



**Visitatierapport**  
**De Bouwvereniging**  
**2011 - 2014**

*De Bouwvereniging*



*Utrecht, 29 mei 2015*

**Colofon**

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

**Visitatiecommissie**

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)  
Mevrouw drs. G.T.C.M. Dekkers  
De heer drs. M.N. Groenland (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren De Bouwvereniging met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van De Bouwvereniging zich herkennen in het rapport en kritische sparring-partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water  
directeur



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inhoud</b>	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>	<b>9</b>
<b>A Recensie</b>	<b>9</b>
<b>B Scorekaart</b>	<b>13</b>
<b>C Samenvatting</b>	<b>15</b>
<b>D Reactie De Bouwvereniging</b>	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>	<b>27</b>
<b>1 Visitatie bij De Bouwvereniging</b>	<b>27</b>
1.1 Schets De Bouwvereniging	27
1.2 Werkgebied De Bouwvereniging	28
<b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	<b>29</b>
2.1 Beschrijving van de opgaven	29
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	32
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	32
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	37
2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven	37
2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	38
2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	38
<b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>	<b>39</b>
3.1 De belanghebbenden van De Bouwvereniging	39
3.2 Beoordeling belanghebbenden	40
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	41
3.4 Conclusies en motivatie	41
<b>4 Presteren naar Vermogen</b>	<b>47</b>
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	47
4.2 Conclusies en motivatie	47
<b>5 Governance</b>	<b>51</b>
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51
5.2 Conclusies en motivatie	52
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>61</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>	<b>77</b>
<b>Bijlage 6 Meetschaal</b>	<b>83</b>
<b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>	<b>85</b>
<b>Bijlage 8 Position paper</b>	<b>97</b>





## Deel 1

**Beoordeling van de maatschappelijke prestaties,  
in het kort**





## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2011

Bij de visitatie vier jaar geleden kreeg De Bouwvereniging een ruim voldoende waardering voor haar prestaties. Daarnaast gaf de toenmalige visitatiecommissie de corporatie enkele verbeterpunten mee. Het meest in het oog springende punt daarbij was meer duidelijkheid verschaffen aan belanghebbenden over de visie, ambities en plannen, en de belanghebbenden (met name de bewoners) daar nadrukkelijker bij betrekken. Het visitatierapport gaf ook aanwijzingen voor de professionalisering van de governance.

De visitatiecommissie kwalificeerde De Bouwvereniging destijds als 'een organisatie van doeners met grote betrokkenheid bij de stad en de inwoners'. Dit geldt nog altijd. En met deze mentaliteit heeft De Bouwvereniging de aanwijzingen van de visitatiecommissie dan ook opgepakt. De corporatie heeft een ondernemingsplan ontwikkeld ('Van ons naar wij'), waarbij belanghebbenden betrokken zijn. Keuzes over de ontwikkeling van de voorraad en de ontwikkeling van plannen zijn gefundeerd in een strategisch voorraadbeleid. Vanuit de visie in het ondernemingsplan heeft de corporatie de ambities op het vlak van de sociale woningvoorraad aangescherpt, en gelijktijdig de commerciële posities afgebouwd. De governance is op alle terreinen op orde gebracht en inmiddels geheel in overeenstemming met de Governancecode, inclusief de bepalingen op grond van de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De Bouwvereniging heeft hiermee laten zien de opvattingen van belanghebbenden serieus te nemen en bereid te zijn zichzelf in dat licht te ontwikkelen. Dat siert de organisatie, medewerkers en toezichthouders.

#### Resultaten visitatie 2015

##### Keuzes maken doet pijn

In het jaar 2013 heeft De Bouwvereniging enkele verstrekkende keuzes gemaakt. De uitgangspunten van het kabinet Rutte II zoals die begin 2013 bekend waren, maakten het vanuit financieel oogpunt noodzakelijk in te grijpen. De corporatie heeft prioriteiten gesteld in de investeringsportefeuille. Vooral het besluit om de herstructurering van Plan Zuid fase 2 en 3 in haar geheel uit te stellen, leidde tot veel commotie bij belanghebbenden. Dit heeft de relatie met de gemeente, die op dat moment nog altijd broos was, geen goed gedaan. Die teleurstelling is ook nu nog voelbaar.

##### 'Van ons naar wij' is moeilijker dan je denkt

Eind 2013/begin 2014 werd duidelijk hoe de regeringsmaatregelen definitief uitpakt. De financiële positie van De Bouwvereniging bleek alsnog ruimte te geven om de herstructurering van Plan Zuid op te pakken. In haar beleidsvorming had de corporatie inmiddels de uitvoering van Plan Zuid gekoppeld aan de vernieuwing van het woonzorgcentrum Almenum, gecombineerd met verplaatsing daarvan naar Plan Zuid.

Maar waar De Bouwvereniging dacht de plannen 'gewoon weer op te kunnen pakken', en dat samen met alle betrokkenen te doen, werd zij geconfronteerd met grote weerstanden. Enerzijds bij de huidige bewoners in Plan Zuid, die zich teweerstelden tegen de sloopplannen vanwege de te verwachten hogere huren. Anderzijds bij de bewoners van Almenum, die verplaatsing naar een ander deel van Harlingen niet zagen zitten. 'Van ons naar wij' bleek toch niet zo gemakkelijk. Geheel onverwacht werden de plannen van De Bouwvereniging door de huurders als 'van boven opgelegd' ervaren. Het inschatten van het politiek-maatschappelijk klimaat bleek in deze situatie nog niet volledig ontwikkeld.

### **De 'wake-up-call' is goed gehoord**

De Bouwvereniging heeft goed geluisterd naar de emoties die werden opgeroepen, en de gebeurtenissen benut om van te leren. Met de Huurdervereniging Harlingen (HvH) zijn intensieve gesprekken gevoerd. De partijen hebben gezamenlijk de plannen aangepast. Het gesprek over herstructurering en de toekomst van Almenum wordt nu van onderaf gevoerd, en bewoners worden bij de planontwikkeling betrokken.

De gebeurtenissen hebben ook geleid tot een intensieve samenwerking tussen De Bouwvereniging en de Huurdersvereniging Harlingen. De manier waarop deze samenwerking momenteel vorm krijgt, staat model voor de situatie waarvoor de Woningwet 2015 richting geeft: huurders zitten als volwaardige partner aan tafel bij het overleg tussen gemeente en corporatie.

### **Interne organisatie op orde**

De Bouwvereniging heeft werk gemaakt van de eigen organisatie. In het ondernemingsplan is de noodzaak van een interne cultuurverandering vastgesteld en zijn programma's gestart om die cultuurverandering in de organisatie te borgen. Het is in dit kader mooi om te zien hoe De Bouwvereniging en de HvH vanuit dit traject samen zijn opgetrokken: een voorbeeld van de wijze waarop corporatie en huurderorganisatie samen kunnen werken.

Om de bedrijfslasten te verlagen heeft de corporatie enkele jaren geleden al maatregelen getroffen in de staande organisatie, die inmiddels resultaat hebben opgeleverd. Maar voor de toekomst zal een verdergaande analyse van de werkprocessen en structuur noodzakelijk zijn.

### **Governance**

Aan de governance binnen De Bouwvereniging is hard gewerkt. De raad van commissarissen is vrijwel geheel vernieuwd en heeft nu een goede mix van deskundigheden en commissarissen uit Harlingen en daarbuiten. De governance voldoet aan alle formele vereisten en is ook inhoudelijk volwassen geworden. De raad van commissarissen heeft aandacht voor zijn verschillende rollen als toezichthouder, klankbord en werkgever. Recent heeft de raad twee commissies ingesteld: een auditcommissie en een remuneratiecommissie.

### **Sterke punten**

De Bouwvereniging kent de volgende sterke punten:

- + doeners die zeer betrokken zijn bij stad en inwoners;
- + uitstekende samenwerking met zorgaanbieders;
- + een open oor voor kritische geluiden, en bereidheid om te leren;

- + grote betrokkenheid bij haar taakstelling (het bieden van betaalbare huisvesting) en een reële kijk op de realisatie hiervan;
- + scherpe ontwikkeling in de sturing van de bedrijfsprocessen.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

In de herfst van 2015 zal de huidige directeur van De Bouwvereniging afscheid nemen. De beleidsagenda die de visitatiecommissie aanreikt, zal dan ook vooral een kader kunnen vormen voor de raad van commissarissen en de nieuw te benoemen leiding van De Bouwvereniging. De commissie geeft De Bouwvereniging de volgende verbeter suggesties en aandachtspunten mee:

- Met de ontwikkeling van wijkvisies is pas recent een eerste stap gezet. Hoewel De Bouwvereniging met Plan Zuid nog wel even druk zal zijn, baart de toekomst van bijvoorbeeld de wijk Oosterpark al voldoende zorg (*'early warning signals'*) om daarvoor op korte termijn een wijkvisie te expliciteren.
- Het is van belang om bij de ontwikkeling van die wijkvisie intensief samen te werken met de gemeente en de in die wijk actieve organisaties. Niet alleen om de langetermijnvisie te ontwikkelen, maar ook om bijvoorbeeld op het gebied van leefbaarheid op korte termijn elkaars maatregelen goed te kunnen afstemmen. Hier ligt een uitdaging voor samenwerking op wijkniveau. Als voorbeeld dient de kwaliteit van de samenwerking in het Rode Dorp, een prestatie waar iedereen opgetogen over is.
- De huidige aanpak van de plannen in Plan Zuid ('van onderop') kan flinke invloed hebben op de ruimte en het tempo van plannen en investeringen voor andere delen van Harlingen. Het is van belang dat De Bouwvereniging belanghebbenden goed en tijdig meeneemt in de beleidsmogelijkheden en -keuzes.
- De Bouwvereniging kan zich nog verder inspannen om de bedrijfslasten te verlagen, maar daartoe zal een diepgaandere analyse van de werkprocessen en structuur noodzakelijk zijn.
- De raad van commissarissen kan haar rol opvatting expliciteren, waarbij de lange termijn meer centraal kan komen te staan.
- De koers 'Van ons naar wij' is voorzichtig ingezet. Er is blijvende aandacht voor deze koers nodig om het prille begin ook op lange termijn waar te maken. Als deze aandacht aanwezig blijft, is de commissie ervan overtuigd dat De Bouwvereniging van 'ons' ook echt 'wij' weet te maken.



## B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
<b>6,8</b>									
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	7,0	7,0	6,0	7,0		7,0	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
<b>6,7</b>									
Prestaties	6,7	7,1	6,8	7,2	6,2		6,8	50%	
Relatie en communicatie							6,3	25%	
Invloed op beleid							6,8	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
<b>7,0</b>									
Financiële continuïteit							8,0	30%	
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
<b>Governance</b>									
<b>6,6</b>									
Besturing	Plan					7,5	6,8	33%	
	Check					7,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,3	7,1	33%	
	Toetsingskader					8,0			
	Toepassing Governancecode					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	6,0	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			
<b>1</b> Huisvesting van de primaire doelgroep						<b>4</b> (Des)investeringen in vastgoed			
<b>2</b> Huisvesting van bijzondere doelgroepen						<b>5</b> Kwaliteit van wijken en buurten			
<b>3</b> Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						<b>6</b> Overige/andere prestaties			

\*) Alleen in hele getallen



## C Samenvatting

### Visitatie De Bouwvereniging

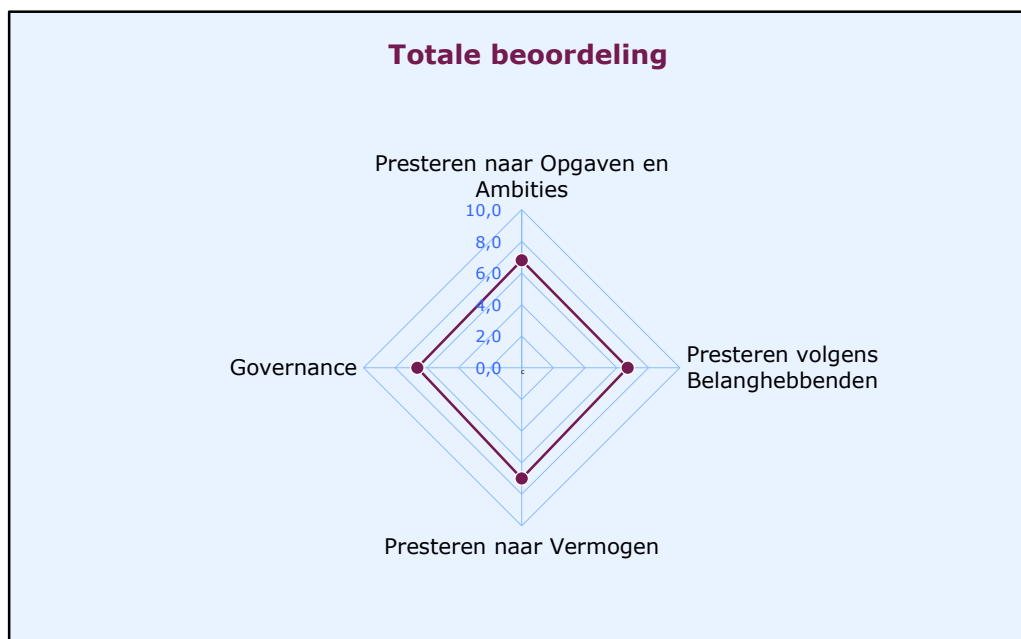
Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen februari 2015 en mei 2015.

### Korte schets De Bouwvereniging

Stichting voorheen De Bouwvereniging is opgericht in 1906. Zij heeft 2.432 zelfstandige woningen in bezit en werkt in één gemeente: Harlingen, bestaande uit de stad Harlingen en de dorpen Midlum en Wijnaldum. Bij De Bouwvereniging werkten eind 2014 33 medewerkers; in totaal 31,5 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurdersvereniging in de raad van commissarissen zitting hebben.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

### Beoordelingen De Bouwvereniging



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,8
Presteren volgens Belanghebbenden	6,7
Presteren naar Vermogen	7,0
Governance	6,6

De commissie komt tot de conclusie dat De Bouwvereniging ruim voldoende presteert. Op de onderdelen Presteren naar Vermogen en Presteren naar Opgaven presteert zij ruim voldoende. Meer dan voldoende scores het Presteren volgens Belanghebbenden en de Governance. Op Presteren volgens Ambities scoort de corporatie een voldoende.

## Presteren naar Opgaven en Ambities

6,8

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,8.

De prestaties om de opgaven te realiseren beoordeelt de commissie als ruim voldoende (7) en de realisatie van de eigen ambities als voldoende (6).

De Bouwvereniging is een organisatie van doeners met een grote betrokkenheid bij Harlingen. Het is duidelijk dat betaalbaarheid een groot goed is voor de corporatie. De Bouwvereniging stelt veel in het werk om de huren betaalbaar te houden en biedt veel ruimte aan bijzondere doelgroepen. Ze werkt goed samen met de zorgpartijen, waardoor maatwerk geleverd wordt. De Bouwvereniging heeft diverse complexen voor bijzondere doelgroepen in bezit en heeft hier recent een nieuw complex aan toegevoegd. Daarnaast is er bijzondere aandacht voor jongeren, die goed aan bod komen.

De kwaliteit van de woningen is over het algemeen op orde, met een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Bij een aantal complexen is zichtbaar dat de herstructurering uitgesteld is. De kwaliteit van dienstverlening is goed, naar tevredenheid van bewoners. Op het gebied van energiebeleid loopt De Bouwvereniging achter op de afspraken: de ambities uit 2011 zijn als gevolg van wijzigingen in het kabinetsbeleid grotendeels stilgezet. In 2014 zijn de activiteiten op dit terrein weer opgepakt.

Gedurende de visitatieperiode is De Bouwvereniging veranderd van een bouwende in een beherende corporatie. De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode, ervoor gekozen om de focus primair te richten op bouwen en beheren van sociale huurwoningen en de andere projecten en posities af te bouwen. Dit werd ingegeven door de maatregelen van het kabinet-Rutte II en een fors krimpende woningmarkt. Met name de koppeling van de WOZ-waarde aan de huurprijs zou vergaande financiële consequenties hebben. De Bouwvereniging zette een streep door tal van projecten, en zou alleen de Helling en Almenum doorzetten. Een aantal plannen kon eind 2013 toch doorgang vinden, waaronder de herstructurering van Plan Zuid, maar toen werd de corporatie overvallen door fel bewonersprotest. Hierdoor is extra vertraging opgelopen. De corporatie werkt inmiddels hard aan het verbeteren van de relatie met bewoners. Met de bewonersorganisatie is een procesaanpak overeengekomen om Plan Zuid alsnog te realiseren.

Het oordeel over de kwaliteit van wijken en buurten is een gemiddelde van twee kanten. Bij de renovatie van het Rode Dorp liet De Bouwvereniging zien een buurt zeer goed te kunnen vernieuwen, in goede samenwerking met bewoners. In het sociaal team pakt zij haar rol zeer actief op. De corporatie krijgt de leefbaarheid nog onvoldoende op de agenda, zoals in de Oosterparkbuurt, waardoor een (gezamenlijke) visie en aanpak achterwege blijft. De precaire verhouding met de gemeente speelt hierbij een rol. Snel winst behalen op terreinen waar dat mogelijk is, zoals de aanpak van achterpaden, zou kunnen bijdragen aan een breed draagvlak. Hetzelfde geldt voor overleg met de gemeente over de strategie bij verkoop van individuele woningen.



De ambities die De Bouwvereniging heeft beschreven in haar ondernemingsplan, zijn gebaseerd op een gefundeerde en beargumenteerde visie op de opgaven. De ambities doen recht aan de vraagstukken waarmee Harlingen kampt en sluit aan op de vraagstukken die belanghebbenden ervaren. Op veel gebieden zijn de ambities daadwerkelijk richtsnoer voor handelen. Onder meer bij betaalbaarheid worden ze echt doorleefd. Een aantal ambities, zoals het opstellen van wijkvisies en het energiebeleid zijn vertraagd, terwijl de problematiek in een aantal wijken vraagt om actieve interventies.

## Presteren volgens Belanghebbenden

6,7

De belanghebbenden beoordelen De Bouwvereniging met een 6,7.

Op hoofdlijnen zijn belanghebbenden tevreden. Met name de bewoners zijn tevreden, enkele uitschieters op onderdelen daargelaten. De gemeente is juist kritisch. Welzijns- en zorgpartijen en de collega-corporaties oordelen voornamelijk positief-kritisch over de prestaties van De Bouwvereniging.

Er is bij alle partijen veel waardering voor de focus op de kerntaak en het beperken van de huren. Met name de zorgpartners zijn tevreden over de samenwerking bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De gemeente is positief over de inzet op bijzondere doelgroepen maar vindt wel dat De Bouwvereniging een visie zou moeten hebben op langer zelfstandig wonen. Bewoners vinden het erg prettig dat zij een rol kunnen spelen bij het beheer van de woningen en woonomgeving. Wel stellen zij dat De Bouwvereniging zich soms doortastender kan opstellen, als bewoners iets zelf niet kunnen oppakken. De aanpak van het Rode Dorp, waarbij tuindorpwoningen met behoud van hun architecturale waarde zijn gerenoveerd, wordt unaniem gezien als voorbeeld van een renovatieaanpak waarbij goed met bewoners is samengewerkt.

Op een aantal vlakken lopen de oordelen echter uiteen. Dit betreft in de eerste plaats de investeringen in vastgoed. Tevredenheid is er over de kwaliteit van de nieuwbouw. Dat De Bouwvereniging de projectenportefeuille sterk beperkte, viel vooral bij de gemeente bepaald niet goed. Collega-corporaties zijn van mening dat De Bouwvereniging de aanleiding voor de forse ingreep in 2013 eerder had kunnen voorzien.

Ook wat betreft de beschikbaarheid van betaalbare en goedkope woningen is er geen unaniem beeld over de benodigde omvang. Ten aanzien van de kwaliteit van buurten wordt er zeer lovend gesproken over de inzet in het sociaal team. Tegelijkertijd is de gemeente van mening dat De Bouwvereniging geen doordacht leefbaarheidsbeleid, inclusief activiteiten op dat vlak, hanteert.

