

KWH

**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

WoonFriesland

Rotterdam, versie 22 oktober 2009

Onder voorbehoud van goedkeuring CKV.

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > Prof. dr. ir. J. van der Schaar (voorzitter)
- > Drs. A. van Grinsven
- > Dr. ir. J. Meesters (secretaris)

22 oktober 2009

Onder voorbehoud van goedkeuring CKV.

Inhoudsopgave

Voorwoord

0	Samenvatting	6
0.1	Beoordeling per ratio	6
0.2	Beoordeling per prestatievelld	7
0.3	Samenvattende scorekaart	8
0.4	De prestaties van WoonFriesland: een recensie	10
0.5	Aanbevelingen	12
1	Inleiding	14
1.1	Visitaties in de corporatiesector	14
1.2	De KWH-aanpak van visitaties	15
1.3	Bijzondere aanpak visitatie WoonFriesland	17
1.4	WoonFriesland en haar werkgebied: een impressie	17
1.5	Leeswijzer	18
2	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	19
2.1	Missie en ambities	19
2.2	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	19
2.3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	23
2.4	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	23
2.5	Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	24
2.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	24
3	Presteren naar opgaven (PnO)	25
3.1	De maatschappelijke opgaven van WoonFriesland	25
3.2	Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	26
3.3	Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	30
3.4	Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	31
3.5	Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	32
3.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	32
4	Presteren volgens Belanghouders (PvB)	33
4.1	De belangrijkste belanghouders van WoonFriesland	33
4.2	Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	33
4.3	Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	36
4.4	Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	36
4.5	Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	37
4.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	37
5	Presteren naar Vermogen (PnV)	38
5.1	Enkele kernegevens	38
5.2	Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	38
5.3	Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	40
5.4	Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	41
5.5	Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	41
5.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	41
6	Governance	42
6.1	Goed bestuur	42
6.2	Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie van de woningcorporatie.	43
6.3	Beoordeling visitatiecommissie: Governance	43

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van WoonFriesland die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de SEV/Auditraad geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van WoonFriesland, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van WoonFriesland is in meerdere opzichten bijzonder. In 2007 heeft WoonFriesland een drastische koerswijziging ondergaan. WoonFriesland heeft een omslag gemaakt van een meer aanbodgeoriënteerde sturing met een groeistrategie naar een vraag- en klantgeoriënteerde sturing. Door middel van deze visitatie wil WoonFriesland horen van haar belanghouders of zij goed op koers ligt. Daarnaast biedt de visitatie ook de gelegenheid aan belanghouders om te uiten wat zij van WoonFriesland verwachten. De resultaten van deze visitatie zullen tijdens een congres met belanghouders worden gepresenteerd. Bovendien geeft WoonFriesland haar belanghouders de gelegenheid om over de resultaten in debat te gaan. Hiermee wil WoonFriesland niet alleen verantwoording afleggen, maar ook leren en verbeteren.

WoonFriesland heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, toezichthouder, huurdervertegenwoordigers, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil WoonFriesland hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

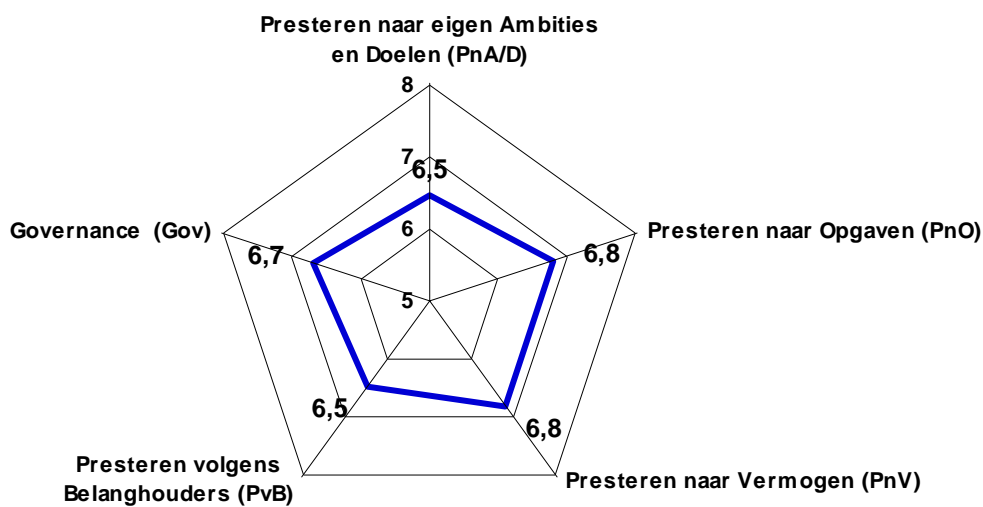
Sjoerd Hooffman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van WoonFriesland.

0.1 Beoordeling per ratio

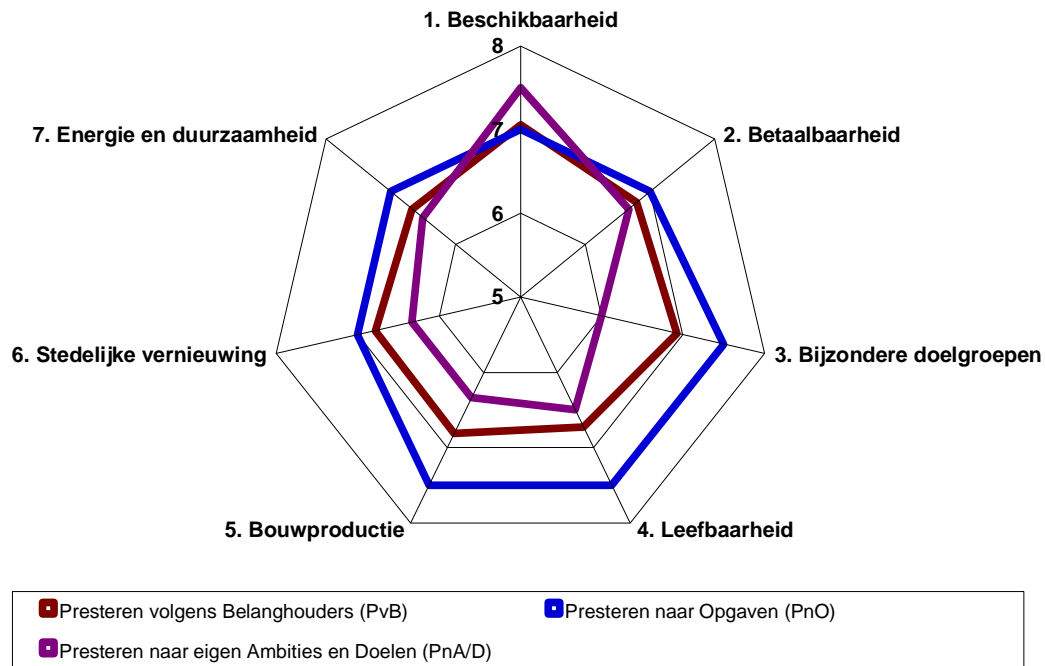
In onderstaande figuur staan de totaal scores die WoonFriesland haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren. Iedere score is een gemiddelde score die is opgebouwd uit een waardering op de onderdelen prestaties (weging 70%), kennis en inzicht (10%), planning (10%) en monitoring (10%).



De prestaties van WoonFriesland worden gemiddeld met een 6,7 gewaardeerd. De scores op de afzonderlijke prestatievelden liggen dichtbij elkaar. De hoogste score (6,8) wordt behaald op de ratio's *Presteren naar Opgaven* en *Presteren naar Vermogen*. De relatief laagste score (6,5) wordt gehaald op de ratio's *Presteren naar eigen Ambities en Doelen* en *Presteren volgens Belanghouders*.

0.2 Beoordeling per prestatieveld

In onderstaande figuur staan de scores die WoonFriesland haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) enkel op het onderdeel prestaties. De rode lijn geeft de prestatie volgens Belanghouders weer, de paarse lijn de prestatie naar eigen Ambities en doelen en de blauwe lijn geeft de prestatie naar Opgaven weer.



Toelichting op de scores per prestatieveld

De prestaties van WoonFriesland op de ratio *Presteren naar Ambities en Doelen* lopen wat uiteen. Op het gebied van beschikbaarheid scoort WoonFriesland goed, dit wordt gewaardeerd met een 7,5. De ambities met betrekking tot de overige prestatievelden scoren lager dan een 7. Waarbij Betaalbaarheid het beste scoort met een 6,7. Deze wordt gevolgd door de prestatievelden Leefbaarheid, Bouwproductie en Energie en Duurzaamheid (6,5). Bouwproductie en Stedelijke/dorpsvernieuwing scoren een 6,3. Bijzondere doelgroepen wordt het laagst gewaardeerd met een 6,0.

De prestaties van WoonFriesland op de ratio *Presteren naar Opgaven* zijn op alle onderscheiden opgaven in het werkgebied, goed. De prestatievelden Bijzondere doelgroepen, Leefbaarheid en Bouwproductie scoren voor PnO een 7,5. De velden Beschikbaarheid, Betaalbaarheid, Stedelijke/dorpsvernieuwing en Energie en Duurzaamheid scoren allen een 7,0.

De scores op de ratio *Presteren volgens Belanghouders* laten zien dat de belanghouders van WoonFriesland aan alle prestatievelden, met uitzondering van Beschikbaarheid, scores net onder de 7 toekennen. Beschikbaarheid scoort het hoogste met een 7,1. De prestaties op Leefbaarheid en Energie en Duurzaamheid (6,7) krijgen van de belanghouders de laagste waardering.

De scores zijn in paragraaf 0.3 verder uitgewerkt en worden in de navolgende hoofdstukken in detail besproken. Van de ratio's Governance (Gov) en Presteren naar Vermogen (PnV), is hier geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze niet zijn opgebouwd uit de genoemde prestatievelden.



0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van WoonFriesland in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	Totaal
		Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,5	7,0	6,1	5,6	6,5
1. Beschikbaarheid	7,5				
2. Betaalbaarheid	6,7				
3. Bijzondere doelgroepen	6,0				
4. Leefbaarheid	6,5				
5. Bouwproductie	6,3				
6. Stedelijke vernieuwing	6,3				
7. Energie en duurzaamheid	6,5				
Presteren naar Opgaven (PnO)	7,2	6,0	5,3	6,0	6,8
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,5				
4. Leefbaarheid	7,5				
5. Bouwproductie	7,5				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	7,0				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,8	5,9	6,0	5,0	6,5
1. Beschikbaarheid	7,1				
2. Betaalbaarheid	6,8				
3. Bijzondere doelgroepen	6,9				
4. Leefbaarheid	6,7				
5. Bouwproductie	6,8				
6. Stedelijke vernieuwing	6,8				
7. Energie en duurzaamheid	6,7				

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
<i>Wegingsfactor</i>	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	7,0	6,0	7,0	6,0	6,8

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en Beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid van belanghebbenden	Vermogen	
<i>Wegingsfactor</i>	20%	20%	20%	20%	20%	
Governance (Gov)	7,0	6,3	6,5	6,6	7,0	6,7



0.4 De prestaties van WoonFriesland: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van WoonFriesland op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

WoonFriesland veranderde na de vorige visitatie (2005) haar beleid ingrijpend, een verandering die gepaard ging met het aantreden van een geheel nieuwe Raad van Commissarissen en - na een interimperiode - het bestuur. Kort geformuleerd werd de voorheen grote nadruk op projectontwikkeling en de daarbij behorende acquisitie-inspanningen vervangen door een meer dienstbare rol in de gemeenten waar WoonFriesland actief is. Beheer van bestaand bezit, herstructurering van wijken en leefbaarheid in steden en dorpen werden de nieuwe accenten, in combinatie met een taakverbreding op het sociale vlak. Vastgoedontwikkeling werd hiervan een afgeleide. Die beleidsvernieuwing kreeg rond 2007 gestalte. De pijn aan projecten werkt echter nog lange tijd door in de activiteiten van WoonFriesland. De veranderingen in beleid en praktijk sloten nauw aan bij de opvattingen van veel medewerkers; het draagvlak voor de omslag was groot, omdat het ook een terugkeer naar oude waarden was. De organisatie veranderde mee, door introductie van de matrixstructuur: centrale kaderstelling via de kolommen maatschappij en vastgoed, klant en markt, en vastgoedproductie; tegelijk versterking van het regionale niveau waar - veel meer dan voorheen - de integratie van deze kolommen in een op de kernen en stedelijke gebieden gericht beleid vorm moet krijgen. In plaats van centraal gestuurde projectontwikkeling kwam er een decentraal opdrachtgeverschap. Uit de oude periode nam de corporatie kwaliteiten mee in ontwikkeling en opdrachtgeverschap in projectbeheersing, maar moest het vastgoedbeleid voor de bestaande voorraad ontwikkeld, de klantgerichtheid van de organisatie verbeterd en de samenwerking met gemeenten en belanghouders geïntensiveerd worden. Parallel werd de financiële sturing en het risicobeheer verstevigd. Deze veranderingen hebben nog niet volledig hun beslag gekregen. Het streven de autonomie van projectontwikkeling en van de vroegere regiodirecteuren in te kaderen is gerealiseerd, maar daar staan ook kosten tegenover. De organisatie wordt als complex, traag, soms zelfs als afwachtend ervaren, met soms te weinig daadkracht. Voor derden is het niet altijd duidelijk welk mandaat de gesprekspartners hebben en hoe de afspraken intern worden opgepakt. Benaderbaar en vriendelijk is WoonFriesland zeker, maar tegelijk veeleer reactief dan proactief. Als er eenmaal afspraken zijn gemaakt, is de nakoming ervan geen vraagstuk dat veel aandacht behoeft: dat gebeurt wel. Het zeer brede spectrum van activiteiten sluit aan bij de lokale praktijk, maar lijkt ook wel het resultaat te zijn van 'U vraagt, wij draaien'. Momenteel wordt hard gewerkt aan de beleidstrategie en de fundering van keuzes. De aanpak is sterk procesgericht om over een breed front tot gedeelde opvattingen te komen. Maar een dergelijke aanpak is ook diffuus en mist nog focus.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat zowel intern als extern waardering voor de nieuwe koers bestaat. Groot winstpunt van de afgelopen periode is dat er rust in de organisatie kwam en de nieuwe koers ook extern herkenbaar werd. In de waardering is overigens wel de nodige nuance te vinden. Aan de positieve kant van het spectrum staat bijvoorbeeld de gemeente Leeuwarden die de inzet en feitelijke prestaties als prima waardeert. Aan de negatieve kant van het spectrum staat bijvoorbeeld het Huurdersplatform, die vindt dat er onvoldoende en naar haar oordeel zelfs afnemende focus is op het huurdersbelang. Tegelijkertijd is er een breed gevoel dat de periode van beleidsaanpassing en consolidatie nu over moet zijn. De buitenwacht vindt het in veel gevallen moeilijk te formuleren waarin WoonFriesland excelleert en in wil excelleren. Als grote speler in het Friese moet zij ook herkenbaar zijn en aanspreekbaar op haar voornemens en daden. Dat vergt niet alleen aanwezigheid in de vele netwerken, maar ook scherpe prioriteiten en heldere keuzes.

