

# Visitatierapport

## Accolade

periode 2017-2020



## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 1 oktober 2021

### Versiebeheer

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

**Visitatiecommissie**  
Joos Jacobs (voorzitter)  
Germa Reivers  
Wouter Rohde

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Accolade, haar ambities, bestuur en toezicht en werkgebied</b> .....	<b>7</b>
1.1 Accolade .....	7
1.2 Interne organisatie en toezicht .....	7
1.3 Het werkgebied.....	8
<b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Het maatschappelijk presteren van Accolade</b> .....	<b>11</b>
2.1 Recensie: Een waardevolle koers wil bewezen worden .....	11
2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....	14
2.3 Samenvatting per perspectief.....	15
<b>Deel II Toelichting per perspectief</b> .....	<b>19</b>
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b> .....	<b>21</b>
3.1 De opgaven in het werkgebied .....	22
3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken .....	24
3.3 Betaalbaarheid .....	25
3.4 Beschikbaarheid .....	26
3.5 Kwaliteit en verduurzaming .....	28
3.6 Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen.....	29
3.7 Leefbaarheid.....	30
3.8 Ambities .....	31
3.9 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar Opgaven en Ambities.....	32
<b>4 Presteren volgens belanghebbenden</b> .....	<b>33</b>
4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Accolade .....	33
4.2 Betaalbaarheid volgens belanghebbenden .....	34
4.3 Beschikbaarheid volgens belanghebbenden .....	35
4.4 Kwaliteit en verduurzaming volgens belanghebbenden .....	36
4.5 Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden.....	37
4.6 Leefbaarheid volgens belanghebbenden .....	38
4.7 Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie volgens belanghebbenden .....	39
4.8 Tevredenheid over de mate van invloed op het corporatiebeleid volgens belanghebbenden.....	39
4.9 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek .....	40
4.10 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden.....	42
4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....	44
<b>5 Presteren naar vermogen</b> .....	<b>45</b>
5.1 Visie op inzet van het vermogen .....	45
5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen .....	47
<b>6 Governance</b> .....	<b>48</b>
6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties .....	48
6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen .....	51
6.3 Externe legitimatie en verantwoording .....	52
6.4 Oordeel over Governance .....	53

<b>Deel III Bijlagen</b> .....	<b>55</b>
<b>Bijlage 1</b> Visiterend bureau en visitatiecommissie .....	<b>57</b>
<b>Bijlage 2</b> CV's visitatoren .....	<b>59</b>
<b>Bijlage 3</b> Bronnenlijst.....	<b>66</b>
<b>Bijlage 4</b> In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen .....	<b>68</b>
<b>Bijlage 5</b> Position Paper Accolade .....	<b>70</b>
<b>Bijlage 6</b> Tabellen bij hoofdstuk 3 .....	<b>75</b>
<b>Bijlage 7</b> Visitatieaanpak .....	<b>97</b>
<b>Bijlage 8</b> Wijze van beoordeling.....	<b>102</b>

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Accolade. De visitatie is uitgevoerd door Pentascop in de periode van maart 2021 tot en met oktober 2021.

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

### De visitatie

Accolade gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van versie 6.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

In maart 2021 heeft Accolade Pentascop opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Germa Reivers en Wouter Rohde (visitatoren). In bijlage 1 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen. Door de beperkingen ten gevolge van het coronavirus, is de visitatie gedeeltelijk online uitgevoerd: de interne gesprekken, de dialogen en de rondritten zijn live uitgevoerd, de externe gesprekken online.

De visitatie omvat de periode 2017 tot en met 2020.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de beoordeling en de minimale eisen om te voldoen aan het ijkpunt. Voor de beoordelingen hanteert Pentascop conform deze eisen een 10-puntschaal waarbij het ijkpunt een 6 is. Deze schaal is opgenomen in bijlage 8. De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht. Het proces, de stappen en het kader van de visitatie zijn in bijlage 7 beschreven.

### Opbouw van het rapport

De opbouw van dit rapport is als volgt.

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



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

### 1.1 Accolade

Accolade is een corporatie met ruim 15.700 woningen in de gemeenten Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen, De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. Daarnaast heeft ze een 170 woningen in de gemeenten Noardeast-Fryslân (6), Dantumadiel (27) en Tytsjerksteradiel (137). Dit laatste bezit wil Accolade t.z.t. afstoten.

Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (62,7%). De overige woningen zijn etagewoningen met (14,7%) en zonder lift (14,9%), hoogbouw (4,3%) en onzelfstandige wooneenheden (3,3%). Het bezit is, op 2% na, van na 1945. Tot 1990 is er veel gebouwd: 72% van het bezit is uit de periode 1945-1990. Vanaf de jaren '90 is het bouwtempo met 50% teruggelopen.

Accolade heeft ten opzichte van de corporatiesector als geheel meer goedkope en betaalbare huurwoningen. Het aandeel goedkope woningen bedraagt 19%, 70% valt in de categorie betaalbaar en 8,5% valt in de categorie dure woningen tot de toeslaggrens. Daarnaast heeft 2,4% van de woningen een huur boven de huurtoeslaggrens (bron: CiP 2017).

In de Visie- en Organisatiestrategie 2015-2020, getiteld *Elke stap telt* verwoordt Accolade haar missie als: *“Wij maken prettig en passend wonen bereikbaar voor iedereen. Op een plek waar je je thuis voelt.”*

Accolade heeft haar visie uitgewerkt in 4 thema's.

1. *Betaalbaarheid*: “Accolade zorgt voor betaalbaar wonen voor huishoudens met een inkomen tot € 34.911 (peildatum 1 januari 2015).”
2. *Zeggenschap*: “Huurders denken actief met ons mee. We laten ze meebepalen en meebeslissen, hierdoor ervaren zij eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van tevredenheid en woonplezier.”
3. *Duurzaamheid*: “Wij verankeren duurzaamheid in onze organisatie. Ons beleid en onze acties zijn in lijn met de vier principes vanuit The Natural Step.”
4. *Verbinding*: “Wij zetten actief in op de verbindende kracht van samenwerking en co-creatie met onze belanghouders.”

In 2020 is een nieuw koersplan opgesteld met als titel *Ruimte voor mensen*. Dit is een doorontwikkeling op de koers van het voorgaande ondernemingsplan, met nog meer ruimte voor mensen.

Accolade is in de Aedes-benchmark in 2020 ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

### 1.2 Interne organisatie en toezicht

Accolade is een stichting. Het toezicht op Accolade wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2020 uit 5 leden.

Bij Accolade werken eind 2020 168 medewerkers in 147,4 fte. Sinds mei 2021 wordt de corporatie geleid door twee directeur-bestuurders. Eén vervult deze functie sinds oktober 2020, de ander is begin mei aangetreden. In het begin van de visitatieperiode waren er drie bestuurders, twee zijn gedurende de periode vertrokken en de derde is in mei 2021 met pensioen gegaan. Naast de bestuurders maken de managers Woonpunt, Wijken en Buurten, Vastgoed, Bedrijfsvoering, HRM, de concern controller, de communicatieadviseur en de bestuurssecretaris deel uit van het Management Team.

### 1.3 Het werkgebied

Accolade werkt in de gemeenten Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen, De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. Daarnaast heeft ze een (zeer) beperkt aantal woningen in de gemeenten Noardeast-Fryslân (6), Dantumadiel (27) en Tytsjerksteradiel (137). Vanwege het beperkte bezit in deze laatste drie gemeenten zijn deze niet in de visitatie betrokken.

Door de gemeentelijke samenvoegingen is het bezit van Accolade geconcentreerd in delen van de gemeenten, in en om Drachten, Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek. Het feitelijke werkgebied vertoont daardoor weinig geografische overlap met het werkgebied van de andere corporaties in de gemeenten. De andere corporaties zijn: WoonFriesland, Wonen Noordwest Friesland, Elkien, Dynhus (voorheen Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland).

In paragraaf 3.1 wordt verder ingegaan op de kenmerken van het werkgebied en de specifieke opgaven binnen het werkgebied.





Woorden externe belanghebbenden bij dialoog over de prestaties van Accolade



## 2 Het maatschappelijk presteren van Accolade

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

### 2.1 Recensie: Een waardevolle koers wil bewezen worden

#### Een waardevolle koers ...

Accolade, een organisatie met een warm welkom, inspiratie, gloedvolle betogen, gedreven en enthousiaste mensen, betrokkenheid bij de doelgroepen. Ze is een stevige en gewaardeerde partner om mee samen te werken. Ze weet mensen en partijen te verbinden, zet zich in voor afspraken en zoekt zaken tot op de bodem uit.

Ze is actief in het sociale domein, meer dan je mag verwachten. Dat gaat allereerst over mensen met lage inkomens. De huren van Accolade zijn relatief laag en ze heeft een hoog percentage betaalbare woningen in haar bezit. Ze werkt al jaren aan een instrumentenkoffer om samen met de gemeenten in haar werkgebied maatwerk te leveren voor mensen met betalingsproblemen.

Ze ziet de zorg voor kwetsbare mensen als haar taak en wil daar een positieve bijdrage aan leveren. Op dit gebied worden goede prestaties geleverd: als er een woning nodig is voor uitstroom, heeft Accolade die beschikbaar, als er moet worden samengewerkt in een landelijk actieprogramma (zoals Weer Thuis), is Accolade van de partij. Uitdrukkingen die Accolade gebruikt als 'zachte landing' en 'de straat is de maat' horen daar helemaal bij. Jammer is dat de resultaten op dit gebied zo weinig bekendheid hebben binnen Accolade zelf.

Ook het project Nieuwe Buren 142 past bij Accolade. Toen de leefbaarheid in een wijk in Sneek onder druk stond, had Accolade een "mobiele ontmoetingsplek" op verschillende plekken in de wijk, waar medewerkers van diverse organisaties regelmatig voor de deur zaten om met mensen in gesprek te gaan over wat iedereen kon en wilde doen in de wijk. Er zijn mooie initiatieven in de wijk ontstaan en als neveneffect is ook de samenwerking tussen de professionele partijen verbeterd.

Samenwerken is belangrijk voor Accolade. Dat is zichtbaar op allerlei niveaus. Er zijn goede relaties met de gemeenten waarin Accolade bezit heeft. Er zijn goede relaties met de huurdersorganisaties waarin men elkaar kan vinden en ook van mening kan verschillen. Ze heeft samen met bouwbedrijven resultaatgericht werken (RGS) ingevoerd. Ook op provinciaal niveau levert Accolade haar bijdrage. Ze is onder andere betrokken bij het provinciaal overleg over wonen in Friesland (Wenjen Oerlis), is initiator van Friesland huurt (woningzoekenden site voor huurders), zit in het bestuur van de Vereniging Friese Woningcorporaties en nog veel meer.

Ze is er goed in om in de systeemwereld een aantal klussen te klaren: zo heeft ze voor de Friese woningcorporaties het project getrokken om uniforme definities voor wachttijden en vraagdruk af te spreken. Haar eigen model waarmee ze beredeneert of woningen verduurzaamd moeten worden en op welke manier dan, welke consequenties dat heeft voor de energielabels en de investeringen, is indrukwekkend.

Accolade is een corporatie die al jaren relatief lage bedrijfslasten heeft. De vorige visitatieperiode en ook deze kreeg ze in de Aedes benchmark hiervoor een A (behorend tot het derde deel van de corporaties met de laagste bedrijfslasten).

De beleidsstukken van Accolade zijn prettig beknopt. Daar zit vaak wel een hele wereld van afstemming en denkwerk achter, maar het stuk zelf geeft vooral de essentie weer.

### **... wil bewezen worden**

Bij de vorige visitatie waren we zeer enthousiast over Accolade, hetgeen resulteerde in hoge cijfers. Deze keer hebben we weer het warme welkom ervaren, hebben we ook weer enthousiaste verhalen van gedreven mensen gehoord. Maar dat is niet het hele verhaal. Er zijn ons ook andere dingen opgevallen. Dat heeft deels geleid tot andere cijfers. Natuurlijk is het visitatiestelsel veranderd waardoor sommige dingen anders of niet beoordeeld worden. Maar er zijn ook zaken die ons hebben gepuzzeld en waarop Accolade kan verbeteren.

Een van de zaken die ons deze keer zijn opgevallen, is dat Accolade met haar visie en koers heel goed aansluit bij de leefwereld. En dat ze bijvoorbeeld op het gebied van het vastgoedbeleid goed functioneert in de systeemwereld. En dat we ook zien dat de verbinding tussen deze twee werelden (nog) niet voldoende tot stand komt. Dat heeft naar ons idee ook te maken met het volgende.

We hebben geconstateerd dat Accolade een koers neerzet die gedragen wordt door haar omgeving. We hebben ook gezien dat die koers weinig kaders biedt en weinig concreet is. Op zich is dat niet erg, maar ergens moet er een relatie zichtbaar zijn tussen koers en gewenste/behaalde resultaten. Hoe weet je anders of je op koers ligt? Als je zegt dat je kwetsbare mensen een warm welkom wil heten, wat wil je dan aan het eind van een periode hebben bereikt? Hoe ziet dat er dan uit? Welke prestaties wil je dan geleverd hebben, anders dan dat er een beleidsstuk gereed is in het derde kwartaal. En binnen welke kaders heeft dat dan plaatsgevonden? Want dan kan je een zinvol gesprek voeren over zowel volkshuisvestelijke als financiële voortgang en het bereiken van je doelen. En of je op koers ligt. Dit speelt vooral op strategisch niveau. Een ander voorbeeld is het werken aan beschikbaarheid in het spanningsveld van sterk oplopende wachttijden en verwachte toekomstige krimp. Wanneer doet Accolade het naar haar mening goed in dit dossier? Op tactisch en operationeel niveau zijn de plannen en afspraken vaak concreter, maar ook daar ontbreekt vaak de relatie naar het uiteindelijke doel, wat Accolade ermee wil bereiken.

In het vervolg hierop zou Accolade wat strenger kunnen zijn om elkaar (intern en extern) te houden aan de afspraken, plannen en voornemens. En elkaar meer aan te spreken op de voortgang en de bijdrage aan het doel. Voor zover we daar zicht op hebben kunnen krijgen worden er meer verklaringen gegeven voor de afwijkingen en wordt de realisatie verschoven, in plaats van dat er concrete bijstellingen zijn of verbetervoorstellen bedacht worden.

De RvC constateert dat hij (te) weinig het gesprek voert over de maatschappelijke prestaties van Accolade. Gezien de bestuurlijke wisselingen en ook de wisselingen in zijn eigen bezetting is zijn aandacht veel uitgegaan naar intern organisatorische zaken. Hij heeft in 2019 besloten om een commissie Maatschappelijk presteren in te richten en hiermee het gewenste volkshuisvestelijke gesprek te ondersteunen. Andere rapportages uit de organisatie, die de voortgang concreter relateren aan de voortgang op de doelen kunnen dit gesprek veel meer voeden.

Het wel of niet realiseren van nieuwbouwwoningen of uitbreiden van het aantal sociale huurwoningen is een moeilijk gespreksonderwerp in Friesland. Ook Accolade stoeit daarmee. Ze heeft een tijdlang heel weinig initiatief genomen voor nieuwbouw, en op dit moment is vanuit Accolade gezien een gebrek aan geschikte bouwlocaties de belangrijkste hindernis. Gemeenten kijken hier anders tegenaan: er zijn wel locaties maar die voldoen blijkbaar niet aan de eisen van de corporaties. Een gezamenlijke visie lijkt hier te ontbreken. Accolade zou op dit gebied meer creativiteit aan de dag kunnen leggen om te doen wat kan, analoog aan de uitspraak "Als niet kan wat moet, dan moet maar wat kan".

### **Position paper**

Ook in de position paper is herkenbaar dat Accolade er vooral is voor mensen die minder te besteden hebben en kwetsbaar zijn. Ruimte voor mensen staat centraal, ontmoeten in de buurt, het samenwerken. De visitatiecommissie herkent dat breed bij Accolade, in de manier waarop het bestuur met en over mensen praat, en bij medewerkers in de oprechte aandacht voor de doelgroep zichtbaar is in allerlei initiatieven.

### **Vorige visitatie**

De visitatiecommissie ziet dat Accolade de verbeterpunten uit de vorige visitatie serieus heeft opgepakt en dat deze regelmatig terugkomen op de agenda's. Zo werkt ze inmiddels met een 10-jaars begroting waarin zichtbaar is wat de financiële mogelijkheden zijn. De evaluatie van de prestatieafspraken is standaard in het proces opgenomen. Op het gebied van duurzaamheid heeft ze gekozen voor bredere oplossingen en minder voor de experimenten. En een van de aanbevelingen uit de vorige visitatie was om meer tegenspraak te organiseren. In de visitatieperiode is de bestuursstructuur gewijzigd en er is een managementteam gevormd.

### **Aandachts- en verbeterpunten**

- Blijf een inspiratiebron voor anderen. Hiermee vervul je een belangrijke rol in je omgeving.
- Leg een duidelijke relatie tussen de koers, de kaders en de gewenste maatschappelijke resultaten. Maak de visie meetbaar en concreet en zoek een manier om daarbij de inspiratie en zeggenschap overeind te houden.
- Ontwikkel als organisatie verder vanuit de reeds aanwezige kracht en inspiratie.
- Laat medewerkers en partners aanhaken bij deze vertaling van koers naar resultaten. Operationaliseer op deze manier de thema's uit de koers die gericht zijn op interactie.
- Laat je als organisatie aanspreken op concrete resultaten en voortgang.
- Betrek je partners eerder bij beleidsontwikkeling als/omdat je van de zeggenschap bent.
- Maak het beleid en de resultaten op het gebied van wonen, zorg en bijzondere doelgroepen breder bekend binnen de eigen organisatie.
- Pas de visie op toezicht en de invulling daarvan aan op de kracht en de makke van Accolade.
- Richt je toezicht als commissie Maatschappelijke prestaties vooral op de verantwoording over de maatschappelijke prestaties door de organisatie.
- Maak in de visie op het vermogen meer expliciete keuzes en verantwoord je daarover.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Accolade ziet er als volgt uit.

Perspectief						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									
Thema	1	2	3	4	5				
Prestaties in het licht van de opgaven	8,0	5,7	7,5	8,0	7,0	7,2	75%	7,2	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									
Thema	1	2	3	4	5				
Prestaties	7,5	6,5	7,3	7,5	7,5	7,2	50%	7,4	
Tevredenheid relatie en communicatie						7,8	25%		
Tevredenheid invloed op het beleid						7,2	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>									
Vermogensinzet						6	100%	6	
<b>Governance</b>									
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming					5	5,5	33%	6,5
	Prestatiebesturing					6			
Maatschappelijke rol RvC						6	6	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimering					8	8	33%	
	Openbare verantwoording					8			

\* De thema's zijn:

1. betaalbaarheid;
2. beschikbaarheid;
3. kwaliteit en verduurzaming;
4. wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen;
5. leefbaarheid.

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

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### **Presteren naar Opgaven en Ambities**

In de prestatieafspraken zijn alle relevante onderwerpen en de bijdragen van alle partijen opgenomen. De afspraken zijn jaarlijks gemaakt, in drie gemeenten gebeurt dat binnen een raamovereenkomst. De laatste twee jaar worden de afspraken gemonitord met alle partijen, intern doet Accolade dat in de hele visitatieperiode. De kwaliteit van het proces is goed, alle partijen hebben hun inbreng. De prestatieafspraken zijn niet erg concreet. Als ze winnen aan duidelijkheid, kan beter worden vastgesteld of partijen eraan voldoen.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties naar Opgaven en Ambities.

Voor de prestaties op het gebied van Betaalbaarheid kent de visitatiecommissie een 8 toe. Accolade bewaakt zorgvuldig dat de sociale woningvoorraad betaalbaar blijft (85%) en ze is zeer actief bezig om individuele huurders met huurachterstand te helpen.

Accolade is voor haar prestaties op Beschikbaarheid met een 5,7 beoordeeld. In de visitatieperiode is de vraagdruk sterk gestegen en heeft Accolade relatief weinig nieuwbouw gerealiseerd. Hoewel de beschikbaarheid van locaties een probleem is, heeft de visitatiecommissie weinig creativiteit gezien om de mogelijkheden voor nieuwbouw te vergroten. Accolade heeft wel haar verkoopprogramma bijgesteld waardoor meer sociale huurwoningen in de voorraad zijn gehouden. Ook heeft ze gewerkt aan uniforme definities van wachttijd en vraagdruk in heel Friesland om een beter beeld van de problematiek te krijgen voor alle partijen.

Kwaliteit en verduurzaming is beoordeeld met een 7,5. Op het gebied van onderhoud levert Accolade goede prestaties en het woningbezit kent een prima onderhoudsscore. Ze heeft haar bezit verduurzaamd tot gemiddeld label B eind 2020 en een aantal NOM-woningen gebouwd als experiment. Voor de verbetering van de energieprestaties van een woning vraagt ze geen huurverhoging aan de zittende huurder. Hiermee realiseert ze de afspraken ruim voldoende.

De prestaties op het gebied van Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen beoordeelt de visitatiecommissie met een 8. De afspraken over de huisvesting van senioren en WMO-groepen zijn nagekomen. Statushouders en kwetsbare doelgroepen zijn door Accolade goed gehuisvest: ze is op dit gebied heel actief en neemt deel aan veel pilots. In de samenwerking zoekt ze proactief andere partijen op en zet zich in om tot werkbare afspraken te komen. De visitatiecommissie beoordeelt dit als zeer goed.

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties op het gebied van Leefbaarheid. De afspraken zijn vooral financieel en Accolade komt haar afspraken na. Ze doet mooie projecten.

De ambities van Accolade waardeert de visitatiecommissie met een 7. Accolade heeft eigen ambities geformuleerd die passen bij de opgaven in haar werkgebied. De ambities zijn regelmatig geactualiseerd. Accolade zoekt de samenwerking met andere partijen op om haar ambities te realiseren. De ambities kunnen specifiekere worden gerelateerd aan de opgaven in de gemeenten.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,4. De belanghebbenden zijn in ruime mate tevreden over de prestaties van Accolade.

Betaalbaarheid is gewaardeerd met een 7,5. Gemeenten en overige partijen zijn zeer tevreden over de betaalbaarheid: het percentage betaalbare woningen en de instrumentenkoffer worden positief gewaardeerd. De huurdersvertegenwoordigingen zijn tevreden, maar een aantal geeft aan dat er meer woningen nodig zijn en dat betaalbaarheid meer over woonlasten zou moeten gaan.



De prestaties op het gebied van Beschikbaarheid worden gewaardeerd met een 6,5. De belanghebbenden zijn het minst tevreden over dit prestatieveld. Ze vinden de beschikbaarheid te laag en de nieuwbouwactiviteiten van Accolade te gering. Ze zien echter ook dat de mogelijkheden voor nieuwbouw beperkt zijn. Er is waardering voor de inbreng van Accolade bij het opstellen van de monitor voor de vraagdruk.

Kwaliteit en verduurzaming is beoordeeld met een 7,3. De huurdersorganisaties zijn redelijk tevreden. De waardering van de duurzaamheidsprestaties door de gemeenten is wisselend: de ene is positief en de andere wil meer in een hoger tempo. De overige partijen zijn positief over de prestaties omdat Accolade duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan en het onderhoud door middel van RGS goed geregeld is. Bijna alle belanghebbenden waarderen de keuze voor de no-regret maatregelen.

Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen is gewaardeerd met een 7,5. De huurdersorganisaties zijn tevreden over het feit dat Accolade hier veel aan doet en zijn er minder tevreden over dat huisvesting van bijzondere doelgroepen ten koste van andere huurders gaat. De gemeenten zijn zeer tevreden over de huisvesting van bijzondere doelgroepen en de samenwerking met Accolade. Ook de overige partijen zijn hierover heel tevreden.

Leefbaarheid is gewaardeerd met een 7,5. Huurdersorganisaties zijn blij met de aanwezigheid van Accolade in de wijken, de inzet op schoon, heel en veilig en de buurtbemiddeling. Een aantal gemeenten is positief en één is zeer positief over het samen met bewoners inrichten van de woonomgeving omdat dat tot goede resultaten leidt. Twee andere zien graag meer inzet van Accolade. Overige partijen zijn onder andere tevreden over de rol van Accolade bij overlast.

De belanghebbenden zijn in het algemeen met een 7,8 zeer tevreden over de relatie en de communicatie met Accolade. De huurdersvertegenwoordigingen geven aan dat de communicatie naar de huurders beter kan.

De belanghebbenden geven een 7,2 voor hun mate van invloed op het beleid van de corporatie. Ze zijn tevreden maar hebben ook bijna allemaal verbeterpunten: sommigen wensen meer invloed op de inhoud, anderen willen eerder worden betrokken en een derde wil meer meegenomen worden in de achtergronden van de besluitvorming.

De gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen zijn tevreden over het proces om te komen tot prestatieafspraken. De afspraken zelf kunnen in hun ogen meer concreet zijn. Accolade waardeert de wil tot samenwerking van alle partijen en ziet graag meer concrete afspraken.

### **Presteren naar Vermogen**

De visitatiecommissie beoordeelt de visie op de inzet van het vermogen met een 6.

Accolade is een financieel gezonde corporatie. Accolade scoort in de Aedes benchmark vanaf 2017 een 'A' voor de relatieve positie van de bedrijfslasten. Zij ziet een kostenbewuste bedrijfsvoering als noodzakelijke voorwaarde voor de realisatie van haar missie.

De visitatiecommissie constateert dat Accolade nog geen expliciete visie op de inzet van het vermogen heeft. Impliciet is deze deels wel aanwezig in *Elke stap telt. Visie en organisatiestrategie*. Daarin staan de strategische thema's maar geen prioritering daartussen. In de jaarverslagen zegt Accolade dat ze wil presteren naar vermogen. Daarmee bedoelt ze dat er evenwicht is tussen maatschappelijke en financiële prestaties. Taakstellingen daarvoor zijn beredeneerd in het strategisch voorraadbeleid (SVB). De keuzen die daarin worden gemaakt zijn getoetst aan de financiële mogelijkheden maar een bovenliggend strategisch afwegingskader ontbreekt.



In het financieel jaarverslag geeft Accolade aan dat bijna de helft van het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde is vastgezet in huurkorting. Voor verduurzaming heeft Accolade in 2018 een ambitieus programma gemaakt. Dat bleek echter een te groot beroep te doen op de beschikbare investeringscapaciteit en is in 2019 weer bijgesteld door een langere periode te kiezen en geen NOM-woningen meer te plannen. Het huurbeleid is gericht op het betaalbaar houden van voldoende woningen. Als er onrendabel geïnvesteerd wordt, is dat alleen voor de doelgroep en alleen in gemeenten waar Accolade een sterke binding heeft. Accolade geeft een leeftijdskorting voor jongeren.

De feitelijke uitgaven volgens het financieel jaarverslag zijn in lijn met haar volkshuisvestelijke prioriteiten uit *Elke stap telt*. Het jaarverslag en het financieel verslag zijn vrij los van elkaar staande verslagen, waarin geen verwijzingen over en weer worden gemaakt.

De visitatiecommissie constateert dat Accolade (de visie op) de inzet van het vermogen kan versterken door een prioritering aan te brengen tussen ambities. Een bedrijfsvoering die investeringen en opbrengsten bewust laat aansluiten bij de ondernemingsdoelen kan een volgende stap zijn om te presteren naar vermogen, zodat het gezochte evenwicht tussen maatschappelijke en financiële prestaties meer wordt ingekleurd.

### **Governance**

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 6,5

Het onderdeel Strategievorming en prestatiesturing waardeert de visitatiecommissie met een 5,5. De strategievorming beoordeelt de visitatiecommissie met een 5. Voor de visitatieperiode heeft Accolade haar visie vastgelegd in *Elke stap telt -Visie en organisatiestrategie 2015 – 2020*. In 2019 de visie herijkt en sinds 2020 is *Ruimte voor mensen – koers 2020-2025* het vigerende ondernemingsplan. *Ruimte voor mensen* ziet Accolade als een actualisatie, niet als een koerswijziging. De visie in *Elke stap telt* behelst vier thema's: betaalbaarheid, zeggenschap, duurzaamheid en verbinding. In de organisatiestrategie worden deze thema's aangevuld met 4 strategische thema's: dienstverlening, strategisch voorraadbeleid, organisatie en medewerkers en financiële continuïteit. In *Ruimte voor mensen* is het aantal strategische thema's teruggebracht van 8 naar 5: betaalbaarheid en beschikbaarheid, duurzaamheid, samenwerken en verbinden, organisatie en financiën. Wat Accolade volkshuisvestelijk wil bereiken is uitgewerkt in het strategisch voorraad beleid. De jaarlijkse doelstellingen in de Balanced Score Card zijn voor een klein deel volkshuisvestelijk. De meerderheid van de doelstellingen is tactisch en heeft betrekking op nog uit te werken beleid en op te starten interne projecten. De visitatiecommissie constateert dat Accolade de maatschappelijke prestaties met bevoegenheid in woorden weergeeft. De vertaling van de strategische thema's in te bereiken doelen is ten dele gemaakt. De commissie constateert dat de te behalen maatschappelijke prestaties in de plandocumenten merendeels niet SMART worden gemaakt. De geformuleerde doelen zijn vooral de tactische doelen. De in de toekomst verwachte krimp en nu sterk oplopende wachttijden is een moeilijk dilemma in het werkgebied van Accolade. Naast Accolade zijn ook gemeenten, collega-corporaties en de provincie actor en belanghebbende. De visitatiecommissie heeft geen positiebepaling en afwegingen hierover gezien. Daarmee blijft in het midden hoe Accolade kiest in dit lastige vraagstuk. Dat maakt het lastig om in de prestatieafspraken een gefundeerd bod te doen. Het lijkt erop dat nu binnen het SVB de afwegingen hierover worden gemaakt.

Het onderdeel sturing waardeert de visitatiecommissie met een 6. De visitatiecommissie is van mening dat Accolade met de BSC een krachtig middel heeft om in control te kunnen zijn. Voor de tactische doelen is de BSC goed ingericht en mooi kort en bondig. Accolade kan strenger voor zichzelf worden door ook tactische doelen zo SMART mogelijk te formuleren en consequenter te zijn in het bijsturen om de doelen wel te halen. Waar de commissie bij de strategievorming pleit voor meer aandacht voor

het expliciteren van de beoogde resultaten, is hier de boodschap om het sturen resultaatgerichter te doen.

De maatschappelijke oriëntatie van de raad is gewaardeerd met een 6. De raad heeft naar de mening van de visitatiecommissie in 2019 en 2020 meer aandacht gekregen voor en besteed aan de maatschappelijke opgave van Accolade en zijn eigen maatschappelijke oriëntatie. De commissie maatschappelijk presteren is een goede stap om de maatschappelijke oriëntatie van Accolade in de RvC beter te agenderen. Daarbij zou de raad vooral moeten blijven toetsen, wat betekent dat het bestuur de te bespreken stukken van een adequate toelichting moet voorzien op de maatschappelijke effecten c.q. de bijdrage aan de realisatie van de ondernemingsdoelen.

De externe legitimering en openbare verantwoording krijgt bij Accolade een 8. Accolade scoort voor externe legitimatie een 8. Accolade is goed extern gelegitimeerd. Accolade heeft een breed netwerk waarin ze samenwerkt. De omgeving van Accolade en haar belanghebbenden zijn voldoende kritisch maar ook lovend over de open houding van Accolade. Een van de strategische thema's van Accolade is (samenwerken en) verbinding en dat maakt ze waar. Opvallend zijn de open houding, de constructieve samenwerking met anderen en dat Accolade zich bewust is van het belang van de bijdrage van anderen. De openbare verantwoording van Accolade wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 8. De factsheets per gemeente in de jaarverslagen zijn verhelderend en de toegankelijkheid en vindbaarheid van documenten op de website is goed.

# Huurdersgericht

Perspectief  
Zeggenschap  
Ondernemend  
Kansen  
Samen  
**Ambitieuus**  
Betekenisvol  
Daadkracht  
Authenticiteit  
Ontmoeting  
Passend\_wonen  
Samenwerking  
Wendbaar  
Bewustzijn

Woorden van medewerkers bij de dialoog over de prestaties van Accolade



### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Accolade bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De beoordeling vindt plaats aan de hand van een aantal thema's uit de prestatieafspraken, eventueel aangevuld met onderwerpen uit landelijke/regionale convenanten of de rijksprioriteiten. Het beoordelingskader van Accolade komt voort uit de onderwerpen van de prestatieafspraken met de vijf gemeenten. Daarmee zijn dit de prestatievelden:

- betaalbaarheid;
- beschikbaarheid;
- kwaliteit en verduurzaming;
- wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen;
- leefbaarheid.

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

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Vervolgens geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en van het proces om te komen tot prestatieafspraken.

Daarna zijn per thema beschreven:

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

De feitelijke prestaties van Accolade zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema. Wanneer de feitelijke prestaties in belangrijke mate de prestatieafspraken evenaren, krijgt Accolade een 6,0 op die prestaties. Pluspunten kunnen worden verkregen door het evenaren of overtreffen van de afgesproken prestaties, een lagere realisatie in het belang van de maatschappelijke doelen, actieve wijze van handelen, complexiteit van de opgave en creativiteit in realiseren van de opgave. Wanneer Accolade de afspraak geheel realiseert krijgt ze met een 7 een pluspunt. Dat pluspunt wordt niet apart toegelicht. Als zij wegens andere redenen een of meerdere pluspunten krijgt, wordt dit nader toegelicht bij de afspraak. Minpunten worden toegekend wanneer niet of onvoldoende wordt voldaan aan de prestatieafspraken en wanneer niet of onvoldoende is gehandeld om de prestaties te realiseren. De minpunten worden toegelicht.

In paragraaf 3.8 is aangegeven in welke mate de ambities van Accolade passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

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

### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Het bezit van Accolade is gelegen in de vijf gemeente Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen, De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân. Binnen deze gemeenten ligt het bezit geconcentreerd in de voormalige gemeenten Drachten, Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek. De cijfers van deze steden zijn in onderstaande tabel cursief weergegeven.

Gemeente	Inwoners	Ontwikkeling inwoners*	% sociale huur**	soc huur Accolade***	Gem. WOZ-waarde****	Gem. inkomen
Smallingerland	56.150	+11%	31%	63%	€ 180.000	€ 22.700
- Drachten	45.462	+1%	34%	5.000	€ 167.620	€ 21.152
Waadhoeke	30.277	-1%	25%	64%	€163.000	€ 22.500
- Franeker	12.760	-0%	29%	1.500	€159.000	€ 22.037
Heerenveen	50.493	+28%	29%	66%	€209.000	€ 24.200
- Heerenveen	30.376	+2%	34%	4.300	€191.127	€ 23.250
De Fryske Marren	51.564	+0%	24%	41%	€ 217.500	€ 23.800
- Joure	13.171	+0%	34%	2.300	€ 203.860	€ 20.000
Súdwest-Fryslân	89.987	+9%	27%	23%	€ 199.000	€ 23.100
- Sneek	33.767	+1%	33%	2.500	€ 192.402	€ 22.334

Bron: allecijfers.nl en voor kolom \*\*\* Portefeuilleplan Accolade, 2018)

\* SL en HV: vanaf 1996; WH en dFM vanaf 2013; SWF: vanaf 2011

\*\* : totale percentage sociale huur binnen de gemeente/stad

\*\*\*: percentage sociale huur binnen de gemeente dat in bezit is van Accolade; eronder staat het aantal woningen van Accolade in de stad

\*\*\*\*: in 2019

In bovenstaande tabel is te zien dat:

- Drie gemeenten de laatste jaren een groei in het aantal inwoners kennen en twee stilstand of lichte achteruitgang;
- het percentage sociale huur is in de steden waar Accolade bezit heeft hoger dan in de hele gemeente;
- in de gemeenten Smallingerland, Waadhoeke en Heerenveen is het percentage van de sociale huurwoningen in bezit van Accolade grote dan 60%;
- vergeleken met het gemiddelde inkomen in Nederland (volgens allecijfers.nl) van € 24.000 ligt het gemiddeld inkomen in alle gemeenten eronder. Het gemiddeld inkomen in Joure ligt met € 20.000 onder de € 21.000 voor de laagste 25% regio's. Geen enkele gemeente valt in de categorie van de hoogste 24% regio's.

#### Smallingerland

In de *Visie op Sociaal Wonen in Smallingerland* uit 2019, stellen de gemeente, de corporaties en de huurdersvertegenwoordiging de betaalbaarheid van woningen voorop, waarbij naast de huurprijs ook de energetische kwaliteit van de woning van belang is. De wachttijden voor een sociale huurwoning (m.n. van de grondgebonden betaalbare woningen) stijgen en de behoefte aan duurdere woningen neemt af. Er is een verbeteropgave wat betreft duurzaamheid en het moderniseren van woningen voor senioren. Deze visie is basis voor de prestatieafspraken met de corporaties en de huurdersvertegenwoordiging.

#### Waadhoeke

In de woonvisie 2020-2030 Samen sterk is dit motto vertaald naar de volgende doelen.

- De kwaliteit van het bestaande: corporaties blijven overal vernieuwen in hun bezit, ruimte voor wijken en dorpen, en kwetsbare panden en plekken voorkomen.
- Ruimte voor nieuwbouw: maatwerk per wijk en dorp, vooral eengezinswoningen.
- Voor iedereen betaalbaar: sociale huur naar behoefte in dorpen en wijken, versnipperd bezit voorkomen, iedereen moet meekunnen, meer aanbod middeldure huur.

- Samenleven in wijken en dorpen: kwaliteit openbare ruimte, behoud van spreiding zorgvoorzieningen, levensloopbestendig maken eigen woning, woonzorgvormen op maat toevoegen, oog voor draagkracht in wijken en dorpen.
- Samen sta je sterker: netwerken van dorpen, bereikbaar, dorpsplannen samen maken, positie nemen in de regio.

## Heerenveen

In *Woonvisie gemeente Heerenveen 2015-2020* staan vier thema's centraal:

- Match tussen vraag en aanbod: naar een optimale woningvoorraad die aansluit bij de behoefte van onze inwoners.
- Goed wonen voor iedereen: betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen voor mensen met een kleine beurs en voor kwetsbare groepen inwoners op de woningmarkt.
- Kwaliteit en Verduurzaming: naar een duurzame woningvoorraad te ontwikkelen samen met de inwoners en partners.
- Wonen, zorg en welzijn: aandacht voor vergrijzing en kwetsbare groepen. De transities in de zorg hebben als gevolg dat ook mensen met een zorgbehoefte langer in hun huis zullen blijven wonen en daar ondersteuning en zorg ontvangen. Om dit mogelijk te maken is samenwerking tussen alle partijen nodig.

## De Fryske Marren

De woonvisie 2019-2030 *Kwaliteit van leven in De Fryske Marren* bevat vier elementen:

- Iedereen op de goede plek: in de kernen Joure, Lemmer en Balk moet de slaagkans voor een sociale huurwoning worden vergroot, de positie van starters moet beter worden, bijzondere doelgroepen moeten worden gehuisvest in wijken.
- Wonen in financieel perspectief: betaalbaar houden huren voor primaire en secundaire doelgroep door corporaties en verkoop van duurder of minder passend bezit, slaagkans in grote kernen neemt in toekomst toe, woonlasten moeten door verduurzaming lager worden.
- Duurzaam wonen: in 2030 energieneutraal en duurzaam grondstoffen en materiaalgebruik en werken aan een route naar CO2-neutraal in 2050. Voor de zorgtransitie richten op digitale en sociale innovatie zodat mensen met een beperking zo lang mogelijk thuis kunnen wonen.
- Samenleven in dorpen of stad: huisvesting EU-werknemers en vergunninghouders, schoon, heel en veilige openbare ruimte, bestaand maatschappelijk vastgoed inzetten voor maatschappelijke doeleinden, aandacht voor kwetsbare groepen, woonvormen tussen beschermd wonen en reguliere huisvesting ontwikkelen en draagkracht van straten en buurten in de gaten houden.

## Súdwest-Fryslân

In de Woonvisie Súdwest-Fryslân 2017-2022 wordt de zorg geuit dat bewoners en ook corporaties zich terugtrekken uit de kleine kernen en dat daarmee de leefbaarheid van de kleine kernen onder druk komt te staan. Tevens wordt de uitdaging op het gebied van wonen en zorg geadresseerd in relatie tot de kleine kernen: hoe te zorgen voor een voldoende gespreid aanbod van geschikte woonvormen voor mensen met een zorgvraag of mobiliteitsproblemen. Er worden vier opgaven benoemd:

- Voldoende betaalbare huurwoningen voor de primaire doelgroep, met extra aandacht voor jongeren.
- Ontwikkellocaties in grotere kernen voor uitbreiding sociale huurvoorraad.
- Sociale huurvoorraad in kleinere kernen op peil houden/brengen.
- Verduurzaming sociale huurvoorraad.

In alle woonvisies is zichtbaar dat in het werkgebied de volgende dilemma's en opgaven zich voordoen.

- Het dilemma tussen lange wachttijden en te weinig woningen nu en een voorspelde afname van de vraag op enige termijn. De voorspellingen lijken tot nu toe niet uit te komen, maar de vraag is op



welke manier het huidige tekort aan woningen kan worden opgelost en voor welke termijn dat dan moet gelden.

- De spreiding van het aantal woningen over grotere en kleinere kernen, waarbij de behoeften in de kleinere kernen moeilijk vastgesteld kunnen worden.
- Het op peil houden van de leefbaarheid in de kleinere kernen, waarbij de bereikbaarheid van (zorg-)voorzieningen en het openbaar vervoer een grote rol speelt bij de gelijktijdige wens om mensen op latere leeftijd zo lang mogelijk thuis te laten wonen.

### 3.2 Kwaliteit van prestatieafspraken

In deze paragraaf wordt de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie beschouwd.

Accolade maakt jaarlijks met de gemeenten, de collega corporaties en de betrokken huurdersvertegenwoordigingen prestatieafspraken in de vijf gemeenten. Deze prestatieafspraken zijn in de hele visitatieperiode elk jaar gemaakt, behalve in het jaar 2018 met de gemeenten Súdwest-Fryslân. Toen is afgesproken dat na afronding van de raamovereenkomst *Sociaal Wonen* er een bieding zou worden gedaan, afspraken werden gemaakt en dat tot die tijd de afspraken van 2017 geldig zouden blijven. Overigens maakt Accolade ook met de gemeente Tytsjerksteradiel prestatieafspraken, waar ze 137 woningen bezit.

In drie gemeenten zijn daarnaast afspraken gemaakt voor een langere periode. In Heerenveen is in 2017 een raamovereenkomst gemaakt voor de periode 2017-2020, in De Fryske Marren zijn in 2017 afspraken gemaakt voor de periode 2017- 2021 en in Smallingerland zijn in 2020 meerjarige afspraken gemaakt voor 2020-2025. Hier worden de meerjarige afspraken jaarlijks geconcretiseerd in jaarafspraken.

In de gemeente De Fryske Marren wordt het proces van de prestatieafspraken begeleid door een externe partij die ook het voorzitterschap invult, bij de andere gemeente gebeurt dat niet.

In de afspraken is ook de inbreng van de huurders en gemeenten opgenomen. Opvallend is dat bij een aantal gemeenten de inbreng van de huurdersvertegenwoordigingen expliciet en uitgebreid in de prestatieafspraken is opgenomen. Dat heeft te maken met de inbreng van stevige huurdersorganisaties.

Elk jaar zijn afspraken gemaakt over de volgende vijf prestatievelden:

- betaalbaarheid;
- beschikbaarheid;
- kwaliteit en verduurzaming;
- wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen;
- leefbaarheid.

In bijna alle gemeenten heten de prestatievelden hetzelfde. De Fryske Marren heeft het over 'iedereen op de goede plek' (beschikbaarheid), 'wonen in financieel perspectief' (betaalbaarheid), 'duurzaam wonen voor onze inwoners', 'samenleven in dorpen of stad' (hierin komen wonen, welzijn zorg en leefbaarheid samen).

Alle volkshuisvestelijke thema's komen in de prestatieafspraken aan de orde. In die zin zijn de afspraken volledig.



De afspraken zijn, ook als het jaarafspraken betreft binnen raamafspraken, intentioneel: de woorden 'voornemens zijn' en 'verwachten' komen veel voor in de afspraken die de corporaties betreffen. Er worden weinig concrete of meetbare normen aangegeven.

Het thema Beschikbaarheid gaat over aantallen, wachttijd en vraagdruk. Er zijn afspraken over de monitoring maar er zijn geen afspraken over gewenste aantallen. Gezien de sterk oplopende wachttijden is dat verbazingwekkend.

Het thema leefbaarheid wordt vooral financieel benaderd. Daarbij worden naast het te besteden budget weinig activiteiten of doelstellingen benoemd.

In de prestatieafspraken voor de gemeente Heerenveen voor 2020 is aangegeven hoe het bod van Accolade aansluit op de woonvisie. Dit is een mooie aanzet tot explicitering van de bijdrage. Deze zou kunnen winnen aan duidelijkheid door ook aandacht te besteden aan de aspecten uit de woonvisie waar Accolade niet op ingaat.

Voor de monitoring maakt Accolade jaarlijks een overzicht van de kwantitatieve prestaties per gemeente. Daarbij worden het bod (vooral) en de prestaties naast elkaar gezet voor zover ze kwantitatief zijn, zoals bijvoorbeeld het aantal verkochte, gesloopte en gebouwde woningen, de verdeling van woningen naar huurklasse, de wachttijden, stand van zaken ten aanzien van de energie-index, aantal woningen geschikt voor zorg, en de investeringen in leefbaarheid. Daaruit blijken de ontwikkelingen in het bezit en de investeringen van Accolade. Omdat de prestatieafspraken vaak niet concreet zijn, is hieruit niet af te leiden of Accolade aan de afspraak voldoet.

Daarnaast is in 2019/2020 in de gemeenten Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen en De Fryske Marren gestart met het maken van gezamenlijke monitoring van de prestatieafspraken.

Samenvattend zijn alle relevante onderwerpen opgenomen, het ene verder uitgewerkt dan het andere. De afspraken zijn in het algemeen wederkerig met inbreng van huurders en gemeenten. Er wordt uitgebreid aandacht besteed aan de voortgangsbewaking van de afspraken. Als de concreetheid van de afspraken verbetert, kan beter worden vastgesteld of partijen eraan voldoen.

### **3.3 Betaalbaarheid**

Rond Betaalbaarheid zijn over de volgende thema's afspraken in de prestatieafspraken met de gemeenten geformuleerd:

- betaalbaar houden sociale voorraad;
- instrumentenkoffer.

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

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Betaalbaarheid. Accolade realiseert de opgaven en ambities goed.

Accolade heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende prestaties gerealiseerd op basis van opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven), en prestatieafspraken. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6 aangevuld met toelichtingen vanuit gesprekken.

Betaalbaar houden sociale voorraad: 8

- In de visitatieperiode heeft Accolade de huur twee jaar verhoogd met het inflatiepercentage en de laatste twee jaar met het inflatiepercentage min 0,1%.

- Het percentage maximaal redelijk voor de hele woningvoorraad is ongeveer 67% en is dalend in de visitatieperiode. Het percentage woningen in de prijs categorieën tot en met de eerste aftoppingsgrens is in 2020 85% en stijgend in de visitatieperiode.

Accolade presteert op dit onderwerp goed. Ze bewaakt meer dan gemiddeld dat de sociale woningvoorraad betaalbaar blijft met lage jaarlijkse huurverhoging en een dalend percentage maximaal redelijk. Hier krijgt de corporatie twee pluspunten voor.

Instrumentenkoffer: 8

- De instrumentenkoffer is een verzameling van maatregelen en afspraken waarmee Accolade en partners de bewoners die in betalingsproblemen dreigen te komen, zo snel mogelijk helpt. Accolade heeft een initiërende en trekkende rol bij de ontwikkeling van dit instrument. Omdat er vijf gemeenten bij betrokken zijn, wordt hieraan al sinds 2017 met veel inzet gewerkt en is hij in 2020 in de eerste gemeente geïmplementeerd.
- Accolade werkt ook in de gemeenten waar de instrumentenkoffer nog niet is geïmplementeerd, samen met de gemeente om betalingsproblemen te voorkomen.
- Het percentage huurachterstand is met 0,4 relatief laag en het aantal huisuitzettingen ook. Accolade realiseert haar afspraken op dit terrein goed. Ze is zeer actief bezig om individuele huurders met huurachterstanden te helpen en nemen daarbij een actieve rol in richting de partners.

### **3.3.2 Zelfbeeld over Betaalbaarheid<sup>1</sup>**

Accolade beoordeelt haar prestaties op dit prestatieveld met een 8 en het gewenste cijfer is ook een 8. Ze vindt dit behoren tot haar kerntaak en is tevreden met de resultaten. De medewerkers in de organisatiedialoog vullen aan dat Accolade duurdere woningen goedkoper heeft gemaakt, duurdere woningen heeft verkocht, geen dure woningen meer heeft gebouwd en renovatie zonder huurverhoging uitvoert. Ze geven aan dat de communicatie richting huurders over het effect van duurzaamheid op de betaalbaarheid van wonen kan verbeteren.

