendig bouwen structureel samenwerken met gemeente en collega-corporaties aan het voldoen van de huisvestingsvragen. In het bijzonder met betrekking tot senioren en (kleine) groepen kwetsbare burgers -&gt; extramuralisering</p>	<p>gebouwde 3-kamerwoningen Vanaf 2009: 42 aanpasbaar gebouwde woningen</p> <p>Wonen Plus is ontwikkeld (vóór 2006) Serviceabonnement ingesteld (vóór 2006)</p> <p>2006-2010 Velsen: 2 aangepaste woningen en 57 aanpasbaar gebouwde woningen. 34 benedenwoningen Velsersbroek (complex 18) bestemd voor senioren en mensen met een lichamelijke beperking. Bij vrijkomen wordt gekeken naar geschikte kandidaat vanuit gemeente Velsen.</p>		
	In nieuwbouw rekening houden met WMO (Velsen en Bloemendaal)	In nieuwbouw wordt rekening gehouden met voor WMO-huurders geschikte woningen. Bij alle nieuwbouw wordt gebouwd volgens Woonkeur.	In nieuwbouw wordt rekening gehouden met voor WMO-huurders geschikte woningen -> 2011: in nieuwbouw Vogelenzang (Teylingerweg/Dekenzo ndaglaan) bijvoorbeeld 2 WMO-woningen	
Bouwproductie	Geen opgave in de gemeente Velsen	Geen prestatie		5
	Geen opgave in de gemeente Bloemendaal	Geen prestatie	2011: 44 huur- of koopwoningen Park Brederode (i.s.m. Pré Wonen)	
Dorpsvernieuwing	Geen opgave in de gemeente Velsen			-
	Geen opgave in de gemeente Bloemendaal			

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	Wonen in Velsen Woonservice Convenanten	Afgesproken percentages in de kern-voorraad gehouden, zoals eerder gesteld bij presteren naar opgaven.	Nieuwe Woonvisies worden in Bloemendaal en Velsen opgesteld, Op basis daarvan prestatie-afspraken herijken	6
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	Gepland onderhoud volgens een jaarplan en begroting.	Gepland onderhoud volgens een jaarplan en begroting uitgevoerd, zoals eerder gesteld bij presteren naar ambities en opgaven.	Gepland onderhoud volgens een jaarplan en begroting uitvoeren, zoals eerder opgenomen in ambities en opgaven.	8
	Behalen KWH-Huurlabel	2009: KWH-Huurlabel behaald	Kwaliteit op minimaal het niveau houden dat er bij het behalen van het KWH-label was. Behoud KWH-Huurlabel	
Leefbaarheid	Sociale cohesie: Samenwerking met professionals, efficiënte aanpak per aandachtsgebied -> opzet wijkgericht werken	2007: Project Wijkgericht Werken gestart in Velsersbroek met partijen zoals genoemd onder prestaties naar ambities en opgaven. Financiën en capaciteit ter beschikking gesteld.	Continueren Wijkgericht Werken in Velsersbroek en opzetten Wijkgericht Werken in Santpoort Zuid.	8
			2011: Opzetten Burennet-werk in Bloemendaal i.s.m. Welzijn Bloemendaal en zorgpartners	
			2011: Buurtbemiddeling in Bloemendaal opzetten i.s.m. Pre Wonen, Welzijn Bloemendaal en de gemeente.	
			Bloemendaal: 2010/2011: uitvoering bewonersbehoefteonderzoek i.s.m. Welzijn Bloemendaal per woonkern, startend met een pilot in Vogelenzang. Bij succes ook in de andere woonkernen in Bloemendaal realiseren.	
	Ernstige individuele bewonersproblematiek beheersbaar maken door samenwerking met partijen	Samenwerking met partijen in Noodteam Velsen en Sociaal Team Bloemendaal, zoals eerder weergegeven in prestaties naar opgaven	Continueren samenwerking in Noodteam en Sociaal Team.	
	Gezamenlijke aanpak van overlast of onenigheid in de buurt -> doel: handhaven openbare orde en hulpverlening aan hen die dit nodig hebben door verminderen overlast en voorkomen escalaties in de buurt door vroegsignalering en aanpak.	2009: Convenant buurtbemiddeling Velsen (partijen: gemeente Velsen, alle woningcorporaties, stichting Welzijn Velsen en politie) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroten leefbaarheid</li> <li>• Versterken gemeenschapszin</li> <li>• Bevorderen zelfredzaamheid</li> </ul>	Continueren werken volgens afspraken convenant	



Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
	Doelstelling: tenminste 60 % van de aangemelde en voor buurtbemiddeling in aanmerking komende cases leiden tot positief resultaat	<u>Resultaat 2009:</u> Vanuit Brederode 3 aangemeld, 3 positief resultaat (=100%). Totale aanmeldingen van maart tot december 2009: 81. De resultaten werden in eerst instantie nog niet gemonitord. Per 2010 nieuw systeem, waarmee de bewoners zelf kunnen aangeven of de buurtbemiddeling geslaagd is.		
	Samenwerken aan bestrijding thuisteelt hennep, 2005: Hennepconvenant met partijen Velsen (gemeente Velsen regiopolitie Kennemerland, OM, Rechtbank Haarlem, in Velsen werkzame corporaties) 2007: overeenkomst met partijen (gemeente Bloemendaal, Regiopolitie Kennemerland, OM, Rechtbank Haarlem en Brederode)	Bewoners en nieuwe huurders worden geïnformeerd over de consequenties die de corporatie verbindt aan thuisteelt - > ontbinding van de huurovereenkomst, waarna de huurder de komende twee jaar niet voor vervangende woonruimte in aanmerking komt. Ontruimde hennepkwekers komen niet in aanmerking voor urgentieverklaring o.b.v. sociale indicatie. Ontbindingen wegens thuisteelt 2006-2010: geen	Continuering beleid "gezamenlijke aanpak thuisteelt hennep"	
	<p>Samenwerkingsovereenkomst Brederode met Huurdersvereniging. Deze overeenkomst is formeel nog niet geldend, maar de afspraken worden wel gehanteerd door beide partijen (corporatie een Huurdersvereniging i.o.):</p> <p>Gezamenlijk bevorderen totstandkoming van bewonerscommissies waar specifieke belangenbehartiging noodzakelijk is.</p> <p>Huurders attent maken op de mogelijkheden van Huurdersvereniging en de Bewonerscommissies</p> <p>(onder voorwaarden) is de Huurdersvereniging gesprekspartner voor alle onderwerpen van beheer en beleid die voor huurders van belang kunnen zijn.</p>	<p>Jaarlijks overleg gevoerd met de Bewonerscommissies per woonkern (verliep niet optimaal) -&gt;</p> <p>Regelmatig overleg met de Huurdervereniging i.o. over huurderbetrokkenheid en -participatie. Dit heeft in 2010 geleid tot het besluit om met projectgebonden huurdercommissies te gaan werken.</p> <p>Informatie is opgenomen in informatiemateriaal nieuwe huurders en op de website van de corporatie.</p> <p>De huurdervereniging overlegt minimaal 3 maal per jaar met de corporatie o.a. over: Huurbeleid, Jaarverslag en Jaarplan / Meerjarenbegroting</p>	Samenwerkingsovereenkomst wordt geformaliseerd zodra de Huurdersvereniging i.o. daadwerkelijk is opgericht.	
	Voorkomen huisuitzettingen	2008: Convenant voorkoming huisuitzetting Velsen (partijen gemeente, corporaties, St. Maatschappelijke Dienstverlening en		