In de communicatie naar bewoners heeft De Bouwvereniging een slag gemaakt. Belanghebbenden herkennen dat de corporatie geleerd heeft van de conflicten bij onder andere Plan Zuid. Hier ontstond weerstand bij de oorspronkelijk gekozen aanpak die als top-down werd ervaren. De Bouwvereniging stelt zich opener op naar belanghebbenden, maar kan zich zeker nog ontwikkelen. De gemeente, bewonersorganisaties en collega-corporaties geven aan dat De Bouwvereniging moet bewijzen of ze deze open houding vol kan houden. Ook als het gaat om de invloed van belanghebbenden op de corporatie, moet bewijs geleverd worden. In het verleden was de corporatie weliswaar te beïnvloeden, maar werkte ze sterk vanuit haar eigen beeld over wat goed was voor de samenleving. De Bouwvereniging wordt nu responsiever, zoals te zien is bij het herstel van de relatie met de Huurdersvereniging Harlingen.

De belanghebbenden geven De Bouwvereniging een aantal verbeter suggesties mee. De suggesties die door een enkele belanghebbende geadresseerd werden, zijn per belanghebbende benoemd.

- Sta echt in verbinding met je belanghebbenden, leg contact. Zet hier extra op in.
- Kijk kritisch naar de toekomstige volkshuisvestelijke opgave in Harlingen. Zorg dat je hierop continuïteit kan bieden.
- Ontwikkel een visie op de transities in het sociale domein, zoals de mogelijkheden om langer zelfstandig te wonen en wat dat vraagt van de woningen en de samenleving.

Huurdersvereniging en bewonerscommissies:

- Ondersteun bewoners bij zaken als buurtbeheer of overlast, zonder deze taken over te nemen. De wil om zelf zaken op te lossen is er wel bij bewoners, maar niet iedereen is hiertoe in staat. Werk samen met de huurdersvereniging en de gemeente aan het mobiliseren van de dorpen.
- Houd er rekening mee dat niet iedereen internet heeft in de communicatie en bij woonruimteverdeling.

Gemeente:

- Neem de gemeente beter mee in een aantal dossiers. Bied inzicht in de financiële situatie, werkelijke transparantie is van belang. En neem de gemeente mee in de werking van de wachtlijsten (werkelijke omvang en wachttijd van actief woningzoekenden).
- Pak door bij projecten. Houd de vaart erin en versterk het projectmatig werken.
- Heb meer aandacht voor de toekomst van de Oosterparkwijk. Voorkom versnipperd bezit dat ontstaat bij verkoop van woningen. Verkoop gericht, zodat in de toekomst een complexmatige aanpak van corporatiebezit mogelijk blijft.

## Presteren naar Vermogen

7,0

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 7,0.

De Bouwvereniging heeft een goed en actief vermogensbeleid. Door binnen dit kader te opereren, blijft de corporatie ruim binnen de eigen normen en die van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Zowel de gehele bedrijfsvoering als het strategisch voorraadbeleid is doorgerekend. Daarbij is gebruik gemaakt van verschillende scenario's. Met behulp van een eenduidige planning- en controlecyclus stuurt De Bouwvereniging bij waar nodig. De corporatie is via een bezuinigingstraject druk bezig om de bedrijfslasten te verlagen. Deze zijn ten opzichte van 2012 al flink afgenomen en nu vergelijkbaar met de referentiecorporaties. Via tertiaalrapportages en een benchmark met regionale corporaties houdt de corporatie in beeld hoe ze presteert. Om bedrijfslasten verder te verlagen, is ze bezig met een cultuurtraject en werkt ze samen met collega-corporaties.

De Bouwvereniging is erg alert op de financiële gevolgen van ontwikkelingen in het speelveld en hanteert naast de normen van WSW en CFV eigen normen. De opgave is leidend; de meerjarenbegroting sluit aan op de geformuleerde opgaven. De huidige financiële positie is zeer goed te noemen, op diverse parameters scoort De Bouwvereniging veel beter dan de eigen normen. Dit komt deels doordat plannen uitgesteld zijn.

De commissie waardeert dat er oog is voor de opgaven en benodigde investeringsruimte, maar kan zich niet aan de indruk onttrekken dat er ook op termijn van tien jaar ruimte is voor meer investeringen.

Dit is het beeld van nu, want begin 2013 moest er ingegrepen worden om binnen de normen te blijven. Op dat moment werd duidelijk wat de gevolgen van de verhuurdersheffing zouden zijn. Zonder ingrijpen zou De Bouwvereniging in de financiële problemen komen. De corporatie heeft terecht en tijdig ingegrepen. De aangekondigde maatregelen bleken achteraf, mede door wijzigingen in kabinetsbeleid, minder rigouros uit te pakken. Het is jammer dat een aantal ambities daardoor minder snel gerealiseerd konden worden. De corporatie staat er nu weer erg goed voor.

## Governance

6,6

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,6.

De Bouwvereniging heeft de besturing op orde. Ze hanteert een actuele, doorwrochte visie. Trends zijn erin vertaald en diverse onderzoeken liggen eraan ten grondslag. Het belangrijkste thema, 'Van ons naar wij', landt in de organisatie, al vergt deze verandering tijd. De koppeling van de eigen doelstellingen in de managementdocumenten is goed op orde, met gebruik van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen. De externe opgaven zijn minder expliciet terug te vinden. Indien nodig wordt er ingegrepen. Aandachtspunt is dat toen bleek dat de effecten van het kabinetsbeleid meevielen, er niet opnieuw integraal naar de opgaven en ambities gekeken. Bijstellingen zijn niet expliciet geformuleerd en op schrift gesteld.

Het interne toezicht wordt door een goed samengestelde raad van commissarissen uitgevoerd. De raad hanteert een actueel toetsingskader, onder meer gericht op risicomanagement. Via onder andere de tertiaalrapportages – met daarin normen verwerkt – houdt de raad actief toezicht. Daarnaast dienen onder meer de meerjarenbegroting, het voorraadbeleid en het investeringsstatuut als kader. In zijn nieuwe samenstelling is de raad dichter op de huid van de bestuurder gaan zitten. De rolopvatting kan nog sterker worden met een eigen governanceagenda, waarmee de raad het toezicht scherper kan neerzetten. Behalve vanuit het nu gehanteerde actuele toetsingskader kan meer vanuit de opgaven bedacht worden waarop de raad wil toezien. De nieuwe raad besteedt meer aandacht aan zelfreflectie dan voorheen het geval was.

Gedurende de visitatieperiode zijn diverse codes en statuten opgesteld en is gestart met een audit- en renumeratiecommissie. De Governancecode wordt goed nageleefd en doorleefd.

Ten aanzien van de externe legitimering laat De Bouwvereniging duidelijk een beweging zien: van een corporatie die weet wat goed is voor haar huurders, naar een corporatie die echt samen met haar belanghebbenden wil optrekken en hen deelgenoot maakt van hun plannen. Twee opvallende momenten markeren deze beweging: de stevige discussie met de gemeente over de ingrepen in de investeringsagenda en het bewonersverzet tegen Plan Zuid. Beide momenten hebben de corporatie wakker geschud, duidelijk werd dat het anders moet. De Bouwvereniging heeft zich vervolgens veel responsiever opgesteld. De Bouwvereniging is de weg ingeslagen om echt samen met haar belanghebbenden op te trekken. Ze maakt hen deelgenoot van hun plannen. De corporatie moet nu gaan bewijzen dat ze dit weet vol te houden. In het bijzonder is aandacht nodig voor de relatie met de gemeente.

De Bouwvereniging moet alert blijven op politiek, sociale en maatschappelijke gevoeligheden.

Het is merkbaar dat de ingeslagen weg steeds meer zijn vruchten begint af te werpen. De Bouwvereniging kan zich bij de ingezette ontwikkeling vasthouden aan de waarnemingen van de meeste belanghebbenden dat 'ons' steeds meer 'wij' begint te worden.

## D Reactie De Bouwvereniging

### Reactie De Bouwvereniging op het visitatierapport

Datum 07 mei 2015  
Behandeld door J.J. van Weerlee  
Onderwerp bestuurlijke reactie op visitatierapport dBv 2015

Raeflex  
Commissie Visitatie  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT



Beste commissieleden,

U heeft uw rapportage uitgebracht over de prestaties van de Bouwvereniging gedurende de afgelopen vier jaar (periode 2011-2015). In een bijeenkomst op 29 april 2015 heeft u uw bevindingen mondeling toegelicht aan het bestuur, de managers en de RvC.

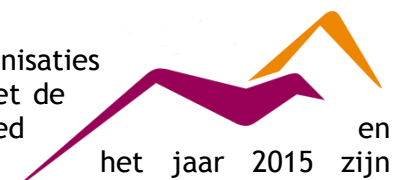
Wij danken u voor de heldere analyse van waar onze organisatie op dit moment staat, wat goed gaat en wat beter kan. Uw analyse wordt door ons herkend en uw verbeteringsuggesties worden ter harte genomen als leerinstrument.

Vier jaar geleden werd de Bouwvereniging voor het eerst gevisiteerd. Met de aanbevelingen van toen zijn wij aan de slag gegaan. Een van de eerste stappen was het opstellen van een integraal ondernemingsplan. Dit is in samenwerking met onze belangrijkste belanghouders, de gemeente en de huurdersvereniging, tot stand gekomen. Het plan bestrijkt de periode 2013-2017. Wij hebben dit plan de titel '*Van ons naar wij*' meegegeven. Dat is niet zomaar een mooie slagzin, maar het drukt het gedachtengoed uit dat onder het plan ligt. Wij willen een organisatie zijn die niet voor de huurder denkt maar met de huurder denkt, beter gezegd het denken begint bij de huurder. Dat is voor de hele organisatie van de Bouwvereniging een cultuurverandering. Met het inslaan van deze weg volgen wij de essentie van de adviezen uit de vorige visitatie.

Vanaf het moment dat het ondernemingsplan bestond werd het voor ons een baken en een maatstaf om ons presteren aan te toetsen. In meerdere situaties is dat goed gegaan, zoals bijvoorbeeld de renovatie van de wijk 'Rode dorp', in andere situaties nog niet of niet voldoende. Een cultuurverandering kost tijd.

Onze grootste beproeving was de weerstand van bewoners in de wijk plan Zuid en het wooncomplex Almenum. Beide complexen waren sloopgelabeld. De huurdersvereniging bracht d.m.v. acties onder onze aandacht dat onze aanpak niet strookte met de belangrijke doelstelling '*Van ons naar wij*'. Op grond van deze opstelling van de huurdersvereniging hebben we onze aanpak gewijzigd en zijn een open proces met de

betrokken huurders aangegaan. Wij zijn de huurdersorganisaties dankbaar voor hun interventie. Momenteel werken we met de huurdersvereniging samen aan vernieuwing van de invloed zeggenschap van huurders in Harlingen. Die moet later in beslag krijgen in een vernieuwde samenwerkingsovereenkomst.



en het jaar 2015 zijn


We zijn blij te horen dat onze belanghouders in de visitatie hebben verteld dat zij daadwerkelijk zien dat we anders, van de huurder uit, zijn gaan werken. Ook al gaat dat nog niet altijd zoals zou moeten. Wij blijven doorgaan ons op dit punt te verbeteren, want we zijn er van overtuigd dat dit de goede weg is om tot de beste en gedragen prestaties te komen. Wij voelen ons door het rapport van de commissie daarin daadwerkelijk aangemoedigd en ondersteund.

Meerdere corporaties in Nederland zijn de afgelopen decennia te ver van hun kerntaak afgedwaald. Dat is in de parlementaire enquête pijnlijk duidelijk geworden. De Bouwvereniging heeft in haar ondernemingsplan van 2013 een duidelijke keuze gemaakt zich geheel te richten op haar kerntaak, het voorzien in betaalbare sociale huisvesting voor mensen met de kleinste beurs. Een betaalbare huur is op dit moment voor ons de belangrijkste doelstelling van beleid. Nieuwe plannen voor koopwoningen of de vrije huursector laten we over aan commerciële partijen. We bouwen bestaande verbindingen af.

De financiële positie van de Bouwvereniging is goed. Een belangrijk deel van ons vermogen zullen wij inzetten voor het aanpassen van de woningvoorraad. Door de vergrijzing moeten veel woningen geschikt worden gemaakt om langer zelfstandig te blijven wonen. Ook moeten verouderde woningen worden aangepast om voldoende wooncomfort te kunnen bieden, tegen betaalbare huren. Dit gebeurt door renovatie of door sloop/nieuwbouw. De commissie concludeert dat we de afgelopen vier jaar voldoende hebben geïnvesteerd in onze woningen, maar er ligt ook voor de komende jaren nog een grote opgave.

We zijn er trots op dat de commissie constateert dat onze Governance zichtbaar verbeterd is ten opzichte vier jaar geleden. Daar is ook bewust aan gewerkt. Gedurende de looptijd van de gevisiteerde periode is de RvC nagenoeg geheel vernieuwd. De bedrijfsvoering is in control. Ook onze bedrijfslasten vertonen een dalende tendens. De trend blijft dalend vanwege ingezet beleid van bezuinigingen op de interne lasten. Zodoende kunnen de komende jaren alle aandacht en middelen naar onze maatschappelijke opdracht zelf gaan.

Dit jaar per 1 juli gaat de nieuwe Woningwet in werking. Dit is een van de meest ingrijpende beleidswijzigingen van het Rijk sinds decennia. Het is mede een reactie op de parlementaire enquête. Een belangrijk punt in de wet is de positie van de corporatie ten opzichte van de gemeente. Corporaties blijven zelfstandige instellingen. Maar de woonvisie van de gemeente wordt leidend. Corporaties moeten door een bod aangeven welke bijdrage zij daaraan kunnen leveren. Er moeten jaarlijks prestatieafspraken over worden gemaakt. Huurdersorganisaties krijgen een volwaardige rol als onderhandelingspartner bij het tot stand komen van de jaarlijkse prestatieafspraken. De prestatieafspraken zijn niet vrijblijvend. In geval van onvoldoende presteren kan de minister ingrijpen. In deze context is een goede samenwerkingsrelatie met zowel de huurdersorganisatie als ook met de gemeente van groot belang.



De samenwerking tussen de Bouwvereniging en huurdersvereniging is zoals hiervoor aangegeven goed. Partijen hebben elkaar gevonden op het uitgangspunt dat de huurder centraal staat. De samenwerking tussen de Bouwvereniging en gemeente is echter wankel. Op meerdere terreinen wordt goed samengewerkt maar er zijn ook tegengestelde inzichten over wat voor de volkshuisvesting in Harlingen nodig is. Uit het visitatierapport blijkt dat de gemeente meer van de corporatie verwacht. De Bouwvereniging is hiermee met de gemeente al aan de slag. In de eerste helft van 2015 is een lokaal woonakkoord gesloten op ambitie- en procesniveau. Dat is een belangrijke stap voorwaarts. Maar er is meer nodig. Bouwvereniging en gemeente moeten beiden de komende tijd uitwisselen wat zij van elkaar verwachten om tot een goede en effectieve samenwerkingsrelatie te komen. Niet alleen inhoudelijk, maar ook in gedrag en omgang naar elkaar (open informatie-uitwisseling, transparantie).

Tot zover onze reactie op het visitatierapport. Resteert nog dat wij alle belanghouders die in gesprekken aan deze visitatie hebben meegewerkt willen bedanken voor hun bijdragen, hun tijd en moeite, en vooral hun betrokkenheid. En tot slot willen we de commissie bedanken voor hun inzicht en objectiviteit, hun betrokkenheid, hun positief-kritische benadering, hun welgemeende verbeteringsuggesties.

Wij gaan er net als vier jaar geleden mee aan de slag!

Met vriendelijke groet,

J.J. van Weerlee  
Directeur-bestuurder







## Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief**



## Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

### 1 Visitatie bij De Bouwvereniging

In oktober 2014 heeft De Bouwvereniging te Harlingen opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen februari en mei 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 18 en 19 maart 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter), mevrouw drs. G.T.C.M. Dekkers en de heer drs. M.N. Groenland (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, noemt woningcorporatie De Bouwvereniging het blijvend leren en verbeteren de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren. Na de visitatie in 2011 heeft De Bouwvereniging veel aandacht besteed aan de verbeterpunten. De corporatie ontvangt graag een kritische reflectie op de geboekte voortgang, alsmede overige ontwikkelingen die de corporatie heeft gemaakt. Deze reflectie kan zij een plek geven in de organisatiedoelen die De Bouwvereniging zich heeft gesteld. De corporatie wil zich de komende jaren richten op haar kerntaak - in het bijzonder de betaalbaarheid - samen met de belanghebbenden. Daarnaast wil zij haar bedrijfskosten terugbrengen via een efficiënt functionerende organisatie.

Op basis van alle door De Bouwvereniging verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan De Bouwvereniging, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2011-2014.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

#### 1.1 Schets De Bouwvereniging

Stichting voorheen De Bouwvereniging is opgericht in 1906. Ter gelegenheid van het honderdjarig bestaan in 2006 is de naam terug gebracht naar De Bouwvereniging.

Sinds de jaren zeventig heette de corporatie Woningbeheer Harlingen. De Bouwvereniging heeft 2.432 zelfstandige woningen in bezit en werkt in één gemeente: Harlingen. Deze gemeente telt circa 15.800 inwoners en bestaat uit de stad Harlingen en de dorpen Midlum en Wijnaldum. Belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeente, huurdersorganisatie en zorginstellingen. Naast De Bouwvereniging is WoonFriesland met 41 woningen in Harlingen actief. Woonzorg Nederland bezit een complex met 37 ouderenwoningen.

Bij De Bouwvereniging werken 35 medewerkers; in totaal 34 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, waarvan twee leden op voordracht van de huurdersvereniging in de raad van commissarissen zitting hebben.

## **1.2 Werkgebied De Bouwvereniging**

De Bouwvereniging is werkzaam in Harlingen, Friesland. Het werkgebied is te omschrijven als plattelandsgebied, waarbij de stad een regionale verzorgingsfunctie heeft. Harlingen heeft een relatief zwakke sociaaleconomische structuur. De economie leunt sterk op industrie en havenlogistiek. De werkloosheid ligt hoger dan het Nederlandse en Friese gemiddelde. In juli 2013 heeft de gemeenteraad van Harlingen besloten zelfstandig te blijven en niet mee te fuseren in een nieuwe gemeente samen met de gemeenten Franekeradeel, het Bildt en Menameradiel.

De woningmarkt in dit gebied is een zogenaamde anticipeerregio voor krimp. Harlingen telt bijna 16.000 inwoners, circa 7.100 huishoudens. 35 procent van de woningen is corporatiebezit, 4 procent is particuliere huur. Het aantal appartementen is klein (16 procent). De prijzen van woningen liggen relatief laag. In Harlingen zijn er relatief veel eengezinsrijwoningen te vinden. De kern van Harlingen is historisch, de Oosterparkwijk en omgeving is een grote wijk met woningen voornamelijk uit de jaren zeventig.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in de categorie corporaties met marktgevoelig bezit. De referentiegroep waarmee De Bouwvereniging wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn circa 40 corporaties in deze categorie.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van De Bouwvereniging in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of De Bouwvereniging eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

De Bouwvereniging heeft haar belangrijkste opgaven vastgelegd in de prestatieafspraken uit 2011 en de woonvisie 2013-2018. De vorige woonvisie dateerde uit 2004. Gedurende het visitatietraject werd met de gemeente en de huurdersorganisaties gewerkt aan een nieuwe woonagenda en prestatieafspraken.

In 2011 werden uitgebreide prestatieafspraken gemaakt. Hieronder zijn de belangrijkste afspraken per onderwerp benoemd.

#### *Huisvesten doelgroepen*

De Bouwvereniging zal zorgen voor voldoende aanbod in de kernvoorraad voor de primaire doelgroep. Het aandeel jongeren dat gehuisvest wordt, moet in de pas lopen met het aandeel dat op zoek is naar een woning. De achterstand bij de huisvesting van statushouders wordt ingelopen door tijdelijk maandelijks vijf woningen ter beschikking te stellen. De inzet van huurtoeslag zoveel mogelijk beperken door passend toe te wijzen.