Waar het gaat om **Presteren naar eigen ambities** moet de commissie constateren dat die ambities (nog) niet scherp geformuleerd zijn. De negen strategische doelstellingen die in het bedrijfsplan 2009 zijn vervat, kennen wel een vertaling in activiteiten en meetpunten, en zijn ook in de beleidsplannen van het concern, in de regioplannen, en in de kwartaalrapportages terug te vinden. Maar door het abstracte karakter ervan en de veelal procesmatige uitwerking is het moeilijk na te gaan in hoeverre deze ook sturend werken. Het ontbreekt in ieder geval nog aan een afwegingskader op grond waarvan duidelijke prioriteiten gesteld worden. Externe verankering van beleidskeuzes, door gebruik te maken van woningmarktonderzoek en belanghoudersinzichten

is er vermoedelijk wel, vooral bij de leefbaarheids- en herstructureringsaanpak van gebieden, maar is op regio en concernniveau niet expliciet vormgegeven en traceerbaar. De commissie waardeert om die redenen het presteren naar ambities betrekkelijk laag, in de verwachting overigens dat op vrij korte termijn de beleidskeuzes op zowel centraal als regionaal niveau duidelijker zichtbaar zullen worden. Er wordt nu hard gewerkt aan een vastgoedstrategie. Hetzelfde geldt voor de terreinen klantsturing en leefbaarheid. Positief is de commissie over de experimentaanpak bij de leefbaarheid en wijkaanpak, alsmede de belangrijke aanzetten die gegeven zijn in monitoring van outcome als klantwaardering van dienstverlening, van woning- en omgevingskwaliteit en de veranderingen in leefbaarheid van buurten en wijken.

Een belangrijk onderdeel van de visitatie is het **Presteren naar opgaven**. De commissie heeft het presteren naar opgaven doorgaans als voldoende tot ruim voldoende beoordeeld, met tegelijk een vrij lage waardering voor de kwaliteit van de prestatiesturing. De waardering van de geleverde prestaties is ingegeven door de ingezette koerswijziging die aansluit bij de zich wijzigende marktomstandigheden en beleid van provincie en gemeenten, het brede palet aan activiteiten dat sterk op de lokale omstandigheden is gericht, de grote inzet bij de wijkaanpak in vooral Leeuwarden. De betrekkelijk lage waardering voor de prestatiesturing vergt nadere toelichting. Op veel van de prestatievelden waren de geformuleerde opgaven kwalitatief van aard en van een hoog abstractieniveau. Het is de commissie opgevallen dat WoonFriesland moeite had om de opgaven in beeld te brengen en de gewenste prestaties van de corporatie te definiëren. Prestatieafspraken met gemeenten lopen in concreetheid sterk uiteen en blijken lang niet altijd een specificatie te bevatten van de opgave voor WoonFriesland zelf. Er is geen op regio- of concernniveau geconsolideerd overzicht van opgaven c.q. taakafspraken. Binnen elk prestatieveld werden talloze activiteiten gerapporteerd, zonder verantwoording van de mate waarin de eerder vastgelegde opgaven of afspraken zijn gerealiseerd: de beleidscyclus wordt onvoldoende gesloten. Een verklaring hiervoor is wellicht de omvang en complexiteit van het werkveld. De opgaven verschillen naar regio en daarbinnen tussen steden en dorpen. Gemeenten en provincie passen hun beleid ook aan de zich wijzigende omstandigheden aan. Deze complexiteit mag als verzachtende omstandigheid gelden, maar tegelijk vergroot die juist de noodzaak om het prestatiebeeld aan te scherpen. Op die manier krijgen de regio's een instrument in handen om op de gewenste maatschappelijke prestaties te sturen en kan tegelijk de voortgang ervan op concern niveau beter worden gevolgd. De maatschappelijke bijdrage van WoonFriesland kan dan ook beter zichtbaar en extern bespreekbaar gemaakt worden.

De relatie met en de **Waardering door de belanghouders** is de derde dimensie van de visitatie. Zoals eerder benadrukt, is WoonFriesland er in geslaagd om opnieuw vertrouwen te winnen en de veranderde koers ook bij de belanghouders zichtbaar te maken, maar er is ook een zeker ongeduld. De belanghouderswaardering is op dit punt doorgaans voldoende. Het valt de commissie op dat er op allerlei niveaus zeer veel contacten zijn en het overleg intensief is, maar dat er nog geen strakke regie in al die overleggen is. Het overleg is veelal gericht op specifieke activiteiten, nog te weinig op het gezamenlijk verkennen van de opgaven, op de strategie van de eigen onderneming, of over strategische ruil en beleidsafstemming. Er liggen veel onbenutte kansen, juist omdat WoonFriesland een grote partij is die door de Frieslandbrede ervaringen ook in staat geacht moet worden om vraagstukken op te schalen en duurzame coalities te sluiten. Een meer voor derden zichtbare rol van de bestuurder, die niet alleen het bedrijf vertegenwoordigt, maar ook een actieve rol in de coalitievorming zou moeten spelen en extern aanspreekbaar is voor nakoming op de gemaakte afspraken.

Ten vierde het **Presteren naar vermogen**. Voorheen was WoonFriesland een onderneming die op zoek was naar investeringsmogelijkheden. De vermogenspositie is inmiddels minder riant door herwaardering van het bezit. Omvangrijke (onrendabele) investeringen in de kwaliteit van het eigen bezit en in de bouw van sociale huurwoningen blijken nodig. Nu de markt tegenzit en de mogelijkheden van winst uit projectontwikkeling en woningverkoop afnemen, zullen ook de financiële afwegingen aan scherpte winnen, inclusief de vraag in hoeverre de efficiency in uitgaven aan beheer en onderhoud en van investeringen kan toenemen. In ieder geval zal de druk toenemen tot scherpe prioritering, en dus ook de noodzaak van een duidelijker financiële kaderstelling en afwegingskader.

Ten slotte de **Governance**. De commissie constateerde al eerder een grote inzet bij de externe verankering van beleid bij activiteiten en projecten, maar stelt ook vast dat dit op beleidsstrategisch niveau nog geen transparant proces is. Hier kan veel aan verbeterd worden. De commissie constateert dat de Raad van Commissarissen actief en zeer betrokken is in de toezichthoudende functie, in het bijzonder waar het de investeringen en de beheersing van investeringsrisico's betreft. Vanuit het verleden is die grote betrokkenheid goed te verklaren, evenals vanuit het gegeven dat er vele activiteiten worden ondernomen zonder een scherpe focus. De strategieontwikkeling die nu onder handen is, biedt straks ook de basis voor wat meer afstand omdat de Raad een duidelijk mandaat verstrekt aan het bestuur. Een lerende organisatie vergt ruimte voor het maken van eigen afwegingen. Er kan dan meer samenhang ontstaan tussen de rolopvatting van de Raad van Commissarissen en de ontwikkelingsfilosofie ten aanzien van de organisatie.

0.5 Aanbevelingen

Navolgend enkele aanbevelingen op basis van de bevindingen in dit visitatierapport. Daarin klinken twee centrale noties door. Ten eerste dat de periode van omschakeling en consolidatie voor WoonFriesland voorbij is. Er is een nieuwe periode aangebroken waarin het nodig is scherpe keuzes te maken, daar bewust op te sturen en daarover in debat te gaan met de buitenwereld. Een tweede belangrijke notie is dat WoonFriesland belangrijk kapitaal heeft opgebouwd: brede kennis en ervaring, contacten door de hele provincie met diverse partijen, vertrouwen bij derden en een grote betrokkenheid en enthousiasme binnen het bedrijf zelf. Wees je bewust van deze positie, maak daar actief gebruik van en treedt ermee naar buiten.

1. Expliciteer ambities en zorg voor een betere verantwoording van het doelbereik

Wees meer SMART in de vertaling van de strategische doeleinden in gewenste maatschappelijke effecten en de daarbij behorende inzet van WoonFriesland. Op die manier ontstaat een beleidsinhoudelijk afwegingskader waarmee de prestatiebesturing intern kan worden versterkt. Daarbij kan worden aangesloten bij de BSC zoals die momenteel door WoonFriesland wordt gehanteerd. Behoud tegelijkertijd de reeds aanwezige lokale sensitiviteit om in te kunnen spelen op actuele vraagstukken en dus de ruimte voor lokaal initiatief (zie ook punt 3). Maak op regionaal niveau de opgaven inzichtelijk.

In de komende periode zal mede door de economische crisis de vermogenspositie onder druk komen te staan. Dit noodzaakt tot scherpere keuzes ten aanzien van uitgaven en investeringen. De bovengenoemde explicitering van de ambities is daarbij onontbeerlijk. Het vergt ook een kritische blik op de organisatie- en beheerkosten om mogelijkheden voor efficiency te definiëren. Dit staat bij WoonFriesland reeds op het netvlies. Op het terrein van beleidsontwikkeling en het doorlopen van de beleidscyclus is binnen WoonFriesland veel gaande. De vastgoedstrategie wordt per regio en op concernniveau vastgelegd in een beleidsdocument, logischerwijs in samenhang met de verkenning van de vermogensontwikkeling van WoonFriesland. Expliciteer de daarin gemaakte keuzes en onderbouw deze: maak helder welke afwegingen zijn gemaakt. Maak via monitoring en evaluatie beter zichtbaar hoe en in welke mate de talrijke activiteiten bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen. Dit versterkt het element van leren en verbeteren.

WoonFriesland heeft overigens belangrijke aanzetten tot output en outcome meting. Het oordeel over de kwaliteit van dienstverlening (KWH) en over de kwaliteit van de woning (USP) zijn daar voorbeelden van. Ook wordt het effect van de leefbaarheidspilots geëvalueerd. Verrijk dit met oordelen van bewoners en gebruikers over de kwaliteit en leefbaarheid van de woonomgeving en van de aanpak van dorpskernen en herstructureringsgebieden, waardoor een beeld ontstaat van effecten van de gebiedsgerichte aanpak. Maak ook de maatschappelijke effecten zichtbaar van de samenwerking in ketens met andere partijen (onderwijs, werk, welzijn en zorg) (zie ook onder 2).

2. Versterk externe verankering van beleid

Intensiveer het overleg op strategisch en tactisch niveau, naast het nu al frequente overleg over projecten. Neem belanghouders mee in de keuzen die je maakt en betrek daarin expliciet de verwachtingen van belanghouders.



Wees in de prestatieafspraken met gemeenten veel scherper over de gewenste prestaties van WoonFriesland en maak met nader te kiezen belanghouders afspraken over strategische (keten)samenwerking met bijbehorende programma's. Breng in het veelvuldige externe overleg meer, ook voor derden herkenbare, regie.

Gebruik het beleidsdocument over het portefeuillebeleid voor extern debat over de koers van WoonFriesland en wees vervolgens naar buiten toe duidelijk over de resultaten daarvan.

Consolideer het totaal aan afspraken met gemeenten en andere partners op concern- en regioniveau. Wees in de periodieke verantwoording op beide niveaus meer expliciet ten aanzien van de mate waarin deze afspraken zijn gerealiseerd.

Toets de overlegstrategie met externen. Wees meer open over welk vervolg gegeven wordt aan hun inbreng. Wees richting het Platform meer transparant: reageer sneller op adviezen, informatieverzoeken en opmerkingen, geef gemotiveerd aan wat met adviezen (al dan niet) wordt gedaan.