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
		<p>Schuldsanering) -&gt; samenwerkingsovereenkomst op het gebied van integrale schuldhulpverlening om huisuitzetting te voorkomen.</p> <p>De corporatie hanteert in beide gemeenten hetzelfde huurbeleid en huurachterstandenbeleid.</p> <p>Huisuitzettingen totaal:  2006: 2  2007: 3  2008: 1  2009: 3</p>		
Bijzondere doelgroepen	Huisvesten statushouders	Taakstelling behaald (zie Presteren naar ambitie en Presteren naar opgaven)	Taakstelling (nog nader te bepalen) Halen	8
	Voorzien in aangepaste woningen	Er worden indien nodig en mogelijk trapliften e.d. geplaatst	Continueren beleid	
	In nieuwbouw rekening houden met WMO	In nieuwbouw wordt rekening gehouden met voor WMO-huurders geschikte woningen (Woonkeur)	In nieuwbouw wordt rekening gehouden met voor WMO-huurders geschikte woningen -> in nieuwbouw Vogelenzang bijvoorbeeld 2 WMO-woningen	
			<p>Afspraken OGGz-Convenant met (o.a.) alle gemeenten, corporaties, reclasseringsorganisaties en zorgaanbieders in Midden- en Zuid-Kennemerland en Haarlemmermeer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passend huisvesten van lagere inkomensgroepen en doelgroepen van beleid</li> <li>• Bijdragen aan leefbaarheid in buurten en wijken</li> <li>• Huisvesten van ouderen en gehandicapten en mensen die zorg of begeleiding nodig hebben</li> <li>• Verbinding om voor cliënten met meervoudige problemen samen te werken en de keten op verschillende niveaus sluitend te maken.</li> </ul> <p>Inzet om het volgende te realiseren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschikbaar stellen van de jaarlijks met de gemeente afgesproken capaciteit aan woonruimte voor huisvesting van de OGGz-doelgroepen in</li> </ul>	

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaartal)	Geprogrammeerde prestaties (jaartal)	Cijfer
			<p>het algemeen en de daklozen in het bijzonder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afsgesproken capaciteit en uitstroom worden twee maal per jaar besproken met de betreffende gemeente;</li> <li>• Voorkomen van huisuitzetting op basis van huurschulden, conform regionale afspraken met de gemeente</li> <li>• Melden van cliënten/huurders waarover zorgen bestaan in de lokale zorgnetwerken, conform regionale afspraken</li> <li>• Jaarlijks deelname aan regionaal OGGz-overleg</li> <li>• Tussenevaluatie van het convenant</li> </ul> <p>Organiseren onderlinge informatie-uitwisseling tussen partijen binnen de subregio waartoe Brederode behoort</p>	
	Werken volgens Sociaal Statuut (met huurders en corporaties)	Gewerkt volgens het Sociaal Statuut 2005-2010	Nieuw Sociaal statuut opstellen (vanaf 2010)	
Bouwproductie	<p>Nieuwbouwplannen moeten worden uitgevoerd volgens Jaarplannen</p> <p>Samenwerkingsovereenkomst met Pré Wonen: Brederode zal zich inspannen om te worden betrokken bij nieuwe projecten die voorzien in de bouw van sociale huurwoningen in gemeenten Bloemendaal en Velsen. Voor samenwerking wendt Brederode zich dan tot Pré Wonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- overdracht grond Park Brederode aan Pré Wonen (2009)</li> <li>- Brederode heeft de nieuwbouw op Park Tetrode gegund gekregen (20 seniorenwoningen en 8 wooneenheden voor jongeren met een verstandelijke beperking)</li> <li>- Brederode heeft in samenwerking met Pré Wonen het project Het Terras in Santpoort-Noord gegund gekregen.</li> </ul>	<p>Continueren van beleid</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brederode zal de woningen die gebouwd worden op de overgedragen grond gaan beheren.</li> <li>- Realisatie van de nieuwbouw op Park Tetrode zal door Pré Wonen worden uitgevoerd, waarna Brederode zal beheren. De realisatie is echter onzeker geworden.</li> <li>- Realisatie van Het Terras zal door Pré Wonen worden uitgevoerd. Van de sociale huurwoningen zal Brederode het beheer voor haar rekening nemen.</li> </ul>	5