#### *Woonlastenbeleid*

De jaarlijkse huurverhoging wordt conform rijksbeleid doorgevoerd. Bij mutatie wordt de huur van de huurwoning verhoogd naar maximaal 70 procent van de maximale huurprijs. De Bouwvereniging zal nieuwbouwhuurwoningen realiseren met een huurprijs in het goedkope en bereikbare segment.

#### *Afstemmen wonen & zorg*

Continueren en uitbreiden van de verhuur aan diverse zorginstanties, o.a. via nieuw complex Van den Bentstichting. Inzetten voor het behoud van de zorg van Palet in wooncomplex Almenum, ook bij nieuwbouw. Continueren abonnementen op Nynke voor huurders en aanbieden huistest. Woonzorgconcepten realiseren bij Plan Zuid en woningen voor ouderen in Wijnaldum en Midlum.

#### *Kwaliteit woningaanbod*

Renovatie Rode dorp: programma van maatregelen vaststellen in overleg met bewoners; vervangende woonruimte; vergoedingen conform sociaal plan in overleg met huurders opgesteld; start in 2011. Jaarlijks overleg over onderhoudsprogramma en dit tot uitvoering brengen.

#### *Milieubeleid/Duurzaamheid*

Gemeente en De Bouwvereniging starten pilotprojecten op het gebied van onder andere warmteterugwinning, CO<sup>2</sup>-neutrale en zelf-energievoorzienende woningen/wijken.

In 2011 stelt De Bouwvereniging een milieubeleidsplan vast en zal ze de hele voorraad van energielabels voorzien. Ze onderzoekt de mogelijkheden voor duurzaam bouwen/duurzame toepassingen.

#### *Nieuwbouw/herstructurering*

De volgende bouwprojecten worden voorzien:

<b>Locatie</b>	<b>Activiteit De Bouwvereniging</b>
<b>Plan Zuid</b>	Oplevering van fase 1b van Plan Zuid en start sloop en nieuwbouw van fase 2. Hieraan wordt de invulling van nieuwbouw op de AZC-locatie gekoppeld.
<b>Almenum</b>	Sloop-nieuwbouw van verzorgingstehuis Almenum en nieuwbouw op de huidige locatie Almenum ontwikkelen.
<b>Stationslocatie</b>	Overleg over bestemming na uitspraak Raad van State over locatie.
<b>Rozengracht</b>	Sloop Rode Kruis-gebouw, realisatie woningen voor jongeren tot 23 jaar.
<b>Prins Willem Alexanderschool</b>	Na verbouwing het pand verhuren aan een zorginstelling.
<b>Herstructurering Wijnaldum/Midlum</b>	Plannen concreet maken voor gefaseerde herstructurering.
<b>Kluerd/Ropens</b>	Overleg starten over herstructurering.
<b>Welgelegen/Dukdalf en Perseverantia</b>	Realiseren nieuwbouw, substantieel deel sociale huur.

#### *Verkoop woningen*

Verkoop van woningen in 2011 en 2012: 5, de twee jaren daarna 24. Daarnaast mogelijkheid onderzoeken om via de inzet van nieuwe verkoopvormen de verkoop te stimuleren.

#### *Leefbaarheid*

Inzet wijkbeheerder en Wijkservicebureau in Plan Zuid continueren en ondersteuning wijkservicebureau Oosterpark. Jaarlijks één of meerdere acties om de leefbaarheid, maar ook betrokkenheid van bewoners bij hun woonomgeving te verbeteren. Visie op leefbaarheid 2011 opstellen. Deelname in sociaal team doorzetten.

#### *Burgerparticipatie*

Overleg hebben met huurvereniging, bewonerscommissies en elke wijk- en dorpsvereniging. Bij nieuwbouw- en herstructureringsprojecten overleg met betrokkenen en belanghebbenden.

### **Woonvisie 2013 - 2018**

In 2013 werd de woonvisie Harlingen opgesteld. Hierna worden de opgaven benoemd waarbij De Bouwvereniging een rol heeft. Deze opgaven liggen in het verlengde van de prestatieafspraken uit 2011. Deze woonvisie geldt voor de periode 2013-2018, waardoor realisatie van de doelstellingen voor een belangrijk deel buiten de visitatieperiode valt.

1. Betaalbare huisvesting realiseren.  
Belangrijkste activiteiten: ontwerp voor Plan Zuid, realiseren van betaalbare woningen en inzetten van ISV-subsidie.
2. Afstemming tussen vraag en aanbod verbeteren.  
Belangrijkste activiteiten: bij woningbouw inzetten op nulredenwoningen, inzetten ISV-subsidie voor aanpassing woningvoorraad aan vraag.
3. Doorstroming stimuleren.  
Belangrijkste activiteit: continueren startersleningen.
4. Inbreiding boven uitbreiding op basis van maatwerk.  
Belangrijkste activiteiten: ontwerp voor Plan Zuid, locatieonderzoek Almenum.
5. Herbestemmen/transformeren van monumentale en beeldbepalende panden om verkrotting/verpaupering tegen te gaan en de karakteristieke uitstraling van Harlingen te behouden.  
Activiteiten: herbestemmen leegstaande scholen en gemeentelijk vastgoed.
6. Wonen met zorg vormgeven.  
Belangrijkste activiteiten: opzetten overlegsituatie met externe partijen, zorgaanbieders en woningcorporatie, onderzoeken mogelijkheden woonzorgzone in Harlingen, in kaart brengen van vraag naar levensloopgeschikte woningen, realiseren aanbod hiervan (labellen, aanpassen, transformeren), inzetten van ISV-subsidie voor het levensloopbestendig maken van ten minste 10 woningen per jaar. Het aanbieden van woningen aan statushouders.
7. Duurzaam bouwen stimuleren.  
Belangrijkste activiteiten: Informeren over de mogelijkheden voor verbetering van de energieprestaties voor huurders, verbetering energieprestaties woningen bij herstructurering tot tenminste label C, inzetten ISV-subsidie bij verduurzaming van woningen.
8. Leefbaarheid en leefkwaliteit behouden.  
Belangrijkste activiteiten: opstellen aanpak achterpadenproblematiek, participeren in wijkvisies, voortzetten wijkservicebureau Plan Zuid, continueren programma leegstand en herbestemming, continueren wijkoverleg Oosterpark.

### **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

Aedes en de Woonbond beogen met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door De Bouwvereniging geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,0</b>	<b>75%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	8,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,0. De geleverde prestatie is gelijk aan de opgaven.

De Bouwvereniging is een organisatie van doeners met een grote betrokkenheid bij Harlingen. Het is duidelijk dat betaalbaarheid een groot goed is voor de corporatie. De Bouwvereniging stelt veel in het werk om de huren betaalbaar te houden en biedt veel ruimte aan bijzondere doelgroepen. Ze werkt goed samen met de zorgpartijen, waardoor maatwerk geleverd wordt. De Bouwvereniging heeft diverse complexen voor bijzondere doelgroepen in bezit en heeft hier recent een nieuw complex aan toegevoegd. Daarnaast is er bijzondere aandacht voor jongeren, die goed aan bod komen.

De kwaliteit van de woningen is over het algemeen op orde, met een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Bij een aantal complexen is zichtbaar dat de herstructurering uitgesteld is. De kwaliteit van dienstverlening is goed, naar tevredenheid van bewoners. Op het gebied van energiebeleid loopt De Bouwvereniging achter op de afspraken: de ambities uit 2011 zijn als gevolg van wijzigingen in het kabinetsbeleid grotendeels stilgezet. In 2014 zijn de activiteiten op dit terrein weer opgepakt.



Gedurende de visitatieperiode is De Bouwvereniging veranderd van een bouwende in een beherende corporatie. De corporatie heeft gedurende de visitatieperiode, ervoor gekozen om de focus primair te richten op bouwen en beheren van sociale huurwoningen en de andere projecten en posities af te bouwen. Dit werd ingegeven door de maatregelen van het kabinet-Rutte II en een fors krimpende woningmarkt. Met name de koppeling van de WOZ-waarde aan de huurprijs zou vergaande financiële consequenties hebben. De Bouwvereniging zette een streep door tal van projecten, en zou alleen de Helling en Almenum doorzetten. Een aantal plannen kon eind 2013 toch doorgang vinden, waaronder de herstructurering van Plan Zuid, maar toen werd de corporatie overvallen door fel bewonersprotest. Hierdoor is extra vertraging opgelopen. De corporatie werkt inmiddels hard aan het verbeteren van de relatie met bewoners. Met de bewonersorganisatie is een procesaanpak overeengekomen om Plan Zuid alsnog te realiseren. Het oordeel over de kwaliteit van wijken en buurten is een gemiddelde van twee kanten. Bij de renovatie van het Rode Dorp liet De Bouwvereniging zien een buurt zeer goed te kunnen vernieuwen, in goede samenwerking met bewoners. In het sociaal team pakt zij haar rol zeer actief op. De corporatie krijgt de leefbaarheid nog onvoldoende op de agenda, zoals in de Oosterparkbuurt, waardoor een (gezamenlijke) visie en aanpak achterwege blijft. De precaire verhouding met de gemeente speelt hierbij een rol. Snel winst behalen op terreinen waar dat mogelijk is, zoals de aanpak van achterpaden, zou kunnen bijdragen aan een breed draagvlak. Hetzelfde geldt voor overleg met de gemeente over de strategie bij verkoop van individuele woningen.

### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De commissie oordeelt dat de prestatie groter is dan de opgave. Dit is gelegen in de hoge mate van passend toewijzen, het hoge percentage goedkope en betaalbare woningen en het laag houden van de huurprijsstijging, ruim onder het afgesproken maximale percentage.

De Bouwvereniging omschrijft de primaire doelgroep als bewoners en woningzoekenden, die wegens hun inkomen en/of sociale omstandigheden een zwakke positie innemen op de woningmarkt. De doelgroep wordt passend gehuisvest, de norm van 90 procent passendheid wordt gehaald. De Bouwvereniging scoort hier aanmerkelijk beter dan de referentiecorporaties en volledig in lijn met de prestatieafspraken om zoveel mogelijk passend toe te wijzen.

Het is duidelijk dat betaalbaarheid een groot goed is voor De Bouwvereniging. 95 procent van de voorraad is goedkoop of betaalbaar, een hoog percentage. Ondanks de financiële druk die zij ervaart vanuit de verhuurdersheffing, beperkt De Bouwvereniging de huurprijsstijgingen omwille van de noodzaak om voldoende goedkope en betaalbare sociale huurwoningen aan te bieden, zoals vastgelegd in het huidige huurbeleid. Met uitzondering van 2013 heeft De Bouwvereniging de huurprijzen niet meer dan met het inflatiepercentage verhoogd. Dat zal voornamelijk zo blijven, nu blijkt dat meer stijging niet haalbaar is vanwege betalingsproblemen bij een groot aantal huurders. Hiermee wordt aangestuurd om ruim onder de doelstelling te blijven om niet meer dan 70 procent van de maximaal redelijke huurprijs te vragen. Deze ligt nu op 64 procent. Hiermee houdt de corporatie de huren beter betaalbaar.

De Bouwvereniging heeft bijzondere aandacht voor de huisvesting van jongeren. Er werd afgesproken dat het aanbod in pas moet lopen met het aantal woningzoekende jongeren. Het aanbod is voor hen voldoende, het aantal ingeschrevenen is stabiel. Er is een relatief groot aanbod goedkope en betaalbare woningen, wat aansluit op de wensen van jongeren (zij wensen doorgaans primair een lage huur). In 2013 is in de binnenstad een project opgeleverd voor starters. Het gaat om veertien woningen die ook voor jongeren onder de 23 jaar bereikbaar zijn met huurtoeslag.

De gemiddelde algemene wachttijd is sinds 2011 met dertig naar veertig maanden gestegen, vanwege een lage mutatiegraad, een lastig door de corporatie te beïnvloeden factor. De achterstand met het huisvesten van statushouders is ingelopen.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De prestaties van De Bouwvereniging komen goed overeen met de opgaven. Er worden aanzienlijke inspanningen geleverd. Conform afspraken is de verhuur aan zorginstaties uitgebreid, via een nieuw complex voor de Van den Bentstichting en twee nieuwe huurcontracten met de stichting Begeleid Wonen voor de verhuur van woonruimte aan mensen met een verstandelijke beperking. Daarnaast zijn er contracten met Talant en 's Heerenloo. Aan ouderen worden diverse diensten geboden. De corporatie is daarnaast participant in GEEF, een provinciaal kennisplatform.

De Bouwvereniging werkt nauw samen met de zorgpartijen en biedt hierbij ruimte voor maatwerk. Een goed voorbeeld is Almenum, waarbij wordt samengewerkt met het stichtingsbestuur, die een coördinerende rol heeft bij het beheer en activiteiten. Op initiatief van de stichting is dagopvang voor licht dementerende ouderen opgezet. De woningtoewijzing van Almenum wijkt af van het reguliere woonruimteverdeelsysteem. Een zelfstandige toewijzingscommissie - ondersteund door een vertrouwensarts - verzorgt de toewijzing van vrijkomende woningen.

Met het stichtingsbestuur is nagedacht over de toekomst van Almenum. Dit heeft geresulteerd in een plan voor verhuizing naar Plan Zuid. Bij deze verhuizing wordt gewerkt vanuit een woonzorgconcept voor de hele wijk. Ondanks de kracht van dit concept, merkt de commissie op dat De Bouwvereniging bij deze keuze weinig ruimte heeft gegeven aan de gevoeligheden van een groot deel van de bewoners. Voor de bewoners betekent een verhuizing naar Plan Zuid, dat zij aan de andere kant van Harlingen zullen komen te wonen.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

De prestaties van De Bouwvereniging komen overeen met de opgave. Over het algemeen is de kwaliteit van de woningvoorraad op orde. De prijs-kwaliteitverhouding is gunstiger dan bij de referentiecorporaties. Het regulier onderhoud wordt uitgevoerd zoals begroot. Ondanks de bezuinigingsoperatie in 2013, waarbij de frequentie omlaag is gegaan, zijn de complexen goed onderhouden. Daar waar herstructurering wordt voorzien, is onderhoud alleen op laag niveau uitgevoerd (wind- en waterdicht). Bij de complexen waar herstructureringsplannen zijn uitgesteld, is dat ook zichtbaar. De renovatie van het Rode Dorp is afgerond, conform prestatieafspraken. Dit is op een uitstekende manier gerealiseerd, naar grote tevredenheid van de huurders.

De kwaliteit van dienstverlening is goed. De corporatie scoort structureel tussen 7,5 en 8 op kwaliteit van dienstverlening volgens meting door KWH. De corporatie is op diverse plekken met bewonerscommissies in overleg om bij klachten problemen op te lossen. De Bouwvereniging treedt hier over het algemeen slagvaardig op. Klachten worden snel opgelost. Sommige meer ingewikkelde problemen, zoals de achterpadenproblematiek, zijn bekend maar nog niet tot een oplossing gebracht. De corporatie is met name de laatste twee jaar beter benaderbaar geworden voor huurders, in het verleden was dit niet altijd het geval. Er zijn de afgelopen jaren geen klachten bij de geschillencommissie binnengekomen.

Op het gebied van duurzaamheid loopt De Bouwvereniging achter op de prestatieafspraken, wat ingegeven is door grote wijzigingen in het Rijksbeleid. Er is in 2011 een milieubeleidsplan geformuleerd. Dit beleid is vervolgens niet volledig in uitvoering gebracht, omdat begin 2013 inzichtelijk werd wat de gevolgen van het rijksbeleid van Kabinet Rutte II waren. Met name de verrekening van WOZ-waarde in de huur, maar ook de verhuurdersheffing, zou leiden tot een fors lagere investeringscapaciteit. Hierdoor zag de corporatie ook af van de pilotprojecten met de gemeente. Er is na 2013 geen aangepast, separaat beleid opgesteld, anders dan een duurzaamheidsdoelstelling die in het ondernemingsplan is uitgewerkt (in zeven jaar tijd gehele bezit naar gemiddeld B). De overige afspraken op het gebied van duurzaamheid zijn wel gehaald. De Bouwvereniging heeft de woningvoorraad voorzien van energielabels en bij nieuwbouw of renovatie worden de mogelijkheden van duurzaamheidsmaatregelen meegenomen. Los van beleidsdoelstellingen is als gevolg van renovatie van het Rode Dorp de energieprestatie van de voorraad verbeterd met het gemiddelde energie coëfficiënt of energielabel van 1,72 of D in 2011 naar 1,50 of C in 2014.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

De commissie herkent twee gezichten bij De Bouwvereniging. De laatste decennia was De Bouwvereniging een ondernemende, bouwende corporatie. Met het nieuwe ondernemingsplan (2013) is de keuze gemaakt om de focus te leggen op het beheer van betaalbare woningen. Deze koerswijziging speelt een grote rol in het oordeel over (des)investeren in vastgoed. Dit heeft een plek gekregen in het oordeel van de commissie op dit onderdeel. De Bouwvereniging is met name op het gebied van nieuwbouw de prestatieafspraken niet volledig nagekomen. Dit valt naar oordeel van de commissie goed te verdedigen, gelet op de aangekondigde kabinetsmaatregelen.

De Bouwvereniging was aan het begin van de visitatieperiode sterk gericht op (sociale) projectontwikkeling. Er was daarom veel grond verworven en er zaten veel bouwprojecten in de pijplijn. Dit sloot goed aan op de ambities van de gemeente Harlingen in die tijd. Het Rode Dorp werd op een uitstekende manier gerenoveerd, met gedegen inspraak van huurders. Er werd gewerkt in overeenstemming met de prestatieafspraken. Dit veranderde met een grote kanteling in het overheidsbeleid in 2013. Toen de eerste indruk ontstond van de effecten van de maatregelen van het kabinet Rutte II, met name het meewegen van de WOZ-waarde van woningen in de huurprijs, werd duidelijk dat een ingreep nodig was. De verslechterde marktomstandigheden droeg hier verder aan bij.

In 2013 werd een streep door de meeste bouwprojecten gezet. Slechts twee plannen konden worden doorgezet: de Helling en Almenum. Alle overige projecten werden af- of uitgesteld, waaronder het omvangrijke herstructureringsproject Plan Zuid. Ook investeringen in beeldbepalende panden en monumenten bleven achter. Diverse gronden worden verkocht of afgewaardeerd. Ook de herstructurering van Wijnaldum en Midlum, waaronder de bouw van ouderenwoningen, werd begin 2013 op de lange baan geschoven. Onder dit gesternte stelde De Bouwvereniging haar nieuwe ondernemingsplan op, waarin zij de focus verschoof naar het beheer van betaalbare huurwoningen. De gemeente is dit meegedeeld, er zijn geen aangepaste prestatieafspraken gemaakt.

Na vaststelling van het Kabinetsbeleid eind 2013, werd duidelijk dat de ingreep minder ingrijpend hoefde te zijn. Plan Zuid kon toch doorgaan.

Realisatie van dit plan heeft echter vertraging opgelopen. Bij de presentatie van het plan aan de bewoners werd de corporatie overvallen door stevig verzet vanuit de huurders omdat dit werd ervaren als een 'top-down' aanpak waarin de betaalbaarheid van woningen in de toekomst onder druk zou komen te staan. Dit leidde ertoe dat De Bouwvereniging de plannen terugnam. Omdat de nieuwbouw van Almenum met het plan verweven was, loopt dit plan ook vertraging op. Almenum is inmiddels ontkoppeld van Plan Zuid.

Deze keuze om een streep door een flink aantal plannen te zetten valt goed te verdedigen. Voortzetting van de plannen zou tot grote financiële problemen leiden. De commissie is wel van mening dat de corporatie maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed waren op deze plannen beter had kunnen inschatten. Het regeringsbeleid werd al langer voorzien en het was al langer merkbaar dat het groeiperspectief van Harlingen niet meer zo groot was, onder andere via achterblijvende woningverkoop. Eerder ingrijpen had de grote ommezwaai van 2013 kunnen voorkomen. De impact van deze keuze was dan niet zo groot geweest. Met name de gemeente voelde zich nu danig voor het blok gezet. Hier staat wel tegenover dat De Bouwvereniging heeft geleerd van de problemen bij Plan Zuid en haar maatschappelijk 'gevoel' ontwikkelt. De Bouwvereniging richt nu het proces veel meer 'van onderop' in om realisatie van - een aangepast - Plan Zuid voor elkaar te krijgen, en heeft daarvoor overeenstemming gevonden met de bewonersorganisaties.