3. Maak ruimte voor integrale afweging op regioniveau

Maak (ook extern) duidelijker keuzen in wat centraal wordt geregeld en wat decentraal. Dit vergroot de slagkracht in de besluitvorming en creëert duidelijkheid voor belanghouders. De uitwerking kan per beleidsterrein verschillen. Zo leent bijvoorbeeld de klantsturing zich voor verdere centralisatie van beleid in combinatie met decentrale loketten. Strategievorming ten aanzien van vastgoed en leefbaarheid vraagt daarentegen ruimte voor maatwerk decentraal.

Versterk de afstemming tussen de domeinen op regionaal niveau in de cyclus van planning en begroting.

Leg verband tussen de ontwikkelingsfilosofie van de organisatie en de wijze waarop de Raad van Commissarissen zijn advies- en toezichthoudende rol invult. Meer ruimte voor de regio's vraagt een daarbij passend mandaat. De scherpere kaders die ontstaan door de eerder genoemde uitwerking van de strategie (zie punt 1), biedt daartoe gelegenheid.

4. Organiseer actief het debat over volkshuisvestelijke vraagstukken in Friesland

De buitenwereld verwacht een prominente rol van WoonFriesland in debatten over volkshuisvestelijke vraagstukken in de provincie. Met name genoemd zijn de thema's krimp en wonen met welzijn en zorg. Bundel de opgedane kennis en ervaring, neem stelling en wees ook als bestuur in dat debat meer zichtbaar.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of - 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar ..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

WoonFriesland heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van WoonFriesland bezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van WoonFriesland door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

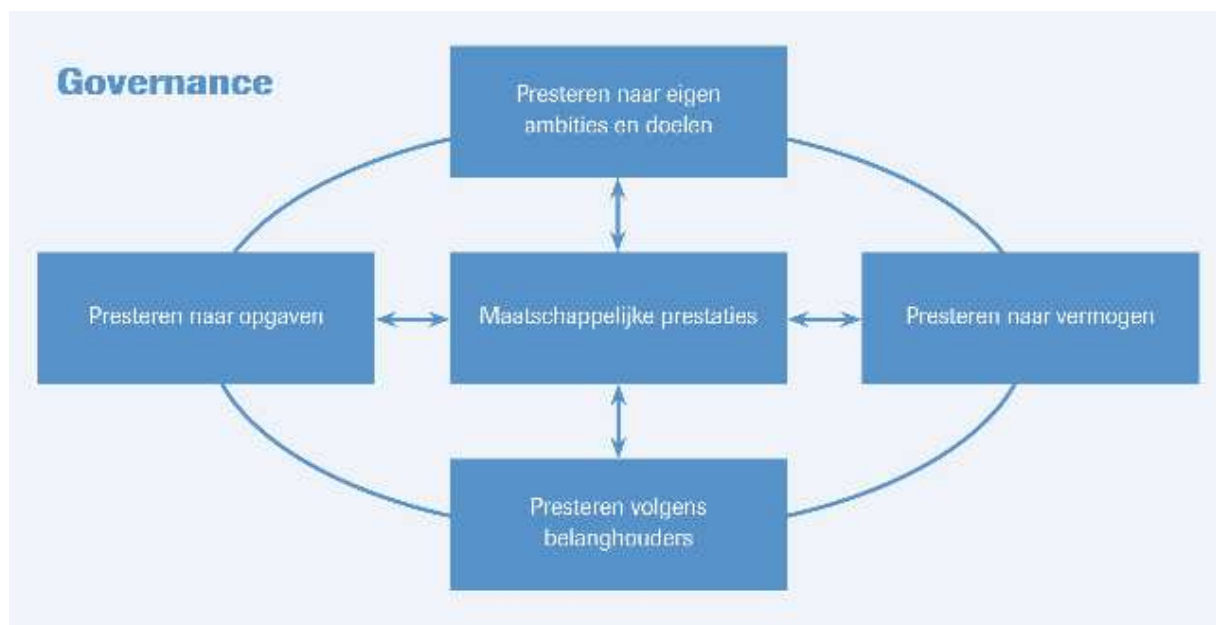
Deel I: beoordeling op basis van SEV / Auditraad methodiek 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van WoonFriesland.

Als onderdeel van de visitatie heeft WoonFriesland een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. WoonFriesland diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0

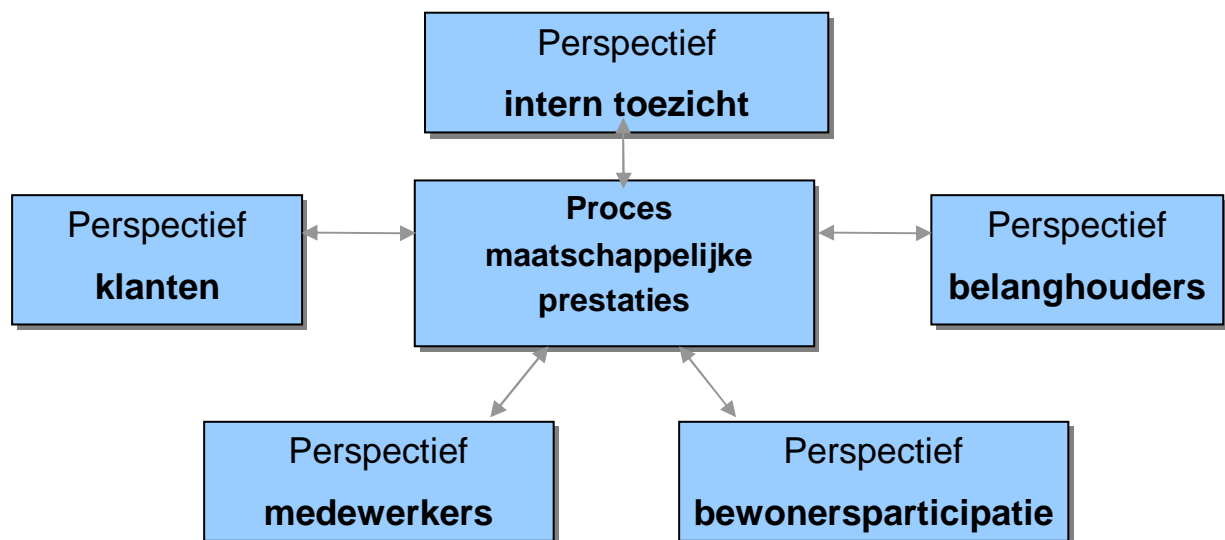


De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en het KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties, ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders hierover tevreden zijn, aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. De perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van WoonFriesland in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.



1.3 Bijzondere aanpak visitatie WoonFriesland

In 2007 heeft WoonFriesland een drastische koerswijziging ondergaan. WoonFriesland heeft een omslag gemaakt van een meer aanbodgeoriënteerde sturing met een groeistrategie naar een vraag- en klantgeoriënteerde sturing. Door middel van de visitatie wil WoonFriesland horen van haar belanghouders of zij goed op koers ligt. Daarnaast biedt de visitatie de gelegenheid aan belanghouders om te uiten wat zij van WoonFriesland verwachten. De resultaten van deze visitatie zullen tijdens een congres met belanghouders worden gepresenteerd. Bovendien geeft WoonFriesland haar belanghouders de gelegenheid om over de resultaten in debat te gaan. Hiermee wil WoonFriesland niet alleen verantwoording afleggen, maar ook leren en verbeteren.

1.4 WoonFriesland en haar werkgebied: een impressie¹

Omvangrijk werkgebied

WoonFriesland is ongeveer 10 jaar geleden ontstaan uit een fusie van zes kleinere corporaties en is de grootste woningcorporatie in Friesland. WoonFriesland is werkzaam in de hele provincie Friesland en heeft bezit in ruim 20 gemeenten. Het bezit per gemeente varieert van 16 woningen in Menaldumadeel tot 7.695 woningen in Leeuwarden. In vier van de gemeenten waar WoonFriesland substantieel bezit heeft, is haar marktaandeel het grootst. Men zou kunnen spreken van een verspreid en deels versnipperd bezit. Bovendien is er altijd sprake van concurrentie met andere woningaanbieders. De opgave vindt WoonFriesland op lokaal niveau, in de samenwerking met andere partijen. Daarom bedient WoonFriesland haar belanghouders vanuit drie regio's. De klanten worden vanuit zes lokale vestigingen bediend.

Grote diversiteit in opgave

In de regio Noord heeft WoonFriesland bezit in de stad Leeuwarden, de dorpen van Leeuwarden en Leeuwarderadeel. In sommige van die dorpen speelt de vergrijzing al een rol. Dit blijkt uit bijvoorbeeld het Woonplan 2005-2015 van de gemeente Leeuwarderadeel. Daarin staat de ambitie geformuleerd om extra aandacht te besteden aan ouderenhuisvesting. Daarnaast heeft ook kwaliteitsverbetering van de bestaande woningvoorraad de aandacht. Op het gebied van leefbaarheid in de kleine dorpen is het op peil houden van het voorzieningenniveau belangrijk. Bij de (leefbaarheids)opgaven in Leeuwarden moet WoonFriesland rekening houden met bewoners van verschillende culturele achtergronden. WoonFriesland heeft daar bezit in onder andere de prioriteitswijk Heechterp Schieringen. De fysieke opgave in Leeuwarden is meer toegespitst op nieuwbouw en herstructurering.

De regio Oost wordt aangestuurd vanuit Drachten en heeft klantvestigingen in Drachten en Burgum. Het werkgebied spreidt zich uit over zeven gemeenten. In de gemeente Smallingerland heeft WoonFriesland het meeste bezit (3.117 woningen). In de gemeente Tytsjerksteradiel is WoonFriesland de enige sociale verhuurder. Het bezit van WoonFriesland in de regio Oost is deels van een matige kwaliteit (bijv. verouderde badkamers en keukens). Vooral in de kleine dorpen zal in de toekomst de verhuurbaarheid problematisch kunnen worden.

Tot slot, de regio ZuidWest heeft drie vestigingen in Heerenveen, Koudum en Oosterwolde. Bijzonder aan deze regio is dat ook de Waddeneilanden deel uitmaken van het werkgebied. Op Vlieland heeft WoonFriesland in 2005 het beheer van de gemeentewoningen overgenomen. Op Schiermonnikoog heeft WoonFriesland 80% van alle huurwoningen in haar bezit. Hoewel in de regio ZuidWest niet direct sprake is van krimp, speelt ook hier in de kleine dorpen de vergrijzing en het wegvallen van voorzieningen een rol.

¹ Gebaseerd op Ondernemingsplan 2009, Jaarverslag 2009, zelfevaluatie 29-05-2009, werkplan Regio Oost 2009.



Kortom, het werkgebied en de opgaven van WoonFriesland zijn met recht als zeer divers te typeren. Omdat het werkgebied van WoonFriesland zo groot is, varieert de omgeving en daarmee de opgave sterk. In het gehele werkgebied speelt het vraagstuk van leefbaarheid en voorzieningenniveau van kleinere dorpen. Maar of het nu om stad of platteland gaat, de grootste opgave ziet WoonFriesland in het versterken en verbeteren van wijken en buurten. Daarbij profileert WoonFriesland zich als een maatschappelijk ondernemer die in samenwerking met andere partijen bouwt aan beter wonen in de brede zin van het woord. Dat is onder andere terug te vinden in de samenwerking met een groot aantal partijen op het gebied van zorg en welzijn en de verschillende activiteiten met betrekking tot leefbaarheid.

Samenwerking met belanghouders

In samenwerking met zorginstellingen ontwikkelt WoonFriesland huisvesting voor doelgroepen als (probleem)jongeren, mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, senioren en dak- en thuislozen. Daarnaast bouwt WoonFriesland verschillende multifunctionele centra, zoals in Skoatterwâld (Heerenveen), Vrijheidswijk en Camminghaburen (Leeuwarden) en in Warns. Naast het ontwikkelen van vastgoed, uit de samenwerking met belanghouders zich ook in een breed scala aan samenwerkingsovereenkomsten, zoals het Sociaal Convenant in Heerenveen en het structurele overleg met het Huurdersplatform.

1.5 Leeswijzer

In dit rapport worden de prestaties van WoonFriesland beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Deel I toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van WoonFriesland vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van WoonFriesland (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 6 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van WoonFriesland beoordeeld (Gov).

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnAD)

2.1 Missie en ambities

Missie van WoonFriesland (Ondernemingsplan 2009):

Wij willen goed wonen realiseren, primair voor hen, die qua inkomen, gezondheid of maatschappelijke positie onvoldoende in staat zijn dat volledig op eigen kracht te bewerkstelligen.

Visie van WoonFriesland (Ondernemingsplan 2009):

> De klant staat centraal

Wij zijn een onderneming die onze klanten goed wil bedienen; die woningen en woondiensten levert die aansluiten bij wat klanten willen.

> Integrale aanpak van opgaven in samenwerking met anderen

We willen verbinder en stimulator zijn van partijen die betrokken zijn bij de kwaliteit van het wonen, de woonomgeving, maatschappelijke voorzieningen en diensten voor bewoners.

Strategische doelstellingen (Ondernemingsplan 2009):

- > Onze klanten, belanghouders, partners en medewerkers herkennen en erkennen ons als maatschappelijke onderneming en als stimulant in de samenwerking.
- > We scheppen kansen voor en benutten daarbij de kracht van de mensen die voor hun wonen op de corporatie aangewezen zijn.
- > Onze klanten zijn tevreden over de kwaliteit van de woning, de woonomgeving en onze dienstverlening.
- > Onze klanten hebben optimale keuze- en participatiemogelijkheden.
- > We pakken beheer- en veranderopgaven van wijken, buurten en dorpen integraal aan.
- > We benutten innovatieve mogelijkheden om aan de (toekomstige) vraag naar woonproducten en woondiensten te voldoen.
- > Onze organisatie is financieel gezond.
- > We benutten voortdurend de ontwikkelings- en aanpassingsmogelijkheden van onze medewerkers en informatiesystemen.