## **3.4 Beschikbaarheid**

Afspraken en ambities hebben betrekking op de volgende onderwerpen:

- aantallen en vraagdruk;
- verkoop;
- sloop/nieuwbouw.

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

De visitatiecommissie kent een 5,7 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van beschikbaarheid.

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

Aantallen en vraagdruk: 5

- Accolade heeft als ambitie dat de wachttijd maximaal een 1 jaar is. De wachttijden (als maat voor de vraagdruk) is in de visitatieperiode in alle gemeenten toegenomen. In Smalingerland is dat redelijk beperkt (van 37 maanden in 2018 tot 45 in 2020); ook in Heerenveen neemt de wachttijd

---

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

bepikt toe (van 35 maanden naar 39). In de overige gemeenten is de toename zeer fors. In Waadhoeke van 7 naar 35 maanden, in De Fryske Marren van 19 naar 55 en in Súdwest-Fryslân van 25 naar 49. Daarmee is de wachttijd overal veel hoger dan de gewenste 12 maanden. Wel moet worden opgemerkt dat een deel van de stijging wordt veroorzaakt door de nieuwe definities van wachttijd (zie de laatste bullit van dit onderwerp).

- In Smallingerland heeft Accolade leeftijds korting toegepast om jongeren meer kans te geven, in Waadhoeke is een pilot gestart om grote gezinnen met voorrang te huisvesten in woningen met 3 of meer slaapkamers
- Accolade heeft hard gewerkt om de definitie van wachttijd voor alle corporaties in Friesland te uniformeren. Daarmee is er een beter inzicht ontstaan in de ontwikkeling van de vraagdruk binnen de provincie. In Heerenveen heeft Accolade de ontwikkeling van het Strategisch kader sociale huur getrokken.

Accolade heeft de afspraken onvoldoende gerealiseerd. Ze toont weliswaar een grote inzet om de problematiek inzichtelijk te krijgen, maar dat heeft tot nu toe niet tot voldoende resultaten geleid.

Verkoop: 7

- Op het gebied van verkoop realiseert Accolade de prestatieafspraken die er met de gemeenten waren.
- Het verkoopprogramma is in de visitatieperiode aangepast zodat de betaalbare voorraad zoveel mogelijk in stand bleef. In 2017 zijn er relatief veel woningen verkocht, daarna zijn vooral duurdere huurwoningen verkocht.

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van Accolade als ruim voldoende omdat ze heeft gepresteerd volgens afspraak.

Sloop/nieuwbouw: 5

- In totaal heeft Accolade in de visitatieperiode 226 nieuwbouwwoningen en 24 tijdelijke woningen opgeleverd. Het grootste deel daarvan is gerealiseerd in Heerenveen en Súdwest-Fryslân.
- Daarnaast heeft Accolade in Smallingerland 24 tijdelijke woningen gerealiseerd.
- Een aantal zachte plannen (zoals voor 55 woningen in De Fryske Marren) zijn niet gerealiseerd. Het is lastig om afspraken te maken over nieuwbouwlocaties tegen condities die voor Accolade acceptabel zijn. Accolade zet hier wel energie op, maar dat leidt niet tot concrete resultaten.
- De noodzaak tot nieuwbouw is lange tijd niet door alle partijen onderschreven in verband met cijfers die in de toekomst een bevolkingskrimp voorzien. Dat beeld begint wel enigszins te veranderen maar heeft daarmee de realisatie van deze opgave en ambitie in de weg gestaan. Dit is niet alleen aan Accolade te wijten. Anderzijds ziet de visitatiecommissie bij Accolade niet veel urgentie om tot andersoortige oplossingen te komen.

De visitatiecommissie vindt dat Accolade op dit onderwerp onvoldoende presteert. Ze heeft in de visitatieperiode weinig uitbreiding van haar bezit gerealiseerd waardoor het totale aantal woningen licht is afgenomen terwijl de wachttijden sterk zijn toegenomen.

### **3.4.2 Zelfbeeld over Beschikbaarheid**

Accolade scoort haar eigen prestaties op dit prestatieveld met een 6. Ze had zichzelf graag een 8 willen kunnen geven en is minder tevreden hierover. 10 jaar geleden zou Accolade de voorraad nog moeten afbouwen maar door gezinsverdunding, de huisvesting van statushouders en de extramuralisering is die prognose veranderd. De medewerkers geven aan dat ze ook graag wat willen betekenen voor mensen die niet tot de primaire doelgroep horen en voor wie het moeilijk is om een woning te huren. Ze willen graag dat Accolade creatiever omgaat met mogelijkheden voor uitbreiding (ander type woningen bijvoorbeeld) en meer doet aan woonfraude en scheefwonen.

### 3.5 Kwaliteit en verduurzaming

#### 3.5.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe aan de prestaties van Accolade op het gebied van Kwaliteit en verduurzaming. Accolade presteert goed op dit prestatieveld.

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

Onderhoud: 8

- Accolade is op het gebied van onderhoud zeer actief geweest. De gemiddelde onderhoudsscore varieert tussen 1,62 en 1,74 op een vijfpuntschaal waarbij een score van 1 de hoogste is.
- Accolade maakt jaarlijks per gemeente afspraken over de bedragen die ze wil besteden aan planmatig en niet-planmatig onderhoud. Deze bedragen zijn vaak besteed en ook op verschillende plaatsen overtroffen.

Accolade heeft goede prestaties geleverd op dit gebied. Ze heeft zich stevig ingezet op het gebied van onderhoud.

Verduurzaming: 7

- Accolade heeft volgens afspraken het gemiddeld label B eind 2020 waarschijnlijk gehaald. Waarschijnlijk omdat door vertraging in de afmeldingen en de verandering in de landelijke systematiek, het resultaat niet meer aantoonbaar is. De energie-index van Accolade is op 31-12-2020 1,425 (< 1,4 nodig voor gemiddeld label B); ze geeft aan dat een deel van de reeds afgeronde werkzaamheden op dat moment nog niet waren afgemeld. De visitatiecommissie geeft Accolade hier het voordeel van de twijfel.
- Accolade heeft in 2018 als experiment 12 Nul-op-de-meter (NOM) woningen gerealiseerd. De conclusie was dat het renoveren van woningen tot NOM teveel investeringen vraagt. Woningen die voor NOM geschikt zijn, zijn vaak ook geschikt voor goedkopere verwarming via een warmtenet.
- Bij onderhoud zijn de energieprestaties van woningen verbeterd zonder huurverhoging van de zittende huurders te vragen.

Accolade heeft de afspraken op het gebied van verduurzaming gerealiseerd en presteert daarmee ruim voldoende.

#### 3.5.2 Zelfbeeld over Kwaliteit en verduurzaming

Accolade scoort haar prestaties op dit prestatieveld zelf met een 8, en een 9 als gewenste cijfer. Accolade geeft aan ambitieus te willen zijn op duurzaamheid omdat het goed is voor het wooncomfort, de woonlasten en de aarde. Ze is trots dat ze gemiddeld label B heeft gehaald en had meer met zonnepanelen willen doen. Ze geeft aan dat de huurders hiervoor minder open staan. Ze geeft aan tevreden te zijn over de kwaliteit van de woningen. De medewerkers geven aan dat de samenwerking met partners op het gebied van onderhoud steeds beter wordt. Ze vinden dat de communicatie met huurders over verduurzaming nog beter kan aansluiten bij hun behoeften en meningen. Ze suggereren ook dat verduurzaming net als planmatig onderhoud misschien wel kan worden opgenomen in het huurcontract.

### 3.6 Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen

De volgende onderwerpen komen bij dit onderwerp aan bod:

- senioren/WMO-groepen;
- statushouders;
- kwetsbare doelgroepen;
- samenwerking huisvesting kwetsbare doelgroepen.

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 8,0 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen. Accolade realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt goed.

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

Senioren/WMO-groepen: 7

- Accolade heeft bezit dat past in de categorieën 'beschermd'/'intramuraal', 'verzorgd' en 'geschikt' wonen. In de meeste gemeenten neemt het aantal plaatsen licht af, behalve in Smallingerland en Heerenveen waar geschikt wonen toeneemt en De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân waar het aantal plaatsen verzorgd wonen toeneemt.
- Afspraken over melden van overlast aan de gemeente, aanpassen woningen etc. zijn nagekomen. Accolade presteert volgens opgaven, en scoort hiermee een ruime voldoende.

Statushouders: 8

- Accolade huisvest statushouders met open armen. De afspraken en de monitoring ervan zijn niet op elkaar afgestemd. Monitoring gaat in percentage sociale huurwoningen die zijn verhuurd aan statushouders, terwijl de afspraken slechts in één gemeente gaan over een maximumpercentage verhuur aan statushouders. De andere gaan over huisvesten van een aantal statushouders gerelateerd aan de relatieve omvang van het bezit. Gemeenten zijn van mening dat Accolade levert als dat nodig is.
- Tijdens de vorige visitatie hebben we geconstateerd dat Accolade zeer actief is en extra inzet levert, als het nodig is. Dat heeft ze gedaan onder andere door de instelling van een taskforce. In de jaren 2016 en 2017 heeft Accolade relatief veel statushouders gehuisvest. Daarna is de vraag minder geweest en is de taskforce opgeheven.

Accolade presteert wat nodig is en wordt ook door de gemeenten als zeer actief gezien als de omstandigheden daarom vragen. Hiermee zijn de prestaties goed.

Kwetsbare doelgroepen: 8

- Accolade stelt meer dan het uiteindelijk benodigde aantal woningen ter beschikking voor de uitstroom van cliënten uit zorginstellingen. Deze zijn niet allemaal gebruikt omdat er geen kandidaten worden aangemeld door de zorginstellingen of gemeenten.
- Ze neemt deel aan pilots zoals Housing First, Kamers met Kansen, co-housing etc.
- In de pilot Onconventioneel wonen is een taakverdeling gemaakt tussen Elkie en Accolade voor de huisvesting van personen die niet in een reguliere woning kunnen wonen.
- Ze neemt deel aan overleggen die door de gemeenten worden georganiseerd.
- Ze overlegt met collega-corporaties wie in welke gemeente welk deel voor haar rekening neemt.
- Accolade is actief in stuurgroep en werkgroep van het actieprogramma Weer Thuis waarin regionale afspraken rondom uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang worden gemaakt.

Accolade draagt kwetsbare doelgroepen een warm hart toe. Waar mogelijk zet ze zich in om huisvesting voor deze doelgroepen te realiseren en te zorgen voor een zachte landing van de nieuwe bewoners in de wijken. Hiermee zijn de prestaties goed.

Ambitie samenwerking huisvesting kwetsbare doelgroepen: 9

- Accolade is heel actief in het opzoeken van partijen om afspraken te maken over de huisvesting van kwetsbare doelgroepen. Ze speelt een actieve rol in de regionale afspraken rondom 'Weer thuis' en het convenant voor de uitstroom. Ook heeft ze in Heerenveen en Súdwest-Fryslân afspraken gemaakt met de gemeente, zorg- en welzijnspartijen en corporaties hierover.

Accolade heeft zich bewust gericht op het vormgeven van de samenwerking op het gebied van wonen en zorg vanuit de overtuiging deze noodzakelijk is om goede resultaten te behalen voor de doelgroepen.

### **3.6.2 Zelfbeeld over Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen**

Accolade geeft zichzelf een 8 voor haar prestaties op dit gebied en dat is ook het gewenste cijfer. Ze wil deze groepen graag een warm welkom geven en vindt haar inzet hiervoor heel belangrijk. De medewerkers geven aan dat Accolade er veel voor doet, maar dat die prestaties in de rest van de organisatie minder zichtbaar zijn.

## **3.7 Leefbaarheid**

### **3.7.1 Oordeel, opgaven en prestaties**

De visitatiecommissie kent een 7 toe voor de prestaties van Accolade op het gebied van Leefbaarheid.

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

- De prestatieafspraken over Leefbaarheid bestaan voornamelijk uit budgetten die Accolade reserveert voor leefbaarheid. Deze zijn in de visitatieperiode grotendeels besteed.
- Een enkele keer is er een afspraak over wijkschouwen, het bestrijden van eenzaamheid,
- In De Fryske Marren zijn volgens afspraak gezinnen gehuisvest uit ongeoorloofde bewoning van recreatiewoningen.
- Een aantal projecten en activiteiten die Accolade heeft uitgevoerd:
  - het project Nieuwe Buren 142 in Lemmerweg-West te Sneek, gericht op het versterken van de sociale basis door contact te leggen met bewoners van de wijk en met andere partijen;
  - in Smallingerland deelname aan de werkgroep leefbaarheid;
  - wijkschouwen uitgevoerd;
  - convenant Eenzaamheid opgesteld met de gemeente Waadhoeke;
  - buurtmakersprojecten waarbij bewoners vanaf het begin meedenken en praten over onderhoud en verduurzaming van hun woningen;
  - het aanbrengen en onderhouden van erfafscheidingen bij nieuwbouwprojecten.

Accolade komt haar afspraken op dit gebied na. De visitatiecommissie beoordeelt dit met een ruime voldoende.

### **3.7.2 Zelfbeeld over Leefbaarheid**

Accolade geeft zichzelf een 8 op dit prestatieveld en daar is ze tevreden mee. Ze geeft aan het belangrijk te vinden dat bewoners zelf in actie komen, en dat ze een onderzoek naar bewonersinitiatieven heeft gedaan. De medewerkers geven aan dat er veel wordt gedaan op het gebied van leefbaarheid tijdens het aanwezig zijn van bijvoorbeeld vakmannen, en wijk- en



buurtbeheer. Medewerkers van de verschillende afdelingen geven elkaar signalen als er iets is met de leefbaarheid in een buurt of straat. Ze vinden het belangrijk dat leefbaarheid niet alleen wordt gezien als iets van bijzondere doelgroepen maar van alle bewoners.

### 3.8 Ambities

Het ijkpunt voor de beoordeling van de ambities is dat Accolade haar eigen doelstellingen en ambities heeft voor de maatschappelijke prestaties en dat deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied.

Accolade heeft haar eigen ambities en doelstellingen geformuleerd in *Elke stap telt. Visie en organisatiestrategie 2015-2020*. Accolade kiest hierin voor betaalbaarheid, zeggenschap, duurzaamheid en verbinding als de belangrijkste thema's. In 2020 is er een nieuw koersplan met de titel *Ruimte voor mensen*. Hierin focust Accolade op bouwen aan een buurt waar je prettige woont, het samen doen met huurders en partners, en klaar zijn voor de toekomst.

De ambities zijn vervolgens uitgewerkt in een aantal beleidsnotities en -plannen zoals het portefeuilleplan in 2018, het duurzaamheidsbeleid in 2018 (met een aanpassing in 2019 en 2020) het vernieuwde huurbeleid in 2016, de ontwikkeling van de instrumentenkoffer, beleid voor Langer Thuis (in 2021), beleid voor Weer Thuis (over uitstroom) in 2019. Op het gebied van onderhoud heeft Accolade met een aantal bouwbedrijven Resultaatgericht Samenwerken (RGS) ingevoerd. Daarnaast heeft Accolade participatiebeleid en belanghoudersbeleid van vóór deze visitatieperiode. Accolade geeft aan dat het participatiebeleid daarna vooral in de processen is opgenomen: bij onderhoudsprojecten wordt bijvoorbeeld uitgebreid met huurders gesproken over hun wensen.

De ambities die in de koersplannen zijn uitgesproken, zijn erg algemeen. In die zin is moeilijk vast te stellen of ze passen bij de opgaven zoals die zich voordoen in de vijf gemeenten. Anderzijds valt ook niet te concluderen dat de ambities niet passen: ze passen bij de taken en opgaven van een woningcorporatie. Daarentegen pakt Accolade een aantal uitzoekklussen op die relevant zijn voor de volkshuisvesting in Friesland, zoals het opstellen van een uniforme definitie van wachttijd en het vormgeven van beleid op het gebied van uitstroom uit beschermd wonen en maatschappelijke opvang. De ambitie om samen te werken met huurders en andere partijen vult Accolade uitgebreid in. Ook neemt ze actief deel aan de Vereniging Friese Woningcorporaties.

Accolade heeft veel ambities rond de huisvesting van kwetsbare doelgroepen. Daarop zoekt ze samenwerking op met andere partijen. Rond Langer Thuis wonen heeft Accolade pas in 2020/2021 ambities geformuleerd. Gezien de grote opgave en de ambities lijkt dit vrij laat.

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Accolade met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze heeft eigen ambities geformuleerd die algemeen gezien passen bij de opgaven in haar werkgebied. Ze krijgt een pluspunt omdat de ambities regelmatig worden geactualiseerd en de samenwerking met andere partijen uitgebreid wordt opgezocht en vormgegeven. Ze kan zich verbeteren door de ambities meer specifiek te relateren aan op opgaven in de gemeenten.

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

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Accolade als volgt.

Presteren naar Opgaven en Ambities	Per prestatieveld	Oordeel	Weging in eendoordeel
Presteren naar opgaven			
• Betaalbaarheid	8,0	7,2	75%
• Beschikbaarheid	5,7		
• Kwaliteit en verduurzaming	7,5		
• Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen	8,0		
• Leefbaarheid	7,0		
Ambities		7	25%
<b>Eendoordeel presteren naar Opgaven en Ambities</b>		<b>7,2</b>	



## 4 Presteren volgens belanghebbenden

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

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- de relatie met de corporatie en haar wijze van communiceren;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- de mening van de gemeente(n) en huurdersvertegenwoordiging over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

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

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Accolade: de wethouder en een ambtenaar van de gemeenten De Fryske Marren, Heerenveen, Smallingerland, Súdwest-Fryslân, een beleidsadviseur van de gemeente Waadhoeke, de voorzitters van de HBV's Heerenveen, Sneek (Súdwest-Fryslân), Joure (De Fryske Marren) en Franeker (Waadhoeke), de algemeen directeur en de regiomanager van De Bewonersraad en een bestuurder van een collega-corporatie die niet bij een ketendialoog aanwezig kon zijn. Daarnaast zijn er twee belanghebbendialogen gehouden. Daarbij waren vertegenwoordigers van de gemeenten De Fryske Marren, Heerenveen, Waadhoeke, de vijf HBV's, drie collega corporaties, vier zorg- en welzijnsorganisaties, vier bouwondernemingen en een makelaardij aanwezig.

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

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

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

### 4.1 De belangrijkste belanghebbenden van Accolade

Accolade noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- de gemeenten Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen, De Fryske Marren, Súdwest-Fryslân;
- de huurdersorganisaties Overlegpodium (Huurdersvereniging De Bewonersraad Friesland en huurdersbelangenvereniging Franeker) en Hostess (Huurdersbelangenvereniging Sneek, huurdersbelangenvereniging Joure en huurdersbelangenvereniging Heerenveen);

- collega-corporaties in Friesland, verenigd in de Vereniging van Friese Woningcorporaties (VFW);
- zorg- en welzijnsinstellingen zoals Alliade, Zienn, MEE Friesland, Limor, de politie en vluchtelingenwerk.

Voor de gemeenten Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen, De Fryske Marren, Súdwest-Fryslân is Accolade een belangrijke partner. In elke gemeente is er regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg. Daarnaast is er regelmatig informeel overleg. In alle gemeenten zijn ook nog andere corporaties actief, maar binnen een gemeente overlappen de werkgebieden weinig. In Heerenveen en Smallingerland bezit Accolade het grootste deel van de sociale huurwoningen binnen de gemeente.

Vijf huurders(belangen)verenigingen zijn partner van Accolade. Dat zijn HV De Bewonersraad Friesland, HBV Franeker, HBV Sneek, HBV Joure en HBV Heerenveen. Deze verenigingen zijn de partner in het tripartite overleg met de gemeenten. Voor het bestuurlijk overleg met Accolade vormen de vijf verenigingen twee huurdersorganisaties: het Overlegpodium met De Bewonersraad en HBV Franeker, en HO-STESS (HBV Sneek, HBV Joure en HBV Heerenveen).

De collega-corporaties in Friesland, verenigd in de Vereniging van Friese Woningcorporaties (VFW) zijn De Bouwvereniging, Dynhus (voorheen Lyaemer Wonen en Wonen Zuidwest Friesland), Elkien, Woningstichting Weststellingwerf, Wonen Noordwest Friesland en Thús Wonen. VFW behartigt de belangen van de aangesloten Friese woningcorporaties, is op provinciaal niveau gesprekspartner voor overheden en maatschappelijke organisaties en zorgt voor kennisontwikkeling op het brede vlak van wonen.

Accolade werkt samen met veel zorg- en welzijnspartijen op het gebied van wonen en zorg, welzijn, leefbaarheid en begeleiding van bewoners.

#### 4.2 Betaalbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

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

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Accolade op Betaalbaarheid als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,5 waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 6 tot 9.

De huurders geven Accolade een 6,5. HO-STESS is met een 7 tevreden over de betaalbaarheid en geeft aan dat Accolade veel doet om woningen betaalbaar te houden. Het Overlegpodium is redelijk tevreden en geeft aan dat ze discussie heeft over de relatie tussen verduurzaming en verbetering van woningen en de betaalbaarheid. Ze waardeert de samenwerking bij de ontwikkeling van de instrumentenkoffer.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 8,4. De gemeenten zijn heel positief over de betaalbaarheid, het percentage betaalbare woningen wordt heel positief beoordeeld. Smallingerland geeft het belang van betaalbaarheid aan gezien de lage inkomens in Drachten en is positief over de aanpassing van de huurprijs voor starters. Heerenveen vindt het positief dat Accolade bij de grootte van nieuwbouwwoningen rekening houdt met de betaalbaarheid. De Fryske Marren vindt dat de woningen daardoor te krap dreigen te worden. De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân waarderen de inzet van Accolade voor maatwerk bij betalingsproblemen in de vorm van de instrumentenkoffer heel positief.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,5. Een aantal vindt dat Accolade goed stuurt op de betaalbaarheid, onder andere door de manier waarop onderhoud/woningverbetering niet wordt doorberekend in de huur voor zittende huurders. Ook de inzet op de instrumentenkoffer en vroegsignalering wordt gewaardeerd. Andere partijen geven aan dat 67% maximaal redelijk voor Friesland best hoog is en dat de verdeling van woningen over de prijscategorieën tendeert naar meer woningen in duurdere categorieën.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,5 toe aan de prestaties van Accolade. De gewenste waardering is 8,2. Voor een HBV zou de discussie meer over totale woonlasten moeten gaan dan over huurprijzen en voor een andere zouden er meer kleine woningen moeten worden gebouwd. Voor Smallerland zou Accolade dure woningen in prijs mogen verlagen en niet verkopen om zodoende meer woningen beschikbaar te krijgen en bij de instrumentenkoffer meer gebruik kunnen maken van wat een gemeente al heeft aan instrumenten. Waadhoeke is van mening dat Accolade de huurprijs van een woning op een andere manier zou kunnen vaststellen dan aan de hand van het aantal punten en meer rekening moet houden met wat een huurder nodig heeft en kan betalen. Een aantal overige partijen roept op om kleiner en goedkoper te bouwen zodat de betaalbaarheid verbetert en wil meer afstemming over huurprijzen in de provincie.

#### 4.3 Beschikbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	6,2	7,7
Gemeenten	6,9	8,0
Overige partijen	6,4	7,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>6,5</b>	<b>7,8</b>

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Accolade op Beschikbaarheid als ruim voldoende. Het gemiddelde cijfer is een 6,5 waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 5 tot 7.

De huurders geven Accolade een 6,2. HO-STESS geeft aan dat er maar beperkte mogelijkheden voor nieuwbouw zijn en dat de vraagdruk hoog is omdat er maar weinig mensen doorstromen. Men waardeert het niet dat Accolade soms vrijkomende woningen verkoopt. Het Overlegpodium is matig tevreden over de beschikbaarheid. Ze vindt de wachtduur, met name in Drachten en Franeker, onacceptabel (hoewel vergelijkbaar met andere corporaties).