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

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Het oordeel over de kwaliteit van wijken en buurten is een gemiddelde van twee kanten. Enerzijds pakt De Bouwvereniging op een aantal zaken de kwaliteit van wijken en buurten goed aan, in lijn met de opgaven. Ze liet bij de renovatie van het Rode dorp zien dat ze goed in staat is de kwaliteit flink omhoog te brengen, met oog voor de sociale structuren in de buurt. De corporatie zet een wijkbeheerder in en ondersteunt de wijkservicebureaus in Zuid respectievelijk Oosterparkbuurt.

De corporatie neemt een proactieve houding in bij het maandelijkse overleg van het sociale team. Wanneer nodig, grijpt de corporatie kordaat in. De Bouwvereniging stimuleert bewoners(organisaties) om zelf verantwoordelijkheid voor hun woonomgeving te nemen. Dit lukt in toenemende mate.

Daarnaast ziet de commissie een andere kant. Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar bij de Oosterparkbuurt. In de opgaven wordt voorzien, maar tegen de achtergrond van de aandacht die daar nodig is voor een aantal plekken, is het opvallend dat het vaststellen van een gezamenlijke aanpak voor deze buurt vertraagd is.

Door de moeizame relatie met de gemeente lukt het de Bouwcorporatie onvoldoende om het plan op een gezamenlijke agenda te krijgen. Deze wordt in de woonvisie voorzien. Door in deze wijk tegelijkertijd woningen te verkopen, bestaat het risico dat de corporatie minder mogelijkheden overhoudt voor de wijkaanpak die er binnen tien jaar aankomt. Afstemming met onder andere de gemeente is op korte termijn van belang. Juist een wijkvisie kan de kans voor een gezamenlijke aanpak in de komende jaren vergroten. Hetzelfde geldt voor de dorpen, die te maken gaan krijgen met krimp. De al langer spelende achterpadenproblematiek – ook benoemd in de woonvisie - weet de corporatie maar niet op te lossen. Hier hebben bewoners meer ondersteuning nodig. Bewoners durven hun burens niet altijd aan te spreken op hun gedrag en bewoners verwachten dan een actieve rol van de corporatie. Die pakt niet altijd door.

## **2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

De Bouwvereniging heeft in 2012 haar ondernemingsplan geactualiseerd. In het plan hebben de politieke en economische ontwikkelingen een plek gekregen. Centraal in het ondernemingsplan staat de intensivering van de samenwerking met de belanghebbenden, die mooi vevat is in de titel: 'Van ons naar wij'. De belangrijkste beweging die De Bouwvereniging wil maken is:

- Focus op de kerntaak;
- Waarborgen van betaalbaarheid van wonen voor de mensen met de smalste beurs;
- De wijk in en met bewoners en gemeente wijkvisies ontwikkelen;
- Een speerpunt maken van ouderenhuisvesting deels met zorg;
- Intensivering van het overleg met onze belanghebbenden;
- Verdere vormgeving van de participatie van onze huurders en huurdersorganisaties.

In het ondernemingsplan wordt expliciet verwezen naar de externe opgaven:

- We willen verbinding hebben en houden met onze klanten en belanghebbenden;
- We willen zorgen voor een betere aansluiting van het bezit op vraag. Dit vraagt om een slimme transformatie van de bestaande voorraad en slimme nieuwbouw. Met name de toename van het aantal ouderen vraagt om een antwoord;
- Samen met anderen opvangen van kwetsbare groepen. Naar schatting 20 procent van onze doelgroep bevindt zich in een kwetsbare positie (laag IQ, eenzame/alleenstaande ouderen, laag inkomen, schuldsanering);
- Borgen van betaalbaarheid door een passend huur- en toewijzingsbeleid;
- We willen inzetten op een verduurzaming van de voorraad. Het betreft dan de fysieke en de energetische kwaliteit;
- We willen werken aan de kwaliteit van wijken aan de hand van op te stellen wijkvisies.

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 6,0.

In het ondernemingsplan speelt De Bouwvereniging goed in op de opgaven in het werkgebied en de rol en positie die de corporatie in kan nemen. Ambities zijn goed onderbouwd. Onder andere de demografische ontwikkelingen, kennis van de woningmarkt en (on)mogelijkheden van de doelgroep zijn goed in beeld. Er wordt uitgebreid aandacht besteed aan maatschappelijke, economische en politieke trends. Dit wordt vergeleken met de mogelijkheden van de eigen organisatie om hiermee om te gaan. Dit is vertaald in interne en externe opgaven. Aan het ondernemingsplan liggen ook andere documenten ten grondslag, waaruit de opgaven duidelijk blijken, zoals het strategisch voorraadbeleid.

De Bouwvereniging werkt zichtbaar vanuit de intenties zoals in het ondernemingsplan beschreven. Uit de prestaties blijkt dat met name de aandacht voor de doelgroepen doorweven is in het handelen van De Bouwvereniging.

Het tempo waarmee een aantal intenties gerealiseerd worden blijft echter achter. Dit is deels te wijten aan de wending in 2013, waarbij een streep door de meeste bouwprojecten werd gezet en energieambities in de ijskast werden gezet. Een aantal ambities was echter niet afhankelijk van de investeringsopgave. Ook blijft het opstellen van beleidsonderdelen achter op de planning die in het ondernemingsplan werd voorzien. Het uitstellen van wijkvisies is hiervan een voorbeeld. Juist voor een wijk als Oosterpark of de dorpen Wijnaldum en Midlum is dit riskant. Hier is op een aantal plekken reeds achteruitgang zichtbaar.

## 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De ambities die De Bouwvereniging heeft beschreven in haar ondernemingsplan, zijn gebaseerd op een gefundeerde en beargumenteerde visie op de opgaven. De ambities doen recht aan de vraagstukken waarmee Harlingen kampt en sluit aan op de vraagstukken die belanghebbenden ervaren. Op veel gebieden zijn de ambities daadwerkelijk richtsnoer voor handelen. Onder meer bij betaalbaarheid worden ze echt doorleefd. Een aantal ambities, zoals het opstellen van wijkvisies en het energiebeleid zijn vertraagd, terwijl de problematiek in een aantal wijken vraagt om actieve interventies.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 6,8. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>			
		<b>Cijfer</b>	<b>Weging</b>
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,0</b>	<b>75%</b>
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>6,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,8</b>	

## 3 Presteren volgens Belanghebbenden

In dit hoofdstuk wordt het oordeel van de belanghebbenden over de prestaties van De Bouwvereniging omschreven. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van De Bouwvereniging. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal vijf face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Bouwvereniging. De interne partijen die zijn gesproken, zoals de directeur/bestuurder, het MT en de RvC, hebben geen cijfermatig oordeel gegeven over de corporatie.

### 3.1 De belanghebbenden van De Bouwvereniging

#### **Huurdersvereniging Harlingen en bewonerscommissies**

De Huurdersvereniging Harlingen (HvH) vertegenwoordigt de belangen van huurders op beleidsniveau. De bewonerscommissies vertegenwoordigen de belangen van bewoners, waaronder huurders, op complex- en/of buurtniveau.

#### **Gemeente**

Met de gemeente Harlingen werkt De Bouwvereniging samen aan woonbeleid en de realisatie ervan.

#### **Zorg- en Welzijnspartijen**

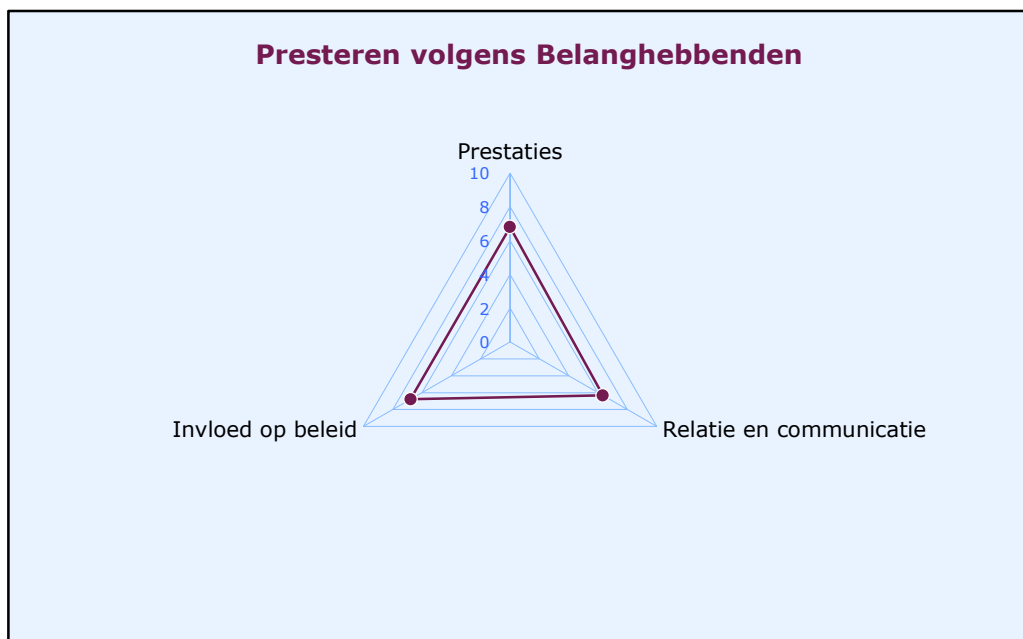
Stichtingsbestuur Almenum, Zorggroep Noorderbreedte, stichting Noorderhaven, 's Heerenloo, J.P. van den Bentstichting, GGZ, Stichting Begeleid Wonen NW-Friesland, Talant, het Sociaal Team met De Skûle Welzijn en de overige partners; De Skûle (Sociaal Team Franekeradeel - Harlingen) en Palet (mevr. C. Smits).

De Bouwvereniging biedt huisvesting aan bijzondere doelgroepen via deze organisaties.

#### **Collega corporaties**

Wonen Noordwest Friesland, Accolade en Vereniging van Friese woningcorporaties. Met deze organisaties stemt De Bouwvereniging beleid af en werkt ze aan kennisuitwisselingen en belangenbehartiging.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		<b>6,8</b>	<b>50%</b>
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,7		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,1		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	6,8		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,2		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,2		
Relatie en communicatie		<b>6,3</b>	<b>25%</b>
Invloed op beleid		<b>6,8</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,7</b>	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,0	7,0	7,0	<b>6,7</b>
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5	6,0	7,9	<b>7,1</b>
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,5	6,0	6,8	<b>6,8</b>
4. (Des)investeringen in vastgoed	9,1	5,0	7,5	<b>7,2</b>
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	5,0	6,7	<b>6,2</b>
<b>Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie</b>	7,5	5,0	6,5	<b>6,3</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie</b>	7,9	5,0	7,5	<b>6,8</b>



### 3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

De belanghebbenden gaven in de gesprekken aandachtspunten mee aan De Bouwvereniging. De achtergronden bij deze aandachtspunten zijn terug te vinden in de prestatieonderdelen.

De belanghebbenden geven De Bouwvereniging een aantal verbeter suggesties mee. De suggesties die door een enkele belanghebbende geadresseerd werden, zijn per belanghebbende benoemd.

- Sta echt in verbinding met je belanghebbenden, leg contact. Zet hier extra op in.
- Kijk kritisch naar wat de toekomstige volkshuisvestelijke opgave is in Harlingen. Zorg dat je hierop continuïteit kan bieden.
- Ontwikkel een visie op de transities in het sociale domein, zoals de mogelijkheden om langer zelfstandig te wonen en wat dat vraagt van de woningen en de samenleving.

Huurdersvereniging en bewonerscommissies:

- Ondersteun bewoners bij zaken als buurtbeheer of overlast, zonder het over te nemen. De wil om zelf zaken op te lossen is er wel, maar niet iedereen is hiertoe in staat zonder ondersteuning. Werk samen met de huurdersvereniging en de gemeente aan het mobiliseren van de dorpen ten behoeve van leefbaarheid.
- Houd er in de communicatie naar huurders en bij woonruimteverdeling rekening mee dat niet iedereen internet heeft.

Gemeente:

- Neem de gemeente beter mee in een aantal dossiers. Biedt inzicht in de financiële situatie, werkelijke transparantie is van belang. En neem de gemeente mee in de werking van de wachtlijsten (werkelijke omvang en wachttijd van actief woningzoekenden).
- Pak door bij projecten. Houd de vaart erin en versterk het projectmatig werken.
- Heb meer aandacht voor de toekomst van de Oosterparkwijk. Voorkom versnipperd bezit dat ontstaat bij verkoop van woningen. Verkoop gericht, zodat in de toekomst een complexmatig aanpak van corporatiebezit mogelijk blijft.

### 3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden beoordelen De Bouwvereniging met een 6,7.

Op hoofdlijnen zijn belanghebbenden tevreden. Met name de bewoners zijn tevreden, enkele uitschieters op onderdelen daargelaten. De gemeente is juist kritisch naar De Bouwvereniging. Welzijn- en zorgpartijen en de collega-corporaties oordelen voornamelijk positief-kritisch over de prestaties van De Bouwvereniging.

Er is bij alle partijen veel waardering voor de focus op de kerntaak, het beperken van de huren, de kwaliteit van de nieuwbouw en de samenwerking bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De gemeente is van mening dat De Bouwvereniging een visie zou moeten hebben op langer zelfstandig wonen. Bewoners vinden het erg prettig dat zij een rol kunnen spelen bij het beheer van de woningen en woonomgeving.

Soms kan De Bouwvereniging zich doortastender opstellen. De aanpak van het Rode Dorp wordt unaniem gezien als voorbeeld van een renovatieaanpak waarbij goed met bewoners samengewerkt werd.

Op een aantal vlakken lopen de oordelen echter uiteen. Het sterk inperken van de projectenportefeuille viel met name bij de gemeente bepaald niet goed. Collega-corporaties zijn van mening dat de aanleiding voor de forse ingreep in 2013 eerder voorzien had kunnen worden. Wat betreft de beschikbaarheid van betaalbare en goedkope woningen is er geen unaniem beeld over de benodigde omvang. Ten aanzien van de kwaliteit van buurten wordt er zeer lovend gesproken over de inzet in het sociaal team. Tegelijkertijd is de gemeente van mening dat De Bouwvereniging geen doordacht leefbaarheidsbeleid, inclusief activiteiten op dat vlak, hanteert.

In de communicatie naar bewoners heeft De Bouwvereniging een slag gemaakt. Belanghebbenden herkennen dat de corporatie geleerd heeft van de conflicten bij onder andere Plan Zuid. De Bouwvereniging stelt zich opener op naar belanghebbenden, maar kan zich zeker nog ontwikkelen. De Bouwvereniging moet bewijzen of ze dit vol kan houden. Hetzelfde wordt gesteld ten aanzien van de invloed van belanghebbenden op de corporatie. In het verleden was de corporatie weliswaar te beïnvloeden, maar werkte ze sterk vanuit hun beeld over wat goed was voor de samenleving. De Bouwvereniging wordt nu responsiever, zoals te zien bij het herstel van de relatie met de Huurdersvereniging.

#### **a. Maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

#### **Huisvesting van de primaire doelgroep**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,7.

Belanghebbenden waarderen dat De Bouwvereniging ervoor kiest om terug naar de kern te gaan: het bieden van betaalbare huisvesting. Er bestaan wisselende beelden tussen de belanghebbenden over de prestaties op het gebied van betaalbaarheid en beschikbaarheid van sociale huurwoningen. Collega-corporaties noemen de beschikbaarheid en betaalbaarheid goed. De gemeente vindt de totale hoeveelheid huurwoningen voldoende, maar heeft behoefte aan duidelijkheid over het werkelijk aantal actief woningzoekenden. De indruk bestaat dat de wachtlijsten te groot zijn en bepaalde groepen onvoldoende aan bod komen. De Huurdersvereniging is van mening dat er te weinig goedkope woningen zijn. Belanghebbenden waarderen unaniem dat de huren niet maximaal worden verhoogd.

#### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,1.

De Bouwvereniging doet veel aan zorg voor bijzondere doelgroepen. Dit naar grote tevredenheid van de zorgpartners waarmee zij samenwerkt. De senioren vormen een grote aandachtsgroep, gezien de komende vergrijzing.

Gemeente en collega-corporaties geven aan dat er geen brede visie op wonen met zorg bestaat, waarin bijvoorbeeld wordt ingegaan op de mogelijkheden om langer zelfstandig te wonen met ondersteuning van het informele netwerk. Hierin kan de corporatie zich nog ontwikkelen, het betreft ook hun bewoners. In het verlengde hiervan missen deze belanghebbenden een actieve houding om de woningvoorraad levensloopgeschikt te maken.

Het Stichtingsbestuur Almenum heeft veel waardering voor de samenwerking met De Bouwvereniging. Ondanks dat de stichting geen formele bevoegdheden heeft, biedt de corporatie hen veel ruimte in het beheer van Almenum. Ook ten aanzien van de verhuizing werken zij goed samen. Andere belanghebbenden wijzen erop dat de verplaatsing van Almenum een verhuizing van de ene naar de andere kant van de stad betekent. Terwijl bewoners zeer gehecht zijn aan de voorzieningen nabij de huidige locatie, zoals de kerk en begraafplaats. Om deze reden probeert de huurderscommissie van Almenum de plannen aangepast te krijgen.

Zij vragen zich af of De Bouwvereniging de impact van de verhuizing wel inziet, gezien de reuring die rondom dit project is ontstaan.

### **Kwaliteit van de woningen en woningbeheer**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

Er is over het algemeen tevredenheid over het woningbeheer. Als bewoners zelf een deel van het dagelijks klein onderhoud willen doen, werkt De Bouwvereniging hieraan mee. Bij klachten worden problemen snel en adequaat opgelost en bij vragen over complexen wordt er goed geluisterd.

De corporatie is toegankelijk geworden, zo geven de meeste belanghebbenden aan. De renovatie van het Rode Dorp, die in nauwe samenwerking met bewoners in goede banen werd geleid, wordt door alle belanghebbenden aangehaald als voorbeeld van hoe het moet. Ook op andere vlakken doet de corporatie het goed. In 2013 is een bewonerscommissie opgericht vanwege vocht- en schimmelproblematiek. Hiermee heeft de corporatie constructief samengewerkt. Bewonerscommissies weten nu precies wie ze moeten hebben. Dit was in het verleden niet zo, toen werd er een grotere afstand tot de corporatiemedewerkers ervaren en was er niet veel mogelijk.

Belanghebbenden noemen enkele aandachtspunten. Gemeente en bewonersorganisaties geven aan dat er sprake is van een al langer spelende achterpadenproblematiek in de Oosterparkwijk, waar De Bouwvereniging, gemeente en bewoners maar niet uitkomen. Ook zou De Bouwvereniging beter kunnen samenwerken met de gemeente voor wat betreft het beheer van de openbare ruimte, aldus de bewonersorganisaties.

Er is nog veel te doen op het gebied van energiebesparende maatregelen. Hier liggen grote opgaven waarop De Bouwvereniging achterblijft, met uitzondering van het Rode Dorp. In ieder geval ligt er een forse opgave om de woningkwaliteit van het bezit te verbeteren, omdat een aanzienlijk gedeelte gedateerd is. Deze constatering drukt de score die belanghebbenden geven aan de prestaties op dit vlak.

### **(Des)investeren in vastgoed**

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,2.

Op dit onderwerp verschillen belanghebbenden aanzienlijk van mening. Prestaties worden beoordeeld met cijfers tussen 9 en 5.