2.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnAD): I Prestaties

De indeling naar prestatievelden zoals in de visitatiemethodiek wordt gehanteerd sluit niet 1 op 1 aan bij de indeling in strategische doelen die WoonFriesland hanteert. In onderstaande tabel zijn de doelstellingen van WoonFriesland op de prestatievelden en de geleverde prestaties weergegeven. Het overzicht is door WoonFriesland opgesteld en door de visitatiecommissie getoetst².

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	Toewijzen van meer dan 75% van de vrijgekomen woningen (nieuw en bestaand) aan de doelgroep cf. BBSH-definitie.	Meer dan 80% van de vrijgekomen woningen zijn toegewezen aan doelgroep.
2	Betaalbaarheid	Van de totale woningvoorraad van WoonFriesland dient minimaal 90% een huur te hebben beneden de aftoppingsgrens huurtoeslag voor 1 en 2-persoons huishoudens	Meer dan 90% van het woningbezit heeft een huur beneden de (onderste) aftoppingsgrens huurtoeslag.

² De aansluiting tussen de geformuleerde ambities en doelen en de geleverde prestaties was niet altijd eenduidig. Waar nodig heeft de commissie een herschikking doorgevoerd. Ambities en doelen die niet tot meetbare prestaties leidden zijn kortheidshalve niet in het schema vermeld, in het achterliggende meetschema wel.

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		Huuraanpassing bij mutatie zodanig toepassen dat woning niet boven aftoppingsgrens huurtoeslag uitkomt.	
3	Bijzondere doelgroepen	<p>Kansen scheppen voor mensen in kwetsbare posities op de woningmarkt.</p> <p>Toewijzen van meer dan 5% van de vrijkomende (zelfstandig te bewonen) huurwoningen aan bijzondere doelgroepen.</p>	<p>De doelstellingen zijn niet volledig SMART gemaakt in meetbare prestatie-indicatoren. De ambitie is een impliciet onderdeel van onze inzet. Er zijn en worden met name veel bijzondere woonvormen gerealiseerd (sociaal pensions, logeerhuizen, mfc's met verpleegunits, woonvormen voor gehandicapten, centra voor maatschappelijke opvang, vrouwenopvang e.d.).</p> <p>Meer dan 5% van de vrijgekomen woningen zijn toegewezen aan bijzondere doelgroepen.</p>
4	Leefbaarheid	<p>WoonFriesland heeft een concern breed leefbaarheidsbeleid neergelegd in Beleidskader leefbaarheid: Werken aan Wijken.</p> <p>De maatschappelijke verwachtingen verbinden t.a.v. de kwaliteit van het wonen en de woonomgeving, in open dialoog met de belanghouders.</p> <p>Realiseren van maatschappelijk vastgoed: 3000 m² in 2008 en 21826 m² in 2009.</p> <p>Opstellen van 3 integrale wijkvisies.</p>	<p>Document: Beleidskader leefbaarheid werken aan wijken (maart 2009)</p> <p>Pilots zijn gerealiseerd en geëvalueerd. Resultaten zijn beschreven in de zin van daling mutatiegraad in betreffende buurt, participatie van bewoners en kwalitatieve waarnemingen.</p> <p>In 2008 is 1755 m² aan maatschappelijk vastgoed gerealiseerd. De prognose voor 2009 is 19840 m².</p> <p>Deze zijn nog niet gerealiseerd.</p>
5	Bouwproductie	<p>Productiedoelstellingen voor periode 2005 t/m 2009:</p> <p>Nieuwbouw huur: 1900</p> <p>Nieuwbouw koop: 1450</p> <p>Renovatie: 750</p> <p>Verkoop: 1500</p> <p>Sloop: 850</p>	<p>Realisatie 2005 t/m 2008 + prognose 2009:</p> <p>Nieuwbouw huur: 1492</p> <p>Nieuwbouw koop: 694</p> <p>Renovatie: 1550</p> <p>Verkoop: 1044</p> <p>Sloop: 910</p>
6	Stedelijke vernieuwing	<p>We pakken verander- en beheeropgaven van wijken, buurten en dorpen integraal aan (prestatie-indicator: drie integrale gebiedsvisies zijn opgeteld).</p> <p>Tegengaan verkrotting op kwetsbare plekken in kleine dorpen</p> <p>Betrokkenheid bij het behoud en gebruik van monumentale panden en cultureel erfgoed.</p>	<p>WoonFriesland is actief in bijvoorbeeld: stedelijke vernieuwing Vegelin Leeuwarden (gereed), Vrijheidswijk Leeuwarden (loopt nog), dorpsvernieuwing Ureterp (loopt nog), clustering H'garyp (net begonnen), NoordOost Drachten (bijna gereed), de Bouwen Drachten (start binnenkort)</p> <p>Overeenstemming met gemeente Leeuwarden over uitvoering wijkactieplan Heechterp Schieringen is bereikt.</p> <p>1 aankoop krot Britsum+ sloop-en nieuwbouwplan.</p> <p>Ombouw tot huur- en koopappartementen van de Academiegebouwen te Franeker</p>

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
		(2008/2009). Herontwikkeling en verhuur van kazerne, kerkgebouw, ziekenhuis en pakhuis (ruim 300 wooneenheden), het Fryslânhus (popacademie), de Infirmerie (kunstenaars) te Leeuwarden. Hoogniveau renovatie 67 vooroorlogse woningen Bosboomstraat e.o. te Leeuwarden (2007). Ombouw schoolgebouw tot woonvorm voor gehandicapten in Drachten. Restauratie sluiswachterswoning Bakkeveen. Aankoop 3 boerderijen (Haule, Oentsjerk en Oudemirdum) voor ombouw tot woonvormen voor gehandicapten.
7	Energie en Duurzaamheid	Over een periode van 10 jaar realiseren dat 75% van woningen energie label B heeft. Vermelden Energielabel bij elk woningaanbod.
		Nog beperkt (in 2008 346 nieuwe woningen met A-label opgeleverd, 71 slecht presterende woningen gesloopt, bij 548 woningen energieprestatie verbeterd naar label C). Per 1-1-2009 staat bij elk woningaanbod op internet en in Leeuwarden Courant het energielabel.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van WoonFriesland komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,5
2	Betaalbaarheid	6,7
3	Bijzondere doelgroepen	6,0
4	Leefbaarheid	6,5
5	Bouwproductie	6,3
6	Stedelijke vernieuwing	6,3
7	Energie en duurzaamheid	6,5
	Totaal	6,5

Toelichting:

Algemeen

WoonFriesland formuleert haar ambities en doelen op een hoog abstractieniveau. Niet alle doelstellingen zijn in meetbare termen beschreven. Bijvoorbeeld leefbaarheid, stedelijke vernieuwing en het huisvesten van bijzondere doelgroepen lenen zich voor nadere precisering.

Sommige prestatievelden zijn te eng geoperationaliseerd. Bijvoorbeeld: beschikbaarheid is nu alleen gedefinieerd als percentage vrijgekomen woningen en betaalbaarheid alleen als het percentage woningen onder de aftoppingsgrens. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan doelstellingen ten aanzien van de te bedienen klantgroepen en de daarbij behorende kwaliteiten, prijzen en omvang van het aanbod.



Beschikbaarheid

WoonFriesland heeft haar ambities gehaald. Ook uit de gesprekken met belanghouders blijkt dat gemeenten tevreden zijn over het beschikbare aantal sociale huurwoningen in hun gemeente (en het aandeel dat WoonFriesland daarin beheert).

Betaalbaarheid

WoonFriesland heeft relatief veel goedkope huurwoningen. Zij haalt dan ook ruimschoots de beoogde doelstelling qua betaalbaarheid; meer dan 90% van het woningbezit heeft een huur beneden de (onderste) aftoppingsgrens huurtoeslag. De rapportage van CFV laat echter zien dat de prijs-kwaliteit verhouding van het bezit van WoonFriesland niet gunstig is (de gemiddelde punt-prijs ligt boven de referentie groep, maar onder landelijke gemiddelde). Er is lange tijd weinig aandacht besteed aan onderhoud van bestaande woningen. WoonFriesland besteedt daar nu wel extra aandacht aan. Dat blijkt bijvoorbeeld uit hoge investeringen op het gebied van onderhoud en renovatie (uitgaven aan woningverbetering).

WoonFriesland heeft een huurbeleid dat op matiging van de prijsstijgingen is gericht (zie document Huurbeleid 2008). In het schema zijn echter geen ambities geformuleerd op het gebied van huurprijsbeleid en de relatie tussen prijs en kwaliteit.

Bijzondere doelgroepen

WoonFriesland is betrokken bij veel projecten in maatschappelijk vastgoed (zie bijv. jaarverslag 2009). Daarmee levert WoonFriesland een (aanzienlijke) bijdrage aan het huisvesten van mensen met bijzondere behoeften. Deze projecten vloeien voort uit de lokale betrokkenheid van WoonFriesland, komen als het ware van onderaf tot stand. Een duidelijke sturing vanuit een onderbouwd programma lijkt te ontbreken. De ambities van WoonFriesland met betrekking tot bijzondere doelgroepen zijn niet helder geformuleerd.

Leefbaarheid

De manier waarop WoonFriesland handen en voeten geeft aan leefbaarheid door het monitoringsysteem van wijken en het uitvoeren en evalueren van de drie pilots leefbaarheid waardeert de commissie positief. Op het gebied van leefbaarheid in kleine kernen verkeert het beleid nog in het stadium van experimenten. De leefbaarheidsdoelstellingen zijn nog niet expliciet. Gemeenten waarderen de inzet van WoonFriesland op het gebied van leefbaarheid doorgaans positief.

Op concernniveau ligt er een beleidskader leefbaarheid waarin is aangegeven waar WoonFriesland wel en niet op aanspreekbaar is en enkele uitgangspunten voor de werkwijze. Dit zal een uitwerking moeten krijgen op wijk- en dorpsniveau. WoonFriesland is voornemens integrale wijkvisies op te stellen. Deze zijn nog niet gerealiseerd.

Bouwproductie

WoonFriesland geeft zelf al aan dat de lat wat betreft nieuwbouw is verlegd. Door de koerswijzing in 2007 is de balans tussen nieuwbouw en verbeteren van de bestaande voorraad verschoven. We zien ten opzichte van de oude ambities een onderrealisatie bij nieuwbouw (m.n. in het koopsegment) en bij verkoop van huurwoningen. Tegelijkertijd zien we dat WoonFriesland meer woningen heeft gerenoveerd en gesloopt. Zoals het rapport CFV laat zien investeert WoonFriesland in vergelijking met andere corporaties veel in het verbeteren van bestaande woningen. Deze veranderingen zijn conform de nieuw ingezette koers.

Stedelijke vernieuwing

WoonFriesland is actief op het gebied van stedelijke- en dorpsvernieuwing. Voor sommige gebieden zijn de ambities vastgelegd in wijkafspraken met gemeenten. Kaderstellende ambities zijn er vooralsnog niet. Het voornemen om tot integrale gebiedsvisies te komen is nog niet ten volle gerealiseerd. WoonFriesland werkt aan een portefeuilleplan, waarmee opgaven en ambities in beeld worden gebracht.

Energie en duurzaamheid

WoonFriesland neemt het thema energie en duurzaamheid serieus. De productie is echter nog beperkt. Bovendien is er geen inzicht waaruit blijkt in hoeverre de productie bijdraagt aan het realiseren van de ambitie dat 75% van woningen energie label B heeft.

Met het vermelden van het energielabel bij elke woning biedt WoonFriesland haar klanten een goed inzicht in de energieprestatie van de woningen.

2.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

	Normen en meetpunten	Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,0
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	7,0

Toelichting:

De nieuwe missie en visie, zoals in het Ondernemingsplan helder beschreven, passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is.

WoonFriesland hanteert de BSC methode. Deze BSC is voor een belangrijk deel gevuld met procesactiviteiten en nog te weinig met gewenste maatschappelijke prestaties. WoonFriesland is op dit moment druk doende om de beleidsplannen verder te concretiseren. Het opstellen van de portefeuille plannen is daarin een belangrijke stap.

2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	6,1
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,4
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,9

Toelichting:

WoonFriesland beschikt over een helder beschreven missie. Uitwerking naar concrete doelen (gewenste prestaties) en de link tussen doelen en activiteiten laat te wensen over, vooral waar het gaat om bijzondere doelgroepen en leefbaarheid. Wat betreft beschikbaarheid en betaalbaarheid en doelgroepenbeleid zijn geen opvattingen terug te vinden over klantgroepen en de daarbij behorende prijzen en kwaliteiten. Daaraan wordt gewerkt met de portefeuilleplannen in wording.

Voor het prestatieveld Energie en duurzaamheid heeft WoonFriesland haar ambities en doelen goed uitgewerkt in meetbare eenheden; in het jaarverslag staat dat WoonFriesland zich als doel heeft gesteld dat over 10 jaar 75% van het bezit energielabel B heeft.