De gemeenten waarderen de geleverde prestaties met een 6,9. Op dit punt zijn de gemeenten minder tevreden. Smallerland geeft aan dat de wachttijden te lang zijn, dat Accolade te veel woningen heeft verkocht en niet alle mogelijkheden heeft aangegrepen om locaties te ontwikkelen (zoals het eigen gesloten kantoor). Ze is positief over het feit dat Accolade haar plannen voor sloop/nieuwbouw na inspraak van huurders heeft omgezet naar renovatie. In Waadhoeke loopt de pilot voor toewijzing van grote woningen aan grote gezinnen, onduidelijk is wat precies de behoefte is. Heerenveen waardeert wat Accolade eerder heeft gedaan maar vindt dat er nu weinig gebeurt en ziet geen toekomstvisie. Ze erkent daarbij dat er ook weinig mogelijkheden zijn voor nieuwbouw. De Fryske Marren is redelijk tevreden en wijt het huidige tekort aan een te weinig vooruitziende blik (ook bij de gemeente) in de tijd dat de verhuurdersheffing ontstond. Ze vindt dat Accolade te veel woningen verkoopt in buurten waarin ook door de gemeente is geïnvesteerd. Súdwest-Fryslân is matig tevreden over de realisatie van nieuwbouwwoningen, maar geeft ook aan dat dat niet alleen aan de woningcorporaties ligt omdat er een sterke onderling afhankelijkheid is. Ze vindt wel dat Accolade weinig risico's wil nemen bij investeringen en vasthoudt aan de afnemende bevolkingsprognoses.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Accolade met een 6,4. Ze geven aan dat er relatief weinig is gebouwd in de visitatieperiode terwijl er wel veel behoefte is. Ze zien ook dat het gebrek aan bouwlocaties een probleem is, maar geven aan dat Accolade een aantal mogelijkheden hiervoor heeft laten liggen. Er is waardering voor de monitor sociale huur, gemaakt door Accolade, waardoor inzicht ontstaat in de echte vraag.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,5 toe voor de prestaties van Accolade voor Beschikbaarheid. De gewenste waardering is een 7,8. De huurders zouden graag zien dat Accolade geen woningen verkoopt als die vrijkomen en actiever optreedt bij het verwerven van bouwlocaties. Waadhoeke zou graag meer aandacht voor flexibele woningen zien. De Fryske Marren had graag gezien dat Accolade ook in tijd van stilstand plannen voor de toekomst had gemaakt. Súdwest-Fryslân had graag gezien dat bij de keuze voor nieuwbouwlocaties minder strak wordt vastgehouden aan het criterium dat het een centrumlocatie moet zijn. De overige partijen geven aan dat Accolade meer had moeten bouwen.

#### 4.4 Kwaliteit en verduurzaming volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

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

De belanghebbenden waarderen Kwaliteit en verduurzaming als ruim voldoende. Ze geven gemiddeld een 7,3 met een spreiding in de individuele waarderingen van 6 tot 9.

De huurders waarderen dit prestatieveld met een 6,7. HO-STESS is tevreden over de kwaliteit van de woningen en ook over de bijgestelde duurzaamheidsplannen. Ze onderschrijft de lijn dat Accolade op het gebied van duurzaamheid haar investeringen spreidt over zoveel mogelijk woningen, in plaats van zich te richten op experimenten voor een beperkt aantal. Ook het Overlegpodium is tevreden over de prestaties en waardeert de inzet van Accolade voor het behoud van de aarde door te kiezen voor beproefde manieren van verduurzamen.

De gemeenten waarderen Kwaliteit en verduurzaming met een 7,7. Smallingerland geeft aan dat het bezit van Accolade in Drachten relatief oud is, dat Accolade het onderhoud naar behoren doet, maar dat duurzaamheid meer aandacht verdient. Waadhoeke is positief over de kwaliteit van de woningen en de manier waarop Accolade hiermee bezig is. Ook de no-regret aanpak van duurzaamheid vindt ze positief. Heerenveen is heel erg tevreden over de kwaliteit van de nieuwbouw en renovaties. Ze is minder tevreden over de verduurzaming waarop te weinig en te langzaam wordt geacteerd. De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân zijn heel tevreden over de kwaliteit van de woningen, de verduurzaming en de manier waarop de bewoners erbij zijn betrokken.

De overige partijen waarderen Kwaliteit en verduurzaming met een 7,6. Overige partijen zijn positief omdat duurzaamheid bij Accolade in de genen zit. Ze zijn ook (heel) positief over de kwaliteit van het woningbezit en de manier waarop Accolade dit d.m.v. RGS (resultaatgericht samenwerken) invult. Er is discussie over de vraag of Accolade koploper moet zijn op duurzaamheid om zo de markt en de omgeving uit te dagen of dat ze zich gematigd zou moeten opstellen omdat anders de mensen met de kleine beurs de ontwikkelingen moeten betalen. Een collega-corporatie ziet Accolade daarin slim opereren.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,3 toe voor de prestaties van Accolade op Kwaliteit en verduurzaming en geven een gewenste score van 8,0. Het verschil tussen het huidige en gewenste

cijfer is niet zo groot. Een van de HBV's zou graag meer inzicht in de besteding van het onderhoudsbudget willen hebben en een andere geeft aan dat Accolade ondanks het uitbesteden van het onderhoud aan derden, hierbij meer zichtbaar zou moeten zijn. Voor Smallingerland mag Accolade meer doen aan verduurzaming van de woningen. Overige partijen geven aan dat Accolade de geslaagde experimenten op het gebied van duurzaamheid meer had kunnen herhalen. Een belanghebbende geeft aan dat Accolade veel meer had kunnen doen op duurzaamheid.

#### 4.5 Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

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

De belanghebbenden waarderen Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen gemiddeld met een 7,5 met een spreiding in de individuele waardering van 5 tot 10.

De huurders zijn met een 6,5 tevreden. HO-STESS is tevreden dat de meeste nieuwbouwwoningen nu ook geschikt zijn voor mensen die dat nodig hebben en dat daarnaast de WMO ook belangrijk blijft omdat je als corporatie niet alleen voor bijzondere doelgroepen geschikte woningen kan bouwen. Het Overlegpodium beoordeelt de inzet van Accolade wisselend: enerzijds gaat huisvesting van bijzondere doelgroepen ten koste van andere huurders en anderzijds ziet men Accolade de samenwerking opzoeken en veel aandacht besteden aan specifieke doelgroepen, sociale problematiek etc.

De gemeenten waarderen de prestaties op dit gebied met een 7,9. Smallingerland is heel positief over de samenwerking op het gebied van Housing first en toewijzing aan bijzondere doelgroepen in relatie tot de draaglast van buurten. Ook Waadhoeke waardeert de samenwerking en geeft aan dat die heel belangrijk is op dit terrein om tot resultaten te komen. Heerenveen is met een 10 uitermate tevreden over de inzet van Accolade op dit prestatieveld: ze werkt heel goed samen bij huisvesting van bijzondere doelgroepen, statushouders en veiligheidssituaties. De Fryske Marren is heel tevreden over de proactieve inzet van Accolade voor de zachte landing in de wijk van bewoners met een rugzakje en voor de huisvesting van statushouders. Súdwest-Fryslân vindt dat corporaties een te sterk beroep op de gemeente doen om met een visie te komen en zelf niet proactief genoeg zijn.

De overige partijen waarderen de prestaties met 8,1. Ze zijn zeer positief over de rol die Accolade in de samenwerking op dit gebied vervult, zowel in de gemeenten als op provinciaal niveau. Ook de bijdrage aan de huisvesting bij uitstroom en de aandacht voor de zachte landing waardeert men positief. Een partij ziet dat corporaties minder geneigd zijn om samen te werken met zorginstellingen en ziet daar wel veel kansen. Ook bij het uitvoeren van onderhoud heeft Accolade samen met de onderhoudspartner veel aandacht voor het contact met de bewoners.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,5 toe voor de prestaties van Accolade op Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen. De gewenste score is 8,4. Voor een HBV kan Accolade beter aangeven wat haar bedoeling is met dit prestatieveld en de toename van woningzoekenden gelijke tred laten houden met het aantal woningen. Voor een andere HBV kan Accolade nog veel meer de samenwerking opzoeken. Waadhoeke wenst concretere afspraken over de huisvesting van statushouders. Súdwest-Fryslân ziet graag meer proactief handelen op dit gebied. Voor overige partijen had Accolade intensiever kunnen meedenken in de huisvesting voor bijzonder doelgroepen, ook rondom onconventioneel wonen. Meer woningen hadden zorggeschikt moeten zijn en Accolade kan meer aanhaken bij bestaande initiatieven.



#### 4.6 Leefbaarheid volgens belanghebbenden

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,3	8,0
Gemeenten	7,5	8,1
Overige partijen	7,5	8,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,5</b>	<b>8,2</b>

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van Accolade op Leefbaarheid met een spreiding in de individuele scores van 6 tot 9.

De huurders geven Accolade een 7,3. HO-STESS vindt dat Accolade veel doet op het gebied van leefbaarheid: de aanwezigheid in de wijken en de inzet op schoon, heel en veilig worden positief gewaardeerd, evenals de deelname aan buurtbemiddeling. Aangegeven wordt dat verkoop van woningen effect heeft op de leefbaarheid van een wijk omdat het gemeenschapsgevoel eronder lijdt. Ook het Overlegpodium is positief over de prestaties van Accolade.

De gemeenten waarderen de prestaties met een 7,5. Smallingerland waardeert de samenwerking met Accolade en haar actieve inzet als er problemen in een wijk zijn. Waadhoeke waardeert de inzet van Accolade en haar creativiteit om bijvoorbeeld huurders te stimuleren tot vrijwilligerswerk. Heerenveen vindt de prestaties van Accolade op dit gebied boven verwachting: het samen met bewoners inrichten van de woonomgeving levert goede resultaten op. De Fryske Marren geeft aan dat het budget van de gemeente voor bewonersinitiatieven door Accolade niet wordt aangesproken en dat dat jammer is. Waar Accolade heel actief is voor bijzondere doelgroepen mist de gemeente dat op het gebied van leefbaarheid. Súdwest-Fryslân vindt dat er te veel wordt vastgehouden aan de wettelijke beperkingen en te weinig initiatief wordt genomen om samen met de gemeente wijken te verbeteren.

De overige partijen waarderen de inzet van Accolade op dit gebied met een 7,5. Ze geven aan dat Accolade snel handelt bij burenruzies en overlast en daar een trekkende rol in neemt. Ook het project Nieuwe Buren vinden ze een goed initiatief. Ze zien wel dat overlast in de toekomst zal toenemen en de corporatie andere partijen nog meer zal moeten betrekken omdat die er ook een taak in hebben. Ze zien ook dat Accolade actief deelneemt aan wijkteams.

De belanghebbenden geven gemiddeld een 7,5 voor de prestaties van Accolade. De gewenste score is 8,2. Een HBV zou graag meer inzet op leefbaarheid zien om verloedering van buurten voor te zijn. Een andere geeft aan dat de draaglast en draagkracht van wijken meer aandacht verdient en dat Accolade rekening moet houden met de invloed van verkoop van bezit op de leefbaarheid. Smallingerland wenst een klein budget voor buurtinitiatieven. Voor Súdwest-Fryslân kan Accolade meer initiatief nemen op het gebied van leefbaarheid. Voor de overige partijen had Accolade hun meer kunnen betrekken bij het maken van plannen voor leefbaarheid en verdient het meetbaar maken van resultaten meer aandacht.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,2	8,1
Gemeenten	8,3	8,6
Overige partijen	7,9	8,5
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,8</b>	<b>8,4</b>

De belanghebbenden waarderen de relatie en communicatie met Accolade met een 7,8 als goed. De spreiding in de individuele scores loopt van 6 tot 9.

De huurders geven gemiddeld een 7,2. HO-STESS is zeer tevreden over de relatie en communicatie met het bestuur van Accolade maar ontevreden over de communicatie van Accolade naar de huurders. Ze ervaren een kloof tussen de communicatie vanuit het bestuur en de rest van de organisatie. Ook het Overlegpodium waardeert de relatie en communicatie positief en ziet een verbetering in de tweede helft van de visitatieperiode.

De gemeenten geven gemiddeld een 8,3. De gemeenten zijn in het algemeen zeer tevreden over de relatie en communicatie: alles is bespreekbaar, ze hoeven het niet eens te zijn met elkaar en ze spreken elkaar aan op hun eigen rol. Accolade wordt ervaren als een prettig toegankelijke organisatie. Heerenveen kijkt hier anders tegenaan: Accolade neemt in de relatie te weinig initiatief waar dat volgens haar makkelijk zou kunnen, met name over projecten en duurzaamheid. Over contacten in het sociale domein is ze meer tevreden. De Fryske Marren geeft aan dat Accolade doet wat ze belooft en dat ze samen goede gesprekken voeren. Súdwest-Fryslân vindt Accolade goed bereikbaar en dat het overleg op bestuurlijk niveau in een prettige sfeer plaatsvindt.

De overige partijen zijn in het algemeen met een 7,9 heel tevreden over de relatie en de communicatie met Accolade. Zeker op bestuurlijk niveau waarderen de partijen de relatie en communicatie. Contacten op uitvoerend niveau worden door een partij als helder, duidelijk en nuchter ervaren en door een andere niet. Aangegeven is ook dat Accolade goed in staat is om een gewenst toekomstbeeld te schetsen waarbij de vertaling naar de praktijk beter kan.

De tevredenheid over de relatie en communicatie wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 7,8. De gewenste score is 8,4. Voor Smallingerland zou de relatie nog beter zijn als Accolade meer vanuit zichzelf zou delen (zoals bijvoorbeeld de ideeën bij de ontwikkeling van het strategisch voorraadbeleid). Voor Heerenveen kan Accolade de gemeente meer meenemen en beter uitleggen waarom dingen zo lang duren. Súdwest-Fryslân geeft aan dat de verstandhouding over het sociale domein kan verbeteren. Een overige partij geeft aan dat de samenwerking meer inhoud had kunnen krijgen als het bestuurlijk contact intensiever was geweest.

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

Belanghebbenden scoren de prestaties op het thema als volgt.

	Huidig	Gewenst
Huurders	7,0	7,8
Gemeenten	7,5	8,1
Overige partijen	7,3	7,8
<b>Gemiddeld</b>	<b>7,2</b>	<b>7,9</b>

De belanghebbenden vinden met een 7,2 dat ze invloed hebben op het beleid van Accolade. De spreiding van individuele scores loopt van 5 tot 9.

De huurders geven een 7,0 en zijn tevreden. HO-STESS geeft aan dat ze tevreden is over haar invloed op het beleid van Accolade, ook als ze geen gelijk krijgt. Accolade onderbouwt de afwijzing van het advies in haar ogen heel goed. Het Overlegpodium is met name de laatste tijd tevreden over haar invloed op het beleid en geeft aan dat Accolade haar steeds eerder betreft bij beleidsontwikkeling. Een aantal jaar geleden werd ze wel geconfronteerd met kant en klare stukken waarop ze dan snel moest reageren, hetgeen niet prettig werd ervaren. Een HBV constateert wel een verschil tussen wat het bestuur (toe)zegt en de uitvoering door de medewerkers. Ze geeft aan beter te worden meegenomen in de voor haar ingewikkelde materie.

De gemeenten zijn met een 7,5 tevreden over de mate van invloed op het beleid van Accolade. Smallerland is tevreden maar geeft aan beperkte ervaringen hiermee te hebben vanwege hun recente betrokkenheid bij de gemeente. Waadhoeke is op vele gebieden tevreden over haar invloed, maar niet op het gebied van het tot stand komen van de huurprijzen (zie betaalbaarheid). Heerenveen geeft aan dat ze op sommige onderwerpen heel tevreden is en op andere niet. Ze begrijpt bijvoorbeeld niet waarom Accolade geen appartementen wil bouwen. De Fryske Marren is heel tevreden en voelt zich goed gehoord. De keuzes in het strategisch vastgoedbeleid zijn niet altijd even goed te volgen, evenals Accolade's verdeling van aandacht en investeringen over de verschillende gemeenten. Súdwest-Fryslân is tevreden over de invloed op het beleid, hoewel ze vindt dat de corporaties in het algemeen meer ondernemend kunnen zijn bij nieuwbouw. Dat geldt ook, maar in mindere mate voor Accolade.

De overige partijen zijn tevreden over de mate van invloed en geven gemiddeld een 7,3. Een aantal partijen geeft aan weinig behoefte te hebben aan invloed op het beleid maar dat ze zich goed gehoord voelen. De RGS-partijen zijn uitermate tevreden over hun invloed op het beleid.

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid met gemiddeld een 7,2 en het gewenste cijfer was een 7,9. Voor het Overlegpodium kan Accolade haar, ondanks de duidelijke verbetering van de afgelopen tijd, nog steeds op een eerder moment meenemen bij de beleidsontwikkeling. Waadhoeke wenst dat Accolade een andere manier hanteert om huurprijzen te bepalen en dat bij de sociale onderwerpen de samenwerking meer inhoud krijgt. Heerenveen zou graag eerder worden betrokken bij de ontwikkeling van beleid. De Fryske Marren zou graag meer inzicht willen krijgen in de strategische vastgoed keuzes, ook over de verschillende gemeenten heen. Een aantal overige partijen vinden dat meer samenwerking tot meer resultaten kan leiden, onder andere door het bundelen en gezamenlijk verdelen van krachten en budgetten en door het op elkaar afstemmen van de biedingen aan de gemeenten.

#### **4.9 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek**

Aan het Overlegpodium, HO-STESS, de gemeenten en Accolade hebben we gevraagd wat zij van de kwaliteit van de prestatieafspraken vinden en het proces in de lokale driehoek. Per groep belanghebbenden hebben we deze gerangschikt.

##### **HO-STESS**

HO-STESS is in het algemeen positief over het proces. In De Fryske Marren is ze heel positief, de externe begeleiding regelt en begeleidt de partijen zorgvuldig. Over de kwaliteit van de prestatieafspraken is ze tevreden, maar het hete hangijzer is de schaarste aan bouwlocaties voor sociale huurwoningen. De gemeenten worden daarop aangesproken door de HBV's en Accolade maar dat leidt niet tot meer. In één gemeente ervaart de HBV over dit onderwerp een verschil van mening tussen gemeente en politiek aan de ene kant en de HBV en de corporatie aan de andere kant. In een andere gemeente vindt HO-STESS dat de partijen gezamenlijk meer inspanning op dit punt zouden kunnen leveren. Ook zou Accolade in de ogen van de huurdersorganisatie niet alleen naar de gemeente hoeven te kijken voor bouwlocaties.



#### Overlegpodium

Het Overlegpodium ervaart dat de kwaliteit van het proces vooral afhankelijk is van de inzet van de gemeente, in de ene gemeente gaat dat beter dan in de andere. Ze ziet dat Accolade hierbij haar best doet. De afspraken zelf kunnen in haar ogen in één gemeente concreter worden geformuleerd en meer binnen het kader van een gezamenlijke visie staan, bijvoorbeeld over het domein wonen en zorg.

#### Gemeente Smallingerland

De gemeente is tevreden over het proces en geeft aan dat Accolade haar bod toespitst op de gemeente en niet haar Accolade-brede beleid voorlegt. Ook heeft ze waardering voor de rolopvatting en rolvastheid van Accolade: ze neemt op zich wat bij haar taak hoort en spreekt anderen aan op hun taak. De nieuwbouw is een belangrijk issue dat nog niet tot concrete resultaten heeft geleid maar de gemeente heeft er vertrouwen in dat er voortgang in het proces komt. De afspraken zouden in de ogen van de gemeente concreter kunnen maar zijn ook het best haalbare resultaat van overleg tussen meerdere partijen. Er is waardering voor de rol van Accolade bij de totstandkoming van de woonvisie.

#### Gemeente Waadhoeke

De gemeente vindt dat het proces sinds de nieuwe woningwet in de kinderschoenen staat. Nu worden voor de tweede keer prestatieafspraken gemaakt. Het feit dat de huurdersorganisaties partij zijn maar geen financiële inbreng hebben, maakt het proces in de ogen van de gemeente bijzonder. Dit jaar zijn de afspraken voor het eerste geëvalueerd en alle partijen hebben zich ingezet voor een goed gesprek. De rol van Accolade wordt als positief en constructief ervaren, duidelijk is dat Accolade graag vooruit wil en dat de gemeente dat tempo niet altijd kan volgen. De gemeente streeft naar concreetheit van de prestatieafspraken en vindt ze smart en realistisch, ook wat de projecten betreft. De inbreng vanuit de huurdersorganisaties is opgenomen in de prestatieafspraken, zoals de rol als energiecoach, omdat ze graag hun inbreng willen laten zien.

#### Gemeente Heerenveen

Omdat de gemeente het maken van prestatieafspraken als een verplicht nummer ervaart, heeft ze gekozen om te werken met speerpunten die zijn bepaald aan de hand van pitches van alle betrokken partijen. Het proces is daarna positief verlopen en als een verbetering ten opzichte van eerdere keren ervaren. De gemeente heeft geen actuele woonvisie en vindt het daardoor lastig om vanuit de inhoud te bepalen welke afspraken er nodig zijn. Zo is bijvoorbeeld niet helder welke behoefte aan nieuwbouw er is in de stad en in de dorpen. Accolade wil zich terugtrekken uit de dorpen en de gemeente en politiek staan daar anders in. Ten aanzien van de prestatieafspraken op sociaal gebied ervaart de gemeente een goede samenwerking met Accolade.

#### Gemeente DFM

De gemeente ervaart het proces door de inzet van een onafhankelijk voorzitter als optimaal en wederkerig. Ze vindt het ook efficiënt ingericht: in 2 à 3 keer komen afspraken tot stand. Ze waardeert de inbreng van de huurdersorganisatie omdat die weet wat er leeft. Er zijn meerjarenafspraken op basis waarvan jaarlijks jaarafspraken worden gemaakt waarbij haalbaarheid belangrijk is. De gemeente vindt die jaarlijkse frequentie te hoog. Ook hier is het onderwerp bouwlocaties en de daaraan te stellen eisen lastig. Ze zou op de gebieden van leefbaarheid en wonen en zorg graag samen een langetermijnvisie willen ontwikkelen, ook in relatie tot de kleine kernen.

#### Gemeente SWF

De gemeente is behoorlijk tevreden over het proces, iedereen heeft een evenredige bijdrage. Er wordt regelmatig overlegd over de afspraken en ze worden geëvalueerd. De bijdrage van Accolade wordt ervaren als sterk en objectief. De kwaliteit van de afspraken vindt ze goed en van toegevoegde waarde. Ze vindt dat partijen soms te veel naar de gemeente kijken om een proces te trekken en zou graag een proactievare rol van de corporaties zien, bijvoorbeeld in een vooroverleg met de huurders

of invulling van randvoorwaarden. Voor bouwlocaties zouden de corporaties ook naar andere partijen dan de gemeente kunnen kijken.

#### Collega-corporatie

Een collega-corporatie geeft aan dat de afspraken al jaren op dezelfde manier worden gemaakt. Ze geeft aan dat het de moeite waard zou zijn om als corporaties een gezamenlijk bod aan de gemeente te doen.

#### Accolade

Accolade vindt dat de wil om samen te werken aanwezig is bij zowel huurdersorganisaties als gemeenten en dat het proces steeds efficiënter wordt. Ook de kwaliteit van de afspraken wordt in haar ogen steeds beter, hoewel ze nog steeds korter, bondiger, krachtiger, en concreter kunnen worden. De gemeenten zouden meer een integrale bijdrage kunnen leveren, dus zowel van de fysieke als vanuit de sociale portefeuilles.

### 4.10 Verbeterpunten voor de corporatie volgens belanghebbenden

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

#### Huurders

- Ook de gemeenten zouden via de gronduitgifte een bijdrage moeten leveren aan de betaalbaarheid.
- Verbeter de innovatie bij verduurzaming: Accolade is minder vernieuwend (geworden) op het gebied van duurzaamheid, ze is meer voor brede toepassing gegaan.
- Communicatie naar huurders moet beter: brieven kunnen duidelijker worden geformuleerd en de telefonische wachttijden kunnen korter en bel terug als het is beloofd.
- Betrek huurdersorganisaties tijdig bij beleidsvoornemens. Wij vinden het prettig al in de kraamkamer van de eerste ideeën te verschijnen en niet na de bevalling.
- Houd bij gemengde projecten (koop/huur) de balans van invloed tussen kopers en huurders in de gaten zodat niet alleen kopers hun gang kunnen gaan en huurders geen invloed hebben.
- Bouw meer woningen en spreek behalve de gemeenten ook andere grondbezitters aan.

#### Gemeenten

- Communiceer beter en proactiever en verbind je meer met stakeholders om meer dingen voor elkaar te krijgen. Doe dat breder dan alleen naar de eigen huurders en directe belanghebbenden, dus ook andere bewoners, gemeenteraad etc.
- Meer zakelijkheid.
- Doe meer om de onduidelijkheden bij anderen weg te nemen.
- Laten we samen nadenken over de inzet op gebied van duurzaamheid, met name in Drachten-Oost en de oudere wijken in Smalingerland. Laten we bij gespikkeld bezit samen optrekken. Accolade heeft bezit in alle dorpen van de gemeente en is daar ook de enige verhuurder. Geef daar meer aandacht vooral op het gebied van duurzaamheid en houd het bezit niet alleen maar in stand.
- Kijk eens naar de afwegingen die je maakt over nieuwbouw en huurprijs in het kader van waar je voor op de wereld bent.
- Heb meer begrip voor de complexiteit van het werkveld van een gemeente.