## Presteren naar vermogen en efficiency

### Visie van Woningbouwvereniging Brederode op economisch rendement vermogen

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet	Oordeelsbrief 2007 Oordeelsbrief 2008 Oordeelsbrief 2009 Oordeelsbrief 2010	<p>Het ministerie van VROM heeft in haar brief van 30 november 2007 geconcludeerd dat de financiële positie van de vereniging geen aanleiding geeft tot het maken van opmerkingen.</p> <p>Het ministerie van VROM concludeert in haar brief van 28 november 2008 dat het volkshuisvestelijk vermogen in de periode 2010-2012 onder het risicobedrag liggen (B1 oordeel). Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten de vermogenspositie op middellange termijn in gevaar brengen. Het ministerie is vervolgens een dossieronderzoek gestart.</p> <p>Voor de verslagjaren 2008 en 2009 heeft de corporatie een A-oordeel ontvangen. Dit A oordeel houdt in dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de vereniging.</p>	7
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstellingen geformuleerd ten aanzien van het beoogde economisch rendement op het (eigen) vermogen		Brederode streeft naar een direct rendement van 3,5%.	5
	Jaarverslag 2009	Realisatie rendement 2006: 5,37% 2007: 5,16% 2008: 2,72% 2009: 4,37%	
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	Oordeelsbrief 2008 Oordeelsbrief 2009	<p>Het ministerie van VROM concludeert in haar brief van 28 november 2008 dat de solvabiliteit ultimo 2007 van de vereniging voldoende is. Dit betekent dat de corporatie aan haar verplichtingen kan voldoen. Het voortbestaan van de corporatie is op basis van het huidige bezit in financieel opzicht gewaarborgd.</p> <p>Het ministerie van VROM schrijft in haar brief van 27 november 2009 dat de solvabiliteit ultimo 2008 voldoende is.</p>	6
		Brederode hanteert als solvabiliteitsdoelstelling 15%. In het voorgenomen investeringsprogramma komen wij hier ruim boven. Variërend van 29,9% in 2010 tot uiteindelijk 44% in 2019.	

Visie en doelstellingen t.a.v.	Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
	Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2009	Realisatie solvabiliteit: 2006: 23,5% 2007: 19,9% 2008: 21,5% 2009: 28,2%	
De corporatie presteert efficiënt	Oordeelsbrief 2009	Het ministerie van VROM concludeert in haar brief van 29 november 2009 dat er geen aanleiding is aanvullende informatie op te vragen om de netto bedrijfslasten verder te onderbouwen.	7
	Corporatie in Perspectief 2009	Ultimo 2008: 133 VHE per FTE.	

## Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
<p>Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is</p>	<p>De regels voor goed bestuur zoals beschreven in de Governance Code worden volledig toegepast bij de corporatie.</p>	<p>Inrichting van de bestuurlijke organisatie volgens de Governancecode Woningcorporaties. Brederode wijkt af van code op de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het bestuur stelt haar eigen vergoeding vast. Hierbij wordt de ondergrens van de normering van de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties gehanteerd.</li> <li>- De RvC bestaat uit 3 leden en heeft geen commissies ingesteld.</li> <li>- De interne controlefunctie wordt bij Brederode uitgevoerd door de directeur.</li> <li>- In verband met de bestaande drielagen structuur bespreekt het bestuur de jaarrekening eerst intern met de externe accountant. Daarna rapporteert de externe accountant zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig aan het bestuur en de RvC.</li> </ul> <p>De statuten vormen de basis van voor de governancestructuur.</p> <p>Op de website onder het kopje "Beleid en Verantwoording" onder "over Brederode" de volgende documenten te raadplegen: Governancecode; Integriteitscode; Klokkenluidersregeling.</p> <p>Medio 2010 heeft een bestuurswissel plaatsgevonden. Het bestuur is van 7 naar 5 leden gegaan en de RvC van 5 naar 3 leden.</p>	<p>4</p>
	<p>De taak van de Raad is het onafhankelijk en scherp toezicht houden op reilen en zeilen van</p>		

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
	<p>de corporatie. Daarbij wordt voortdurend getoetst in hoeverre de corporatie onafhankelijkheid en zelfstandig kan blijven bestaan. Waar nodig adviseert de RvC het Bestuur over diverse onderwerpen. De RvC toetst de door het bestuur te nemen besluiten of deze in overeenstemming zijn met het meerjarenbeleidsplan en de begroting. De taakomschrijving die wordt gehanteerd is vastgelegd in de voorgestelde nieuwe statuten van de corporatie.</p> <p>De RvC heeft door de verkregen informatie en de regelmatige overleggen voldoende zicht op de wijze waarop het bestuur zijn taak vervult.</p>		
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen		<p>Relevante documentatie i.h.k.v. de Governancecode is via de website te downloaden (zie voorgaande).</p> <p>Ook zijn Toekomstvisie Brederode 2010-2014, het jaarplan 2010 en het jaarverslag 2009 te downloaden van de website.</p>	5
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied		<p>Relevante documentatie i.h.k.v. de Governancecode is via de website te downloaden (zie voorgaande).</p> <p>Het jaarverslag 2009 is te downloaden van de website.</p>	6
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders		<p>Relevante documentatie i.h.k.v. de Governancecode is via de website te downloaden (zie voorgaande).</p>	5
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen		<p>Relevante documentatie i.h.k.v. de Governancecode is via de website te downloaden (zie voorgaande).</p>	5