Voor nieuwbouw en vernieuwing zijn projectoverzichten uitgewerkt en vertaald in kostenoverzichten. Dat geldt niet voor de andere prestatievelden. Wel bestaat voor het totaal aan activiteiten inzicht in kosten en dekking.



2.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen		Cijfer
IV	De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	5,6
IV.1	De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	5,7
IV.2	Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	5,6

Toelichting:

De commissie waardeert de monitoring van eigen ambities en doelen relatief laag, omdat een confrontatie tussen acties en doelen veelal ontbreekt: oordeelsvorming over de mate waarin activiteiten bijdragen aan de gestelde doelen hebben we niet aangetroffen, uitgezonderd de evaluatie van de pilotprojecten leefbaarheid. We zien wel goede voorbeelden in het meten van de kwaliteit van dienstverlening via het KWH-Huurlabel en het monitoren van de bewonerstevredenheid via de USP-bewonersscan. Deze gegevens worden gebruikt om de dienstverlening te verbeteren.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,5
II Kennis en inzicht	10%	7,0
III Planning	10%	6,1
IV Monitoring	10%	5,6
Totaal		6,5

3 Presteren naar opgaven (PnO)

3.1 De maatschappelijke opgaven van WoonFriesland

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) de commissie deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

WoonFriesland is werkzaam in 20 gemeenten. De onderstaande tabel³ geeft een overzicht van alle gemeenten waarin WoonFriesland bezit heeft, de omvang van hun bezit en in hoeverre zij prestatieafspraken hebben gemaakt met gemeenten.

Gemeente	Aantal woningen WF 31-12-2008	Aandeel WF in de huursector	Actuele prestatie overeenkomst 31-12-2008
Achtkarspelen	615	15%	Nee
Dongeradeel	26	1%	
Franekeradeel	38	1%	
Gaasterlân-Sleat	29	2%	
Heerenveen	1.609	20%	Nee*
Kollumerland	98	6%	
Leeuwarden	7.695	37%	Ja
Leeuwarderadeel	774	83%	Ja
Littenseradiel	35	3%	
Menaldumadeel	16	1%	
Nijefurd	746	47%	Nee
Ooststellingwerf	800	22%	Ja
Opsterland	608	18%	Ja
Schiermonnikoog	120	80%	
Smallingerland	3.117	34%	Ja
Sneek	465	8%	
Tytsjerksteradiel	2.600	73%	Nee
Weststellingwerf	857	19%	Nee*
Overige gemeenten	8		
Vlieland (beheer)	197	83%	
Totaal Friesland	20.466	20%	

WoonFriesland heeft met een aantal grote gemeenten prestatieafspraken gemaakt. Toch zijn er met een aantal gemeenten waar WoonFriesland meer dan 500 woningen bezit, (nog) geen afspraken geformuleerd.

³ Bron: jaarverslag 2008

* Ondertekening prestatieovereenkomst voorzien voor 2009.

3.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht laten we zien hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die WoonFriesland heeft afgesloten met de gemeenten. WoonFriesland heeft met een beperkt aantal gemeenten prestatieafspraken (zie tabel 3.1). Het schema PnO is ingevuld voor die gemeenten waar WoonFriesland het meeste bezit heeft. Dat betreft de gemeenten: Heerenveen, Leeuwarden, Nijefurd, Ooststellingwerf, Opsterland, Smallingerland, Tytsjerksteradiel, Weststellingwerf, Leeuwarderadeel, Schiermonnikoog en Vlieland. Een totaaloverzicht van de opgaven ontbreekt. Naast de prestatieafspraken bieden ook de gesprekken met gemeenten goed inzicht in het presteren naar opgaven van WoonFriesland.

In het onderstaande schema zijn de opgaven van de gemeenten geaggregeerd. In de kolom Prestaties staat een selectie van prestaties die het overall oordeel van de commissie het beste weerspiegelen.

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	WF levert een bijdrage aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied. Het aandeel toe te wijzen woningen aan doelgroep verschilt per gemeente van >70% tot >95%.	<p>Totaal indruk: In alle gemeenten haalt WF haar doelstelling.</p> <p>Bijvoorbeeld: > Heerenveen en Nijefurd: 75% van de woningen zijn toegewezen aan de doelgroep. > Leeuwarden: >95%</p>
2	Betaalbaarheid	WF zorgt voor voldoende en passende huisvesting v.d. in de gemeente aanwezige doelgroep van beleid, conform de BBSH (zijnde 40% v.d. totale huurvoorraad WF) Uitvoering hieraan te geven door te streven naar een goede slagingskans	<p>Totaal indruk: WF operationaliseert de prestaties slechts in slagingskansen van de doelgroep. De prestatie is vaak niet ingevuld. Positieve uitzonderingen zie hieronder.</p> <p>Bijvoorbeeld: > Totaal aandeel goedkoop en betaalbaar in Smallingerland 7539 > 92% van het totaal aantal huurwoningen in Ureterp is bereikbaar voor lagere inkomens > 73% van de huurwoningen na herstructurering is teruggebouwd voor lage inkomens > 27% is teruggebouwd in de koopsector < € 200.000</p>
3	Bijzondere doelgroepen	> WF zal min. 5% van haar woningvoorraad beschikbaar stellen voor huisvesting bijzondere doelgroepen > De door WF nieuw te bouwen woningen zullen zoveel mogelijk als levensloopbestendige woningen worden uitgevoerd	<p>Totaal indruk: WF is zeer actief op het gebied van vastgoed voor bijzondere doelgroepen. Dit blijkt uit de lange lijst met projecten.</p> <p>Bijvoorbeeld: > Heerenveen 2007 start bouw MFC Skoatterwâld > T'diel 2008 zijn 5 woningen verhuurd</p>

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
			<p>aan statushouders en 5 aan 'pardonners'</p> <ul style="list-style-type: none"> > Oudemirdum: Boerderij Kleurrijk > Renovatie (mei 2009) woonboerderij waar jong volwassenen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking kunnen wonen, logeren, creëren en kunnen deelnemen aan dagbesteding. Er worden 5 wooneenheden voor permanente bewoning gerealiseerd en 8 logeereenheden. De JP van der Bent Stichting zal optreden als huurder.
4	Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> > Verbetering leefbaarheid wijken > Behoud van voorzieningen in dorpen > Overlast beperken en afglijden van mensen voorkomen 	<p>Totaal indruk:</p> <p>Op concernniveau is de opgave niet scherp geformuleerd.</p> <p>WF levert op veel verschillende manieren een goede bijdrage aan leefbaarheid, zowel in stedelijk gebied als in kleine dorpen.</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> > in prestatieafspraken met gemeente Leeuwarden zijn specifieke inspanningen van WF op het gebied van leefbaarheid geformuleerd. > Mondriaanbuurt, Leeuwarden: organiseren van tuindagen en aanstellen van huismeesters. > Warns 2005 start bouw MFA waarin scholen, kinderopvang, fysiotherapie en sportvereniging onderdak vinden. > Pilot: Werken aan Wijken Breuninglaan in Wolvega. WF werkt samen met gemeente, politie en welzijnsorganisaties.
5	Bouwproductie	<p>De corporatie heeft een concrete bijdrage geleverd aan de uitbreiding, aanpassing en/of verbetering van de woningvoorraad passend bij de opgave in haar werkgebied</p>	<p>Totaal indruk:</p> <p>Voor de meeste gemeenten is geen opgave m.b.t. bouwproductie geformuleerd, maar wordt verwezen naar prestatievelden beschikbaarheid, betaalbaarheid en bijzonder doelgroepen. Met een aantal gemeenten heeft WF productie afspraken gemaakt. Deze afspraken zijn niet uniform en niet altijd SMART geformuleerd.</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Koudum: opleveren van 18 huurwoningen, waarvan 4 levensloopbestendig, 8 senioren, 4

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
			<p>gezins- en 2 starterswoningen en 18 koopwoningen (allen Zonder1 kapwoningen) aan Epemastraat.</p> <p>> Drachten: opleveren van 42 woningen aan Leeuwerikstraat</p>
6	Stedelijke/dorps vernieuwing	<p>WF wil een bijdrage leveren aan het verbeteren van de leefbaarheid door het verbeteren van het woningaanbod in combinatie met de zo gewenste voorzieningen.</p>	<p>Totaal indruk:</p> <p>Zowel in stedelijk gebied als in de dorpen is WF actief in herstructurering. Voor aantal gemeenten heeft WF geen opgave gedefinieerd. Daar waar wel een opgave is geformuleerd is er een overlap met leefbaarheid.</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <p>> In Leeuwarden is WF actief in de vernieuwing van de Mondriaanbuurt, de Vrijheidswijk en Heechterp Schieringen. Zo heeft WF in 2005 in de Vegelin 15 particuliere woningen opgekocht, opgeknapt en daarna verhuurd of verkocht. Deze activiteit gaat ook in 2006 door, dit om het gebied zoveel mogelijk te upgraden.</p> <p>> Smalingerland: sinds 2004 is WF actief in de wijk De Bouwen.</p> <p>> Tytsjerksteradiel: WF levert een actieve bijdrage aan dorpsvernieuwing in Hurdegaryp.</p>
7	Energie en Duurzaamheid	<p>> Duurzaamheid/per project de energiezuinige maatregelen bekijken en toepassen</p> <p>> Bij nieuwbouw EPC-norm van 0,5 realiseren</p>	<p>Totaal indruk:</p> <p>WF heeft energiebesparing hoog op de agenda staan.</p> <p>Bijvoorbeeld:</p> <p>> Alle nieuwbouwwoningen zijn gebouwd conform het nieuwst geldende bouwbesluit en voldoen aan het A label.</p> <p>> Leeuwarden: Bij nieuwbouw wordt een EPC-norm van 0,3 gerealiseerd.</p> <p>> Nijefurd/T'diel: Bij nieuwbouw wordt een EPC-norm van 0,5 gerealiseerd</p>

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de opgaven van WoonFriesland komt de commissie tot de onderstaande beoordeling.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	7,0
3	Bijzondere doelgroepen	7,5
4	Leefbaarheid	7,5
5	Bouwproductie	7,5
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	7,0
	Totaal	7,2

Toelichting:

Algemeen

Het is opvallend dat WoonFriesland slechts met veel moeite een overzicht kon geven van de prestaties naar opgaven voor een aantal gemeenten en dat er geen geconsolideerd overzicht per regio of voor het concern aanwezig is. Dit geeft aan dat de methode om opgaven te formuleren en de prestaties te meten nog onvoldoende ontwikkeld is. Het oordeel van de commissie over het presteren naar opgaven is desondanks positief. De commissie is namelijk onder de indruk van wat WoonFriesland allemaal doet. Het ontbreken van een scherpe sturing op prestaties en van een goede monitoring en evaluatie maakt meten 'of het voldoende is' lastig en beperkt voor WoonFriesland de mogelijkheid te leren en verbeteren.

Beschikbaarheid

WoonFriesland scoort goed op beschikbaarheid aangezien voldoende woningen passend worden toegewezen. Uit het feit dat de prestaties niet voor alle gemeenten was geduid, maken we op dat dit niet overal systematisch in beeld wordt gebracht. De meeste gemeenten zijn tevreden over de beschikbaarheid van sociale huurwoningen en het aandeel dat WoonFriesland daarin realiseert. De commissie ziet dat WoonFriesland anticipeert op krimp in delen van haar werkgebied en fors investeert in een kwaliteitsslag van de bestaande woningvoorraad.

Betaalbaarheid

De opgaven zijn niet scherp geformuleerd. WoonFriesland heeft niet gedefinieerd wat per gebied de gewenste omvang van de kernvoorraad in eigen bezit zou moeten zijn en geen doelen opgenomen ten aanzien van de prijs-kwaliteitverhouding. Eerder constateerden we al dat daar een taak voor WoonFriesland ligt, die een plek krijgt in de portefeuilleplannen.

Bijzondere doelgroepen

WoonFriesland participeert in veel en diverse projecten, voortkomend uit de lokale posities. Het ontbreekt aan een beeld van de (toekomstige) opgaven op dit terrein: welke vragen staan ons te wachten. Aangezien WoonFriesland een grote speler is die in heel Friesland met verschillende partners samenwerkt, ligt er een taak kennis te organiseren en opgedane ervaringen te bundelen en te delen.

Leefbaarheid

Op concernniveau is de opgave met betrekking tot leefbaarheid niet scherp geformuleerd. Daardoor is het lastig meetbaar in hoeverre WoonFriesland aan haar leefbaarheidsdoelstellingen voldoet. De prestatieafspraken met de gemeente Leeuwarden vormen hierop een uitzondering.

WoonFriesland onderneemt veel op het gebied van leefbaarheid. Zowel in stedelijke gebieden als in dorpskernen. Activiteiten variëren van het bouwen van multifunctionele centra tot het organiseren van tuindagen en participeren in samenwerkingsverbanden met gemeenten en welzijnsorganisaties.

Op papier is het leefbaarheidsbeleid minder ontwikkeld dan uit gesprekken met medewerkers en belanghouders blijkt. Zij hebben het vertrouwen dat de pionieraanpak via pilots en leren van ervaringen kan leiden tot het aanscherpen van het beleid en meer resultaat in de praktijk. Uit de pilots blijken de effecten positief.