#### Overige partijen

- Zoek nog meer de samenwerking met andere corporaties om elkaar te versterken, bijvoorbeeld op het gebied van nieuwbouw en personeel.
- Betrek zorg- en welzijnspartijen bij de prestatieafspraken. Stimuleer dat zorgpartijen meerjarige afspraken kunnen maken met gemeenten, om zodoende continuïteit in de samenwerking te krijgen. Stimuleer overleg over wonen, zorg en welzijn ook tussen gemeenten.
- Roep gemeenten en provincie op om zich meer te richten op duurzaamheid bij particulier woningbezit.
- Communiceer doelgroep specifiek, dus met verschillende groepen op verschillende manieren.
- Zorg dat je doelgroepen goed in beeld hebt als het gaat over beschikbaarheid. Wees zorgvuldig in de afweging van sloop en verkoop. Ga zorgvuldig om met verkoop van woningen. Het verkleint enerzijds de beschikbaarheid, maar is anderzijds goed voor de diversiteit in een wijk. Door passend toewijzen zien we tegengesteld effect.
- Ga bouwen, dan komt doorstroming op gang. Benut de kansen van industrieel bouwen. Denk na over houtbouw en over CO2-reductie van onderhouds- en bouwwerkzaamheden. Onderzoek de mogelijkheid van verplaatsbare woningen.
- Maak helder wat de duurzaamheidsroute voor de langere termijn is en besteed meer aandacht aan het begrip woonlasten voor huurders. Ga door met verduurzaming maar doe het stapsgewijs, met aandacht voor de gezondheidsaspecten bij huurders. Verdisconteer energiekosten in de huur, dan weet de huurder waar die aan toe is en is het subsidiabel.
- Denk in generaties en over het ontwikkelperspectief voor de huurders. Worden de kinderen van deze huurders ook huurders van Accolade. Armoede is vaak erfelijk terwijl er veel potentieel is zoals bij statushouders.
- Geef duidelijke kaders aan als je huurders inspraak geeft (bijvoorbeeld bij renovatie).
- Maak leefbaarheid meetbaar.
- Behoud je visie en bevoegdheid.

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

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

*“Enthousiasme en gedrevenheid”*

*“Samenwerking en contact”*

*“Inspirerende relatie met bestuurder”*

*“Goede relatie”*

*“Relatie: warm nest”*

*“Samenwerking met huurdersafdelingen”*

*“Het ondernemerschap en de strategie”*

*“Circulaire denken, zoals bijvoorbeeld het kantoor van Accolade”*

*“Goede, prettige gesprekspartner”*

*“Neemt initiatieven en doet graag dingen samen, bijvoorbeeld Friesland huurt”*

*“Bij het maken van prestatieafspraken zetten ze zelf stevig iets neer en nemen de regie erop”*

*“Binnen VFW initiatiefrijk”*

*“Staat open voor samenwerking”*

*“Goede gesprekspartner en niet alles kan”*

*“Accolade is een warme organisatie”*

*“Accolade heeft de kar getrokken voor de uniforme definitie van wachttijden”*

*“Tour met de bus langs de gemeenten door het bestuur was heel fijn”*

#### **Wat kan Accolade beter doen?**

*“Meer samenwerken met zorginstellingen”*

*“Goed blijven insprijngen op ontwikkelingen in de samenleving”*

*“Meer aandacht voor technische kwaliteit bestaande voorraad”*

*“Focus op nieuwbouw”*

*“Kom gerust dichterbij, we bijten niet”*

*“Oog blijven houden voor gemeente-specifieke aspecten van Accolade-breed beleid”*

*“Bij co creatie bandbreedte en mogelijkheden op voorhand aangeven”*

*“Houd verbinding tussen strategie en operatie in de gaten”*

*“Maak bij circulair denken ook gebruik van ketenpartners”*

#### 4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

Presteren volgens belanghebbenden	Huurders	Gemeenten	Overige partijen	Gemiddeld	Totaal gemiddeld
Presteren op het gebied van					
• Betaalbaarheid	6,5	8,4	7,5	<b>7,5</b>	<b>7,2</b>
• Beschikbaarheid	6,2	6,9	6,4	<b>6,5</b>	
• Kwaliteit en verduurzaming	6,7	7,7	7,6	<b>7,3</b>	
• Wonen, welzijn, zorg, bijzondere doelgroepen	6,5	7,9	8,1	<b>7,5</b>	
• Leefbaarheid	7,3	7,5	7,5	<b>7,5</b>	
Relatie en communicatie met corporatie	7,2	8,3	7,9	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>
Invloed op corporatiebeleid	7,0	7,5	7,3	<b>7,2</b>	<b>7,2</b>
<b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,4<sup>2</sup></b>

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

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

De visitatiemethodiek kiest de volgende invalshoeken om een oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen.

- Welke visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige financiële mogelijkheden, welke keuzes maakt ze daarbij en hoe worden die verantwoord?
- Heeft de corporatie een beleid op de maatschappelijke/volkshuisvestelijke effecten die ze wil bereiken en hoe ze haar vermogen daarvoor wil inzetten?
- Heeft de corporatie een beeld van wat zij aan financieel resultaat of rendement had kunnen realiseren en van welke opbrengsten zij heeft afgezien met het oog op de maatschappelijke doelstellingen?
- Welke afwegingen maakt de corporatie bij de inzet of vergroting van haar vermogen voor de verschillende maatschappelijke doelen, en hoe maakt ze die inzichtelijk bij voorbeeld aan de hand van scenario-analyses of financiële (beslissings-)modellen?

### 5.1 Visie op inzet van het vermogen

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt.

Accolade is een financieel gezonde corporatie. Accolade scoort in de Aedes benchmark vanaf 2017 een 'A' voor de relatieve positie van de bedrijfslasten. De geharmoniseerde, beïnvloedbare netto bedrijfslasten per gewogen vhe vertonen in de visitatieperiode een dalende lijn tot aan 2020. Dan stijgen de bedrijfslasten weer iets, maar minder dan de gemiddelde stijging bij alle corporaties.

Publicatiejaar (betreft resultaten van het voorgaande jaar)	2017	2018	2019	2020
Bedrijfslasten per vhe	€ 723	€ 688	€ 686	€ 710
Relatieve positie bedrijfslasten	A	A	A	A
Grootteklasse gemiddeld		€ 768	€ 773	
Nederland gemiddeld	€ 790	€ 764	€ 785	€ 828

*Aedes benchmark*

Accolade ziet een kostenbewuste bedrijfsvoering als noodzakelijke voorwaarde voor de realisatie van haar missie. Zij opereert binnen de ratio's van Aw en WSW. Om haar gezonde financiële positie te waarborgen heeft Accolade ervoor gekozen om de normen van het WSW te verhogen met 10%. Later is daaraan toegevoegd dat de LTV (de leningen als aandeel van de balanswaarde) maximaal 55% mag zijn. Zodoende wil Accolade de kasstroom minder belasten met rentebetalingen en is het makkelijker de huren laag te houden. Met een kostenbewuste bedrijfsvoering zorgt Accolade ervoor dat zoveel mogelijk vermogen ingezet kan worden voor de maatschappelijke opgaven.

In 2019 kwam de ICR eenmalig onder de minimale grens van 1,4. Accolade heeft daarop ingegrepen. Het WSW constateert in 2020 die eenmalige verslechtering van de ICR in 2019. Ook signaleert zij dat prognoses een lagere ICR laten zien dan gebruikelijk was. Het fonds merkt op dat Accolade zich realiseert dat de recent geformuleerde ambities in duurzaamheid wellicht te hoog zijn. Het WSW oordeelt dat Accolade borgbaar is.

De Aw wil om dezelfde reden geïnformeerd blijven over de investeringsambities van Accolade in duurzaamheid in relatie tot de voorgenomen krimp. Ook wil de Aw op de hoogte blijven van de inspanningen van Accolade om de financiële functie, de ICT en het risicomanagement aan te passen aan de eisen van good governance. Na de besluitvorming over de bestuurlijke functie wenst de Aw geïnformeerd te blijven over de verankering en professionalisering van het risicomanagement systeem. Accolade heeft in enkele gemeenten een zeer klein aantal woningen in bezit waar ze uitgaven voor leefbaarheid doet zonder dat er prestatieafspraken zijn. De Aw constateert dat dat niet is toegestaan maar gaat akkoord met de toelichtende verklaring.

De visitatiecommissie constateert dat Accolade nog geen expliciete visie op de inzet van het vermogen heeft. Impliciet is deze deels wel aanwezig in *Elke stap telt. Visie en organisatiestrategie 2015-2020*. Daarin staan de strategische thema's maar geen prioritering daartussen. In de jaarverslagen zegt Accolade dat ze wil presteren naar vermogen. Daarmee bedoelt ze naar eigen zeggen dat er evenwicht is tussen maatschappelijke en financiële prestaties. Hoe dat evenwicht eruitziet, is niet nog expliciet gemaakt. Als maatschappelijke prestaties worden in het jaarverslag genoemd de te bouwen, te slopen en te verkopen woningen. Taakstellingen daarvoor zijn beredeneerd in het strategisch voorraadbeleid (SVB). De keuzen die daarin worden gemaakt zijn getoetst aan de financiële mogelijkheden maar een bovenliggend strategisch afwegingskader ontbreekt.

In het financieel jaarverslag geeft Accolade aan welk deel van haar vermogen ze maatschappelijk heeft geïnvesteerd (de 'waterval beleidswaarde'). Accolade laat zo zien dat bijna de helft van het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde is vastgezet in huurkorting (in 2020 was dat zelfs ruim 60% vanwege gestegen marktwaarde van het bezit). De resterende investeringsmiddelen zijn - aangevuld met inkomsten uit verkoop- beschikbaar voor (vervangende) nieuwbouw en voor verduurzaming van de voorraad. Voor verduurzaming heeft Accolade in 2018 een ambitieus programma gemaakt. Dat bleek echter een te groot beroep te doen op de beschikbare investeringscapaciteit en is in 2019 weer bijgesteld door een langere periode te kiezen en geen NOM-woningen meer te plannen. De doorrekening van dit aanvankelijk te ambitieuze programma was de reden voor de hiervoor genoemde aandachtspunten vanuit WSW en Aw.

Betaalbaarheid lijkt in de keuzen die Accolade maakt, derhalve belangrijker dan de andere thema's. Betaalbaarheid kan volgens Accolade niet los gezien worden van beschikbaarheid en kwaliteit, waarbij betaalbaarheid leidend is. De kwaliteit van een nieuwbouwwoning wordt afgeleid van een betaalbare huur. Ook omdat de gezinsverdunding doorgaat bouwt Accolade vooral kleinere woningen die ook goedkoper zijn. Accolade sloopt alleen betaalbare woningen als andere instandhoudingsmaatregelen geen toekomstperspectief bieden. De woningen die worden verkocht, zijn de minder betaalbare huurwoningen. Door deze woningen te verkopen ontstaat financiële ruimte.

Het huurbeleid heeft Accolade in 2017 bijgesteld. Het is gericht op het betaalbaar houden van voldoende woningen. Accolade sluit voor de definitie van het begrip 'betaalbaar' aan bij die van de huurtoeslagregelgeving. Zij wil zorgen dat zij 12.500 huurwoningen heeft die onder het bereik van de huurtoeslag vallen. Daartoe zijn 800 woningen uit het verkoopprogramma gehaald. Alle DAEB-woningen hebben een streefhuur gekregen, die een percentage is van de maximale huur, verbijzonderd naar het energielabel en de bouwvorm (grondgebonden of gestapeld). De huur is nooit hoger dan de maximale huur die met huurtoeslag bereikbaar is. Nieuwe verhuringen gaan tegen de streefhuurprijs. In de jaarlijkse huurverhoging wordt de huursombenadering toegepast: woningen met een huurprijs boven de streefhuur worden in prijs bevroren, relatief te goedkope woningen krijgen een extra huurverhoging tot een maximum (van bijvoorbeeld 2,5% in 2017). Zo groeit de woningvoorraad naar de streefhuren toe. Accolade wijst alleen passend toe. Als er onrendabel geïnvesteerd wordt, is dat alleen voor de doelgroep en alleen in gemeenten waar Accolade een sterke binding heeft. Accolade geeft een leeftijds korting voor jongeren.



De feitelijke uitgaven volgens het financieel jaarverslag zijn in lijn met haar volkshuisvestelijke prioriteiten uit *Elke stap telt*. Accolade heeft geen redenatie of berekening gemaakt hoe groot het vermogen is dat maximaal ingezet kan worden voor maatschappelijke prestaties. Of en hoeveel er op korte of lange termijn méér mogelijk is om de volkshuisvestelijke doelen te bereiken, is niet expliciet gemaakt. De volkshuisvestelijke inspanningen en de financiële mogelijkheden blijven vrij los van elkaar staan. Dat blijkt ook bij de het inhoudelijke jaarverslag en het financieel verslag. Dit zijn vrij los van elkaar staande verslagen, waarin geen verwijzingen over en weer worden gemaakt.

De visitatiecommissie constateert dat Accolade per maatschappelijke opgave bekijkt of en hoe deze waargemaakt kan worden. Accolade kan (de visie op) de inzet van het vermogen versterken door een prioritering aan te brengen tussen ambities. Momenteel heeft Accolade als adagium dat ze een kostenbewuste bedrijfsvoering nastreeft. De kosten zijn maar één kant van de medaille. Een bedrijfsvoering die investeringen en opbrengsten bewust laat aansluiten bij de ondernemingsdoelen, kan een volgende stap zijn om te presteren naar vermogen. Op deze manier kan het gezochte evenwicht tussen maatschappelijke en financiële prestaties meer worden ingekleurd.

## 5.2 Oordeel over de inzet van het vermogen

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of, en op basis waarvan, de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties vormgeeft en verantwoordt. Zij beoordeelt Accolade met een 6. Zij voldoet aan het ijkpunt.

Presteren naar vermogen	Weging	Cijfer
Oordeel vermogensinzet	100%	6



## 6 Governance

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

1. strategievorming en sturing op prestaties;
2. maatschappelijke oriëntatie van de Raad van Commissarissen;
3. externe legitimatie en verantwoording.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling geldt het visitatiekader als referentie.

### 6.1 Strategievorming en sturing op maatschappelijke prestaties

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële en risicochecks. De visitatiecommissie heeft een oordeel gevormd over de kwaliteit en de resultaten van het proces van strategievorming en prestatiesturing bij de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk. Deze beoordeling is gebaseerd op beleidsdocumenten, rapportagesystemen en gesprekken met de bestuurder, de manager bedrijfsvoering, de concerncontroller en de Raad van Commissarissen.

#### 6.1.1 *Strategievorming*

Het ijkpunt voor het onderdeel strategievorming is dat Accolade “een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties. Deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn”.

Voor de visitatieperiode heeft Accolade haar visie vastgelegd in *Elke stap telt. Visie en organisatiestrategie 2015 – 2020*. In 2019 is de visie herijkt en sinds 2020 is *Ruimte voor mensen – koers 2020-2025* het vigerende ondernemingsplan. *Ruimte voor mensen* is gemaakt na een uitvoerige externe ophaalronde. Met een bus, de *Straatbuzz*, trok Accolade de wijken in. Een *Tour de belanghouders* werd uitgezet en met de organisatie werd een tweedaagse gehouden. Accolade ziet beide als uitwerking van haar missie: “wij maken prettig en passend wonen bereikbaar voor iedereen. Op een plek waar je je thuis voelt”. De visie in *Elke stap telt* behelst vier thema’s: betaalbaarheid, zeggenschap, duurzaamheid en verbinding. In de organisatiestrategie worden deze thema’s aangevuld met vier strategische thema’s: dienstverlening, strategisch voorraadbeleid, organisatie en medewerkers, en financiële continuïteit. In *Ruimte voor mensen* is het aantal strategische thema’s teruggebracht van acht naar vijf: betaalbaarheid en beschikbaarheid, duurzaamheid, samenwerken en verbinden, organisatie en financiën. *Ruimte voor mensen* ziet Accolade als een actualisatie, niet als een koerswijziging.

Betaalbaarheid is voor Accolade een gedeelde verantwoordelijkheid van huurders, de overheid en Accolade. Accolade is daarbij verantwoordelijk voor een betaalbare huur. De vraag hoeveel betaalbare woningen er moeten zijn, wil Accolade samen met de gemeenten gaan beantwoorden. Daarnaast neemt Accolade ook verantwoordelijkheid ten aanzien van het verlagen van de totale woonlastendoor het energiezuiniger maken van de woningvoorraad.

Zeggenschap beschrijft Accolade als het aanmoedigen dat bewoners meedenken, meebepalen en meebeslissen. Eigenaarschap is daarbij het kernwoord. Het belangrijkste doel van Accolade is om te zorgen dat bewoners zich eigenaar voelen van hun eigen huis en buurt.

Duurzaamheid is voor Accolade een opdracht. De organisatie voelt zich verantwoordelijk voor de wereld van morgen. Accolade wil circulair werken, wil dat panden zelfvoorzienend zijn in energie, wil

aandacht hebben voor groen en ecosystemen. De eerste stap is een gemiddeld B-label in 2020. Verder is er een beslismodel welke ingreep passend is.

Verbinding werkt Accolade uit als actief inzetten op de verbindende kracht van samenwerking en co-creatie met haar belanghouders. Accolade bepaalt in overleg met de lokale gemeenschappen wat de maatschappelijke opgave is. Aan hen wil Accolade ook in de eerste plaats verantwoording afleggen over het bereikte resultaat en de inzet van middelen.

Dienstverlening aan bewoners is voor Accolade een punt waarop zij zich wil zich vooral verbeteren. Klantonderzoek moet het inzicht in verbeterpunten vergroten. Digitalisering van zaken die niet via persoonlijk contact kunnen verlopen is een uitgangspunt.

Strategisch voorraadbeleid dient om de omvang en de kwaliteit van de woningportefeuille te sturen met afstemming en balans tussen volkshuisvestelijke prestatie en financieel rendement. Accolade beschouwt de huishoudens met een inkomen tot de DAEB-grens als haar doelgroep. Op korte termijn groeit de doelgroep, op langere termijn wordt deze doelgroep in haar werkgebied kleiner. Flexibele oplossingen zijn daarom belangrijk. Het SVB is gebaseerd op demografische ontwikkelingen en onderzoeken, woningmarktonderzoek en de wensen en behoeften van belanghebbenden.

Organisatie en medewerkers wil Accolade beter inzetten door procesgericht werken. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is het belangrijkste doel. Accolade gaat overstappen op een coachende stijl van leiding geven.

Financiële continuïteit is belangrijk voor Accolade. Niet als doel op zich maar om te kunnen werken aan de maatschappelijke doelen. Accolade stuurt op een veilige marge met de financiële ratio's van het WSW en de AW als leidraad.

Zo heeft Accolade dus acht strategische thema's in de jaren 2017-2019 en vijf in het jaar 2020. De strategische thema's zijn uitgewerkt in KPI's voor duurzaamheid (gemiddeld B-label in 2020), voor zeggenschap (de minimale waardering door huurders van pilotprojecten), voor klanttevredenheid (verhogen van de klanttevredenheid over de belangrijkste 4 klantprocessen) en de financiën (maximaal 10% boven de financiële ratio's van het WSW). Verder zijn op de acht thema's vooral tactische uitwerkingen geformuleerd. Samen zijn het de doelstellingen op jaarniveau.

Wat Accolade volkshuisvestelijk wil bereiken is uitgewerkt in het strategisch voorraad beleid. In 2017 heeft Accolade het strategisch voorraadbeleid bijgesteld. Er wordt een onderscheid gemaakt naar focus kernen, stabiele kernen en krimpkernen. De nadruk in het SVB ligt niet op het toevoegen van woningen maar op het behoud van de betaalbare voorraad en op het bijsturen naar een gewenste verdeling van betaalbare woningen tussen gemeenten, kernen en soorten woningen. Deze worden vervolgens opgenomen in het bod aan gemeenten en de daaruit volgende prestatieafspraken. De opgaven uit het SVB (de output van Accolade) zijn niet opgenomen in de balanced score card (BSC) en ook de inspanningen voor onderhoud worden niet meetbaar gemaakt. De jaarlijkse doelstellingen in de BSC zijn voor een klein deel volkshuisvestelijk. De meerderheid van de doelstellingen heeft betrekking op nog uit te werken beleid en op te starten interne projecten. Het gaat daarbij om zaken als het gereed hebben van een beslisdokument, het hebben van een routekaart, het zorgen voor opleidingen e.d.

Accolade maakt naast de BSC geen jaarplan voor gehele organisatie. Alle teams van Accolade maken hun (team-)plan, waarin de activiteiten voor het komende jaar voor het eigen team staan verwoord. De teamplannen worden vertaald in de begroting. Daarin worden de begrote uitgaven per team samen met de projectenplanning (de jaarschijf uit het SVB voor onderhoud, nieuwbouwplannen en verduurzaming) opgenomen. De begroting geeft ook een doorkijk voor de vier jaar daarna. De toelichting op de begroting bevat de doelstellingen voor het komende jaar. De jaarplanning voor het

SVB is niet als document beschikbaar. De uitkomst is opgenomen in de begroting, de toelichting op de gemaakte keuzen voor de komende periode is daarin niet opgenomen.

De visitatiecommissie constateert dat Accolade de maatschappelijke prestaties met bevologenheid in woorden weergeeft. De vertaling van de strategische thema's in te bereiken doelen is ten dele gemaakt. De commissie constateert dat de te behalen maatschappelijke prestaties die Accolade zichzelf stelt, in de plandocumenten merendeels niet SMART worden gemaakt. De doelen die Accolade zichzelf stelt zijn vooral de tactische doelen. Deze zijn deels SMART geformuleerd en deels intentioneel. Zo dreigen de beoogde maatschappelijke prestaties te worden overvleugeld door organisatiedoelen (activiteiten) die daarvoor nodig zijn. Op deze manier kunnen de middelen (instrumenten) tot doelen op zich verworden en de maatschappelijke prestaties uit zicht raken. Voor geïnteresseerde buitenstaanders (toch een speerpunt in het licht van 'verbinding') is zo alleen met moeite zicht te krijgen op wat Accolade wil en kan bereiken. Daarvoor moet dieper in het SVB worden gedoken, waarin (meerjaren-)doelen vindbaar zijn. Het SVB is geen openbaar document en wordt ook niet toegelicht in bijvoorbeeld een jaarplan.

In de toekomst verwachte krimp en nu sterk oplopende wachttijden is een moeilijk dilemma in het werkgebied van Accolade. Zij staat natuurlijk niet alleen voor het vraagstuk en hoe hiermee om te gaan. Ook gemeenten, collega-corporaties en de provincie zijn actor en belanghebbende. De visitatiecommissie heeft geen positiebepaling en afwegingen hierover gezien. Daarmee blijft in het midden hoe Accolade kiest in dit lastige vraagstuk. Dat hierop geen doelstelling is benoemd maakt het lastig om in de prestatieafspraken een gefundeerd bod te doen. Het lijkt erop dat nu binnen het SVB de afwegingen hierover worden gemaakt.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Strategievorming met een 5. Accolade voldoet niet aan het ijkpunt. Accolade heeft op basis van een met haar belanghebbenden gedeelde visie en missie, een heldere langetermijnvisie geformuleerd. Ze heeft deze onvoldoende vertaald in concrete resultaten.

### **6.1.2 Sturing op maatschappelijke prestaties**

Het ijkpunt voor dit onderdeel is dat Accolade periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instanties door acties om doelen alsnog te realiseren (1<sup>e</sup> orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2<sup>e</sup> orde sturing).

Accolade volgt per kwartaal de voortgang en maakt eens per jaar de balans op in het jaarverslag.

Elk kwartaal maakt Accolade een balanced score card (BSC). Met behulp van de BSC legt Accolade de voortgang van de tactische doelen vast en bewaakt deze. Hierin staan de strategische thema's en per thema de belangrijkste tactische doelen. Elk kwartaal vult Accolade de BSC en houdt met stoplicht-kleuren de voortgang bij. Bij elk doel wordt een korte toelichting gegeven. Indien de kleur oranje of rood is, wordt een maatregel gevraagd. De BSC wordt besproken in het MT en daarna ook geagendeerd voor de RvC. Er worden verder geen teksten toegevoegd. Accolade kiest voor kort en bondig rapporteren. De voortgang van de prestatieafspraken heeft Accolade niet in de BSC opgenomen.