De meeste belanghebbenden zijn tevreden over wat gerealiseerd is. De kwaliteit van de nieuwbouw wordt zeer gewaardeerd, met name door de huurders. Het actieve verkoopbeleid heeft veel opgeleverd. Lage middeninkomens hebben zo meer kansen op de woningmarkt. In een moeilijke markt wist ze relatief veel woningen te verkopen.

Bij de meeste belanghebbenden is er begrip voor de sterke koerswijziging in 2013. Ook collega-corporaties beperkten de projectenportefeuille. Sommige corporaties geven aan dat zij al eerder in de woningportefeuille, grondposities en bedrijfslasten ingrepen. Dit had in Harlingen ook gekund, hoewel de noodzaak in andere delen van Friesland al eerder zichtbaar werd.

De meeste belanghebbenden vinden dat de grondposities van De Bouwvereniging in de context van die tijd te plaatsen zijn. Deze ontstonden in een tijd dat Harlingen zou groeien en de gemeente grote ambities had.

De gemeente denkt hier echter anders over. Zij is niet te spreken over het annuleren van de bouwprojecten in 2013 en over de wijze waarop hierover gecommuniceerd is. De gemeente heeft dit ervaren als eenrichtingsverkeer. Het stopzetten van de projecten heeft grote gevolgen. In het bijzonder is de gemeente ontevreden over het stopzetten van het gehele Plan Zuid. De gemeente betreurt het dat zij niet in overleg kon met De Bouwvereniging om naar oplossingen te zoeken, zoals het losknippen van Almenum en Plan Zuid. De Bouwvereniging hield lang vast aan deze koppeling en dit maakte de complexiteit en risico's op vertraging groter. De gemeente meent dat De Bouwvereniging in voorgaande jaren teveel als een marktpartij optrad. Ten aanzien van de afgeboekte grondposities vindt de gemeente het een gemiste kans dat er nooit contact is gezocht met de gemeente om te kijken of er samen iets mogelijk is.

Andere belanghebbenden stellen hier tegenover dat de gemeente De Bouwvereniging ook zag als oplosser van haar problemen. Nu de corporatie dat niet meer doet, geeft dit spanningen in de relatie met de gemeente. Dit wordt ook zichtbaar in de discussies rond de realisatie van plan Ludinga, waar De Bouwvereniging zich ernstig zorgen maakt over een te groot en concurrerend aanbod in de huursector. De Bouwvereniging ziet deze nieuwe huurwoningen als een bedreiging voor haar eigen aanbod en vreest dat er leegstand gaat ontstaan in haar woningvoorraad. Opnieuw zijn er fricties tussen gemeente en corporatie.

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

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

De wijkaanpak van De Bouwvereniging wordt omschreven als doelmatig, maar soms wordt er te weinig aan leefbaarheid gedaan. Ook op dit prestatieveld zijn er daarom wisselende beelden over de inzet van De Bouwvereniging, wat weerspiegeld wordt in beoordelingen tussen 8 en 5.

Het sociaal team is zeer lovend over de inzet van de corporatie. Bij problemen treden ze adequaat op en schuldproblematiek hebben ze weten terug te dringen. De samenwerking is sterk verbeterd, de eigen protocollen staan niet meer centraal. Er is waardering voor de huisgesprekken die De Bouwvereniging heeft uitgevoerd.

De corporatie denkt en doet mee wanneer bewonersorganisaties als de wijkvereniging iets organiseert. Soms bestaat dit uit financiering van activiteiten. De corporatie heeft niet echt een proactieve houding naar bewoners om leefbaarheidsprojecten op te pakken.

Volgens een aantal belanghebbenden doet De Bouwvereniging te weinig aan leefbaarheid. Met name de gemeente vindt dat een brede visie op leefbaarheid ontbreekt. Het is weliswaar merkbaar dat De Bouwvereniging als stelregel heeft dat bewoners zelf verantwoordelijkheid dienen te nemen, maar dit lukt niet altijd. Dan treedt De Bouwvereniging niet echt op, waardoor het ervaren wordt als afschuiven van problemen. Zeker als het gaat om burenpromotie waar bewoners hun burens niet altijd op durven of kunnen aanspreken. Soms is er sprake van een gebrek aan daadkracht in de samenwerking met buurtbewoners en de gemeente.

De corporatie zou beter naar de toekomst van de Oosterparkwijk moeten kijken. Er komt wel een wijkvisie aan, maar nu al is achteruitgang zichtbaar. De gemeente maakt zich zorgen over de woningverkoop aldaar, omdat dit de mogelijkheid voor complexmatige renovatie beperkt. Het is belangrijk dat beide partijen hun visie op de ontwikkeling van deze en ook andere wijken delen. Dan kan tevens gekeken worden naar de benodigde infrastructuur in de wijken, zoals dorpshuizen.

## **b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,3.

In de communicatie naar bewoners heeft De Bouwvereniging een slag gemaakt, maar kan ze zich zeker nog ontwikkelen. Het proces rondom Plan Zuid is hier een voorbeeld van, waarbij begonnen werd met eenrichtingsverkeer. Er was flink verzet nodig om de corporatie te doen inzien dat de focus meer op mensen zou kunnen liggen dan op stenen. Belanghebbenden herkennen dat de corporatie hiervan heeft geleerd en zich opener opstelt naar belanghebbenden. Het is wel zaak om dit vol te houden, niet alle partijen zijn al bij voorbaat overtuigd. Daarom worden op dit onderwerp ook onvoldoendes gegeven. Een aantal belanghebbenden wijst er op dat zich regelmatig situaties en gelegenheden voordoen waarin de corporatie zich actiever naar buiten toe zou kunnen manifesteren. De corporatie stelt zich naar de buitenwereld soms te bescheiden en te terughoudend op. De gemeente heeft expliciet de behoefte aan meer transparantie en openheid. Ze zou graag gezamenlijk behaalde successen willen vieren, en niet alleen bij problemen ingeschakeld willen worden.

## **c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 6,8.

De Bouwvereniging beweegt zich vooral in kleinere kring en is wat naar binnen gericht. Dit ontwikkelt zich, er wordt een kanteling herkend, maar moet nu wel waargemaakt worden. Er is namelijk nog geen eenduidig beeld. 'Van ons naar wij' begint in het MT, maar nog niet de hele organisatie werkt zo. Er loopt momenteel intern een professionaliseringsslag, die tijd zal kosten. De renovatie van het Rode Dorp is een goed voorbeeld van hoe het moet, maar bij Plan Zuid viel men terug op de oude cultuur. De oordelen variëren hierdoor tussen 5 en 8,5.

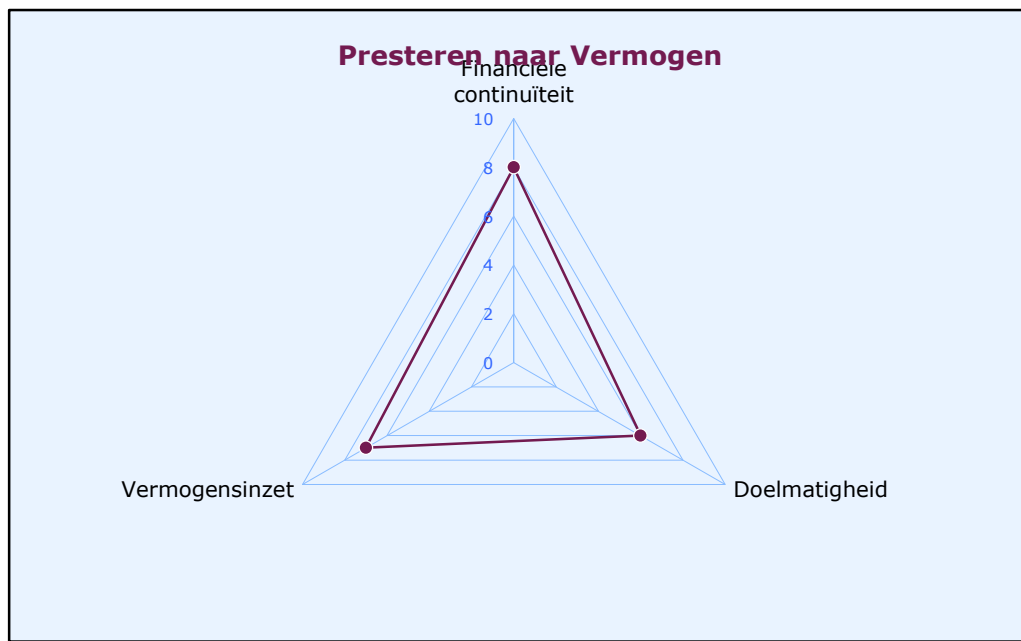
De strijd met de Huurdersvereniging is een voorbeeld van de ontwikkeling die de corporatie doormaakt. Er is stevig actie gevoerd voor huurmatiging. In het begin van de visitatieperiode mocht de Huurdersvereniging meepraten, maar maakte dit weinig verschil voor het besluit van De Bouwvereniging. De corporatie was weliswaar te beïnvloeden, maar vanuit hun eigen beeld over wat goed is over de samenleving. Inmiddels is de relatie tussen de corporatie en Huurdersvereniging genormaliseerd, wordt er over en weer geluisterd, met afspraken over huurmatiging als gevolg die door alle partijen gedragen worden.

De gemeente geeft aan dat werkelijke transparantie nodig is om van ons naar wij te komen.

## 4 Presteren naar Vermogen

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

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		8,0	30%
Doelmatigheid		6,0	30%
Vermogensinzet		7,0	40%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,0</b>	

### 4.2 Conclusies en motivatie

De Bouwvereniging heeft een goed en actief vermogensbeleid. Door binnen dit kader te opereren, blijft de corporatie ruim binnen de eigen normen en die van het Centraal Fonds en WSW. Zowel de gehele bedrijfsvoering als het strategisch voorraadbeleid is doorgerekend, gebruikmakend van verschillende scenario's. Met behulp van een eenduidige planning- en controlecyclus stuurt ze bij waar nodig. De corporatie is via een bezuinigingstraject druk bezig om de bedrijfslasten te verlagen. Deze zijn ten opzichte van 2012 al flink afgenomen en nu vergelijkbaar met de referentiecorporaties. Via tertiaalrapportages en een benchmark met regionale corporaties houdt ze in beeld hoe ze presteert. Om bedrijfslasten verder te verlagen is de organisatie bezig met een cultuurtraject en werkt zij samen met collega-corporaties.

De Bouwvereniging is erg alert op de financiële gevolgen van ontwikkelingen in het speelveld en hanteert naast de normen van WSW en CFV eigen normen. De opgave is leidend; de meerjarenbegroting sluit aan op de geformuleerde opgaven. De huidige financiële positie is zeer goed te noemen, op diverse parameters scoort De Bouwvereniging veel beter dan de eigen normen. Dit is deels ingegeven doordat plannen uitgesteld zijn. De commissie waardeert dat er oog is voor de opgaven en benodigde investeringsruimte, maar kan zich ook op termijn van tien jaar niet aan de indruk onttrekken dat er ruimte is voor meer investeringen. Dit is het beeld van nu, want begin 2013 moest er ingegrepen worden om binnen normen te blijven. Begin 2013 werd duidelijk wat de gevolgen van de verhuurdersheffing zouden zijn. Zonder ingrijpen zou dit leiden tot financiële problemen. De corporatie heeft terecht en tijdig ingegrepen. Dat de corporatie er nu weer zo goed voorstaat, roept de vraag op of de ingreep zo drastisch had moeten zijn.

### Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt. De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Pluspunten zijn het actieve vermogensbeleid, het heldere sturingskader, het doorrekenen van meerdere scenario's waarbij diverse risico's in beeld worden gebracht en het actief bijsturen.

De Bouwvereniging heeft een goed en actief vermogensbeleid. Ze waarborgt actief dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen. Ze hanteert een helder financieel kader dat zij voortdurend in het oog houdt. Door binnen dit kader te opereren, blijft de corporatie ruim binnen de eigen normen en die van het Centraal Fonds en WSW.

Zowel de gehele bedrijfsvoering als het strategisch voorraadbeleid is doorgerekend, gebruik makend van verschillende scenario's zoals tegenvallende verkopen, rentestijging en lagere huuropbrengsten. In deze scenario's worden onder andere de kasstromen in beeld gebracht en blijft De Bouwvereniging financieel gezond. Met behulp van een eenduidige planning- en controlecyclus stuurt ze bij waar nodig. De analyses zijn steeds meer gebaseerd op onderbouwingen, zoals woningmarktonderzoek. Er vinden risicoanalyses plaats op het strategisch voorraadbeleid.

### Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	1.260	1.135	1.101
Toename netto bedrijfslasten	-25,5	-15,6	9,4
Aantal vhe per fte	73	94	97
Personeelskosten per fte	72.328	71.018	72.323

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2014 (informatie over 2013)*



Aan het begin van de visitatieperiode werkte de corporatie aanzienlijk minder doelmatig dan vergelijkbare corporaties. De commissie is van mening dat De Bouwvereniging de afgelopen jaren goed op weg is om via een bezuinigingstraject de bedrijfslasten te verlagen. Deze zijn ten opzichte van 2012 al flink afgenomen. Ze lagen behoorlijk hoger dan die van de referentieccorporaties. Eind 2013 lagen ze nog steeds wat hoger (zie tabel hierboven), maar de meest recente cijfers (2014) laten zien dat ze met 1.079 euro vergelijkbaar zijn met de referentieccorporaties. De Bouwvereniging werkt nu nog met relatief veel personeel.

Via een benchmark met regionale corporaties houdt De Bouwvereniging in beeld hoe ze presteert. Hierbij is ook aandacht voor de opgaven en daarmee samenhangende bedrijfslasten. De bedrijfslasten worden in de tertiaalrapportages in beeld gebracht. Om bedrijfslasten verder te verlagen is de organisatie bezig met een cultuurtraject. Werknemers worden verantwoordelijk gemaakt voor het realiseren van besparingen. Ze is nu in de fase gekomen dat de vacaturestop vervangen moet worden door gerichte bezuinigen. Daarnaast werkt De Bouwvereniging samen met Wonen Noordwest-Friesland, zoals het delen van een projectleider projectontwikkeling en gezamenlijke inhuur van treasury-adviseurs. Op het gebied van onderhoud kijkt de corporatie beter naar wat nodig is, waardoor de nodige 'lucht' uit de begroting is gehaald.

### Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Pluspunten zijn de eigen normen die de corporatie hanteert op de benodigde omvang van het vermogen in relatie tot de opgaven en het inrekenen van beleid op de ontwikkeling van het vermogen.

De Bouwvereniging is erg alert op de financiële gevolgen van ontwikkelingen in het speelveld en hanteert naast de normen van WSW en CFV eigen normen. De opgave is leidend en nemen ze mee in de meerjarenbegroting. Zo is de huurverlaging doorberekend in financiële prognoses.

De corporatie staat er op dit moment goed voor. Op diverse parameters scoort zij veel beter dan de eigen normen en die van CFV en WSW, blijkt uit de prognoses. Het basisscenario uit de meerjarenbegroting kent de volgende parameters.

Kerngegevens	2015	2024	Norm CFV/WSW	Eigen norm
Solvabiliteit	71,68%	56,06%	>20%	>22,5
Loan to value	26,62%	43,19%	<75%	<50%
Interest Coverage Ratio	3,94	2,29	>1,4	>1,4
Debt Service Coverage Ratio	2,89	2,1	>1	

Uit deze parameters is op te maken dat er de nodige investeringsruimte is. Deze goede financiële positie is deels het gevolg van het uitstel van een aantal plannen. De corporatie is weer in beweging om het vermogen in te zetten waar het nodig is. De Bouwvereniging geeft te kennen dat deze financiële positie nodig is om een buffer aan te houden. Er dreigen problemen met betaalbaarheid en er ligt een forse verbeteropgave in de woningvoorraad, met name de Oosterparkbuurt.

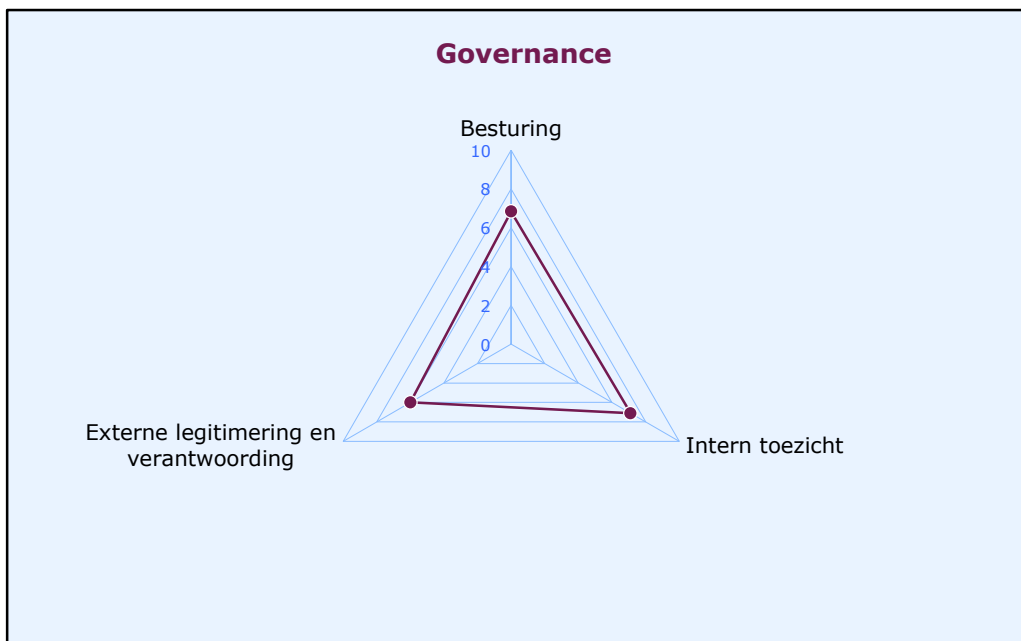
De commissie waardeert dat er oog is voor de opgaven en benodigde investeringsruimte, maar kan zich ook op termijn van tien jaar niet aan de indruk onttrekken dat er ruimte is voor meer investeringen. In het scenario met lagere huuropbrengsten, blijft De Bouwvereniging ruim binnen de normen en in de scenario's is de realisatie van Plan Zuid en de Herbergier ingerekend.

Dit is het beeld van nu, want begin 2013 moest er ingegrepen worden om binnen normen te blijven. Begin 2013 werd duidelijk wat de gevolgen van de verhuurdersheffing zouden zijn. Zonder ingrijpen zou dit leiden tot financiële problemen. Een aantal financiële parameters zou onder de normen dalen. De corporatie heeft terecht en tijdig ingegrepen. De aangekondigde maatregelen bleken achteraf, mede door wijzigingen in kabinetsbeleid, minder rigoureuus uit te pakken. Het is jammer dat een aantal ambities daardoor minder snel gerealiseerd konden worden.

## 5 Governance

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

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			<b>6,8</b>
- Plan		7,5	
<i>Visie</i>	8		
<i>Vertaling doelen</i>	7		
- Check		7,0	
- Act		6,0	
Intern toezicht			<b>7,1</b>
- Functioneren RvC		6,3	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	7		
<i>Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord</i>	6		
<i>Zelfreflectie</i>	6		
- Toetsingskader		8,0	
- Toepassing Governancecode		7,0	
Externe legitimering en verantwoording			<b>6,0</b>
- Externe legitimatie		6,0	
- Openbare verantwoording		6,0	
<b>Gemiddelde score</b>			<b>6,6</b>

## 5.2 Conclusies en motivatie

De Bouwvereniging heeft de besturing op orde. Ze hanteert een actuele, doorwrochte visie. Trends zijn erin vertaald en diverse onderzoeken liggen eraan ten grondslag. Het belangrijkste thema 'van ons naar wij' landt in de organisatie, al vergt deze verandering tijd. De koppeling van de eigen doelstellingen in de managementdocumenten is goed op orde, met gebruik van kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen. De externe opgaven zijn minder expliciet terug te vinden. Indien nodig, wordt er ingegrepen. Naar aanleiding van het Kabinetsbeleid werd stevig bijgestuurd. Aandachtspunt is dat toen bleek dat de effecten meevielen, er niet opnieuw integraal naar de opgaven en ambities is gekeken. Bijstellingen zijn niet expliciet geformuleerd en op schrift gezet.