Bouwproductie

Ten aanzien van de bouwproductie zijn er wel afspraken met gemeenten op projectniveau en - waar deze zijn gemaakt - in de prestatieafspraken. Het is echter minder duidelijk wat de lokale opgaven (tekorten en overschotten) zijn en welk aandeel WoonFriesland voor haar rekening neemt. Dit zal overigens veranderen met het opstellen van de portefeuilleplannen. De bouwproductie op dit moment is een gevolg van de acquisitie inspanningen van enkele jaren geleden. WoonFriesland bouwt gestaag. Uit de rapportage van CFV (2008) blijkt dat de bouwproductie achterblijft bij de voornemens, maar niet meer dan gemiddeld in de sector. De omvang van de productie is gemiddeld. De meeste gemeenten zijn positief over de inzet van WoonFriesland op het gebied van de bouwproductie.

Stedelijke vernieuwing

Voor het oordeel over de prestaties op het gebied van stedelijke vernieuwing, maakt de commissie gebruik van de gesprekken met gemeenten. Daaruit ontstaat geen eenduidig beeld: van uiterst positief (*“WoonFriesland steekt haar nek uit”*) tot zeer kritisch (*“WoonFriesland moet haar verantwoordelijkheid nemen en meer initiatief tonen”*). Zo typeert de gemeente Heerenveen WoonFriesland als afwachtend. De gemeente Smallingerland vindt WoonFriesland ook wat afwachtend, maar waardeert de actie van WoonFriesland in stedelijke vernieuwing wel positief. *“We moeten er aan trekken, maar de inzet is goed”*. De gemeente Leeuwarden is erg positief over de inzet van WoonFriesland. In Heechterp Schieringen heeft WoonFriesland door haar actieve inzet ook Welkom Nieuw Wonen meegekregen.

De inzet ten aanzien van dorpsvernieuwing overlapt met die bij leefbaarheid. Kleine dorpen zijn daarom bij dit meetpunt buiten beschouwing gelaten.

Energie en Duurzaamheid

Energie staat duidelijk op de agenda van WoonFriesland. De nieuwbouw voldoet aan hoge normen met betrekking tot energiezuinigheid waarbij vernieuwende maatregelen niet worden geschuwd. Ook bij renovatie en woning verbetering worden energiebesparende maatregelen geïmplementeerd.

3.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Uit de gesprekken blijkt dat WoonFriesland wel kennis bezit over de opgave, ook de belanghouders geven aan dat WoonFriesland over veel marktkennis beschikt. Het is echter niet traceerbaar hoe WoonFriesland dat vertaalt naar keuzen ten aanzien van doelen en inzet. Voor de beoordelingsperiode ontbreekt het aan een gefundeerde beschrijving van de opgaven op concern- en regioniveau. Het Strategisch voorraadbeleid 2006-2010 is niet meer van kracht.

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,0
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,0



Toelichting:

Algemeen

De koersaanpassing van WoonFriesland in 2007 liep parallel met ontwikkelingen in het veld. Daar waar duidelijk werd dat groei zou afvlakken en op termijn zou omslaan naar krimp, koos WoonFriesland voor minder nieuwbouw en versterking van de inzet op leefbaarheid en bijzondere doelgroepen.

Inzicht in opgaven

Een fundering van de opgaven (wat zijn de opgaven en wat ziet WoonFriesland daarin als haar taak) is niet expliciet aanwezig. Uit de gesprekken blijkt dat gebruik wordt gemaakt van woningmarktonderzoeken (het WOBOF) en andere informatie en dat deze ook in de hoofden aanwezig is. Dit wordt bevestigd in de gesprekken met belanghouders. Het is voor wat de periode 2007-2009 niet traceerbaar op welke manier deze informatie heeft geleid tot keuzen: wat concludeert WoonFriesland uit de gegevens? Welke bijdrage wil WoonFriesland leveren aan de gesignaleerde opgaven? Wel is bij de voorbereiding van het voorraadbeleid, dat echter nog niet van kracht is, expliciet gerefereerd aan woningmarktinformatie.

Positief is dat bij het opstellen van portefeuilleplannen deze stap wel expliciet kan worden meegenomen.

Positief is ook de ontwikkeling van een signaleringsinstrument om de leefbaarheid in wijken te kunnen volgen en preventief in te kunnen grijpen.

3.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	5,3
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	5,0
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,0

Toelichting:

De commissie waardeert het presteren op het onderdeel planning laag. De organisatie wordt vooral operationeel aangestuurd. Bijvoorbeeld via de lijst met onderhanden projecten. Een meer strategische beleidsplanning en evaluatie ontbreken. De monitoring bestaat uit een (overigens gedegen) opsomming van activiteiten. Een confrontatie met gestelde inhoudelijke doelen vindt niet zichtbaar plaats. WoonFriesland werkt met de BSC om activiteiten te sturen en te volgen. Deze is momenteel voor een belangrijk deel gevuld met procesdoelen die onder andere beleidsuitwerking betreffen, waardoor dit in toekomst zal verbeteren. Voor de beoordelingsperiode was dit echter nog niet voorhanden.

WoonFriesland heeft geen documenten waarin per prestatieveld voor het gehele concern of per regio staat beschreven wat zij als haar opgave beschouwt en welke acties daaruit voort komen. De prioritering van doelen is zeer algemeen, namelijk acties ondernemen daar waar WoonFriesland het meeste bezit heeft.

WoonFriesland heeft een zeer uitgebreid netwerk van partijen op het gebied van zorg en welzijn waarmee zij samenwerkt. Echter, een overkoepelende strategische samenwerking ontbreekt.



3.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	6,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	6,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,0

Toelichting:

WoonFriesland houdt op projectniveau de voortgang bij. De evaluatie van prestaties op het gebied van verhuur en leefbaarheid verlopen goed. Instrumenten daarvoor zijn het KWH-Huurlabel, de USP-bewonersscan en de leefbaarheidsmonitor van wijken. Op het gebied van vastgoedbeleid is er geen systematische evaluatie van de realisatie van de opgaven. Daardoor is de mogelijkheid om bij te sturen beperkt.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,2
II Kennis en inzicht	10%	6,0
III Planning	10%	5,3
IV Monitoring	10%	6,0
Totaal		6,8

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van WoonFriesland

In de zelfevaluatie die WoonFriesland als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet WoonFriesland de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

- > bewoners
- > bewonersorganisaties
- > samenwerkingspartners in de wijken en de stad
- > zorg- en welzijnspartners
- > gemeenten (zie overzicht in 3.1)

Samenwerking met belanghouders is voor WoonFriesland belangrijk, zelfs zo belangrijk dat zij het hebben vastgelegd in hun visie: *We willen een verbinder en stimulator zijn van partijen die betrokken zijn bij de kwaliteit van het wonen, de woonomgeving, maatschappelijke voorzieningen en diensten voor bewoners.* WoonFriesland heeft een uitgestrekt werkgebied, daardoor werkt zij met een zeer groot aantal organisaties samen. Het jaarverslag geeft een goed overzicht van alle partijen waarmee WoonFriesland samenwerkt.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders zijn voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Het betreft een rekenkundig gemiddelde waarbij in de beoordeling geen rekening is gehouden met de grootte van de gemeente. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich volgens Belanghouders tot de opgaven in het werkgebied.	De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de Belanghouders.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,0 (17)	7,0 (14)	7,2 (18)	7,1
Betaalbaarheid	6,9 (17)	6,8 (14)	6,8 (20)	6,8
Bijzondere doelgroepen	7,0 (19)	6,8 (14)	7,0 (22)	6,9
Leefbaarheid	6,7 (19)	6,7 (12)	6,9 (17)	6,7
Bouwproductie	6,8 (17)	6,8 (12)	6,9 (19)	6,8
Stedelijke vernieuwing	6,7 (14)	6,7 (11)	6,9 (17)	6,8
Energie en duurzaamheid	6,8 (14)	6,7 (10)	6,6 (17)	6,7
Totaal	6,8	6,8	6,9	6,8

Noot: In totaal hebben 25 respondenten de vragenlijst ingevuld. Een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.



Toelichting:

Algemeen

Belanghouders zijn tevreden tot matig tevreden over de prestaties van WoonFriesland. Op enkele uitzonderingen na lopen de cijfers die de verschillende respondenten geven niet ver uiteen. Deze uitzonderingen lijken het resultaat van goede of juist slechte persoonlijke ervaringen op projectniveau. Ongeveer de helft van de belanghouders kon geen oordeel geven over de verhouding tussen ambities van WoonFriesland en haar financiële mogelijkheden; daarvoor hadden zij onvoldoende inzicht in de financiële situatie van WoonFriesland.

Omslag in beleid WoonFriesland

Het overgrote deel van de belanghouders ervaart een duidelijke verandering van beleid en dan met name de verandering van de groeistrategie naar aandacht voor de kwaliteit van bestaande woongebieden. De accenten op leefbaarheid en bijzondere doelgroepen voor een deel van de belanghouders is minder duidelijk zichtbaar. WoonFriesland wordt neergezet als een betrokken organisatie met oog voor de maatschappelijke opgaven in het werkgebied.⁴

Beschikbaarheid

Alle belanghouders zijn tevreden over zowel de prestaties als ambities van WoonFriesland op het gebied van beschikbaarheid. WoonFriesland levert een positieve bijdrage aan het voorzien in voldoende sociale huurwoningen. De gemeenten Leeuwarden, Tytsjerkstradiel en Achtkarspelen zijn zelfs zeer tevreden met de inzet van WoonFriesland.

Betaalbaarheid

Het merendeel van de belanghouders is van mening dat WoonFriesland voldoende investeert in betaalbaarheid van wonen. We zien ook kritischer belanghouders. Het gaat dan met name om De Bewonersraad Friesland en een aantal zorgpartijen. Zij vinden de hoogte van de huurprijs vooral in relatie tot de kwaliteit van de woningen aan de hoge kant. Dit beeld komt overigens ook terug in de rapportage van het CFV en de USP-bewonersscan.

Bijzondere doelgroepen

WoonFriesland werkt samen met een groot aantal zorgorganisaties en realiseert woningen voor een grote variëteit aan bijzondere doelgroepen, zoals senioren, mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking, jongeren en dak- en thuislozen. De meerderheid van de belanghouders vindt de prestatie van WoonFriesland voldoende, sommigen zelfs uitstekend:

“In gesprekken met WoonFriesland over huisvesting van bijzondere doelgroepen krijgen wij gehoor.

WoonFriesland staat aan onze zijde als het gaat om het huisvestingsvraagstuk.”

“WoonFriesland is creatief in het zoeken naar oplossingen en luistert goed naar haar klanten.”

Daar staat tegenover dat een aantal belanghouders van mening is dat WoonFriesland zich wel wat meer kan inspannen. *“WoonFriesland komt moeizaam tot plannen voor complexen, ondanks onze inbreng.”* en

“WoonFriesland lijkt deze opgave soms te beschouwen als een reguliere goedkope woonopgave, terwijl onze klanten toch echt bijzondere voorzieningen in de woning nodig hebben.”

Bouwproductie

De bouwproductie wordt met een voldoende gewaardeerd. De gemeenten Leeuwarderadeel en Heerenveen zijn zelfs zeer tevreden over de bouwproductie van WoonFriesland. Wel ervaart een aantal belanghouders dat de bouwproductie soms achterblijft bij de beloofde aantallen. Bijvoorbeeld de gemeenten Leeuwarden en Smallingerland waarderen de bouwproductie als voldoende. Dat komt deels omdat WoonFriesland volgens belanghouders wel eens te veel hooi op zijn vork neemt. Maar ook omdat WoonFriesland en gemeenten niet

⁴ Aan de belanghouders enquête heeft de commissie een extra vraag toegevoegd om inzicht te krijgen in hoeverre belanghouders een omslag in het beleid van WoonFriesland ervaren in de periode 2004-2009.

altijd tot scherpe geformuleerde prestatie afspraken komen. Gemeenten steken ook de hand in eigen boezem: *“Vertraging heeft ook te maken met de ruimtelijke procedures.”*

“WoonFriesland is als er afspraken zijn gemaakt een betrouwbare partner. De procesbeheersing van WoonFriesland zou echter veel beter kunnen. Dat leidt nu soms tot vertragingen.”

“De uitvoering van beleid is ongrijpbaar. Scherpe afspraken over prestaties zijn er nog niet.”

Leefbaarheid

De variatie in beoordeling van gemeenten over de prestaties van WoonFriesland met betrekking tot leefbaarheid is groot. Bijvoorbeeld: de gemeente Tytsjerksteradiel is zeer positief en waardeert de inzet van WoonFriesland met een 8. *“WoonFriesland heeft echt een voortrekkersrol gespeeld bij de totstandkoming van het MFC.”* De Bewonersraad Friesland (DBF) is het meest kritisch, zij waarderen de inzet met een 5. Zij motiveren deze onvoldoende omdat zij van mening zijn dat de huurders opdraaien voor de kosten van leefbaarheid. DBF is van mening dat andere partijen de kosten voor leefbaarheid moeten oppakken. Ook de gemeente Schiermonnikoog geeft WoonFriesland een 5 op het gebied van leefbaarheid, omdat WoonFriesland nog geen initiatief heeft ondernomen om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de woonomgeving op het eiland.