In het jaarverslag besteedt Accolade aandacht aan het volgen van de maatschappelijke prestaties, voor zover die zijn vertaald in SMART doelstellingen. Dezelfde doelen als in de BSC worden hier gebruikt, nu met een ruimere omschrijving van de activiteiten die daarbij zijn ontplooid. De zaken die in het kader van de prestatieafspraken zijn verricht worden summier behandeld. In welke mate de afspraken zijn gerealiseerd beschrijft Accolade niet. Het jaarverslag is door het grotendeels ontbreken van jaardoelen sterk beschrijvend van aard.

Accolade besteedt aandacht aan het bijstellen van plannen als dat nodig is door tegenvallers of nieuwe inzichten (de 'act' uit de Demming-cirkel)). Dat gebeurt maar wordt niet vaak expliciet vastgelegd. Bijsturen vindt plaats naar aanleiding van de BSC. De BSC bevat een aparte kolom die vraagt naar maatregelen als een doel niet gehaald gaat worden. Deze kolom is steeds ingevuld maar dikwijls met een nadere verklaring en lang niet altijd met een maatregel om alsnog het doel te halen. Dikwijls gaat het erom dat projecten uitlopen. Accolade past dan vaak de eindtijd aan. In het MT wordt stilgestaan bij tactische en operationele doelen die niet gehaald dreigen te worden.

De visitatiecommissie is van mening dat Accolade met de BSC een krachtig middel heeft om in control te kunnen zijn. Omdat de BSC vooral is gevuld met tactische doelen fungeert hij maar ten dele als instrument om op de maatschappelijke prestaties te sturen. Dat ligt niet aan de gehanteerde BSC-methodiek maar aan het feit dat de maatschappelijke prestaties slechts ten dele meetbaar zijn gemaakt. Voor de tactische doelen is de BSC goed ingericht en mooi kort en bondig. Accolade kan strenger voor zichzelf worden door ook de tactische doelen zo SMART mogelijk te formuleren en consequenter te zijn in het bijsturen om de doelen wel te halen. Waar de commissie bij de strategievorming pleit voor meer aandacht voor het expliciteren van de beoogde maatschappelijke resultaten, is hier de boodschap om het sturen resultaatgerichter te gaan doen.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel sturing met een 6. Accolade voldoet aan het ijkpunt.

## **6.2 Maatschappelijke oriëntatie Raad van Commissarissen**

In dit onderdeel is beoordeeld hoe actief, zorgvuldig en transparant de Raad van Commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Het gaat om de maatschappelijke oriëntatie van de raad.

De RvC bestond in de jaren 2017 – 2020 steeds uit 5 personen. Geen van de raadsleden is op dit moment langer dan 4 jaar lid van de raad. De raad heeft extra aandacht moeten besteden aan de bemensing van de raad van bestuur. Daarbij moest gekozen worden voor een nieuw model (1, 2 of 3 bestuurders) en het profiel van de bestuurders. Personele wisselingen in het bestuur vroegen naar de mening van de raad tot en met 2019 veel aandacht.

De RvC is van mening dat de maatschappelijke oriëntatie in de beschouwde periode aanvankelijk weinig aandacht kreeg maar later in de periode meer in het vizier is gekomen. De RvC heeft in 2018 en 2019 een zelfevaluatie gedaan. In 2019 werd in de zelfevaluatie de conclusie getrokken dat het maatschappelijk presteren van Accolade te weinig aandacht van de RvC heeft gekregen. De financiële onderwerpen domineerden meer dan wenselijk is. De raad noemt als verbeterpunten het toetsen van voorstellen van de RvB aan de behoeften bij de doelgroep en aan de maatschappelijke waarde die de voorstellen toevoegen, alsmede het volgen van de realisatie van de volkshuisvestelijke doelen. De RvC heeft later in 2019 besloten om een commissie maatschappelijke presteren in te richten. Die commissie moet bijdragen aan een maatschappelijk toetsingskader en ervoor zorgen dat het maatschappelijke perspectief bij het beoordelen van voorstellen en voortgangsrapportages van de RvB de nodige aandacht krijgt. De commissie gaat -analoog aan de audit-commissie- de RvC adviseren over voorstellen en rapportages van de RvB vanuit het oogpunt van maatschappelijke doelstellingen en meerwaarde. Ook heeft de commissie als doel dat alle commissarissen zich de aandacht voor het maatschappelijke perspectief eigen maken. In 2020 is de commissie door het digitaal vergaderen nog niet uit de verf gekomen.

De RvC stelde eind 2019 zijn toezichtvisie vast. De raad kiest voor participatief toezicht, met een balans tussen controle en samenwerking. Het belang van de organisatie, het behartigen van het maatschappelijk belang en de betrokken belanghebbenden zijn daarin belangrijke aspecten. De maatschappelijke oriëntatie van de raad is daarin opgenomen volgende de normen die de woningwet stelt.

De raad houdt overleggen met de huurdersorganisaties en met de OR. Daarnaast organiseert de RvC themasessies, waarin relevante onderwerpen worden uitgediept. Deze zijn in de loop van de tijd meer gericht geraakt op maatschappelijke thema's, zoals zorg, jongerenhuisvesting en leefbaarheid en er worden ook gastsprekers uitgenodigd. De raad is ook betrokken bij de opstelling van de koersplan *Ruimte voor mensen*. De voorzitter heeft contact met andere voorzitters van corporaties in Friesland.

De raad heeft naar de mening van visitatiecommissie in 2019 en 2020 meer aandacht gekregen voor en besteed aan de maatschappelijke opgave van Accolade en haar eigen maatschappelijke oriëntatie. De commissie maatschappelijk presteren is een goede stap om de maatschappelijk oriëntatie van Accolade in de RvC beter te agenderen. Daarbij zou raad vooral moeten blijven toetsen, wat betekent dat het bestuur de te bespreken stukken van een adequate toelichting moet voorzien op de maatschappelijke effecten c.q. de bijdrage aan de realisatie van de ondernemingsdoelen.

De visitatiecommissie beoordeelt Accolade op dit punt met een 6. Zij voldoet aan het ijkpunt.

### 6.3 Externe legitimatie en verantwoording

#### 6.3.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie constateert dat Accolade goed extern gelegitimeerd is. Accolade heeft een breed netwerk waarin ze samenwerkt met vele partijen. Ze wordt door haar partners gewaardeerd. De omgeving van Accolade en haar belanghebbenden zijn voldoende kritisch maar ook lovend over de open houding van Accolade. Een van strategische thema's van Accolade is (samenwerken en) verbinding en dat maakt ze waar. Accolade is dikwijls de trekker van vernieuwing of beleidsontwikkeling, zoals binnen de vereniging van Friese Woningcorporaties.

Accolade betreft de huurders bij de keuzes die zij wil maken. De huurdersorganisaties zijn te spreken over de open communicatie. Met alle huurdersorganisaties heeft Accolade een constructieve samenwerking.

Accolade betreft ook haar partners in zorg- en welzijn uitdrukkelijk bij de totstandkoming en toetsing van haar beleid, wat door hen wordt gewaardeerd. Belanghebbenden weten Accolade ook makkelijk te vinden en Accolade staat daarvoor open.

De gemeenten waarin Accolade actief is, vinden de samenwerking met Accolade voldoende tot goed, juist ook buiten het maken van de prestatieafspraken.

De commissie scoort Accolade op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Er zijn pluspunten voor de open houding, de constructieve samenwerking met anderen, voor het feit dat ze zich erg bewust is van het belang van de bijdrage van anderen en voor het feit dat ze daarnaar handelt.

#### 6.3.2 Openbare verantwoording

Accolade heeft een prettig toegankelijke website waar geïnteresseerden snel belanden bij verantwoordingsinformatie en de governance-stukken. De jaarverslagen van Accolade hebben allemaal zeer toegankelijke factsheets over huurprijzen, verhuringen, wachttijden, nieuwbouw, ontruiming en woningkwaliteit. Die factsheets zijn er voor Accolade als geheel en voor de acht gemeenten waar zij bezit heeft. Accolade presenteert op de website *2019 in vogelvlucht*, wat een impressie geeft van de belangrijkste gebeurtenissen in dat jaar. Samen met de factsheets is dat te lezen als een populaire versie van het jaarverslag.

Regelmatig brengt Accolade nieuwsberichten uit, die voorop de website zijn te vinden.

Communicatie met de huurders vindt onder ander plaats via de nieuwsbrief *Bij ons*. Deze wordt per mail verstuurd aan huurders en andere belanghebbenden. Sinds 2019 is er per gemeente een expliciete verantwoording van de prestatieafspraken.

We beoordelen de prestaties van Accolade met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. We geven twee pluspunten voor de factsheets per gemeente en de toegankelijkheid van de informatie op de website.

#### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Accolade als volgt.

<b>Governance</b>		<b>Oordeel</b>	<b>Weging</b>	<b>Gemiddeld</b>
Strategievorming en prestatiebesturing	Strategievorming	5	33%	<b>5,5</b>
	Sturing op prestaties	6		
Maatschappelijke oriëntatie RvC		6	33%	<b>6</b>
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8	33%	<b>8</b>
	Openbare verantwoording	8		
<b>Eindoordeel Governance</b>				<b>6,5</b>











## **Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie**

N.b. In verband met de privacy is in ons dossier de ondertekende versie met handtekeningen beschikbaar.

### **Onafhankelijkheidsverklaring Pentascop**

Pentascop verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam, functie
Groningen	30-3-2021	Joos Jacobs Directeur Pentascop

### **Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs**

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam
Groningen	30-3-2020	Joos Jacobs

### **Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers**

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam
Groningen	30-3-2021	Germa Reivers

### **Onafhankelijkheidsverklaring Wouter Rohde**

Wouter Rohde verklaart hierbij dat de visitatie van Accolade in 2021 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

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

Plaats	Datum	Naam
Groningen	30-3-2020	Wouter Rohde

## Bijlage 2 CV's visitatoren

CV Joos Jacobs



### Joos Jacobs

Woonplaats: Maastricht  
Geboortedatum: 16-01-1959

#### Persoonlijk profiel

Joos is enthousiast en gedreven. Ze is kritisch en reflecterend en laat mensen in hun waarde. Ze brengt energie en rust. Wat haar opvalt deelt ze op een open manier. Bekijkt alle kanten en ontdekt nieuwe invalshoeken. Ze is scherp en zacht. Werkt vanuit de overtuiging dat we allemaal willen dat het goed is. Voor iedereen en dan bedoelt ze echt iedereen.

Ze heeft het vermogen om in alle geleidingen van organisaties mensen aan het denken te zetten. Ze te laten reflecteren op zichzelf en hun eigen bijdrage. Tot actie te komen. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

#### Specialiteit

Verandering die je zelf teweeg brengt.  
Implementatiekunst.

#### Ervaring met

*Zakelijke dienstverlening*

Organisatieverandering  
Leiderschap en Teamontwikkeling  
(Sales)-coaching

*Maatschappelijke –en zorgorganisaties*

Begeleiden transitie

*Raden van commissarissen*

Begeleiden zelfevaluatie

*Wooncorporaties*

Visitaties

Fusiebegeleiding  
Voorzitter stakeholders-dialogen  
Organisatieontwikkeling  
Effectiviteit en efficiency trajecten

*Industrie*

Training en advies  
Reorganisatie begeleiding  
Coaching

*Gemeente & overheid*

Begeleiden verticale samenwerking  
Samenwerking corporaties en prestatieafspraken

#### Opdrachtgevers

Rabobank  
Randstad  
Trajekt  
Rijkswaterstaat  
Gemeente Eindhoven  
Gemeente Maastricht  
Kleine Meierij  
GGN  
Woonbedrijf  
Brabant Zorg  
DSM  
Provincie Limburg  
Brainport Eindhoven

#### Rollen

Voorzitter visitatiecommissies  
Begeleider leergang Implementatiekunst  
Voorzitter dialogen/symposia  
Sparring partner  
Verandercoach  
Programma-manager  
Trainer  
Lezingen implementatiekunst

Projectleiding provincie

**Persoonlijke ontwikkeling**

Joos volgde een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Daarvoor een HBO opleiding cultureel werk. En diverse trainingen; management, sales, projectleiding, en meer.

***Projecten Pentascop (een selectie)***

**Visitaties**

Voorzitter visitatiecommissies Trivire, Viveste, Openbaar belang, Havensteder, Domijn, Zayaz, Tiwos, Acantus, Tablis Wonen, Beter Wonen IJsselmuiden, Valburg, Accolade, Thuisvester, AlleeWonen, Talis, Accolade, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Veenendaalse Woningstichting, Woonbron Rotterdam enz.

**Divers, jaarlijks**

Begeleiden leergang Implementatiekunst voor diverse bedrijven en organisaties waaronder MBO Amersfoort, Samen Veilig Midden Nederland.

**HeemWonen, 2017**

Bij strategie passende organisatiestructuur ontwerpen met brede groep mensen in de organisatie. OR en Directie begeleiden nieuwe invulling zeggenschap.

**Portaal, 2016-2017**

Onderzoek beleving stakeholders Portaal (landelijk).

**Rabobank, 2017**

Verandering Audit afdeling Rabobank centraal; sparring partner/coach en overdragen visie/methodiek.

**Trajekt, 2015-2017**

Begeleiden transitie Trajekt Maastricht.

**Gemeente Groningen, 2017**

Met Gemeente Groningen verandertraject DMO ontwikkelen vanuit implementatiekunst.

**Teambegeleiding** van diverse teams waaronder Randstad Uitzendorganisatie, Brabant Wonen, enz.

**Coachen van diverse leidinggevenden**, bv. directeur Leger des Heils, directeur Strategie en Beleid Wonen Breburg, enz.

**ChangeMirror®** als evaluatie verandertraject bij de Adviesgroep van De Alliantie.

**Begeleiden positionering strategie** en adviesafdelingen van diverse wooncorporaties.

*Voorheen*

**Managementrol**

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999 – 2006)  
Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor 4 vestigingen in Zuid-Nederland

**Senior adviseur woningcorporaties**

Atrivé, Linos Advies, Heerlen (1993 – 1999)  
Begeleiden van veranderingen in het kader van de verzelfstandiging van wooncorporaties. Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning, organisatieontwikkeling en coaching.

**Trainersrol**

Trainer/adviseur Odyssee (1982 – 1993)

Profit sector. Ondersteunen van mensen in organisaties bij de –verdere- ontwikkeling van vaardigheden en creativiteit

*Daarnaast*

**Voorzitter van de Raad van Toezicht van Xonar Maastricht**

Jeugdzorg (mei 2013 – heden)

**Vice-Voorzitter Raad van Commissarissen Nester**

Woningcorporatie (december 2018-heden)





## Curriculum vitae

### Germa Reivers

Woonplaats: Voorburg  
Geboortedatum: 21-01-1957

### Persoonlijk profiel

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

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

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

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

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

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

### Rollen

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

### Opdrachtgevers

- Trajekt
- Rechtspraak
- BJJ12
- Anva
- Vierstroom
- Zorggroep Ena
- College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen
- Bloemenveiling Aalsmeer
- Woningcorporaties:  
Portaal, Delftwonen, Woonbron, Wel Wonen, Woonbedrijf,  
Weller, Veenendaalse Woningstichting, Zayaz, Tiwos,  
Woongoed Middelburg, Acantus, De Sleutels
- Waarborgfonds Sociale  
Woningbouw
- A&O Services

## Persoonlijke ontwikkeling

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

## Projecten Pentascop (een selectie)

### Trajekt (2017)

Begeleiding van de regionale teams om meer resultaatgericht te werken en de PDCA-cyclus samen met de omgeving uit te voeren. We hebben kwartaal kick-offs en wekelijkse teambegeleiding.

*Resultaat:* meer bekendheid bij de teams met resultaatgericht werken en afstemming met omgeving.

### Rechtspraak - SSR (2015)

In het kader van het KEI-programma (Kwaliteit en Innovatie) workshops 'Implementeren kun je leren' verzorgd voor grote groepen medewerkers. Onderwerpen uit verander- en implementatiekunde werden toegelicht en door de teams ter plekke vertaald naar het lokale projectplan.

*Resultaat:* projectteams die elkaar wat beter kennen en het projectplan hebben aangevuld met veranderekundige aspecten.

**Visitatie woningcorporaties 2008-2018:** Wel Wonen, Weller, Veenendaalse woningstichting, Groen Wonen Vlist, Wbv Langedijk, QuaWonen, Wooncompagnie, Woongoed Middelburg, Woontij, Talis, Ons Doel, Dunavie, De Zaligheden, RWS partner in wonen, Zayaz, Tiwos, Acantus, De Sleutels.

De visitatie volgens de methode volgens Pentascop uitgevoerd. Daarin meestal de rol van projectleider/visitor gehad. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

*Resultaat:* een door SVWN goedgekeurd visitatierapport.

### BIJ12 (2016)

Begeleiding organisatie bij het opstellen van processen waarbij de verschillende werkwijzen van organisatieonderdelen geïntegreerd zijn.

*Resultaat:* organisatiebrede en gedragen processen.

### BrabantZorg (2014)

Workshop voor managementteam begeleid om verbinding met de nieuwe koers op te bouwen. Elementen uit Theory U gebruikt om de verdieping en het persoonlijke gesprek op te zoeken.

*Resultaat:* meer verbinding met de nieuwe koers en elkaar daarin vinden.

### SBWU (2013)

Begeleiding teamdagen met Insightsprofielen.

*Resultaat:* betere samenwerking en groter besef van eigenwaarde.

### Zorggroep Ena (2012-2013)

Begeleiding van managementteam, teamleiders en medewerkers bij het vormgeven van een andere cultuur, nieuwe kernwaarden en aangepaste werkwijzen. Projectleiding cultuurverandering.

*Resultaat:* meer bewustzijn bij mensen op alle niveaus in de organisatie van de nieuwe cultuur, de kernwaarden en de betekenis ervan voor het dagelijks werk.

### Vierstroom (2012)

Opleiding interne medewerkers om onderzoek naar kwaliteit dienstverlening uit te voeren op alle locaties.

*Resultaat:* medewerkers die zelf het onderzoek kunnen uitvoeren.

#### **Vierstroom (2011)**

Projectleider van het onderzoek naar de kwaliteit van dienstverlening in een aantal verpleeghuizen waarbij interviews en dialogen zijn gebruikt om verschillende beelden van de kwaliteit op te halen bij diverse belanghouders (medewerkers, cliënten, familieleden, ketenpartners).

*Resultaat:* meer transparantie in de verschillende relaties en rapportage kwaliteit van dienstverlening, betrokkenheid bij verschillende deelnemers om de verbeteringen te realiseren.

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

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

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

## CV Wouter Rohde

Wouter werkt sinds 2014 als zelfstandig consultant. Hij richt zich op lokaal en regionaal woonbeleid en werkt voor corporaties en gemeenten. Zijn belangstelling ligt bij het efficiënt en doelgericht richten en inrichten van beleid op maatschappelijke vraagstukken. Hij wordt vaak gevraagd om de hoofdlijnen te bewaken en uit te zetten bij het verwerken van informatie naar beleid.

Hij was voor hij zijn eigen adviespraktijk startte onder andere directeur strategie van Woonbron en managing partner van RIGO. Hij brengt drie decennia ervaring mee op het gebied van woonbeleid, in de rol van adviseur, projectleider, commissaris, directeur en procesbewaker. Hij studeerde planologie aan de UvA en sociale geografie aan de RUU. Wouter's kernkwaliteit is om met opdrachtgevers tot de essentie te komen en om zo hoofdzaken zichtbaar te maken en werkbaar te krijgen. Hij is praktisch, werkt resultaatgericht en met gevoel voor verhoudingen én humor. Hij brengt inspiratie en kan goed reflecteren. Wouter was eerder enkele malen visitorator onder het visitatiestelsel van Aedes en was betrokken bij de start van het huidige visitatiestelsel in 2007.



**2014 – heden** Wouter Rohde advies, zelfstandig professional. Ondermeer:

- Visitaties voor Pentascop
- Gemeente Maassluis | woonvisie, prestatieafspraken, discussienota Zorg en Wonen
- QuaWonen | interim manager Strategie & Participatie, deeltijd
- Standvast Wonen | maatschappelijk budget en Koersplan 2018-2022
- Corpovenista | Zorgen over wonen - handelingskader kwetsbare groepen
- docent VTW/Erly | masterclass Strategic control
- essay 'Vooruit naar de Kern' en 'Van doelgroep naar deelgroepen'

**2005 – 2013** Directeur concernstaf Woonbron

- Verantwoordelijk voor de opstelling van de bedrijfsplannen 2007-2011 en 2012-2015. Gezorgd voor versimpeling, consistentie en onderlinge samenhang van de strategie, scorecard, bedrijfsplannen, jaarplannen en jaarverslagen. Begeleiding van 2 externe visitaties.
- Eindverantwoordelijk voor de opstelling van het reorganisatieplan dat leidt tot een slankere en beter samenwerkende organisatie en een zakelijkere bedrijfscultuur (2012).
- Vertegenwoordigen van Woonbron in diverse samenwerkingsverbanden. Stuwende kracht binnen Corpovenista, pleitbezorger voor 'www.wat werkt in de wijk'.
- Uitdragen van de strategie van Woonbron, spreker op congressen en seminars, onderhouden van relaties met brancheorganisaties, bestuurslid van Maaskoepel.