Het interne toezicht wordt door een goed samengestelde RvC uitgevoerd. De RvC hanteert actief een actueel toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement. In haar nieuwe samenstelling is zij dichter op de huid van de bestuurder gaan zitten. De rolopvatting kan nog sterker worden door middel van een eigen governanceagenda. Zo kan meer vanuit de opgaven bedacht worden waarop de RvC wil toezien.

De Governancecode wordt goed nageleefd en doorleefd. Er zijn gedurende de visitatieperiode diverse codes en statuten opgesteld en er is gestart met een audit- en remuneratiecommissie.

Ten aanzien van de externe legitimering laat De Bouwvereniging duidelijk twee kanten zien. Eerst dat van een corporatie die weet wat goed voor haar huurders is, naar een corporatie die echt samen met haar belanghebbenden wil optrekken en hen deelgenoot maakt van hun plannen. Twee opvallende momenten markeren deze beweging: de stevige discussie met de gemeente over de ingrepen in de investeringsagenda en het bewonersverzet tegen Plan Zuid. Beide momenten hebben de corporatie wakker geschud, waarna de corporatie zich veel responsiever heeft opgesteld. De corporatie moet nu gaan bewijzen dat ze dit weet vol te houden. Er is in het bijzonder aandacht nodig voor de relatie met de gemeente. De commissie constateert dat De Bouwvereniging het moeilijk vindt om politieke, sociale en maatschappelijke gevoeligheden in te schatten.

Het is merkbaar dat de ingeslagen weg steeds meer zijn vruchten begint af te werpen. De Bouwvereniging kan zich bij de ingezette ontwikkeling gelukkig vasthouden aan de waarnemingen van de meeste belanghebbenden dat 'ons' steeds meer 'wij' begint te worden.

### Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,8.

### Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hierna toegelicht.

- **Visie**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 8,0. Pluspunten zijn de actualiteit en doorwrochttheid van het ondernemingsplan en voorraadbeleid, met daarin sterktes en zwaktes van de organisatie. De visie wordt actief gehanteerd.

De Bouwvereniging hanteert een actuele visie. Deze is doorwrocht. Trends zijn erin vertaald en diverse onderzoeken liggen eraan ten grondslag. Sterkten en zwakten van de organisatie hebben een plek gekregen in het ondernemingsplan. De aanbeveling uit het vorige visitatierapport om dit op te pakken is goed opgevolgd. Naast het ondernemingsplan heeft ze een goed doordacht strategisch voorraadbeleid. Op enkele onderdelen, zoals wonen en zorg en leefbaarheid heeft de corporatie geen separate visie, deze onderwerpen zijn ondergebracht in het ondernemingsplan en voorraadbeleid. Dit past bij de omvang van de organisatie.

Het ondernemingsplan wordt actief gehanteerd. Zo worden de bezuinigingen bijvoorbeeld in de organisatie door medewerkers zelf vertaald in een aanpak. Het is merkbaar dat het thema 'van ons naar wij' landt in de organisatie, al vergt deze verandering tijd. Eerder in dit rapport hebben we al veel woorden gewijd aan dit thema; pas na de nodige problemen landde de doelstelling echt in de organisatie. De Bouwvereniging moet nu gaan bewijzen of ze dit voort kan zetten. Om dit te bereiken werkt het MT actief met medewerkers aan het vergroten van de responsiviteit van de organisatie. Andere doelen landden sneller.

- **Vertaling doelen**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0. Pluspunten zijn de actieve vertaling van visie in concrete doelen en monitoring ervan. De corporatie gaat op zoek naar nieuwe mogelijkheden om dit te doen.

De doelstellingen uit het ondernemingsplan, worden goed gemonitord. Een deel ervan wordt vertaald in de jaarrapportages, die weer worden doorvertaald in de tertiaalrapportages. De koppeling van de eigen doelstellingen in de managementdocumenten is goed op orde. De externe opgaven zijn minder expliciet terug te vinden. Ook al zijn de prestaties goed, zoals bij jongerenhuisvesting het geval is, de realisatie van de doelstellingen worden niet actief in rapportages gemonitord.

De Bouwvereniging heeft als een van de eerste een nieuw automatiseringssysteem gekozen waarmee je ook kunt sturen. Zij durft haar nek uit te steken. Dit kwam voort uit een visie om de PDCA-cyclus beter op orde te krijgen. Resultaat van dit alles is dat de kwaliteit van de interne sturing sterk is verbeterd ten opzichte van de vorige visitatie.

**Check**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Pluspunt zijn de volledige, overzichtelijke rapportages waarin visie goed doorvertaald is in indicatoren die actief gemonitord worden.

Zoals hiervoor gesteld worden doelen doorvertaald in de tertiaalrapportages. Hierbij hanteert De Bouwvereniging kritische succesfactoren, prestatie-indicatoren en normen, die zij op een overzichtelijk dashboard presenteert. Daarnaast wordt schematisch en tekstueel stilgestaan bij de - vaak taliger - doelen uit het ondernemingsplan.

De commissie heeft gezien dat men op deze wijze actief monitort. Met name het laatste jaar wordt er scherper gestuurd op basis van informatie. Er is meer aandacht voor de lange termijn.

### **Act**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Het opvallendste moment bij de corporatie is de ingreep in de investeringsagenda. Er werd stevig op de rem getrapt. Dit was goed te verantwoorden gezien de negatieve financiële gevolgen die bleken uit de doorrekening van het regeringsbeleid. Doorgaan op de eerder ingezette lijn was niet meer verantwoord, het was duidelijk dat er gehandeld moest worden, bleek uit een grondige afweging van het MT en de RvC. Achteraf bleek het mee te vallen. Het valt de commissie op dat, nadat bleek dat de effecten van Rutte-II minder zwaar uitpakten, er alleen een financiële herijking kwam. Op basis van de nieuwe (meevallende) situatie had opnieuw integraal naar de opgaven en ambities gekeken moeten worden. Na zorgvuldige afweging had dit tot onderbouwde bijstelling van beleid moeten leiden.

Bij minder ingrijpende afwijkingen van de normen wordt ingegrepen, hetzij door normen bij te stellen, hetzij door extra inzet te plegen. Er wordt stilgestaan bij de redenen voor vertraging. Het is de commissie opgevallen dat De Bouwvereniging bij beleidsontwikkeling vaak achter loopt op de planning. Diverse beleidsdocumenten zijn niet opgesteld volgens planning – zoals in het ondernemingsplan. Hierdoor zit er op een aantal dossiers weinig schot in de zaak, zoals bij de achterpadenproblematiek, waar vervolgens niet op ingegrepen wordt.

### **Intern toezicht**

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 7,1.

### **Functioneren RvC**

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

#### **• Samenstelling van de RvC**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Pluspunten zijn het actieve gebruik van de profielschets die heeft geleid tot versterking van de kwaliteit van de RvC.

De samenstelling van de RvC is op orde. Er is een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en die in elk geval voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiële expertise. Recent zijn drie nieuwe RvC-leden openbaar geworven conform deze profielschets. Dit heeft aanvullende kwaliteiten gebracht, wat zichtbaar wordt in de rolopvatting, waarover hieronder meer. De samenstelling is beter in balans gebracht.

De RvC besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden, onder andere via actief VTW-bezoek. Aan de opgedane kennis wordt in de RvC meer aandacht besteed. Er zitten twee leden op voordracht van de huurders en zij onderhouden actief contact met de Huurdersvereniging.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De RvC heeft merkbaar gewerkt aan de formele kwaliteit, via de komst van drie nieuwe leden. Dit heeft nog wat ontwikkeltijd nodig. In de raad kunnen discussies wat scherper gevoerd worden, met meer ruimte voor ieders individuele kwaliteit. Er is aandacht nodig voor de verhouding RvC en bestuurder, waardoor een optimaal samenspel mogelijk is en ook het verschil in hun verschillende positie in acht wordt genomen.

De RvC is in haar nieuwe samenstelling dichter op de huid van de bestuurder gaan zitten. Naar mening van de commissie een goede ontwikkeling. Dit is voor beide partijen nog wenselijk. De rolopvatting kan nog sterker worden door middel van een eigen governanceagenda met daarin de aandachtsvelden voor de komende jaren. Zo kan, naast het nu gehanteerde actuele toetsingskader, meer vanuit de opgaven en maatschappelijke ontwikkelingen bedacht worden waarop de RvC wil toezien. Hiermee kan het toezicht scherper neergezet worden. Een voorbeeld is de relatie tussen de corporatie en de gemeente. De RvC had beter vanuit haar eigen governanceagenda hierop toezicht kunnen houden. Hetzelfde speelt ten aanzien van huurdersparticipatie. De komst van de nieuwe voorzitter van de Huurdersvereniging leidde in het begin tot gespannen verhoudingen. Door participatie nieuwe stijl op de governanceagenda te plaatsen kan afstand tot de materie behouden worden. De nadruk ligt nu nog op sturing op projecten.

De werkgeversrol is afgelopen jaar beter ingericht. Er is een remuneratiecommissie opgericht. Deze zal de nieuwe bestuurder gaan werven, met externe assistentie. De RvC is met de bestuurder overeengekomen dat zijn loon binnen de Wet Normering Topinkomens valt.

- **Zelfreflectie**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Er heeft een zelfreflectie van de RvC buiten de aanwezigheid van de bestuurder plaatsgevonden in 2014. De bijeenkomst werd begeleid door iemand van buiten. Daarvoor vonden bijeenkomsten op deze wijze niet plaats. Daarnaast organiseert de RvC jaarlijks de 'Tjaarda-overleggen'. Tijdens deze overleggen houden de RvC en bestuurder de lopende zaken op afstand. De overleggen hebben een evaluatief karakter, los van concrete stukken, en alle rollen van de RvC worden doorgenomen.

### **Toetsingskader**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0. Pluspunten zijn de compleetheid en actualiteit van het toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement en het actieve hanteren ervan.

De RvC hanteert een actueel toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement. De basis is gelegen in het ondernemingsplan. Via onder andere de tertiaalrapportages - met daarin normen verwerkt - houdt de RvC actief toezicht. Daarnaast dienen onder meer de meerjarenbegroting, het voorraadbeleid en het investeringsstatuut als kader. Deze worden actief toegepast in de discussies met het MT. De afgelopen jaren heeft De Bouwvereniging zich sterk ontwikkeld op dit vlak. Gedurende de visitatieperiode is er een integriteitscode, verbindingsstatuut en investeringsstatuut opgesteld, is er meer aandacht voor risicomanagement gekomen, zijn een auditcommissie en remuneratiecommissie ingesteld en is er een veel sterkere verbinding gelegd tussen doelen en monitoring.

### **Toepassing Governancecode**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0. Pluspunt is gelegen in de actieve melding van toegestane afwijkingen en het doorleven van de Governancecode.

De corporatie leeft de Governancecode na. Zij past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag die op de website is te vinden. Hiervan was sprake bij de honorering van de bestuurder, die onderdeel was van de wettelijk toegestane overgangstermijn. Deze is overigens eind 2013 beëindigd en in overeenstemming gebracht met de WNT-regels. Dit is vermeld in jaarverslag. De code wordt merkbaar serieus genomen. Er is beleving van nut en noodzaak. Dit uit zich in het op orde brengen van de governance. Gedurende de visitatieperiode zijn diverse codes en statuten opgesteld en is gestart met een audit- en remuneratiecommissie. De Governancecode wordt goed nageleefd en doorleefd.

### **Externe legitimering en verantwoording**

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Externe legitimatie**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De mate waarin De Bouwvereniging erin slaagt om zich responsief op te stellen, is al meerdere malen besproken in dit rapport. De intentie is er, er wordt aan gewerkt, maar het is nog een broos begin.

Gedurende de visitatieperiode laat De Bouwvereniging duidelijk twee kanten zien. Eerst dat van een corporatie die weet wat goed voor haar huurders is, naar een corporatie die echt samen met haar belanghebbenden wil optrekken en hen deelgenoot maakt van hun plannen. Twee opvallende momenten markeren deze beweging. Eerst was daar de eenzijdige mededeling aan de gemeente dat het investeringsprogramma fors werd ingekrompen. Hoewel De Bouwvereniging een brief stuurde aan het college, heeft de gemeente dit sterk ervaren als een voldongen feit. De Bouwvereniging is er niet in geslaagd de gemeente mee te nemen in haar afwegingen, waarbij vanuit de gemeente wantrouwen bestond in de werkelijke noodzaak van de wending.



Een tweede moment was het onverwachte verzet tegen Plan Zuid. Hier werd een Masterplan gepresenteerd aan de bewoners. Bewoners kregen zo het gevoel dat over hen besloten werd, dat zij geen onderdeel waren van de plannen. Beide momenten hebben de corporatie wakker geschud, duidelijk werd dat het anders moet. De corporatie heeft dit vervolgens echt opgepakt, onder andere door huisbezoeken in Plan Zuid uit te voeren en intensief contact aan te gaan met de Huurdersvereniging waardoor de relatie hersteld is. In de organisatie worden medewerkers via een cultuurtraject gestimuleerd om zich opener op te stellen. Dit brengt het betrekken van belanghebbenden in een versnelling. Bij het opstellen van het ondernemingsplan was hier een begin mee gemaakt, nu pakt de corporatie door.

De corporatie moet gaan bewijzen dat ze 'het afdalen van de ivoren toren' - zoals de bestuurder het omschreef - weet vol te houden. Relaties met belanghebbenden zijn niet altijd zo goed als wordt gedacht. Er is in het bijzonder aandacht nodig voor de relatie met de gemeente. Er is nog steeds sprake van een gebrek aan vertrouwen, wat deels is te wijten aan niet volledig ontwikkelde sensoren voor het inschatten van het politiek-maatschappelijke klimaat. Dit is met name zichtbaar bij planontwikkeling. Hier wegen technische en financiële belangen zwaarder mee dan politieke en maatschappelijke belangen. De Bouwvereniging kan naar mening van de commissie nog beter politieke, sociale en maatschappelijke gevoeligheden in leren schatten. Zo was bijvoorbeeld voor de gemeente Harlingen het mislopen van de ISV-bijdrage een politiek gevoelig thema, waar ook voor de gemeente grote financiële belangen mee waren gemoeid. Merkbaar is dat De Bouwvereniging de weg is ingeslagen om echt samen met haar belanghebbenden op te trekken. Ze maakt hen deelgenoot van hun plannen en reflecteert op het verleden. Dit maakt dat de commissie van mening is dat de corporatie voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De ingeslagen weg begint steeds meer zijn vruchten af te werpen. Hierbij kan de Bouwvereniging zich vasthouden aan de waarnemingen van de meeste belanghebbenden dat 'ons' steeds meer 'wij' begint te worden.

### **Openbare verantwoording**

De Bouwvereniging voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

De Bouwvereniging voldoet aan alle criteria voor openbare verantwoording. Het jaarverslag bevat alle benodigde informatie en op de website is voldoende informatie te vinden. Verslagen zijn routinematig opgesteld, met een jaarlijkse repeterende opzet. Op de website is voldoende informatie te vinden. De Bouwvereniging werkt momenteel aan het opzetten van een klantenportal.



## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
www.raeflex.nl  
secretariaat@raeflex.nl

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : De Bouwvereniging

Jaar visitatie : 2015

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

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met De Bouwvereniging hebben.

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

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 22 april 2015

Handtekening : .....

A handwritten signature in blue ink, written over a dotted line. The signature is stylized and appears to be "W.M.R. de Water".

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Bouwvereniging te Harlingen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

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

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1953

Handtekening : 

Datum : 24-11-2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Bouwvereniging te Harlingen


verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

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

Naam : mevrouw drs. G.T.C.M. Dekkers

Geboortedatum : 26-9-1952

Handtekening : 

Datum : 15-11-2014

## Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

De Bouwvereniging te Harlingen

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende <sup>→ anders dan de visitatie 2010</sup> geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

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

Naam : de heer drs. M.N. Groenland

Geboortedatum : 8-9-1978

Handtekening : 

Datum : 20-11-2014



## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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

## Voorzitter

### D.H. van Ginkel CMC (Dick)



#### Korte kennismaking

De afgelopen dertig jaar ben ik als bestuurs- en organisatieadviseur actief voor maatschappelijke organisaties. Voor een belangrijk deel woningcorporaties, maar ook zorginstellingen, onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Opdrachtgevers vragen mij meestal voor drie soorten opdrachten: samenwerkingsvraagstukken, veranderingsprocessen en strategische (her)oriëntaties. Bij het laatste vraagstuk onderzoek ik wat er moet gebeuren, waar de organisatie staat en hoe de aansluiting kan plaatsvinden. Ik let daarbij op de balans tussen denken en doen, tussen structuur en proces en tussen plan en mensen. Naast mijn werk als organisatieadviseur, ben ik ruim 15 jaar bestuurlijk actief als commissaris en voorzitter van de raad van commissarissen van enkele woningcorporaties en als toezichthouder bij zorginstellingen.

#### Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

#### Reeds gevisiteerd

- 2003 Deltawonen, Zwolle
- 2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Pré Wonen, Velsbroek
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo

2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden  
2012 Brabantse Waard, Zevenbergen  
2012 ProWonen, Borculo  
2012 Staedion, Den Haag  
2012 Wonen Delden, Delden  
2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam  
2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo  
2013 BrabantWonen, Oss  
2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch  
2014 Woonstad Rotterdam, Rotterdam  
2014 SSHN, Nijmegen  
2014 Oosterpoort, Groesbeek  
2014 Nijestee, Groningen  
2015 De Bouwvereniging, Harlingen  
2015 SHBO, Oosterhout

#### Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

#### Nevenfuncties

- 2005-2014 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2008-heden Voorzitter redactie Management & Consulting
- 2009-heden Voorzitter raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Vicevoorzitter raad van toezicht Spectrum Gelderland
- 2014-heden Lid gemeenteraad Zeist (D66)

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

## Algemeen commissielid

### Drs. G.T.C.M. Dekkers (Gea)



#### Korte kennismaking

In mijn werk heb ik een brede ervaring opgebouwd in het project- en programmamanagement bij gemeentes en zorginstellingen. Ik heb daarin vooral gewerkt op het gebied van vastgoedontwikkeling, zorg- en stedelijke vernieuwing. De laatste jaren heb ik diverse opdrachten uitgevoerd bij zorginstellingen, waarbij het ging om de herontwikkeling van zorgvastgoed. In mijn werk heb ik veel contacten gehad met andere maatschappelijke partners, waaronder woningcorporaties, en vertegenwoordigers van bijzondere doelgroepen, zoals ouderen, gehandicapten en psychiatrische cliënten. Als manager in zorginstellingen heb ik ervaring met audits ten behoeve van het HKZ-keurmerk. Ik heb daarbij ervaren hoe zinvol kwaliteitsaudits als visitaties kunnen zijn om de effectiviteit van de organisatie te verbeteren.

#### Visitaties

Visitaties zijn er in mijn visie op gericht om verantwoording af te leggen over de professionaliteit waarmee een organisatie haar doelstellingen en opgaven realiseert. Visitaties geven ook een beeld in hoeverre een organisatie in staat is om dat te kunnen blijven doen. Tegelijkertijd bieden visitaties aandachtspunten waarmee een organisatie haar processen kan verbeteren, om zo de efficiëntie en de effectiviteit te vergroten. In visitaties wil ik me vooral gaan richten op presteren naar ambities en opgaven, omdat daarmee het meest zichtbaar wordt of corporaties doen waarvoor ze zijn opgericht. Bovendien sluiten deze prestatievelen het meest aan op de kennis en deskundigheid die ik in mijn werk heb opgebouwd.

#### Reeds gevisiteerd

2015 De Bouwvereniging, Harlingen

#### Specifieke deskundigheid

- Ruime ervaring op het gebied van vastgoedontwikkeling, zorg en stedelijke vernieuwing vanuit functies bij de gemeentelijke overheid en zorginstellingen.