De extra inspanningen van WoonFriesland op het gebied van leefbaarheid lijken niet direct weerspiegeld in de beoordeling van de belanghouders. Toch zijn de meeste belanghouders van mening dat WoonFriesland goed scoort. *“WoonFriesland voelt zich verantwoordelijk voor investeren in leefbaarheid.”*

Ook met betrekking tot leefbaarheid in kleine dorpen weet WoonFriesland wat er speelt op lokaal niveau, onder andere doordat zij het overleg met bewoners goed organiseren. *“WoonFriesland denkt mee en investeert in dorpshuizen. Daarbij draagt ze bij aan goede leefbaarheid in de gemeente.”*

De belanghouders die kritisch zijn ten aanzien van de inzet van WoonFriesland op het gebied van leefbaarheid missen vooral een initiërende, pro-actieve rol van WoonFriesland. *“WoonFriesland neemt deel aan het sociaal team. Daarin neemt WoonFriesland geen zichtbaar initiatief voor strategische samenwerking met andere partners, het blijft hangen in het vergadercircuit.”*

Stedelijke vernieuwing

Niet in alle gemeenten is sprake van stedelijke vernieuwing. De belanghouders die wel te maken hebben met stedelijke of dorpsvernieuwing zijn van mening dat WoonFriesland voldoende presteert.

“WoonFriesland heeft haar nek uitgestoken in de herstructurering van de Mondriaanbuurt.”

“Medewerkers van WoonFriesland tonen een groot inlevingsvermogen naar bewoners toe.”

De gemeenten Leeuwarden en Nijefurd zijn zeer tevreden over de inspanningen van WoonFriesland op het gebied van stedelijke vernieuwing. Bijvoorbeeld: de gemeente Leeuwarden is lovend over de inzet van WoonFriesland bij de totstandkoming van het wijkactieplan Heechterp Schieringen. *“WoonFriesland is bereid om een actieve bijdrage in het verbeteren van wijken te leveren, ook daar waar zij een kleiner aandeel woningen bezit.”*

In sommige gemeenten wordt daarentegen van WoonFriesland een meer initiërende rol verwacht, bijvoorbeeld in Heerenveen, ondanks dat WoonFriesland op de meeste plekken niet het meeste bezit heeft.

Energie en duurzaamheid

Voor alle belanghouders is het duidelijk dat WoonFriesland energiebesparing hoog op de agenda heeft staan. WoonFriesland schuwt daarbij geen innovatieve oplossingen, zo wordt door enkele gemeenten benadrukt. Andere gemeenten - met name de gemeenten Schiermonnikoog, Smallingerland en Heerenveen - zijn van mening dat er wel een tandje bij kan. Het nieuwe portefeuillebeleid biedt kansen om voor het gehele woningbezit de energieprestatie te verbeteren. Het Huurdersplatform heeft kritiek op de manier waarop energiebesparende maatregelen aan bewoners worden doorgerekend. WoonFriesland kan bewoners geen inzicht geven in de kosten en opbrengsten van de energiebesparende maatregelen.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	5,9
II.1	De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	6,0
II.2	De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,0
II.3	De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	6,5
II.4	De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,0

Toelichting:

WoonFriesland heeft in 2008 haar eerste belanghouderscongres georganiseerd. WoonFriesland neemt deel aan veel gesprekken op regionaal- en lokaal niveau. Daarbij typeren meerdere belanghouders WoonFriesland als constructief en meedenkend, maar niet initiërend.

De mate waarin belanghouders betrokken worden bij het beleidsproces van WoonFriesland wordt door veel belanghouders als matig tot net voldoende gewaardeerd. Zorgpartijen geven bijvoorbeeld aan dat relatie tussen WoonFriesland en de zorgpartij nu een verhouding is van verhuurder en huurder. Meerdere zorgpartijen spraken de wens uit om tot een strategisch partnerschap te komen. Daartoe zijn inmiddels ook initiatieven genomen.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	6,0
III.1	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6,0

Toelichting:

WoonFriesland voert veel overleg, vooral op lokaal niveau, en doet dat zorgvuldig. WoonFriesland geeft ook input in beleidsprocessen van gemeenten. Andersom betreft WoonFriesland belanghouders niet in haar eigen beleidsprocessen op regionaal en concernniveau. Ze betreft daar dan ook niet navolgbaar de verwachtingen en wensen van belanghouders in haar beleid.

Belanghouders herkennen wel een duidelijk een grotere externe gerichtheid dan voorheen. Kritische opmerkingen worden geplaatst bij de organisatie. De verandering van organisatiestructuur ging vaak gepaard met wisseling van gesprekspartner. Hierdoor liepen sommige projecten vertraging op.



4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen		Cijfer
IV	De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,0
IV.1	Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,0

Toelichting:

WoonFriesland betreft haar belanghouders niet bij het formuleren van haar doelen en het evalueren van haar prestaties.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,8
II Kennis en inzicht	10%	5,9
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	5,0
Totaal		6,5

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV*

	WoonFriesland	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	4.582	4.759	4.753
Huur in percentage van de maximale huur in 2007	70,2	67,7	70,6
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2007	124	132	128
Onderhoud per woning in 2007 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) ⁵	1.189	1.289	1.310
WOZ-waarde per woning in 2007 in €	109.160	121.026	147.312
Bedrijfswaarde per woning in 2007 in €	33.207	-	33.980
Solvabiliteit 2007 (in % van het balanstotaal)	31,4	35,2	31,6
Risicobeoordeling 2007 (in % van het balanstotaal)	9,7	10,8	10,8
Risicobeoordeling 2012 (in % van het balanstotaal)	11,6	12,0	12,0
Continuïteitsoordeel ⁶ 2007	A	70% in klasse A	71% in klasse A
Solvabiliteitsoordeel ⁷ 2007	A	100% in klasse A	97% in klasse A

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,7
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	7,3
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

⁵ De uitgaven aan woningverbetering zijn niet meegenomen in deze cijfers. In 2007 heeft WoonFriesland veel besteed aan woningverbetering; gemiddeld € 68.970 per verbeterde wooneenheid. Dit is fors hoger dan de referentie groep (€ 14.426) en het landelijk gemiddelde (€ 11.926).

⁶ Het continuïteitsoordeel geeft aan of er een goede balans is tussen de voorgenomen activiteiten - inclusief eventuele verkopen - en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De beleidskeuzes van de corporatie vormen daarbij het uitgangspunt.

⁷ Het solvabiliteitsoordeel geeft inzicht in de mate waarin de corporatie op de balansdatum zijn rente en aflossing kan betalen uit de reguliere exploitatie van het woningbezit, de voorgenomen activiteiten na de balansdatum blijven hierbij buiten beschouwing.

**Toelichting:**

Ieder jaar doet het Centraal Fonds Volkshuisvesting een uitspraak over de financiële positie van corporaties, het zogeheten continuïteitsoordeel. Het CFV oordeelde in 2008 op basis van ingediende prognosegegevens van WoonFriesland dat de voorgenomen activiteiten van WoonFriesland in 2008 passen bij de vermogenspositie van de corporatie. De corporatie voldoet zowel aan de eis dat de continuïteit voldoende is gewaarborgd, als aan de eis dat ze haar middelen voldoende inzet in het belang van de volkshuisvesting.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > Belangrijk onderdeel van de continuïteitsbeoordeling is de oordeelsonthouding van de accountant bij de jaarrekening 2007. WoonFriesland hanteerde voor de bedrijfswaardebepaling geen complex specifieke uitgangspunten en kasstromen. Hierdoor ontstond een onzekerheid in de waardering van het woningbezit.
- > WoonFriesland heeft een verbeterplan opgesteld, namelijk Programma van vastgoedsturing (22-05-2008) en Bedrijfswaarde en vastgoedsturing (20-06-2008). De documenten kennen echter een hoog abstractieniveau. Hierdoor zijn doelstellingen niet altijd SMART geformuleerd. Ook is de implementatie in de werkorganisatie en de vertaling naar de vestigingen (nog) niet c.q. onvoldoende uitgewerkt.
- > In 2008 heeft de accountant de jaarrekening, inclusief bedrijfswaarde berekening goedgekeurd, zij het met de nodige verbeterpunten: het herijken van de complexindeling, het definiëren van de levensduren, het bepalen van de disconteringsvoet en het invulling geven aan de wijze waarop de restwaarde wordt bepaald. De accountant constateert dan ook dat de bedrijfswaarde in 2009 flink kan afwijken van die in 2008. De directiebestuurder acht het risico dat er in 2009 een neerwaartse bijstelling zal plaatsvinden klein.
- > Volgens het Ondernemingsplan 2009 van WoonFriesland zal het eigen vermogen van WoonFriesland zich de komende periode positief ontwikkelen. Van belang is te constateren dat de berekeningen gebaseerd zijn op normatieve uitgangspunten. De gewenste complexspecifieke ontwikkelingen en uitgangspunten zoals die momenteel worden geformuleerd in de portefeuilleplannen zijn nog niet meegenomen in de financiële overzichten.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)**a. Verkoop**

WoonFriesland heeft verkoopopbrengsten nodig om haar ambities te kunnen verwezenlijken en heeft in het Ondernemingsplan 2009 aangegeven het verkoopprogramma te intensiveren. De afzetbaarheid is echter onzeker met het oog op de economische crisis.

b. Leenpotentie

De leencapaciteit lijkt voldoende gelet op de kasstromen en het investeringsprogramma's zoals dat nu bekend zijn, dus zonder rekening te houden met het portefeuilleplan in wording. Gerekend met WOZ waarde is er nog een omvangrijke leencapaciteit.

c. Risicobuffers

- > WoonFriesland heeft gegeven huidige investeringsprogramma's voldoende risicobuffers, zoals blijkt uit de scenarioberekeningen in het Ondernemingsplan 2009.
- > WoonFriesland heeft gekozen voor een vennootschapstructuur om samen te werken met andere partijen en het risico te beperken. De accountant concludeert bij de jaarrekening 2007 dat van risicobeperking geen sprake is. Diverse verbindingen hebben een negatief eigen vermogen en daar draagt WoonFriesland als aandeelhouder (gedeelde) verantwoording voor. Daarop is in het eerste kwartaal van 2009 een afzonderlijke rapportage over de risico's van deelnemingen en van lopende projecten gemaakt. WoonFriesland stuurt bewust op het beperken van risico's van deelnemingen, deels door deelnemingen af te stoten.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2007 tot en met 2012 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen			Prognose beslag op vermogen		
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	276.728	6	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	148.224
2	Af: rendement op leningen	-184.292	7	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	-
3	Verkoop bestaand bezit	114.653	8	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	3.330
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	6.235	9	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	25.055
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	57.490	10	Vennootschapsbelasting	21.144
TOTAAL		270.814	TOTAAL		197.753

Bron: Continuïteitsoordeel WoonFriesland 2008, CFV

Toelichting

De gegevens in de bovenstaande tabel zijn inmiddels niet actueel meer (gebaseerd op het continuïteitsoordeel van het CFV over 2007). Deze cijfers weerspiegelen de 'oude' koers, waar het accent lag op verkoop en nieuwbouw. Het accent is verschoven naar beheren en kwaliteit van de bestaande woningvoorraad verbeteren, door middel van herstructurering en renovatie.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	6,0
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	6,0
II.2	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	6,0
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	6,0

Toelichting:

> WoonFriesland heeft voldoende inzicht in haar financiële positie bij staand beleid. Dat inzicht is nog niet voldoende scherp omdat de beleidsontwikkeling die gaande is er nog niet in is verwerkt. Momenteel werkt WoonFriesland aan portefeuilleplannen, waarin de prioriteiten en inzet van financiële middelen worden onderbouwd.

> De corporatie heeft geen afgeronde opvatting geformuleerd over de gewenste omvang van het eigen vermogen en over de omvang en besteding van de vrije ruimte daarin. Dit vraagstuk wordt in 2010 opgepakt.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	7,0
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	7,0

Toelichting:

Er is weliswaar geen concrete solvabiliteitsdoelstelling, maar het Ondernemingsplan 2009 constateert dat de solvabiliteit toeneemt en voldoende is om financiële continuïteit te waarborgen. Om de risico's te kunnen beheersen heeft WoonFriesland met omgevingsscenario's berekend dat gegeven de beleidskeuzes de kans dat de solvabiliteit over 5 jaar lager is dan 5% niet groter mag zijn dan 5%. Rekening houdend met het op dat moment beschikbare vastgoedprogramma voldoet WoonFriesland aan dit doel.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	6,0
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	6,0

Toelichting:

De organisatie is relatief duur. WoonFriesland heeft ten opzichte van de bezitsomvang een omvangrijke personeelsformatie, maar de personeelskosten zijn niet ver bovengemiddeld. De netto bedrijfslasten zijn in vergelijking met referentiecorporaties wel fors, net als de kosten voor nieuwbouw. WoonFriesland heeft kostenbewustzijn wel als speerpunt in haar ondernemingsplan gepresenteerd en aangekondigd dat er op termijn 20 FTE moet verdwijnen.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Visie	10%	6,0
III Risicoprofiel	10%	7,0
IV Bedrijfsvoering	10%	6,0
Totaal		6,8

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	7,0
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7,0

Toelichting:

De borging van de kwaliteit van het intern toezicht voldoet aan de norm. De Raad van Commissarissen (RvC) onderschrijft de Aedes Governance Code en hun taak en werkwijze is vastgelegd in een reglement. De RvC is - op één persoon na - begin 2006 aangetreden. Bij hun aantreden was de koerswijziging van WoonFriesland deels al ingezet. De eerste taak was om de nieuwe koers verder uit te dragen en daarvoor een geschikte bestuurder te vinden. Alle leden van de RvC ondersteunen de nieuwe koers - een klantgerichte, maatschappelijke onderneming - van WoonFriesland.