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
		<p>Jaarlijks wordt een jaarverslag opgesteld, dat openbaar is. Het jaarverslag wordt aan de belangrijkste stakeholders gestuurd en via de website beschikbaar gesteld. In het jaarverslag zijn de balans, verlies- en winstrekening, kasstromen en kengetallen opgenomen.</p>	



## Bijlage 5 Definities

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)

### 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 ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

### 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.

## **Vermogenovermaat**

De vermogenovermaat 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.

## **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.



WONINGBOUWVERENIGING BREDERODE

# Reactie van Woningbouwvereniging Brederode op Visitatierapport Raeflex

## Inleiding

Brederode heeft er behoefte aan op onderdelen van de beoordeling door de Visitatiecommissie, zoals vastgelegd in het Visitatierapport, een reactie of toelichting te geven.

## Algemeen

Brederode heeft de indruk dat opvattingen van belanghebbenden soms zwaarder worden gewogen dan objectief beschikbare informatie. De gebeurtenissen van de afgelopen vier jaar worden uitvoerig beschouwd, maar de ontwikkeling die de corporatie heeft doorgemaakt krijgt onvoldoende aandacht en, naar onze mening, te weinig waardering.

## Begroting mutaties en planmatig onderhoud

Brederode hanteert wel degelijk begrotingen met het oog op mutaties en planmatig onderhoud. Wel is het zo dat de uiteindelijke uitgaven afhankelijk gesteld zijn van het daadwerkelijke aantal mutaties. Hierin zit dus enige onzekerheid, maar er kan een redelijke inschatting worden gemaakt van het aantal mutaties per jaar op basis van de mutatiegraad van voorgaande jaren.

## Beleid Kernvoorraad

Het klopt niet dat het huidige beleid van Brederode zich meer richt op het voldoen aan de kernvoorraad van de gemeente dan op het op peil houden van het woningbezit. Ten eerste is er geen sprake van een tegenstelling tussen het een en het ander. Brederode houdt rekening met de kernvoorraad en streeft ernaar hier aan te voldoen. Los daarvan zijn de mogelijkheden om het woningbezit kwantitatief op peil te houden of zelfs uit te breiden niet zo groot.

Om het woningbezit in kwalitatieve zin op peil te houden wordt aantoonbaar veel geïnvesteerd. Voor het vergroten van het woningbezit is Brederode mede afhankelijk van het ruimtelijke ordeningsbeleid van de gemeente Bloemendaal. Bekend is dat er weinig nieuwbouwlocaties in Bloemendaal zijn en dat de ontwikkeling van de schaarse bouwlocaties heel veel weerstand ondervindt.

## Woonvisie Bloemendaal

Brederode heeft wel degelijk, net als andere belanghebbenden, kans gezien het onderwerp woonvisie en prestatieafspraken op de agenda van gemeente Bloemendaal te krijgen. De gemeente heeft er echter voor gekozen om eerst een eigen woonvisie vast te stellen en pas daarna afspraken te maken met de corporaties. Dat dit vooralsnog niet geleid heeft tot een woonvisie en daarvan afgeleide prestatieafspraken kan Brederode niet worden aangerekend.

### **Inzet beschikbaar vermogen**

De conclusie dat Brederode met de huidige beleidsvoornemens haar vermogen onvoldoende lijkt in te zetten om in de toekomst de volkshuisvestingsopgaven te kunnen vervullen is niet terecht. Gezien de huidige financiële positie van Brederode is het juist onverantwoord om grootschalige plannen voor de toekomst op te nemen. Los daarvan is er, conform ons Strategisch Voorraadbeheer, de komende 5 jaar geen noodzaak tot herstructurering en bestaan er op dit moment geen concrete grootschalige nieuwbouwmogelijkheden in Bloemendaal en Velsen.