**1996 – 2004** Managing partner RIGO Research en Advies

Als professional een kwart van de tijd werkzaam in projecten voor klanten: gespreksleiding, voorzitten (werk)conferenties, korte adviestrajecten, diverse intakegesprekken, hoofdzakelijk voor corporaties en gemeenten. Merendeels over strategie, investeringsbeleid en maatschappelijk ondernemen. Er werkten bij vertrek negen vennoten en bijna 40 werknemers. Van 1984-

Diverse toezichtfuncties

- vz RvC Woonstichting De Doelen (1993-1995)
- vz RvC Woonstichting De Key (1996-2000)
- vz RvT Amsterdam Thuiszorg (1999-2002)

## Bijlage 3 Bronnenlijst

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

### Presteren naar Opgaven en ambities

Aedes Benchmarks 2017, 2018, 2019, 2020  
 Position Paper Accolade, april 2021  
 Prestatieafspraken met de gemeenten 2017, 2018, 2019, 2020 en monitoring  
 Elke stap telt, visie en organisatiestrategie 2015-2020, een versie met jaardoelen 2018  
 Ruimte voor mensen, koers 2020-2025  
 Jaarplannen afdelingen Accolade, 2017, 2018, 2019, 2020  
 Portefeuilleplan zorgvastgoed, 2015  
 Portefeuilleplan 2018 met bijlagen  
 Duurzaamheidsbeleid 2015 en aanpassing 2018/2019  
 Notitie complexsessies, 2020, voorbeeld en uitkomsten  
 Belanghoudersbeleid, 2015  
 Participatiebeleid, 2015  
 Evaluatie participatiebeleid, 2016  
 Voorstel nieuw huurbeleid, 2016  
 Beleid inzet individueel maatwerk bij betalingsproblemen huurders met bijlagen en uitvoeringsplan, 2020  
 Provinciale aanpak Langer Thuis, 2019  
 Woonzorgatlas, 2017  
 Uitstroomconvenant Friesland, 2021  
 Woonvisies Smallingerland, Waadhoeke, Heerenveen, De Fryske Marren, Súdwest Fryslân  
 Samenwerkingsovereenkomst Alliade, 2020  
 Intentieverklaring GEEF, 2016  
 SOK Friesland huurt, jan 2021  
 Overeenkomst herhuisvesting huurders bij herstructurering, 2014  
 Projectdocumentatie Franeker schoollocaties en ankerplak, 2018-2020  
 Begrotingen leefbaarheid 2019, 2020-2021

### Presteren volgens belanghebbenden

Reacties De Bewonersraad op jaarverslag, prestatieafspraken en huurverhoging, 2017, 2018, 2019  
 Verslagen bestuursoverleggen met de gemeenten De Fryske Marren, Waadhoeke, Heerenveen, Smallingerland, Súdwest Fryslân, 2017, 2018, 2019, 2020  
 Verslagen overleg met huurdersorganisaties 2017, 2018, 2019, 2020  
 Vergelijking Aedes Benchmark Friese corporaties op huurdersoordeel, 2017 en 2018  
 Toelichting klanttevredenheidsonderzoeken  
 Klanttevredenheid in beeld, 2019

### Presteren naar Vermogen

Corporatie in Perspectief 2016, 2017, 2018  
 AW oordeelsbrieven, 2017, 2018, 2019, 2020  
 WSW beoordelingen, 2018, 2019, 2020  
 Jaarrekeningen en -verslagen, 2017, 2018, 2019  
 Inhoudelijke onderwerpen tbv bespreking in rvc treasury, businessmodel, duurzaamheid  
 BSC Accolade 2017, 2018, 2019, 2020  
 IBW Accolade 2020  
 Financieringsstrategie mrt 2020  
 Overzicht Wetgeving in relatie tot bedrijfsprocessen  
 RvC checklist governancecode, 2021  
 Treasuryscan Accolade – definitief, 2020  
 Uitgangspuntennotitie begroting 2021-2030



Risicodocumenten 2020, overzicht risico's met profiel hoog, risicohuis kans impact  
Begroting 2017, 2018, 2019, 2020  
Acties interimcontrole accountant, 2019, 2020  
Kasstroombegroting 2018-2040 geen NOM

#### **Governance**

Besluitvorming, voorstellen duurzaamheid in eigen organisatie  
Evaluatie Accolade werkwijze inzet maatwerk bij betalingsproblemen, 2020  
Inkoopbeleid en klanttevredenheidsonderzoek, 2017  
Evaluatie Unit4 implementatie, projectrapport, voorstel evaluatie, 2018  
Crisisorganisatiebeleid en draaiboek  
Memo Vervolg SPP, 2020  
Bestuur besluit werkgroep compliance 31-12-2019  
RisicoHuis Accolade 2020  
Besluit implementatie risicomanagement 20-02-2020  
DO voorstel verbetering begroting  
Evaluatie begroting en conclusie 2020  
Evaluatie huurverhoging 2020  
Dashboard vastgoed- Fondsen 2020  
BSC Accolade per kwartaal, 2017, 2018, 2019, 2020  
Dashboard RvC 2017, 2018, 2019, 2020  
Ondernemingsstrategie optimaal sturen en jaarplannen  
Maatschappelijke prestaties op diverse niveaus maart 2020 en maart 2021  
Planning PA-proces 2021  
Projectinformatie 2017, 2018, 2019, 2020  
Evaluatie projecten opgeleverd in 2016  
Notulen RvC 2017-2020  
Notulen Auditcommissie 2017-2020  
Notulen en voorstel reglement commissie Maatschappelijk Presteren, 2020  
Visie op toezicht, nov 2019  
Verslag zelfevaluatie RvC 12 december 2018 en dec 2019

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

*Tabel Interne deelnemers interviews en dialoog*

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
Miryam Breeuwer	Voorzitter RvC
Anthony Gijsbers	Lid RvC
Anne Snapper	Lid RvC
Almar Wimer Siebenga	Lid RvC
Sylvo Gaastra	Lid RvC
Rein Swart	Directeur-bestuurder, voorzitter bestuur tot 31-5-2021
Friso de Roos	Directeur-bestuurder Financiën en Bedrijfsvoering
Elze Klinkhammer	Directeur-bestuurder Volkshuisvesting en Vastgoed
Lot van Leth	Manager Woonpunt
Margriet Ausma	Manager Wijken en Buurten
Ruben Grevers	Manager Vastgoed
Ate Mekkes	Manager Bedrijfsvoering
Marjan Maat	Manager HRM
Rob van der Veer	Coördinator Vastgoedbeheer
Jan Dunning	Concern controller
Norbert Beukers	Adviseur Strategie & Beleid
Pietrik Zijlstra	Adviseur Strategie & Beleid
Tiemen Korvemaker	Assetmanager
Fred Hesselink	Bestuurssecretaris
Irene Willems-Sloot	Senior adviseur M & C
Arjan Veenstra	Medewerker Planning Mutatie en Dagelijks Onderhoud
Martijn Rijpstra	Opzichter Vastgoed Onderhoud
Henk van Dijk	Wijkbeheerder
Luuk van der Wal	Medewerker Wijken en Buurten
Hester de Boer	Medewerker Woonpunt
Anjella Korteweg	Medewerker Woonpunt
Michiel Booij	Adviseur Automatisering
Niels de Vries	Financieel Medewerker
Kim Tinga	Adviseur HRM
Judith Blom	Medewerker Mutatie / Voorzitter OR
Marcel Offringa	Vaklid (tevens lid OR en duurzaamheidsregisseur)



Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

Naam	Organisatie	Functie
Jos Boerland	Gemeente De Fryske Marren	Wethouder
Gerlof Born	Gemeente De Fryske Marren	Beleidsadviseur Wonen
Jaap van Veen	Gemeente Heerenveen	Wethouder
Paulien van der Lely	Gemeente Heerenveen	Teamleider RO – Wonen & Leven
Patrick Maas	Gemeente Heerenveen	Team zorg en veiligheid
Bert Westerink	Gemeente Smallingerland	Wethouder
Nicole de Bruijn	Gemeente Smallingerland	Beleidsadviseur Wonen
Mark de Man	Gemeente Súdwest-Fryslân	Wethouder
Sjoerd Brandsma	Gemeente Súdwest-Fryslân	Beleidsadviseur Wonen
Nel Haarsma	Gemeente Waadhoeke	Wethouder
Ruben Snuif	Gemeente Waadhoeke	Beleidsadviseur Wonen
Marik van Wijk	HBV Heerenveen	Voorzitter
Minne van Oosten	HBV Sneek	Voorzitter
Bernard Woudt	HBV Joure	Voorzitter
Marinus Duyzer	HBV Franeker	Voorzitter
Gert Brouwer	De Bewonersraad	Algemeen directeur
Ruud Leerink	De Bewonersraad	Regiomanager
Peter van de Weg	Elkien	Directeur-bestuurder
Martine Huizinga	Wonen Noordwest Friesland	Directeur-bestuurder
Jeannette Dekker	Thús wonen	Directeur-bestuurder
Aart Rekers	Dynhus	Directeur-bestuurder
Bart Koops	Alliade	Huisvestingsadviseur
Hans van Esschoten	Patyna	Programmamanager Huisvesting
Susanne Speerstra	GGD Fryslân	Maatschappelijke Crisis Ondersteuning Casusregisseur
Jannie de Vries	Sociaal collectief in Sneek	Directeur-bestuurder
Nico van Asten	Wits	Directeur
Hans Boekema	Boekema Vastgoed	Directeur
Dirk Jan de Rouwe	Dijkstra Draisma	Directielid
Antje de Groot-Schuttert	Trebbe Bouw	Directeur
Jeannette Hoekstra	Makelaardij Hoekstra	Directielid

## Bijlage 5 Position Paper Accolade

Deze position paper is een uitgave van Accolade voor het visitatieproces 2021

## Wij zijn Accolade

### Waar staan wij voor?

Voor **iedereen een betaalbare woonplek in een aangename en veilige buurt. Een huis dat bij je past. Op een plek waar je je thuis voelt.** Dat is een belangrijke basis voor het bestaan en onze ambitie. Voor iedereen én zeker voor mensen die minder te besteden hebben, of kwetsbaar zijn door ziekte, leeftijd of andere omstandigheden. Als woningcorporatie staan we voor deze mensen klaar. Wij verhuren, bouwen en onderhouden woningen zodat mensen met een bescheiden portemonnee betaalbaar en energiezuinig kunnen wonen.

Het uitvoeren van onze maatschappelijke opdracht doen we in een omgeving die steeds in beweging is. Nieuwe ontwikkelingen vragen om nieuwe oplossingen. Wij hebben drie speerpunten voor de komende jaren. We bouwen aan buurten waar je prettig woont, we werken samen en zijn een toekomstgerichte organisatie.

Wij geloven dat bewoners een thuis vooral zelf maken. Wij geven mensen daarom ruimte om verantwoordelijkheid te nemen. Voor de eigen woning en de buurt eromheen. Om zaken samen met mensen in de buurt op te pakken en te regelen. Waar nodig helpen en ondersteunen we hen daarbij. Dat doen we samen met allerlei partners, zoals gemeenten en organisaties voor zorg en welzijn.

Helemaal je eigen plek. Die behoefte hebben onze huurders nu, maar ook generaties daarna. Daarom kijken we verder dan vandaag en houden nu al rekening met morgen. Daarbij past dat we bijdragen aan een schone aarde en het milieu zoveel mogelijk ontzien.

### Onze kernwaarden zijn:

**Duidelijk.** We zeggen wat we doen, en we doen wat we zeggen. We zijn helder, begrijpelijk en vriendelijk in het contact met onze huurders. Hierdoor weten zij goed welke mogelijkheden er zijn.

**Ondernemend.** Ruimte voor initiatief staat bij ons voorop. Ruimte voor onszelf. Ruimte voor onze huurders. We willen inspireren. Met lef en creativiteit. Samen pakken we kansen en zoeken naar de beste oplossing.

**Dichtbij.** We voelen ons verbonden met onze huurders, buurten en partners. We zijn toegankelijk en bereikbaar. We hebben aandacht en tonen respect

### Wat willen we bereiken (doelen)?

We willen nu én de komende jaren goed inspelen op nieuwe uitdagingen in de wereld van het wonen. Daarbij houden we vast aan de opdracht die we als woningcorporatie hebben. De komende jaren bieden we nog meer ruimte. Ruimte voor mensen. Natuurlijk om te wonen, maar ook om mee te doen. Dat vraagt van ons dat we een nog stevigere rol pakken. Dat we mensen stimuleren om verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen woonomgeving. Om samen met anderen te bouwen aan een buurt waar het aangenaam wonen is. Wij hebben **drie** speerpunten voor de komende jaren.

### **We bouwen aan buurten waar je prettig woont**

Het aantal mensen dat snel een woning nodig heeft neemt toe. Daarmee groeit de vraag naar woningen fors. Mensen moeten te lang wachten op een geschikt huis. Ook de betaalbaarheid van wonen staat onder druk. Veel huurders komen in geldproblemen. Wij zorgen voor *voldoende betaalbare woningen* in onze buurten. Hiermee bieden we ruimte aan mensen met verschillende achtergronden, behoeften en mogelijkheden.

Mensen hebben meer nodig dan een betaalbaar dak boven hun hoofd. Contact met buurtgenoten bijvoorbeeld. Daarom investeren we in de ontmoeting in de wijken en buurten. Een *prettige, schone en veilige buurt* begint bij de mensen die er wonen. We bieden huurders ruimte om actief bij te dragen aan hun buurt, omdat we vinden dat ze zelf verantwoordelijk zijn. Om mee te doen, mee te beslissen. We regelen niet vóór, maar *samen mét huurders*.

### **We werken samen**

Omdat wij achter de voordeur komen, zien en horen we veel. Daardoor zijn we goed in staat de *verbindende schakel* te zijn tussen bewoners en professionals. We steken onze nek uit en gaan erop af. We organiseren het *maatwerk* dat nodig is. Een eigen plek vraagt de inzet van velen. Van de hele keten van wonen, zorg, veiligheid en welzijn. We geloven dat we *samen meer voor elkaar krijgen dan ieder voor zich*. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en zoeken actief de samenwerking.

Ook staan we in goed contact met onze huurders en werken met ze samen. Onze producten en diensten stemmen we voortdurend af op hun wensen en behoeften. We beseffen dat woonwensen heel verschillend kunnen zijn. Wij geloven dat een *goede mix van huurdersgroepen, koopwoningen en leefstijlen* bijdraagt aan het woonplezier van alle buurtbewoners.

### **We zijn klaar voor de toekomstgericht.**

De huidige generatie woningzoekenden wil zoveel mogelijk online kunnen regelen. De komende jaren gaan we onze *digitale dienstverlening* daarom verder verbeteren. Daarnaast blijven we ook op andere manieren goed benaderbaar. We zijn *zichtbaar en dichtbij*. In de wijk én online.

Met de tijd meegaan vraagt ook dat we onszelf *voortdurend verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen*. Zodat we belangrijke kennis in huis hebben en zorgen dat die up-to-date blijft. Door te investeren in een open cultuur en een prettige werksfeer. Door medewerkers ruimte te bieden voor eigen initiatief, eigen oplossingen en ruimte om je eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dat noemen we in onze organisatie *'bewust werken'*. Zo zijn we nog beter in staat onze huurders goed te helpen.

Bij onze keuzes van vandaag nemen we verantwoordelijkheid voor de toekomst. *Duurzaamheid* zit in ons DNA. Dat zie je duidelijk terug in de keuzes die we maken. Door het verduurzamen van onze woningen beheersen we bovendien samen met onze huurders de woonlasten. We *besteden ons geld goed* en geven niet meer uit dan nodig is. Dat is belangrijk en slim. Want we hebben financiële ruimte nodig om onze woningvoorraad te verduurzamen en te vergroten.

Om op deze speerpunten te sturen, werken we met vijf strategische doelen. Elk jaar vertalen we deze strategische doelen in meetbare jaardoelen. Onze strategische doelen;

- betaalbaarheid en beschikbaarheid
- duurzaamheid
- samenwerking en verbinding

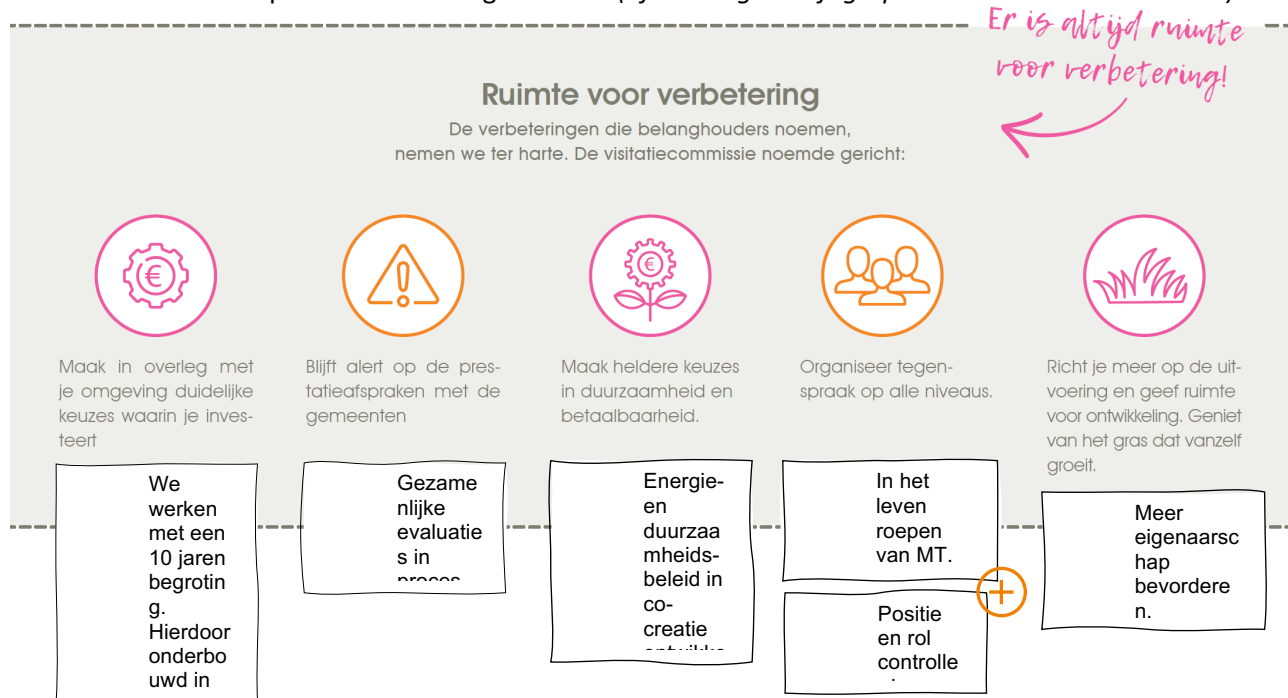
- organisatie
- financieel

### Waar staat Accolade nu?

We zetten duidelijk stappen en werken met de focus op onze kerntaak en strategische doelen. Daar zijn we ons zeer bewust van. Regelmatig neem wij het voortouw. Steeds meer en beter zijn wij zichtbaar in onze wijken en buurten. Onze duurzame ambitie kan ons niet snel genoeg gaan. Waar staan we nu?

### Eerst kijken we terug

Er waren zes verbeterpunten uit de vorige visitatie (afbeelding uit infographic resultaten visitatie 2017)



### Een greep uit de stappen die we zetten voor:

#### Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Door onze inspanningen zitten we op een verhouding huur t.o.v. maximale huur van 67%. Met ons huurbeleid zetten we in op betaalbare huurprijzen en beheersing van de woonlasten. Een gematigd huurprijsbeleid, een inflatievolgende huuraanpassing, dichterbij brengen van kwaliteit en prijs, opbouw en instrumentenkoffer en bieden van maatwerk bij woonlasten, geldproblemen.

#### Duurzaamheid

In 2018 en 2019 vormden we een energievoerders en duurzaam beleid. Een proces en stroomschema. Dit maakten we in co-creatie met onze huurdersverenigingen. We onderscheiden drie stappen. Isoleren en daarmee de energievraag terugdringen, opwekken schone energie en beïnvloeden van houding en gedrag. Isolatie is zonder directe kosten voor de huurder, zonnepanelen een kleine bijdrage. Eind 2020 zitten we op gemiddeld energielabel B over ons gehele bezit. We zijn actief in duurzaamheidsinitiatieven zoals aardgasloze wijken en onderzoek in Joure wat we met restwarmte kunnen voor onze woningen. We hebben energicoaches en duurzaamheidsregisseurs binnen onze organisatie om te gaan voor duurzame keuzes.

### **Samenwerking en verbinding**

We zetten in sterk in op samenwerking bij Vereniging Friese Woningcorporaties en provinciaal overleg (o.a. Wenjen Oerlis). Samen met noordelijke corporaties denken we na over strategische thema's. Juist voor ons gebied is het nodig een ander aanvullend geluid te laten horen. Bijvoorbeeld in de landelijke politiek. Ook vormden we een intensief Resultaat Gericht Samenwerkingsverband met zes bouwpartners.


Het vormen van Inspirerend Participatiebeleid. Onze buurtmakersprojecten waarbij bewoners vanaf het begin meedenken en praten. Samen pakken we met huurders de volkshuisvestelijke vraagstukken aan. Het onderzoek 'U bent aan de buurt' samen uitgevoerd met de Rijksuniversiteit Groningen.

### **Organisatie**

Op alle vlakken meer aandacht voor kennis delen, ontwikkeling verbinding. Zeepkistsessies, Accolleges. Afschaffen van de beoordelingsystematiek. Meer eigen regie op je ontwikkeling door instrumenten als verbindingsgesprek en per medewerker een persoonlijk budget. Vorming nieuw Managementteam. Nog meer inzetten op de mogelijkheden van het bewust werken.

### **Financieel**

In de afgelopen vierjaren voldeden we vrijwel altijd aan de financiële ratio's. Alleen in 2019 kwamen we eenmalig onder de ICR-norm. Een overzicht:



Ratio	2017	2018	2019	2020
ICR	2,4	2,1	1,3	2,4
LTV	53%	53%	59%	47%

**Welke maatschappelijke prestaties (velden, thema's) zijn niet opgenomen in de prestatieafspraken, maar zijn wel relevant voor het maatschappelijk presteren van de corporatie en die de directeur-bestuurder wel door commissie en belanghebbenden beoordeeld wil zien?**

- Wij zijn gericht op verbinding en samenwerking. Accolade is vaak voortrekker of initiator. Bijvoorbeeld voorzitterschap Vereniging Friese Woningcorporaties, het Wenjen Oerlis (provinciaal overleg). Maar ook initiator van groep noordelijke woningcorporaties waarbij bestuurders belangrijke strategische thema's afstemmen. En denk aan het lanceren van de website [frieslandhuurt.nl](http://frieslandhuurt.nl) voor woningzoekenden.
- Wij zijn trekker van een initiatief om Friesland breed uniforme definities en normen op te stellen over vraagdruk en wachttijden
- Onze inzet op zeggenschap en participatie.
- De aandacht voor gemengde wijken en hoe we daar op (kunnen) sturen.

Onze reflectie op:

***Het maatschappelijke functioneren van de corporatie***

We zijn trots op hoe wij de betaalbaarheid regelen. De essentie van onze kerntaak. We doen het op dat vlak goed. Beschikbaarheid is een stevig aandachtspunt.

De aandacht voor de bijzondere doelgroepen, voor hun zelf en voor de leefbaarheid: hierin zouden we nog betekenisvoller willen zijn. Te denken valt aan ouderen en kwetsbaren. Dit omdat de verwachting is dat dit de komende jaren nog belangrijker wordt dan nu het geval.

***Het functioneren van de lokale driehoek (proces en inhoud prestatieafspraken)***

Als het gaat om de relatie zijn wij zeer content. We weten elkaar op alle niveaus te vinden en de lijnen zijn kort. Het proces om tot de prestatieafspraken te komen duurt in onze ogen te lang. Dit mag concreter en sneller worden.

## **Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3**

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

De cijfers in de tabellen zijn eerst onderwerp (een prestatieafpraak of een daarvan afgeleide ambitie) toegekend. Het gemiddelde van deze cijfers is het oordeel per thema.