#### Kort CV

- Geboren in 1952
- Opleiding: Sociale Academie, Doctoraal Sociologie Universiteit van Amsterdam, Postdoctorale opleiding Management Complexe projecten, RU Groningen
- 1974-1979 Opbouwwerker in Deurne en Zaandam
- 1979-1996 Gemeente Amsterdam, onder meer als coördinator stadsvernieuwing en stadsdeelsecretaris Rivierenbuurt
- 1996-1998 Gemeente Haarlemmermeer, directeur dienst Openbare Werken
- 1998-2001 Gemeente Amsterdam, adjunct-directeur Grondbedrijf
- 2001-2005 Gemeente Almere, directeur Dienst Stedelijk Beheer
- 2005-2008 GGZ Noord-Holland-Noord, directeur Circuit langdurige zorg

- 2008 tot heden Zelfstandig ondernemer, met diverse opdrachten onder meer bij brandweer Amsterdam Amstelland, Stadsdeel de Baarsjes (Amsterdam), en zorginstellingen zoals de Opstap, Vitaal Zorg Vast, en 's Heeren Loo

#### Nevenfuncties

- 2003-2009 Lid Bestuur Stichting het hofje 'de Zeven Keurvorsten', Amsterdam
- 2008-2012 Lid Bouwmaatschappij, adviesraad Woningstichting De Key, Amsterdam
- 2012-2014 Lid Cliëntenraad Groenhof en CCR Amstelring Amsterdam

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/gea-dekkers/b/825/5b0>

## Secretaris

### Drs. M.N. Groenland (Marnix)



#### Korte kennismaking

Na mijn opleiding als planoloog ben ik aan de slag gegaan in de corporatiesector en aanpalende beleidsvelden. Momenteel werk ik als adviseur bij Companen. Ik help organisaties en bewoners bij de strategiebepaling om dorpen en wijken vitaal te houden. Dit doe ik met behulp van goede diagnose (inhoud) en door duurzame samenwerking tussen betrokken partijen vorm te geven (proces). Bij de diagnose lever ik kennis over de woningmarkt en woningvoorraad, sociaal-maatschappelijke kwaliteit (indicatoren versus de persoonlijke beleving van bewoners en belanghebbenden) en wonen met zorg. Maar kennis is weinig waard zonder een goede procesaanpak. Bij strategiebepaling zorg ik ervoor dat betrokken partijen goed aangesloten blijven en zich ook echt verbinden aan de opgave. Ik hecht hierbij sterk aan het in positie brengen van bewoners, zij zijn het tenslotte om wie het uiteindelijk gaat. Ik heb mijn kennis opgedaan door eerst voor de corporatiesector te werken. Bij de SEV (nu Platform 31) heb ik gewerkt aan het vernieuwen van het maatschappelijk ondernemerschap van corporaties, daarna heb ik als adviseur vastgoed bij Dudok Wonen gewerkt. Als adviseur bij Quintis en nu bij Companen adviseer ik corporaties en gemeenten op het vlak van strategie- en beleidsvraagstukken.

#### Visitaties

Als secretaris neem ik brede kennis mee over corporaties en het speelveld waarin zij acteren. Ik ben goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Mijn focus ligt op het zoeken naar het verband tussen de maatschappelijke opgaven van corporaties en de prestaties die zij daarin (kunnen) leveren. Hierbij heb ik oog voor de participatie van belanghebbenden en de invloed die zij hebben in de beleidsontwikkeling. Ik maak gebruik van mijn ervaring op het gebied van belanghouders- en bewonersparticipatie, wijk- en dorpsontwikkeling, methoden van maatschappelijk rendement en strategisch voorraadbeleid/woningmarkt.

#### Reeds gevisiteerd

- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht
- 2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch
- 2014 De Leeuw van Putten, Spijkenisse
- 2014 Woningbouwvereniging Hoek van Holland, Hoek van Holland
- 2014 SSHN, Nijmegen
- 2014 De Bouwvereniging, Harlingen

#### Specifieke deskundigheid

- Grondige kennis van de volkshuisvestingssector
- Ervaring in beleids- en visieontwikkeling en bewoners- en belanghebbendenparticipatie
- Strategisch voorraadbeleid en woningmarkt

#### Kort CV

- Geboren in 1983

- Opleiding: studie Planologie, Universiteit van Amsterdam  
SIOO: essentials in consulting and change
- 2005-2009 Programmamedewerker SEV (nu Platform 31)
- 2009-2010 Beleidsadviseur Vastgoed Dudok Wonen
- 2010-2012 Adviseur bij Quintis
- 2013-heden Adviseur bij Companen

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/marnix-groenland/5/762/b53>





## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Ondernemingsplan met activiteitenplan</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Tertiaalrapportages</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals huurbeleid, verkoopbeleid, enzovoorts)</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Woningmarktgegevens</li> <li>• Woonvisie Harlingen</li> <li>• Prestatieafspraken met gemeente, inclusief evaluatie</li> <li>• Verslagen overleggen met gemeente</li> <li>• Overeenkomsten met zorgorganisaties</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviezen HvH op diverse onderwerpen</li> <li>• Impressie belanghebbendenbijeenkomst ondernemingsplan</li> <li>• Onderzoeken naar kwaliteit dienstverlening</li> <li>• Overeenkomsten met zorgorganisaties</li> </ul>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Tertiaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>
Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondernemingsplan</li> <li>• Reorganisatieplan</li> <li>• Meerjarenbegroting, tertiaalrapportages, jaarverslagen</li> <li>• Position paper</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst HvH</li> <li>• Adviezen HvH op diverse onderwerpen</li> <li>• Agenda en notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Notulen overleggen HvH</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> </ul>



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal vijf face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van De Bouwvereniging.

#### Raad van commissarissen

- Dhr. O. Jelsma
- Mevr. J.M. de Groot-Stoker
- Dhr. H.E. Kroeze
- Dhr. W.G.M. Megens
- Dhr. Y. Tolsma

#### Directeur/bestuurder

- Dhr. K. van Weerlee

#### Managementteam

- Mevr. P. van der Wier
- Dhr. A. Hiemstra

#### Huurdersvereniging Harlingen

- Dhr. P. Elbers

#### Bewonersorganisaties

- Dhr. Beuker - Welgelegen
- Mevr. W. Wegman - St. Wijkbelangen Oosterpark
- Mevr. S. Teuben – Bewonerscommissie Thorbeckestraat/Hugo de Grootstraat
- Dhr. de Wispelaere - Nieuwbouw Plan Zuid
- Mevr. M. Zandleven - Het Rode Dorp

#### Gemeente

- Mevr. M. le Roy (wethouder)
- Mevr. J. Pijper

#### Collega-corporaties

- Dhr. R. Hagenaars - Wonen Noordwest Friesland
- Mevr. J. Hartholt Jeriza - Accolade
- Dhr. H. Heikema - Elkien

#### Zorg- en welzijnsorganisaties

- Dhr. C. Hofstra - De Skûle/Sociaal Team Franekeradeel - Harlingen
- Mevr. C. Smits - Palet
- dhr. G. Wijnia - Stichtingsbestuur Almenum
- dhr. J. van der Wal - Begeleid wonen Kerkpoortstraat

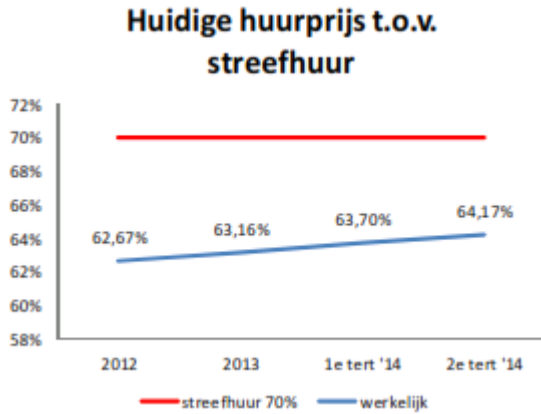


## Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer															
<b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>	<b>8</b>															
<p><b>Woningtoewijzing en doorstroming</b></p> <p>Aantal verhuureenheden (VHE)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Huurwoningen</td> <td>2.451</td> <td>2.397</td> <td>2.407</td> <td>2395</td> </tr> <tr> <td>Onzelfstandige eenheden</td> <td></td> <td>38</td> <td>37</td> <td>37</td> </tr> </tbody> </table> <p>Daarnaast 130 zelfstandige VHE's (woonzorgcentrum) in beheer voor Harlinga</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passend toewijzen                      Passend                      2014 (2<sup>e</sup> kwartaal): 92%                      2011: 90%                      Gemiddeld 2010-2013: 89,1%, referentie 81,9%</li> <li>• Wachtlijst/slaagkans en aantal (actieve) woningzoekenden</li> </ul> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>Wachttijden in maanden</b></p> <p style="text-align: center;">— woningzoekenden</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Mutatiegraad</b></p> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>Aantal ingeschreven woningzoekenden</b> <span style="color: red;">■</span> Actieve woningzoekenden</p> </div> </div> <p>Mutatiegraad referentiecorporaties: gemiddeld 9,3% in periode 2011 t/m 2013</p> <p><b>Doelgroepen</b>                      2013: realisatie 14 woningen voor jongeren tot 23 jaar</p>		2011	2012	2013	2014	Huurwoningen	2.451	2.397	2.407	2395	Onzelfstandige eenheden		38	37	37	
	2011	2012	2013	2014												
Huurwoningen	2.451	2.397	2.407	2395												
Onzelfstandige eenheden		38	37	37												

**Betaalbaarheid**

- Huurprijsbeleid



2013: gebruik gemaakt van de maximaal vastgestelde grenzen van de overheid  
2012: inflatievolgend; 2,3%  
2011: inflatievolgend; 1,3%

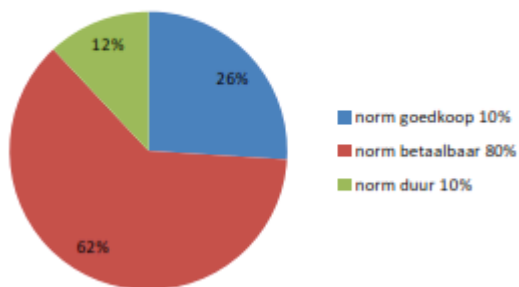
Bij verhuizing wordt de huurprijs tot 70% van de maximaal redelijke huurprijs opgetrokken.

- Kernvoorraad

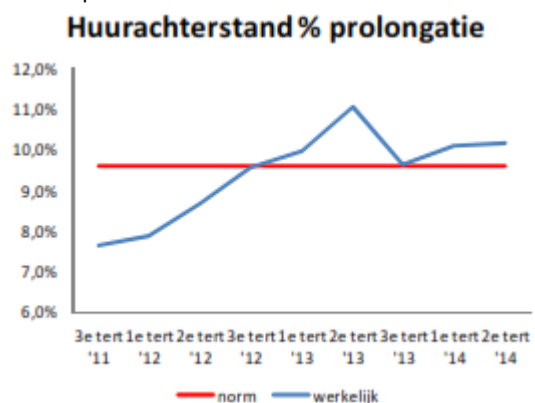
Aantal zelfstandige VHE's naar huurprijsklasse

	2014		2013		2012		2011	
Goedkoop	622	26%	616	26%	666	28%	711	29%
Betaalbaar	1639	68%	1.497	62%	1.633	68%	1.662	68%
Duur < huurtoeslaggrens	128	5%	286	12%	91	4%	73	3%
Duur > huurtoeslaggrens	6	0%	8	0%	7	0%	5	0%
Totaal	2.395		2.407		2.397		2.451	

**Huurverhouding voorraad**



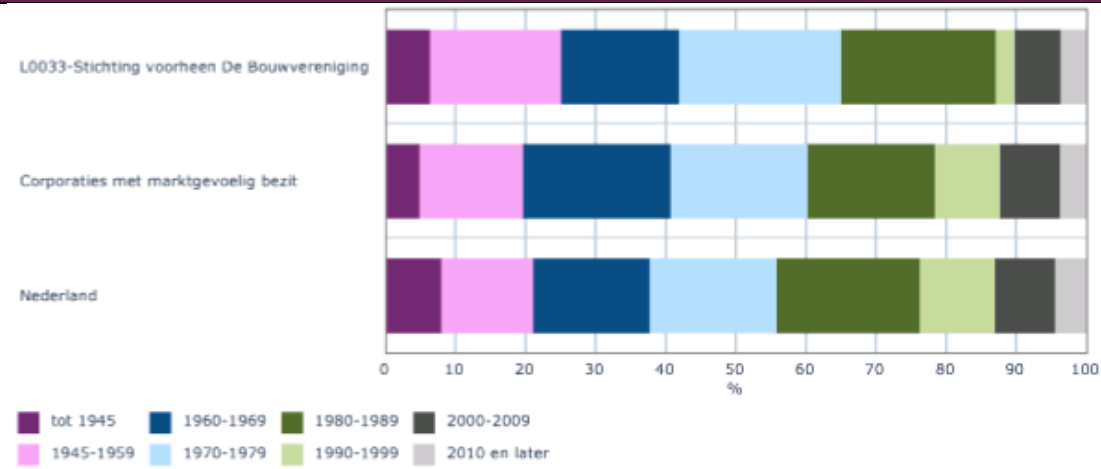
- Aanpak huurachterstanden



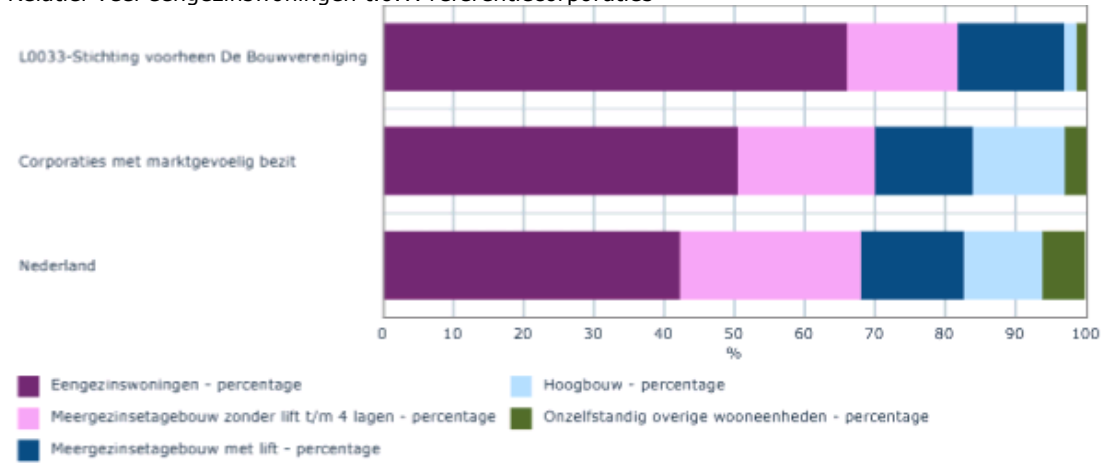
Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014				Cijfer
<b>2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen</b>				<b>7</b>
<b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b> Aantal en aandeel ouderen en gehandicaptenwoningen				
	Aantal	Aandeel	Referentiecorporaties	
2011	459	18,7%	17,4%	
2012	500	20,5%	15,7%	
2013	468	19,2%	n.b.	
2014	468	19,6	n.b.	
Toegankelijke woningen: 2011: 624, 25,5% 2012: 644, 26,4% 2013: 644, 26,4% 2014: 644, 26,9% Referentie 2013: 33,1%				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbod Huistest (internet-toepassing) voor ouderen om te beoordelen of hun woning voldoende geschikt is om oud te worden en aanbod mogelijke oplossingen voor knelpunten. In 2012 en 2013 uitbreiding Huistest voor meerdere doelgroepen.</li> <li>Huurders kunnen gebruik maken van Nynke, een service-organisatie voor senioren (thans beëindigd, diensten geleverd door Noorderbreedte)</li> <li>Woonzorgcomplex Almenum (zelfstandige woningen met faciliteiten voor ouderen) is verouderd. Plannen voor sloop nieuwbouw in ontwikkeling; transitie naar woonzorgzone in Almenum Plan Zuid</li> <li>De Bouwvereniging is participant in stichting GEEF, een provinciaal samenwerkingsverband van zorg-, onderwijsinstellingen, corporaties en gemeenten, dat zich richt op kennisdeling op het terrein van ouderenzorg.</li> </ul>				
<b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b> De Bouwvereniging biedt huisvesting aan verschillende groepen voor begeleid wonen op diverse locaties. Contracten met Talant, stichting Begeleid Wonen, 's Heerenloo en de Van den Bentstichting.  2011: oplevering wooncomplex voor de Van den Bentstichting: 15 zorgwoningen voor jongeren met beperkingen 2013: twee nieuwe huurcontracten gesloten met de stichting Begeleid Wonen voor de verhuur van woonruimte aan mensen met een verstandelijke beperking.				
<b>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</b>				<b>7</b>
<b>Woningkwaliteit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prijs-kwaliteitverhouding 1-1-2014</li> </ul>				
	Corporatie	Referentie	Landelijk	
Aantal punten woningwaardering sociale huurwoningen	140	140	141	
Prijs per WWS-punt	3,76	4,02	4,24	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Differentiatie en aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau</li> </ul> Relatief weinig woningen na 1990				

**Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014**

**Cijfer**



**Relatief veel eengezinswoningen t.o.v. referentiecorporaties**



**Kwaliteit dienstverlening**

**KWH-huurlabel**

**Gemiddelde score KWH-label**





Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014	Cijfer																				
<p><b>Afhandeling klachten binnen normtijd</b></p> <table border="1"> <caption>Afhandeling klachten binnen normtijd</caption> <thead> <tr> <th>Tertiaal</th> <th>werkelijk overig (%)</th> <th>werkelijk spoed (%)</th> <th>norm overig (%)</th> <th>norm spoed (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1e tertiaal</td> <td>~85</td> <td>~20</td> <td>~90</td> <td>~95</td> </tr> <tr> <td>2e tertiaal</td> <td>~90</td> <td>~25</td> <td>~90</td> <td>~95</td> </tr> <tr> <td>3e tertiaal</td> <td>~90</td> <td>~25</td> <td>~90</td> <td>~95</td> </tr> </tbody> </table> <p>Comfort op maat: huurders kunnen tegen vergoeding extra kwaliteit toe laten voegen aan hun woning.</p>	Tertiaal	werkelijk overig (%)	werkelijk spoed (%)	norm overig (%)	norm spoed (%)	1e tertiaal	~85	~20	~90	~95	2e tertiaal	~90	~25	~90	~95	3e tertiaal	~90	~25	~90	~95	
Tertiaal	werkelijk overig (%)	werkelijk spoed (%)	norm overig (%)	norm spoed (%)																	
1e tertiaal	~85	~20	~90	~95																	
2e tertiaal	~90	~25	~90	~95																	
3e tertiaal	~90	~25	~90	~95																	
<p><b>Energie en duurzaamheid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gemiddelde energicoëfficiënt/Energielabels door te exploiteren bezit 2014 (t/m 2<sup>e</sup> tertiaal): 1,52/C. <i>Gehele</i> bezit eind 2014 op 1,50</li> <li>2013: 1,53/C</li> <li>2012: 1,58/C</li> <li>2011: 1,72/D</li> </ul> <p>Verdeling energielabels in 2013</p> <table border="1"> <caption>Verdeling energielabels in 2013</caption> <thead> <tr> <th>Label</th> <th>Aantal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>~30</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>~180</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>~850</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>~650</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>~300</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>~50</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>~50</td> </tr> <tr> <td>Onbekend</td> <td>~300</td> </tr> </tbody> </table> <p>Projecten:  2011: duurzaamheidsprojecten uitgesteld wegens regeringsbeleid  2012-2014: renovatie Rode Dorp: van gemiddeld label F naar B  2013: vanaf 2014 investeringen om bezit in 7 jaar van gemiddeld label D naar B te brengen.  In 2014 start duurzaamheidsverbetering 200 woningen (isolatie, ketels)</p>	Label	Aantal	A	~30	B	~180	C	~850	D	~650	E	~300	F	~50	G	~50	Onbekend	~300			
Label	Aantal																				
A	~30																				
B	~180																				
C	~850																				
D	~650																				
E	~300																				
F	~50																				
G	~50																				
Onbekend	~300																				
<b>4. (Des)investeringen in vastgoed</b>	<b>6</b>																				
<p><b>Nieuwbouw</b>  2014: 0  2013: 14  2012: 0  2011: 40</p>																					
<p><b>Sloop, samenvoeging</b>  Geen</p>																					
<p><b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b>  2014 oplevering renovatie Rode Dorp (102 vooroorlogse woningen)</p>																					
<p><b>Maatschappelijk vastgoed</b>  Geen</p>																					
<p><b>Verkoop</b>  2014 (t/m 3<sup>e</sup> tertiaal): 12  2013: 4  2012: 16  2011: 14</p>																					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011-2014						Cijfer
<b>5. Kwaliteit van wijken en buurten</b>						<b>7</b>
<b>Leefbaarheid</b>						
Uitgaven leefbaarheid CiP:						
	2014	2013	2012	2011	Referent 2013	
Sociaal beheer	77	32.000	76.000	56.000	67.000	
Fysiek beheer	50	37.000	48.000	66.000	42.000	
Totaal	127.000	69.000	124.000	122.000	109.000	
Uitgaven leefbaarheid volgens jaarverslag: 2013: € 122.000 2012: € 75.000 2011: € 37.000						
Wijkservicebureau in Plan Zuid en Rode Dorp. Bewoners kunnen hier terecht met vragen over herstructurering Work First: langdurig werklozen doen werkervaring op door werkzaamheden uit te voeren in wijken						
<b>Wijk- en buurtbeheer</b>						
Wekelijkse rondes door buurtbeheerders Diverse projecten: jaarlijks oa kappen bomen, aanpassen groenvoorzieningen, schoonmaakschema's, wijkshouwen Project Vlakbij waarbij bewoners gevraagd is mee te denken over inrichting groen in woonomgeving						
<b>Aanpak overlast</b>						
Deelname in sociaal team Franekeradeel/Harlingen tbv vroegsignalering problematiek Woonconsulenten bemiddelen bij overlastgevende situaties						

## Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelden te weten:

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

Cijfer	Benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
<b>6</b>	<b>voldoende</b>	<b>de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%



## Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door de heer Van Weerlee op 9 januari 2015.