### **Verkoopbeleid**

Er is wel een verkoopbeleid. De verkoopvijver is gedefinieerd en er is vastgelegd onder welke voorwaarden een woning verkocht mag worden en hoe de verkoopprijs tot stand komt.

Daarnaast hanteert Brederode een apart verkoopbeleid met betrekking tot de drive-in-woningen, waarvoor de voorwaarden voor de zogenoemde verkoop onder voorwaarden (met korting) zijn vastgelegd. Het verkoopbeleid staat zelfs op pagina 62 in de lijst van geraadpleegde literatuur!

### **De moeilijkheden van Brederode**

Het is niet juist dat het ontbreken van een strategische visie "mede de oorzaak is dat de corporatie in moeilijkheden is gekomen", zoals het rapport stelt. De moeilijkheden kwamen door het nemen van te grote risico's bij de ontwikkeling van Park Brederode en Park Tetrode, de eisen van de externe toezichthouders, de veranderde conjunctuur, onvoorziene financiële offers die van rijkswege werden opgelegd en het verschil van inzicht bij bestuur en RVC over de beste manier om de moeilijkheden op te lossen.

### **Veranderingsstrategie**

De veranderingsstrategie van Brederode heeft veel andere zaken beïnvloed en is van groot belang geweest voor de wijze waarop het bestuur is omgegaan met de verantwoording van haar beleid. De ingezette omvorming vroeg om consensus tussen alle betrokken partijen, omgeacht hun formele bevoegdheden. Daarom is bewust voorrang geven aan het bereiken van overeenstemming over de aan de ledenvergadering voor te leggen voorstellen. Dat het bestuur en de RVC daaromtrent geen eenduidige opvatting hadden is juist. Maar de meningsverschillen concentreerden zich op de vraag wat beter zou zijn voor Brederode: zelfstandig blijven in de toekomst of fuseren met een andere corporatie.

### **Strategische Visie**

Er is inmiddels wel degelijk een strategische visie. Die is verwoord in de Toekomstvisie 2010-2014. Daarin staat dat Brederode haar missie heeft aangepast aan haar toekomstvisie, die inhoudt dat Brederode onder drie voorwaarden een zelfstandige Beheer Plus Corporatie zou kunnen zijn/blijven. Dat is de essentie van een strategische visie: de ontwikkelings mogelijkheden en de randvoorwaarden zo goed mogelijk inschatten tegen de achtergrond van de ontstaansgeschiedenis van Brederode, het potentieel van de werkorganisatie en de wensen van de belanghebbenden.

### **Mogelijke rolconflicten in bestuur en raad van commissarissen.**

De Visitatiecommissie is van mening dat enkele rollen in het bestuur en raad van commissarissen mogelijk in strijd zijn met de Aedes Governancecode. Dat betreft in de eerste plaats het feit dat de echtgenote van de voorzitter van het bestuur raadslid is in de gemeente Bloemendaal. In de regelgeving van de Aedescode wordt echter niet gerept over de onverenigbaarheid van echtgenoten/raadsleden in besturen. Niettemin heeft het bestuur dit mogelijke rolconflict gemeld aan de raad van commissarissen en voorgesteld dat vanuit het bestuur de vicevoorzitter de contacten met de gemeente Bloemendaal onderhoudt. De raad van commissarissen heeft aldus besloten.

Er is een werkrelatie tussen een huidig lid van de RvC en een huidig lid van het bestuur. Zij werken bij dezelfde woningcorporatie in een ander werkgebied. Er bestaat echter geen hiërarchische verhouding tussen beide personen. Daarmee wordt belangenverstrengeling en de schijn er van vermeden, wat past in de regels en de geest van de Aedes Governancecode.

### **Onafhankelijkheid raad van commissarissen**

De huidige raad van commissarissen bestaat uit 3 leden. Twee leden zijn in begin 2010 aangetrokken door middel van de onafhankelijke reguliere werving- en selectieprocedure. Het derde lid is voorgedragen door de Huurdersvereniging i.o. van Brederode. Formele aanstelling heeft plaatsgevonden in de ledenvergadering van 31 mei 2010.