Als norm om de prestaties van de directiebestuurder en de corporatie te beoordelen worden de strategische doelen uit het ondernemingsplan gehanteerd.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	6,6
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,3
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	6,5
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	6,6
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	7,0



Toelichting:

Eigen ambities en doelen:

WoonFriesland geeft met veel verschillende projecten handen en voeten aan haar ambities op de verschillende prestatievelden. Zowel intern als extern geven mensen aan dat WoonFriesland focus mist: waarin onderscheidt WoonFriesland zich van andere corporaties? Het aanscherpen van deze focus maakt duidelijk waar partijen WoonFriesland wel en niet op aan kunnen spreken en biedt, zoals eerder in deze rapportage reeds geconstateerd, betere handvatten voor het sturen op prestaties.

Opgaven in het werkgebied:

WoonFriesland heeft met het Ondernemingsplan de informatie over haar missie en doelen op de website staan. Toch gaven veel belanghouders tijdens de gesprekken aan dat zij niet op de hoogte zijn van de beleidsvoornemens van WoonFriesland in hun werkgebied. WoonFriesland communiceert namelijk niet actief extern over haar ambities en de (gewenste) prestaties.

Belanghouders:

WoonFriesland organiseert éénmaal per jaar een belanghouderscongres. Vorig jaar hebben ruim honderd belanghouders hieraan deelgenomen. De commissie constateert dat deze eerste bijeenkomst wel als een algemene presentatie van WoonFriesland kan worden beschouwd, maar dat het geen verantwoording was van de strategiekeuze en van het doelbereik. Uit de gesprekken met de belanghouders blijkt dat daarin ook niet systematisch is ingegaan op de wensen en opgaven bij belanghouders.

WoonFriesland heeft intensief overleg met het Huurdersplatform. Dit overleg omvat ook beleidsvoornemens van WoonFriesland. Met andere belanghouders, zoals collega corporaties en zorgpartijen is dit in opbouw.

Vermogen:

De corporatie beschikt over een verslag van de externe accountant over ontwikkelingen van het vermogen en resultaat die bijdragen aan het inzicht in de positie van de woningcorporatie.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	7,0
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	6,3
- opgaven in het werkgebied	20%	6,5
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,6
- vermogen	20%	7,0
Totaal		6,7

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.



Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 5 tot en met 8. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking maximaal + of – 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van Belanghouders: afwijking – 25% tot – 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling de opgave of de verwachting van Belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Korte beschrijving van de leden van de visitatiecommissie

Prof.dr.ir. Jan van der Schaar

Jan van der Schaar is vennoot van RIGO Research en Advies. Hij adviseert het Rijk, gemeenten, instellingen, bedrijven en koepelorganisaties. Recente projecten betroffen onder meer de samenwerking tussen woningcorporaties en zorginstellingen, de financieringstelsels van wonen en zorg, de maatschappelijke verankering en visitaties van woningcorporaties, prestatieafspraken op lokaal niveau, het woonbeleid in de grote gemeenten, de lokale opgaven van stedelijke vernieuwing en tenslotte de toekomst van het huurbeleid en de huurtoeslag.

Drs. Anne van Grinsven

Anne van Grinsven is partner bij RIGO Research en Advies. Zij ondersteunt overheden en woningcorporaties bij het ontwikkelen van beleid en strategieën op het terrein van wonen. Anne begeleidt regelmatig het tot stand komen van prestatieafspraken; ze was medeauteur van de handreiking "Samen meer presteren" en de "Prestatiewijzer versnellen (ver)nieuwbouwproductie". Bijzondere aandacht heeft ze voor het thema maatschappelijk ondernemen. Ze heeft o.a. een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van het KWH-Maatschappijlabel en de Belanghouders-ID (een instrument om belanghouders te (h)erkennen en te positioneren).

Dr. ir. Janine Meesters

Janine Meesters is werkzaam als onderzoeker bij Onderzoeksinstituut OTB aan de Technische Universiteit Delft. Zij doet onderzoek op het gebied van woonvoorkeuren. Daarbij onderzoekt ze relaties tussen huishoudenkenmerken en woonvoorkeuren, maar ook afwegingen die huishoudens maken bij het kiezen van een woning. Recentelijk is Janine gepromoveerd op onderzoek naar de betekenis van wonen in een centrumstedelijke, suburbane en landelijke woonomgeving.



Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur/bestuurder van WoonFriesland 3 september 2009

Dhr. Kooiker (directeur/bestuurder)
Dhr. Douma (bestuurssecretaris)

Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen van WoonFriesland 5 juni 2009

Dhr. Sikkema (voorzitter)
Mevr. Hartemink
Dhr. Speksnijder
Dhr. Timmermans
Dhr. Stoop

Gesprek met een vertegenwoordiging van het Adviesforum van WoonFriesland 3 september 2009

Dhr. de Munnik (manager beleid, strategie en onderzoek)
Mevr. Klessens (coördinator leefbaarheid)
Dhr. Biemans (manager juridische zaken)
Mevr. Wiersma (manager financiën)

Gesprek met een vertegenwoordiging van leidinggevenden van WoonFriesland

Directie WoonFriesland:
5 juni 2009

Mevr. Hoekstra (directeur Klant & Markt)
Dhr. Kruis (directeur Maatschappij & Vastgoed)
Dhr. Oosting (directeur Vastgoedproductie)
Dhr. van Lingen (directeur Bedrijfsdiensten)

Regio management noord:
31 augustus 2009

Mevr. Medema (regiomanager K&M)
Mevr. Hepping (vastgoedstrateeg M&V)
Dhr. Kooistra (regiomanager VO)

Regio management oost:
5 juni 2009

Mevr. Damstra (regiomanager K&M)
Mevr. Maat (regiomanager M&V)
Dhr. Bakker (regiomanager VO)

Regio management zuidwest:
25 augustus 2009

Dhr. Hoogenkamp (regiomanager K&M)
Dhr. Bosma (regiomanager M&V)
Dhr. Vegter (regiomanager VO)

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van WoonFriesland 5 juni 2009

Dhr. Dijkhuizen (voorzitter OR)
Mevr. van de Schaaf
Mevr. Tersmette
Dhr. Hanenburg

Gesprek en enquête met bewonersvertegenwoordigers van WoonFriesland 25 augustus 2009

Dhr. van Ek (huurdersbelangenvereniging Heerenveen),
Dhr. van der Veen (De Bewonersraad Friesland)
Mevr. Herz (De Bewonersraad Friesland, regio Zuidwest en Noord)



Groepsgesprekken en enquête met belanghouders (periode 5 juni 2009- 31 augustus 2009)

Provincie Fryslân:	Dhr. Konst (gedeputeerde) Mevr. van der Kamp (programmaleider wonen)
Gemeente Heerenveen:	Dhr. Buwalda (wethouder; zorg en welzijn) Dhr. Scheweer (wethouder; wonen)
Gemeente Tytsjerksteradiel:	Mevr. Prins (wethouder; volkshuisvesting) Dhr. Boelstra (ambtenaar ruimte)
Gemeente Smallingerland:	Mevr. Ketelaar (wethouder) Dhr. Lobbezoo (ambtenaar)
Gemeente Leeuwarden:	Dhr. Sluiter (wethouder) Dhr. Brink (ambtenaar) Dhr. van den Bos (ambtenaar) Mevr. Bannink (ambtenaar)
Collegacorporaties:	Dhr. van Dijken (bestuurder Accolade) Dhr. de Groot (bestuurder Welkom Nieuw Wonen) Dhr. A. Heijne (manager Thus Wonen Kollum)
Zorg- en welzijnsorganisaties:	Dhr. Schenkel (Zorggroep Tellens) Dhr. Jager (Et Bientwark) Mevr. van Dijk (Fier Fryslân) Dhr. van Anken (Zienn) Dhr. Kuik (Talent) Dhr. Wiersma (JP van der Bent stichting) Mevr. Huizenga (Zuid Oost Zorg) Dhr. Talsma (Palet) Mevr. Dam (Stichting Noorderbrug)

Telefonische interviews en enquête met belanghouders (periode 22 juni 2009 – 8 juli 2009)

Mevr. Visser (gemeente Leeuwarderadeel, wethouder)
 Dhr. Rodenhuis (gemeente Nijefurd, wethouder)
 Dhr. Wiersma (gemeente Schiermonnikoog, wethouder)
 Dhr. Stellinga (gemeente Achtkarspelen, wethouder)
 Dhr. Hoen (gemeenten Opsterland, wethouder)
 Dhr. Bouma (gemeenten Ooststellingwerf, wethouder)

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door WoonFriesland aangeleverd op 29 mei 2009.

Nr	Document naam
	WoonFriesland
1	Aan- en verkoopbeleid
2	Actielijst Platform Huurders per 07 mei 2009
3	Bedrijfsplannen Bedrijfsdiensten 2008 en 2009
4	Bedrijfsplannen Klant & Markt 2008 en 2009
5	Bedrijfsplannen Maatschappij & Vastgoed 2008 en 2009
6	Bedrijfsplannen Vastgoedproductie 2008 en 2009
7	Bedrijfsplan regio oost 2009
8	Werkplan regio zuidwest 2009
9	Beleid belanghouders
10	Beleidskader leefbaarheid maart 2009
11	Belanghouderscongres verslag 26 maart 2008
12	Bestuursreglement 10 maart 2009
13	Corporatie in perspectief (CFV 2008)
14	Energiebeleid 2008
15	Herijking onderhoud
16	Huurbeleid 2008
17	Jaarverslagen 2007 en 2008
18	Uitkomsten KWH-Huurlabel 2008 en 2009
19	Onderzoeksplannen control 2008 en 2009
20	Oordeelsbrief VROM 2008
21	Ondernemingsplannen 2006, 2007, 2008, 2009
22	Programma vastgoedsturing 2008
23	Protocol herstructurering
24	Rapporten control 2007 en 2008
25	Kwartaal rapportages vierde kwartaal 2008 en eerste kwartaal 2009
26	Rapportage deelnemingen eerste kwartaal 2009
27	Rapportage projectenportefeuille eerste kwartaal 2009
28	Reglement Raad van Commissarissen 27 januari 2009
29	Sociaal pakket renovatie
30	Sociaal pakket sloop
31	Samenwerkingsovereenkomst De Bewonersraad Friesland
32	Samenwerkingsovereenkomst huurdersbelangenvereniging Heerenveen
33	Statuten WoonFriesland maart 2009
34	USP-monitor klanttevredenheid 2006
	Provinciaal/regionaal
35	Energieakkoord noord Nederland
36	Regionale woonvisie Nofa
37	Regionale woningbouwafspraken, provinciale nota 2008
	Leeuwarden
38	Prestatieafspraken gemeente Leeuwarden 2006-2009
39	Woonplan gemeente Leeuwarden
40	Dorpsvisie Wirdum – Swichum 2020
41	Heechterp Schieringen een prachtwijk

Nr	Document naam
	Leeuwarderadeel
41	Prestatieafspraken gemeenten Leeuwarderadeel 2007-2010
42	Uitvoeringsprogramma, dorpenpiegels
43	Visie Stiens 2025
	Opsterland
44	Woningbouwprogramma gemeente Opsterland 2000-2010
45	Woonplan Opsterland
46	Raamovereenkomst Wonen 2006-2010
	Smallingerland
47	Convenant sociaal team Smallingerland
48	Wijkvisie De Bouwen
49	Woonakkoord gemeente Smallingerland
50	Woonplan gemeente Smallingerland
	Heerenveen
51	Convenant sociaal team 2008
52	Woonconvenant gemeente Heerenveen 2009-2013
53	Woonplan De Ambitie
	Nijefurd
54	Ontwikkelingsplan Nijefurd, fusiedocument 2003
55	Ontwikkelvisie Koudum
	Ooststellingwerf
56	Herijking woonplan gemeente Ooststellingwerf 2000
57	Intentieovereenkomsten 4 locaties
58	Prestatieovereenkomst gemeente Ooststellingwerf
	Schiermonnikoog
59	Overeenkomst gemeente Schiermonnikoog inzake overdracht woningbezit
60	Structuurplan Schiermonnikoog
61	Woonplan Schiermonnikoog
	Vlieland
62	Raadsbesluit evaluatie samenwerking
63	Samenwerkingsovereenkomst 2005
	Weststellingwerf
64	Convenant
65	Woonplan gemeente Weststellingwerf 2009
	Nagezonden stukken
66	Zienswijzebrief WWI Krachtwijk Heechterp Schieringen 2008
67	Programma klantsturing april 2009
68	Strategische verkenning 2008
69	Memo wonen, zorg en welzijn 3 juli 2009
70	Memo recensie omslag WoonFriesland 20 augustus 2009
71	Zelfevaluatie Raad van Commissarissen 2008

Nr	Document naam
72	Management ontwikkelprogramma 2008 en 2009
73	Visitatierapport Raeflex 2005
74	Overzicht slaagkansen 2005-2008
75	CompetentieWijzer voor leidinggevenden januari 2009
76	Continuïteitsoordeel CFV 2008
77	Slaagkansen 2005-2008
78	Projectopdracht strategische personeelsplanning november 2008
79	Notitie Leefbaarheid in Friesland
80	Presentaties portefeuilleplannen en effectenkaarten
81	Strategisch voorraadbeleid 2006-2010