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

Toegepast:	<input checked="" type="radio"/>
Actiepunt:	<input type="radio"/>
Lit te leggen:	<input type="radio"/>
Bespreekpunt RvC:	<input type="radio"/>
Niet van toepassing:	<input type="radio"/>

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individuen binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)  
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers/broedrukkers BV, Arnhem

#### I Naleving en handhaving van de code

##### Uitwerking

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

##### Status

- ja (door jaarverslag)
- ja (door jaarverslag)
- ja (door jaarverslag)
- ja

## II. Het bestuur

### II.1 Taak en werkwijze

#### Uitwerking

#### Status

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:   |                       |
| a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;   | <input type="radio"/> |
| b) de operationele en financiële doelstellingen;  | <input type="radio"/> |
| c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;   | <input type="radio"/> |
| d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;   | <input type="radio"/> |
| e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;   | <input type="radio"/> |
| f) indien aanwezig het bestuursreglement.   | <input type="radio"/> |
| De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.  | <input type="radio"/> |
| 2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen. | <input type="radio"/> |
| 3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:  |                       |
| a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;   | <input type="radio"/> |
| b) een voorstel tot wijziging van de statuten;  | <input type="radio"/> |
| c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;   | <input type="radio"/> |
| d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;   | <input type="radio"/> |
| e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;                                     | <input type="radio"/> |
| f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;   | <input type="radio"/> |
| g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;                              | <input type="radio"/> |
| h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.  | <input type="radio"/> |
| 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):  |                       |
| a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;   | <input type="radio"/> |
| b) een integriteitcode, geplaatst op de website;  | <input type="radio"/> |
| c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;  | <input type="radio"/> |
| d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;                                     | <input type="radio"/> |
| e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;   | <input type="radio"/> |
| f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;       | <input type="radio"/> |
| g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.  | <input type="radio"/> |

5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.  
Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.
6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.  
Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.  
Dit wordt geregeld in een klokkenluidervergelying die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.
7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.  
De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.
8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).

- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Principe

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

### Status

- ja

### Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).  
De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.  
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.  
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.

- nee
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja

4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.

ja  
 ja  
 (duur jaariel)

### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

#### Uitwerking

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

#### Status

ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja  
 ja





- De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

○ ja  
○ ja

### III.2 Onafhankelijkheid

#### Uitwerking

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

#### Status

○ ja  
○ ja

○ ja  
○ ja  
○ ja

○ ja  
○ ja

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

#### Uitwerking

1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
  - a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;
  - c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren;
  - d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
  - f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.

#### Status

- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja

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

#### Uitwerking

1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

#### Status

- nvt*
- nvt*
- nvt*

#### Auditcommissie

4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
  - a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
  - b) de financiële informatieverstopping (keuze van accountingpolicy's, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
  - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
  - d) de voorgeschreven financiële informatieverstopping aan de externe toezichthouder.

- nvt*
- nvt*
- nvt*
- nvt*

5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.

- wfb
- wfb
- wfb
- wfb
- wfb

Selectie- en remuneratiecommissie

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

- wfb
- wfb
- wfb
- wfb
- wfb
- wfb
- wfb
- wfb

**III.6 Tegenstrijdige belangen**

Uitwerking

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.

Status

- ja
- ja
- ja
- ja

4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard.
6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

- nee*
- ja*
- ja*
- ja*

### III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

#### Principe

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

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

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

#### Uitwerking

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

#### Status

- ja*
- ja*
- ja*
- ja*

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

#### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

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

#### Status

- ja*
- ja*
- ja*

De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

ja

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

##### Uitwerking

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

##### Status

ja

ja

ja

ja

ja

ja

#### IV.3 Interne controle functie

##### Uitwerking

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

##### Status

ja

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

Uitwerking

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.

Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:

A. Met betrekking tot de accountantscontrole:

- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
- Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.

B. Met betrekking tot de financiële cijfers:

- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;
- Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

C. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

Status

- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja
- ja

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

Uitwerking

1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.

Status

- ja
- ja
- ja

V.2 Visitatie

Principe

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

Uitwerking

1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.

Status

- ja
- ja
- ja
- ja



# Position paper visitatie dBv

---

Op dit moment (eind 2014) begint voor dBv de tweede visitatie in haar bestaan. De visitatie wordt in 2015 afgerond. De vorige visitatie vond plaats in 2010/2011. In deze position paper wordt aangegeven waar de corporatie nu staat, en wat er is gedaan met de adviezen uit 2011. Ook wordt vooruit gekeken naar de prioriteiten voor de komende periode.

## 1. De situatie in 2011

In 2011 gaf de visitatiecommissie aan dBv een eindcijfer 7. Het minst scorende onderdeel was de Governance. Dit kwam vooral door de overschrijding van de zittingstermijn van meerdere commissarissen.

Het belangrijkste pluspunt in 2011 was de constatering dat dBv op ambitieuze wijze met de volkshuisvesting in Harlingen bezig is en veel tot stand brengt. Ook de financiële situatie werd als een positief punt aangemerkt.

De belangrijkste minpunten waren onder meer dat dBv te veel ad hoc werkt en er te weinig inbedding was in een integraal beleidsplan met een daaraan gekoppelde beleidscyclus. De afwezigheid daarvan bracht ook met zich mee dat het lastig was voor dBv om haar belanghouders tijdig mee te nemen in haar visie, op zo'n manier dat het een gedeelde en gedragen visie werd. In de rapportage van toen werd dBv te weinig responsief genoemd. Belanghouders werden te laat en te beperkt bij de beleidsprocessen betrokken.

Een ander minpunt was dat we nog niet begonnen waren met energiemaatregelen in het bestaand bezit.

## 2. De periode 2011-2014

In de periode 2011-2014 is dBv voortvarend aan de gang gegaan met de adviezen. Nog in 2011 zijn we aan de slag gegaan met het opstellen van een ondernemingsplan. Het visitatierapport is daarbij als leidraad gebruikt. Daarover zo meer.

In de periode 2011-2014 vond ook de grote transitie in de branche plaats, met een parlementaire enquête in 2014 als sluitstuk. Door meerdere incidenten met het Vestia-debacle als dieptepunt, werd de sector teruggezet naar haar kerntaak. Ook werd de verhuurdersheffing ingevoerd. Het toezicht werd aangescherpt. Het eerste woonplan van de minister leek ook voor een financieel sterke corporatie als dBv desastreus uit te pakken. In 2013 werden bij dBv diverse investeringen 'on hold' gezet en de huren werden boven inflatie verhoogd, door onzekerheid over de regeringsmaatregelen. In die lastige periode moest dBv bovendien zichzelf aanpassen vanuit de adviezen uit de vorige visitatie. Het was vier jaar hard werken, soms moesten prioriteiten worden gesteld. We zijn de weg ingeslagen die we uit de vorige visitatie in moesten en in wilden. Maar we zijn er nog niet. De praktijk is soms weerbarstig. Maar de intenties en de inzet zijn nog onveranderd.

## 3. Terugblik

### 3.1 De opgave in Harlingen

We hebben onze opgave in Harlingen goed in beeld. Er is recent woningmarktonderzoek gedaan, en het strategisch voorraadbeleid is in 2013/2014 geactualiseerd. Ook in Harlingen lopen de demografische prognoses terug, de dalende lijn zet in vanaf 2025/2030. Het aantal ouderen neemt de komende decennia sterk toe. We hebben een opplusbeleid met bijbehorend budget om bestaande woningen geschikt te maken voor ouderen (levensloopbestendig).

Voor de echte ouderen (>80 jaar) heeft dBv een woonzorgcentrum met een zorgsteunpunt en andere voorzieningen. DBv wil dit centrum uitbreiden. Omdat dit op de huidige locatie niet kan, wordt verplaatsing overwogen.

Een belangrijk onderdeel van de voorraadstrategie is de betaalbaarheid van het wonen. DBv wil niet duurder bouwen dan de liberalisatiegrens (bij bestaande woningen toppen we op dat huurniveau af), en daarnaast zetten we op sommige locaties in op nieuwbouw met huren van circa 420 euro per maand. We streven een voorraad na die qua betaalbaarheid als volgt is samengesteld:

- 10% goedkoop, tot kwaliteitskortingsgrens, € 403,06
- 80% betaalbaar, tot aftoppingsgrens, € 576,87
- 10% duur, tot liberalisatiegrens, € 710,68.

We hebben de laatste jaren de huurverhogingen kunnen beperken tot inflatieniveau (uitgezonderd in 2013). En dat willen we ook in de toekomst blijven doen. De huurdersvereniging is daar zeer tevreden over. Wel hebben we de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. Doel hiervan is dat we de sociale voorraad willen bestemmen voor diegenen die het echt nodig hebben, de mensen met een klein inkomen.

Een ander belangrijk onderdeel van het voorraadbeleid is het energiezuiniger maken van bestaand bezit. Momenteel zitten we op gemiddeld label C, er is sinds 2014 een programma in uitvoering om in zeven jaar tijd naar gemiddeld label B te gaan. Voor de zittende bewoners heeft dit geen gevolgen voor de huur.

### 3.2 Financiële positie

De financiële positie van dBv is ondanks de verhuurdersheffing nog steeds zeer goed. We kunnen onze totale opgave voor de komende jaren aan. We voldoen ruimschoots aan alle nieuwe financiële toetsingscriteria van het WSW. Ook op het gebied van de bedrijfslasten zijn de afgelopen jaren stappen gezet. DBv zat al jaren op een bovengemiddeld niveau. In de Aedes benchmark kwamen we uit in de middencategorie (BB). Er zijn diverse bezuinigingsmaatregelen genomen. In 2013 is een vacaturestop ingegaan. We bezuinigen op de interne kosten. En we hebben op het onderhoud bezuinigd door efficiënter te werken en de onderhoudscyclus te verlengen van zes naar zeven jaar.

### 3.3 Governance

We hebben onze Governance goed op orde. Er is een actuele governancecode. En er is een integriteitscode. Verder is er een actueel treasurystatuut en een actueel investeringsstatuut, beide tot stand gekomen in de periode 2011 – 2014.

We voldoen op dit moment aan de regels m.b.t. de zittingstermijnen in de RvC. De afgelopen periode zijn er vier commissarissen vertrokken en vervangen door nieuwe. In tegenstelling tot voorheen zijn er nu ook commissarissen van buiten het werkgebied. Doelstelling is wel dat de meerderheid van de RvC uit Harlingen komt. Dit met het oog op de lokale verankering. Door het aantrekken van jongere commissarissen is de gemiddelde leeftijd van de RvC lager dan voorheen. DBv voldoet aan de eisen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). De bestuurder heeft een salarisverlaging ondergaan. De commissarissen worden eveneens gehonoreerd volgens de WNT. Er zijn nog twee commissarissen die onder de overgangsregeling vallen. Een daarvan vertrekt eind 2015. De RvC heeft in 2014 voor het eerst een zelfevaluatie met externe begeleiding gedaan. Er zijn een auditcommissie en een remuneratiecommissie ingesteld. De RvC bezint zich op haar rol als interne toezichthouder, in het licht van de huidige tijdgeest.

### 3.4 Organisatie

De interne organisatie is de afgelopen periode verbeterd.

Er is een ondernemingsplan gemaakt die conform de uitgangspunten van de PDCA-cyclus in de managementrapportages gemonitord wordt. Het ondernemingsplan was een van de eerste zaken die na de vorige visitatie is opgepakt. Het geeft het brede kader dat tot nu toe ontbrak. Het plan kwam eind 2012 gereed en loopt tot van 2013 tot 2016 (recent verlengd tot 2017).

De managementrapportage is ingrijpend gewijzigd. Die is uitgebreid met diverse paragrafen over volkshuisvestelijke zaken, en er wordt nu gewerkt met zogeheten dashboards. Verder is er een beschouwing van de bestuurder in opgenomen, evenals een paragraaf over de highlights van de afgelopen periode.

De reorganisatie die al ten tijde van de vorige visitatie in ontwikkeling was, is uitgevoerd. Er wordt nu gewerkt met een frontoffice (Klant&Markt) en een backoffice (Bedrijfsvoering). Er zijn nu twee i.p.v. drie managers. Ook dit was een aanzienlijke besparing op de personeelskosten.

Omdat we met minder mensen hetzelfde (of zelfs meer) werk moeten doen, zijn we in 2014 gestart met een bedrijfsbrede training projectmatig werken en professionele autonomie. De bedoeling is om minder hiërarchisch te werken, en meer vanuit projectorganisatie. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zelfstandig functioneren. De training die ook een cultuurverandering inhoudt, loopt in 2015 nog door.

### 3.5 Participatie van belanghouders

De afgelopen periode zijn we aan de gang gegaan met het voortijdig betrekken van belanghouders bij de beleidsontwikkeling. Er zijn belanghoudersbijeenkomsten georganiseerd, onder andere over het onderwerp vergrijzing. Gemeente en huurdersvereniging zijn tijdig betrokken bij de ontwikkeling van het ondernemingsplan. Ook bij de actualisatie van het strategisch voorraadbeleid hebben we de gemeente en de huurdersvereniging meegenomen in het proces. Dit is in 2013 ook gebeurd bij het opstellen van de begroting van dBv.

Toch hebben we hier niet bereikt wat we wilden. De gemeente heeft ook andere belangen. Zo zijn er contractuele verplichtingen naar een ontwikkelaar in een uitbreidingsgebied. De gemeente volgt daarin haar eigen agenda. Het verzoek aan de gemeente om samen op te trekken bij de toekomstvisie voor het woonzorgcentrum kreeg geen navolging.

De huurdersvereniging kreeg in de afgelopen periode een nieuwe samenstelling. Die benaderde ons kritischer dan voorheen en ondersteunde acties van de bewoners van het te verplaatsen woonzorgcentrum en van de bewoners van een herstructureringswijk waar we duplexwoningen willen afbreken. De huurdersvereniging had wel een punt want we liepen hier te hard van stapel. We hadden onze visie al klaar en gingen hem uitleggen, i.p.v. de huurdersvereniging en de bewoners mee te nemen in het proces.

Hierdoor ontstonden spanningen met de huurdersorganisaties. Ondanks onze goede bedoelingen kwamen we in een gepolariseerde situatie. Vanuit onze opvattingen “van ons naar wij” zijn we gaan verbinden. We zijn met de huurdersvereniging en bewonerscommissies in gesprek gegaan om samenwerking te zoeken. Dit brengt ons momenteel weer tot elkaar.

Er is sindsdien met de huurdersvereniging een gezamenlijke agenda opgesteld van gemeenschappelijke doelen. Die wordt op dit moment uitgewerkt. Onderdeel daarvan is het vernieuwen van de medezeggenschapsstructuur en een verdergaande facilitering door dBv.

Samenvattend: dBv heeft de adviezen uit de vorige visitatie als leidraad genomen voor haar handelen. Meerdere verbeteringen zijn gerealiseerd, op het terrein van belanghoudersmanagement is echter nog een slag te maken.

## 4. Vooruitblik

Voor de jaren 2015-2018 zie ik de volgende prioriteiten voor dBv:

- betaalbaarheid
- verbinding met belanghouders
- verdere verlaging van bedrijfslasten
- verandering organisatiecultuur

### 4.1 Betaalbaarheid

Volkshuisvestelijk willen we ons gaan richten op één centraal thema: de betaalbaarheid van het huren in Harlingen. We willen samen met de huurdersorganisaties een beleid ontwikkelen op de woonlasten c.q. huurquote van onze bewoners, en daarop sturen. Welke lasten in een percentage van het inkomen streven we na?

Omdat door het nieuwe WWS het streefdoel 10-80-10 (goedkoop, betaalbaar, duur) onder druk komt te staan, moeten we naar lagere huurniveaus. De aftoppingsgrens zal leidraad worden.

Samen met de gemeente en de huurdersorganisaties willen we een bijdrage leveren aan het armoedebeleid in de gemeente, gericht op mensen die onder de armoedegrens leven.

Op deze wijze willen we invulling geven aan onze kerntaak.

## 4.2 Verbinding met belanghouders

We willen zowel met de gemeente als met de huurdersvereniging een samenwerkingsovereenkomst opstellen, waarbij we nagaan wat ons bindt en afspreken op welke punten we elkaar opzoeken, welke doelen we gezamenlijk hebben, wat we van elkaar mogen verwachten en hoe we met elkaar omgaan. Dit voornemen komt voort uit de les die we de afgelopen tijd hebben geleerd. We zijn vanuit onszelf zonder voorwerk de verbinding gaan zoeken, en zonder dat we een gezamenlijke agenda op dat punt hadden. Die willen we nu gaan maken.

Door eerst af te stemmen wat je samen wilt bereiken en hoe je met elkaar wilt omgaan, denken we betere resultaten te boeken in de verbinding met belanghouders.

## 4.3 Bedrijfslasten

Onze bedrijfslasten zijn weliswaar gedaald maar nog niet voldoende. De samenleving verwacht van ons dat we het beschikbare geld besteden aan waar het om gaat: betaalbaar wonen. We willen ons kostenniveau terugbrengen tot de A-categorie, dus onder de 920 euro per woning. Dat vraagt ingrepen in de kostenstructuur, maar ook in de manier van werken.

## 4.4 Organisatiecultuur

Het projectmatig werken blijft de komende jaren een prioriteit. We hebben mensen nodig die professioneel autonoom kunnen werken. We denken dat hierdoor het klantgericht handelen verder verbetert. Wie nog niet op dat niveau zit bieden we scholing en opleiding aan. Het wordt onderdeel van de wijze waarop medewerkers in hun functioneren beoordeeld worden. Einddoel is dat een klant- en resultaatgerichte organisatiecultuur ontstaat.

**Samenvattend:** dBv wil zich de komende jaren richten op haar kerntaak –in het bijzonder de betaalbaarheid- en we willen dit doen samen met onze belanghouders. Voorwaarde erbij is dat we onze bedrijfskosten terugbrengen d.m.v. een efficiënt functionerende organisatie.

drs. J.J. van Weerlee  
directeur-bestuurder