### Gebruikte afkortingen

DFM	Gemeente De Fryske Marren
HV	Gemeente Heerenveen
SL	Gemeente Smallingerland
SWF	Gemeente Súdwest Fryslân
WH	Gemeente Waadhoeke





**Tabel 1 Afspraken en prestaties Betaalbaarheid (Wonen in financieel perspectief)**

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																																													
<b>EINDCIJFER BETAALBAARHEID</b>		<b>8</b>																																													
<b>Afspraak: Betaalbaar houden sociale voorraad</b>		8 Rel. lage huurverhoging, % max redelijk, en gem huurprijs, rel. veel woningen betaalbaar																																													
Jaarlijkse huurverhoging 2020: huursomstijging max 1% plus inflatie 2019: idem 2018: idem 2017: inflatievolgend	2020: inflatie – 0,1% 2019: inflatie – 0,1 % 2018: inflatievolgend 2017: inflatievolgend Over alle jaren de huursombenadering toegepast, inflatievolgend huurverhoging (of er net onder) en verhouding contracthuur/maximaal redelijk is accolade breed ongeveer 67%.																																														
Een paar cijfers op een rij	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020 (uit monitor PA)</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Achterstand (% jaarhuur zittende huurders)</td> <td>0,37</td> <td>0,37</td> <td>0,32</td> <td>0,4</td> </tr> <tr> <td>Ontruimingen: vonnis/gerealiseerd</td> <td>25 / 2</td> <td>41 / 7</td> <td>36 / 9</td> <td>42 / 7</td> </tr> <tr> <td>Gem huur p/woning; % max redelijk</td> <td>518 /66,6</td> <td>509 / 67</td> <td>503 / 68,2</td> <td>494 / 67,7</td> </tr> </tbody> </table>		2020 (uit monitor PA)	2019	2018	2017	Achterstand (% jaarhuur zittende huurders)	0,37	0,37	0,32	0,4	Ontruimingen: vonnis/gerealiseerd	25 / 2	41 / 7	36 / 9	42 / 7	Gem huur p/woning; % max redelijk	518 /66,6	509 / 67	503 / 68,2	494 / 67,7																										
	2020 (uit monitor PA)	2019	2018	2017																																											
Achterstand (% jaarhuur zittende huurders)	0,37	0,37	0,32	0,4																																											
Ontruimingen: vonnis/gerealiseerd	25 / 2	41 / 7	36 / 9	42 / 7																																											
Gem huur p/woning; % max redelijk	518 /66,6	509 / 67	503 / 68,2	494 / 67,7																																											
<u>Smallingerland</u>																																															
Huurprijs voor nieuwe huurders 2020-2019: huurprijs matigen tbv meer betaalbare woningen	2020-2017: gedaan, als gevolg van het nieuwe huurbeleid zijn er meer betaalbare huurwoningen gekomen (ongeveer 20% meer in de periode 2016 -2019)																																														
Monitoren huurvoorraad naar prijsopbouw, 2020-2017: ca 80% betaalbare huurwoningen	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijs (prijsspeil 2020)</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>t/m €424 goedkoop</td> <td>634</td> <td>684</td> <td>728</td> <td>790</td> </tr> <tr> <td>t/m €484 betaalbaar</td> <td>762</td> <td>767</td> <td>772</td> <td>734</td> </tr> <tr> <td>t/m €548 idem</td> <td>1551</td> <td>1533</td> <td>1467</td> <td>1401</td> </tr> <tr> <td>t/m €607 idem</td> <td>1132</td> <td>1091</td> <td>1026</td> <td>1001</td> </tr> <tr> <td>t/m €651 beta/bereikb</td> <td>510</td> <td>497</td> <td>539</td> <td>562</td> </tr> <tr> <td>t/m €720 bereikbaar</td> <td>349</td> <td>383</td> <td>412</td> <td>446</td> </tr> <tr> <td>&gt; €720vrije sector</td> <td>71</td> <td>85</td> <td>126</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbaar</td> <td>82,6%</td> <td>82,2%</td> <td>80,8%</td> <td>79,6%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Peildatum voor elk jaar, is 1 januari van volgend jaar.</p>	Huurprijs (prijsspeil 2020)	2020	2019	2018	2017	t/m €424 goedkoop	634	684	728	790	t/m €484 betaalbaar	762	767	772	734	t/m €548 idem	1551	1533	1467	1401	t/m €607 idem	1132	1091	1026	1001	t/m €651 beta/bereikb	510	497	539	562	t/m €720 bereikbaar	349	383	412	446	> €720vrije sector	71	85	126	107	Aandeel betaalbaar	82,6%	82,2%	80,8%	79,6%	
Huurprijs (prijsspeil 2020)	2020	2019	2018	2017																																											
t/m €424 goedkoop	634	684	728	790																																											
t/m €484 betaalbaar	762	767	772	734																																											
t/m €548 idem	1551	1533	1467	1401																																											
t/m €607 idem	1132	1091	1026	1001																																											
t/m €651 beta/bereikb	510	497	539	562																																											
t/m €720 bereikbaar	349	383	412	446																																											
> €720vrije sector	71	85	126	107																																											
Aandeel betaalbaar	82,6%	82,2%	80,8%	79,6%																																											
Verminderen verschil huurprijs bij gelijke kwaliteit 2020: huursombenadering toepassen 2019-2018: gevarieerde jaarlijkse huurverhoging 2017: aanpassen huurbeleid	2020: wordt toegepast; de verschillen worden als gevolg van de jaarlijkse huurverhoging (die afhankelijk is van verhouding contracthuur/streefhuur) steeds kleiner. 2019-2018: doen we 2017: gedaan																																														

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>																																													
<p>Verwijzen bewoners met financiële problemen naar gemeente</p> <p>2020: integrale samenwerking ter voorkoming van problemen</p> <p>2019: instrumentenkoffer ontwikkelen</p> <p>2018-2017: afspraken over vroegsignalering etc maken</p>	<p>2020: Verder gegaan met ontwikkelen instrumentenkoffer, 2<sup>e</sup> helft jaar focus op maken van vroegsignaleringsafspraken (start 2021)</p> <p>2019: Start mee gemaakt</p> <p>2018-2017: Niet opgepakt vanuit gemeente, werd op beperkte wijze wel gedaan aan vroegsignalering (bij oplopende huurschulden/geen contact met huurder) tussen accolade en gemeente.</p>																																														
<u>Waadhoeke</u>																																															
<p>Inzichtelijk maken en monitoren huurvoorraad naar prijsopbouw</p> <p>2020-2017</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijs (prijsspeil 2020)</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>t/m €424 goedkoop</td> <td>462</td> <td>473</td> <td>470</td> <td>480</td> </tr> <tr> <td>t/m €484 betaalbaar</td> <td>261</td> <td>256</td> <td>262</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>t/m €548 idem</td> <td>224</td> <td>228</td> <td>222</td> <td>231</td> </tr> <tr> <td>t/m €607 idem</td> <td>249</td> <td>251</td> <td>250</td> <td>251</td> </tr> <tr> <td>t/m €651 beta/bereikb</td> <td>124</td> <td>126</td> <td>135</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>t/m €720 bereikbaar</td> <td>91</td> <td>85</td> <td>87</td> <td>94</td> </tr> <tr> <td>&gt; €720vrije sector</td> <td>42</td> <td>42</td> <td>42</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbaar</td> <td>85%</td> <td>85%</td> <td>84,4%</td> <td>84,4%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Peildatum voor elk jaar, is 1 januari van volgend jaar.</p>	Huurprijs (prijsspeil 2020)	2020	2019	2018	2017	t/m €424 goedkoop	462	473	470	480	t/m €484 betaalbaar	261	256	262	250	t/m €548 idem	224	228	222	231	t/m €607 idem	249	251	250	251	t/m €651 beta/bereikb	124	126	135	130	t/m €720 bereikbaar	91	85	87	94	> €720vrije sector	42	42	42	42	Aandeel betaalbaar	85%	85%	84,4%	84,4%	
Huurprijs (prijsspeil 2020)	2020	2019	2018	2017																																											
t/m €424 goedkoop	462	473	470	480																																											
t/m €484 betaalbaar	261	256	262	250																																											
t/m €548 idem	224	228	222	231																																											
t/m €607 idem	249	251	250	251																																											
t/m €651 beta/bereikb	124	126	135	130																																											
t/m €720 bereikbaar	91	85	87	94																																											
> €720vrije sector	42	42	42	42																																											
Aandeel betaalbaar	85%	85%	84,4%	84,4%																																											
<p>Maatregelen te beheersing woonlasten</p> <p>2020: Woonlastencalculator bij herstructurering gebruiken</p> <p>2019: Mogelijkheden vroegsignalering en instrumentenkoffer ontwikkelen tbv betaalbaarheidsproblemen</p> <p>2018: -</p> <p>2017: -</p>	<p>2020: beide betreffende corporaties maken gebruik van de woonlastencalculator.</p> <p>2019: vroegsignalering en instrumentenkoffer anno 2021 nog onderwerp van gesprek met gemeente. Stevig op ingezet door Accolade, gemeente heeft beperkte capaciteit. Wordt aan gewerkt.</p> <p>2018: -</p> <p>2017: -</p>																																														
<u>Heerenveen</u>																																															
<p>Monitoren huurvoorraad naar prijsopbouw</p> <p>2020-2017</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijs (prijsspeil 2020)</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>t/m €424 goedkoop</td> <td>772</td> <td>840</td> <td>876</td> <td>913</td> </tr> <tr> <td>t/m €484 betaalbaar</td> <td>990</td> <td>1021</td> <td>1027</td> <td>1025</td> </tr> <tr> <td>t/m €548 idem</td> <td>1155</td> <td>1105</td> <td>1027</td> <td>1011</td> </tr> <tr> <td>t/m €607 idem</td> <td>759</td> <td>763</td> <td>685</td> <td>662</td> </tr> <tr> <td>t/m €651 beta/bereikb</td> <td>300</td> <td>267</td> <td>238</td> <td>268</td> </tr> <tr> <td>t/m €720 bereikbaar</td> <td>233</td> <td>221</td> <td>215</td> <td>242</td> </tr> <tr> <td>&gt; €720vrije sector</td> <td>127</td> <td>129</td> <td>206</td> <td>129</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbaar</td> <td>87,3%</td> <td>88,4%</td> <td>88,9%</td> <td>87,6%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Peildatum voor elk jaar, is 1 januari van volgend jaar.</p>	Huurprijs (prijsspeil 2020)	2020	2019	2018	2017	t/m €424 goedkoop	772	840	876	913	t/m €484 betaalbaar	990	1021	1027	1025	t/m €548 idem	1155	1105	1027	1011	t/m €607 idem	759	763	685	662	t/m €651 beta/bereikb	300	267	238	268	t/m €720 bereikbaar	233	221	215	242	> €720vrije sector	127	129	206	129	Aandeel betaalbaar	87,3%	88,4%	88,9%	87,6%	
Huurprijs (prijsspeil 2020)	2020	2019	2018	2017																																											
t/m €424 goedkoop	772	840	876	913																																											
t/m €484 betaalbaar	990	1021	1027	1025																																											
t/m €548 idem	1155	1105	1027	1011																																											
t/m €607 idem	759	763	685	662																																											
t/m €651 beta/bereikb	300	267	238	268																																											
t/m €720 bereikbaar	233	221	215	242																																											
> €720vrije sector	127	129	206	129																																											
Aandeel betaalbaar	87,3%	88,4%	88,9%	87,6%																																											
<p>Huurbeleid</p> <p>2020: -</p> <p>2019-2017: streefhuurbeleid obv uitkomsten betaalbaarheidsonderzoek en overleg met huurders en verminderen verschillen in huurprijs bij gelijke kwaliteit</p>	<p>2020-2017 gedaan; onderzoek gedaan ism Rigo. Dit is input geweest voor nieuwe huurbeleid (er is generiek beleid en specifiek (maatwerk) beleid)</p>																																														

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>																																													
<p>Samenwerken aan betalingsproblematiek 2020: werken aan instrumentenkoffer om betaalbaarheidsrisico's te voorkomen 2019: plan van aanpak betaalbaarheidsaanpak maken 2018-2017: werkafspraken maken aanpak; pilot in de Greiden; aanhaken bij pilot vroegsignalering</p>	<p>2020: Werkgroep gevormd, start gemaakt met ontwikkelen instrumentenkoffer, focus op vroegsignaleringsafspraken maken (start 2021) 2019: Niet oppakt, geen mensen vanuit de gemeente voor beschikbaar 2018-2017: weinig/niet bij betrokken geweest, de Greiden was gemeenteproject.</p>																																														
<u>De Fryske Marren</u>																																															
Monitoren huurvoorraad naar prijsopbouw	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijs (prijspeil 2020)</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>t/m €424 goedkoop</td> <td>334</td> <td>377</td> <td>399</td> <td>426</td> </tr> <tr> <td>t/m €484 betaalbaar</td> <td>417</td> <td>457</td> <td>459</td> <td>473</td> </tr> <tr> <td>t/m €548 idem</td> <td>689</td> <td>693</td> <td>701</td> <td>679</td> </tr> <tr> <td>t/m €607 idem</td> <td>474</td> <td>393</td> <td>366</td> <td>322</td> </tr> <tr> <td>t/m €651 beta/bereikb</td> <td>146</td> <td>136</td> <td>153</td> <td>163</td> </tr> <tr> <td>t/m €720 bereikbaar</td> <td>171</td> <td>242</td> <td>194</td> <td>177</td> </tr> <tr> <td>&gt; €720vrije sector</td> <td>48</td> <td>5</td> <td>50</td> <td>102</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbaar</td> <td>85,8%</td> <td>83,6%</td> <td>84,7</td> <td>84,8%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Peildatum voor elk jaar, is 1 januari van volgend jaar.</p>	Huurprijs (prijspeil 2020)	2020	2019	2018	2017	t/m €424 goedkoop	334	377	399	426	t/m €484 betaalbaar	417	457	459	473	t/m €548 idem	689	693	701	679	t/m €607 idem	474	393	366	322	t/m €651 beta/bereikb	146	136	153	163	t/m €720 bereikbaar	171	242	194	177	> €720vrije sector	48	5	50	102	Aandeel betaalbaar	85,8%	83,6%	84,7	84,8%	
Huurprijs (prijspeil 2020)	2020	2019	2018	2017																																											
t/m €424 goedkoop	334	377	399	426																																											
t/m €484 betaalbaar	417	457	459	473																																											
t/m €548 idem	689	693	701	679																																											
t/m €607 idem	474	393	366	322																																											
t/m €651 beta/bereikb	146	136	153	163																																											
t/m €720 bereikbaar	171	242	194	177																																											
> €720vrije sector	48	5	50	102																																											
Aandeel betaalbaar	85,8%	83,6%	84,7	84,8%																																											
<p>Samenwerken aan betalingsproblematiek 2020: werken aan instrumentenkoffer om betaalbaarheidsrisico's te voorkomen 2019: strakke incassoprocedure en voorlichten nieuwe huurders; samenwerken bij tweede kans 2018: samenwerken aan nieuwe aanpak en bij tweede kans</p>	<p>2020: Instrumentenkoffer geïmplementeerd. 2019: Gerealiseerd. Accolade hanteert een strikt incasso beleid. 2018: Gerealiseerd. Accolade investeert goed en zorgvuldig in alles op gebied van huurincasso.</p>																																														
<u>Súdwest-Fryslân</u>																																															
<p>Monitoren huurvoorraad naar prijsopbouw 2020-2017</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Huurprijs (prijspeil 2020)</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>t/m €424 goedkoop</td> <td>616</td> <td>605</td> <td>479</td> <td>463</td> </tr> <tr> <td>t/m €484 betaalbaar</td> <td>345</td> <td>358</td> <td>399</td> <td>427</td> </tr> <tr> <td>t/m €548 idem</td> <td>347</td> <td>336</td> <td>299</td> <td>284</td> </tr> <tr> <td>t/m €607 idem</td> <td>733</td> <td>758</td> <td>730</td> <td>714</td> </tr> <tr> <td>t/m €651 beta/bereikb</td> <td>203</td> <td>184</td> <td>264</td> <td>249</td> </tr> <tr> <td>t/m €720 bereikbaar</td> <td>155</td> <td>179</td> <td>249</td> <td>244</td> </tr> <tr> <td>&gt; €720vrije sector</td> <td>41</td> <td>39</td> <td>44</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>Aandeel betaalbaar</td> <td>85,1%</td> <td>85%</td> <td>78,8%</td> <td>79,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Huurprijs (prijspeil 2020)	2020	2019	2018	2017	t/m €424 goedkoop	616	605	479	463	t/m €484 betaalbaar	345	358	399	427	t/m €548 idem	347	336	299	284	t/m €607 idem	733	758	730	714	t/m €651 beta/bereikb	203	184	264	249	t/m €720 bereikbaar	155	179	249	244	> €720vrije sector	41	39	44	39	Aandeel betaalbaar	85,1%	85%	78,8%	79,3%	
Huurprijs (prijspeil 2020)	2020	2019	2018	2017																																											
t/m €424 goedkoop	616	605	479	463																																											
t/m €484 betaalbaar	345	358	399	427																																											
t/m €548 idem	347	336	299	284																																											
t/m €607 idem	733	758	730	714																																											
t/m €651 beta/bereikb	203	184	264	249																																											
t/m €720 bereikbaar	155	179	249	244																																											
> €720vrije sector	41	39	44	39																																											
Aandeel betaalbaar	85,1%	85%	78,8%	79,3%																																											
<b>Ambitie: instrumentenkoffer en betaalbare huren</b>		8																																													
Instrumentenkoffer en betaalbare huren	<p>2020-2017: Accolade-breed het volgende gedaan: 1) meer betaalbare huurwoningen als gevolg van het nieuwe huurbeleid (ongeveer 20% meer in de periode 2016 -2019) 2) in alle gemeenten is Accolade trekker geweest van de instrumentenkoffer betaalbaarheid. De mate van implementatie verschilt per gemeente.</p>	<p>Langdurig en stevig op ingezet, resultaten nog minder zichtbaar</p>																																													

**Tabel 2. Afspraken en prestaties Beschikbaarheid (Iedereen op de goede plek)**

Prestatieafspraken/doelen	Feitelijke resultaten	Oordeel/toelichting																								
<b>EINDCIJFER BESCHIKBAARHEID</b>		<b>5,7</b>																								
<b>Afspraak: aantallen en vraagdruk</b>		5 Wachttijden nemen toe en zijn veel hoger dan 12 maanden (soms t.g.v. andere wachttijddefinitie). Positief: uniforme definitie wachttijden gerealiseerd																								
<u>Smallingerland</u>																										
2020: beperkte uitbreiding in Drachten 2019-2018: gelijkblijvend tot 2020, behoefte aan uitbreiding vooral in Drachten 2017: beperkte afname met behoud van aantallen goedkoop	Accolade heeft sinds 2017 aandacht gevraagd voor meer sociale huur in Drachten. De gemeente ziet de laatste 2 jaar deze urgentie ook. Op dit moment zijn er gesprekken over concrete locaties.																									
Maximaal 1 jaar wachttijd actief woningzoekenden	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wachttijd in maanden</th> <th>2020/2019</th> <th>2019/2018</th> <th>2018/2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ggb</td> <td>58</td> <td>52</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>ggb nultrede</td> <td>39</td> <td>38</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>gestapeld zonder lift</td> <td>41</td> <td>37</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>gestapeld met lift</td> <td>28</td> <td>31</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>gemiddeld</td> <td>45</td> <td>42</td> <td>37</td> </tr> </tbody> </table> <p>1 jaar wachttijd is afspraak met oude systematiek. Obv de nieuwe systematiek (vraagdruk) wordt nog een nieuwe norm bepaald.</p>	Wachttijd in maanden	2020/2019	2019/2018	2018/2017	ggb	58	52	44	ggb nultrede	39	38	27	gestapeld zonder lift	41	37	41	gestapeld met lift	28	31	20	gemiddeld	45	42	37	
Wachttijd in maanden	2020/2019	2019/2018	2018/2017																							
ggb	58	52	44																							
ggb nultrede	39	38	27																							
gestapeld zonder lift	41	37	41																							
gestapeld met lift	28	31	20																							
gemiddeld	45	42	37																							
2020-2017: Instrumenten inzetten voor vergroten kansen starters	2020-2017: gedaan; leeftijdskorting in Smallingerland voor bepaalde complexen.																									
2020-2017: bij urgentie binnen 3 maanden woning beschikbaar	2020-2017: gedaan; wordt in de praktijk weinig gebruik van gemaakt ivm hoge criteria om urgentie te krijgen																									
<u>Waadhoeke</u>																										
Wachttijd 2020: vanaf 2020 jaarlijks in kaart brengen en maximale/minimale wachttijd vaststellen 2019: wachttijd/zoekduur afstemmen met Wonen NWF 2018: wachttijd grondgebonden betaalbare woningen monitoren	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wachttijd in maanden</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2017/2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ggb</td> <td>53</td> <td>32</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>ggb nultrede</td> <td>--</td> <td>15</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>gestapeld zonder lift</td> <td>30</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>gestapeld met lift</td> <td>15</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>gemiddeld</td> <td>36</td> <td>8</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Wachttijden zijn conform afspraak in 2020 in kaart gebracht volgens een nieuwe methodiek. In 2019 is samen met Wonen NWF en andere corporaties een start gemaakt met afstemming. Dit heeft geleid tot nieuwe definities die Friesland breed zijn toegepast. In 2018 zijn wachttijden (conform oude methodiek gedeeld)</p>	Wachttijd in maanden	2020	2019	2017/2016	ggb	53	32	17	ggb nultrede	--	15	-	gestapeld zonder lift	30	7	6	gestapeld met lift	15	2	2	gemiddeld	36	8	7	
Wachttijd in maanden	2020	2019	2017/2016																							
ggb	53	32	17																							
ggb nultrede	--	15	-																							
gestapeld zonder lift	30	7	6																							
gestapeld met lift	15	2	2																							
gemiddeld	36	8	7																							

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>																								
Vraagdruk 2020-2019: voorrang gezinnen voor woningen met 3+ slaapkamers 2017: vraagdruk inzichtelijk maken	2020: er is pilot gestart in oktober 2020 voor voorrang gezinnen. 2017: is gedaan.																									
<u>Heerenveen</u>																										
Transformatieopgave 2020: bepalen behoefte nieuwbouw 2019-2018: samen uitgangspunten sociale huurvoorraad Heerenveen bepalen en verwerken in SVB	2020-2018: met gemeente/hbv's strategisch kader sociale huur opgesteld, gezamenlijk gedragen visie op sociale huur. Trekker was Accolade.																									
Gemiddelde wachttijd actief woningzoekenden	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wachttijd in maanden</th> <th>2020/2019</th> <th>2019/2018</th> <th>2018/2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ggb</td> <td>57</td> <td>52</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>ggb nultrede</td> <td>28</td> <td>26</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>gestapeld zonder lift</td> <td>34</td> <td>37</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>gestapeld met lift</td> <td>29</td> <td>31</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>gemiddeld</td> <td>39</td> <td>40</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	Wachttijd in maanden	2020/2019	2019/2018	2018/2017	ggb	57	52	44	ggb nultrede	28	26	23	gestapeld zonder lift	34	37	34	gestapeld met lift	29	31	27	gemiddeld	39	40	35	
Wachttijd in maanden	2020/2019	2019/2018	2018/2017																							
ggb	57	52	44																							
ggb nultrede	28	26	23																							
gestapeld zonder lift	34	37	34																							
gestapeld met lift	29	31	27																							
gemiddeld	39	40	35																							
Monitoren vraagdruk 2019: regie over ontwikkelen monitor 2018: idem 2017: idem; monitoren slagingskans woningzoekenden	2020-2017: gemonitord 2019: Accolade trekker nieuwe monitor vraagdruk; besproken met hbv's en gemeenten; uniformiteit vanuit corporaties gecreëerd.																									
<u>De Fryske Marren</u>																										
Wachttijden monitoren	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wachttijd in maanden</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2017/2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ggb</td> <td>66</td> <td>52</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>ggb nultrede</td> <td>54</td> <td>17</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>gestapeld zonder lift</td> <td>37</td> <td>21</td> <td>21</td> </tr> <tr> <td>gestapeld met lift</td> <td>60</td> <td>19</td> <td>16</td> </tr> <tr> <td>gemiddeld</td> <td>55</td> <td>25</td> <td>19</td> </tr> </tbody> </table>	Wachttijd in maanden	2020	2019	2017/2016	ggb	66	52	29	ggb nultrede	54	17	12	gestapeld zonder lift	37	21	21	gestapeld met lift	60	19	16	gemiddeld	55	25	19	
Wachttijd in maanden	2020	2019	2017/2016																							
ggb	66	52	29																							
ggb nultrede	54	17	12																							
gestapeld zonder lift	37	21	21																							
gestapeld met lift	60	19	16																							
gemiddeld	55	25	19																							
<u>Súdwest-Fryslân</u>																										
Gezamenlijke woonmarktmonitor 2020-2019: gezamenlijk ontwikkelen, Accolade trekt	2020-2019: gerealiseerd. Data verzameld en verwerkt. Notitie besproken met alle partijen. In 2020 ook gepresenteerd aan de gemeenteraad																									
Gemiddelde wachttijd monitoren	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Wachttijd in maanden</th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2017/2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ggb</td> <td>72</td> <td>59</td> <td>37</td> </tr> <tr> <td>ggb nultrede</td> <td>54</td> <td>31</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>gestapeld zonder lift</td> <td>40</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>gestapeld met lift</td> <td>38</td> <td>24</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>gemiddeld</td> <td>49</td> <td>30</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> <p>Wachttijden zijn jaarlijks conform afspraak gemonitord. De nieuwe methodiek geldt vanaf 2020.</p>	Wachttijd in maanden	2020	2019	2017/2016	ggb	72	59	37	ggb nultrede	54	31	15	gestapeld zonder lift	40	30	30	gestapeld met lift	38	24	22	gemiddeld	49	30	25	
Wachttijd in maanden	2020	2019	2017/2016																							
ggb	72	59	37																							
ggb nultrede	54	31	15																							
gestapeld zonder lift	40	30	30																							
gestapeld met lift	38	24	22																							
gemiddeld	49	30	25																							

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>Afspraak: verkoop</b>		7 Ongeveer volgens afspraak verkocht
<u>Smallingerland</u>		
2020-2019: Geen verkoop betaalbare woningen tenzij versnipperd bezit 2019: 10 woningen 2018: meer woningen uit bereikbare segment verkopen; 30 woningen 2017: geen betaalbare, tenzij versnipperd bezit of af te bouwen voorraad in dorpen; 29 woningen	Aantal verkochte woningen 2020: 32 woningen 2019: 32 woningen 2018: 9 woningen 2017: 26 woningen (verkoopprogramma aangepast: minder betaalbare huurwoningen verkocht en meer uit het bereikbare en dure huursegment) Verkoop is vooral niet-daeb bezit. Verkoop daeb heeft een groot deel een huur boven de aftoppingsgrens (niet bereikbaar voor de primaire doelgroep).	
2020-2019: Verkoopvijver aanpassen aan SVB	2020: klein plukje woningen aan verkoopvijver toegevoegd	
<u>Waadhoeke</u>		
Geen verkoop betaalbare woningen tenzij versnipperd bezit of vrije sector 2020: 41 woningen (8 volgens bod) 2019: idem; 12 woningen 2018: idem voor grondgebonden woningen en verwachte verkoop 15 betaalbare woningen 2017: verwachte verkoop 16 betaalbare woningen en eventueel aanpassen verkoopprogramma met advies HO	2020: 8 woningen 2019: 7 woningen 2018: 10 woningen  2017: 31 woningen (door aantrekkende koopmarkten mutaties)	
<u>Heerenveen</u>		
Geen verkoop betaalbare woningen tenzij versnipperd bezit 2020: 8 woningen 2019: ongeveer 20, inclusief niet-Daeb 2018: 24 woningen 2017: 18 woningen	2020: 7 2019: 13 2018: 4 2017: 6 (verkoopprogramma aangepast)	
2020: Geen verkoop woningen in slechte/matige staat van onderhoud en te verkopen woningen blijven onderhouden	2020: gedaan	
<u>De Fryske Marren</u>		
200 grotere, duurdere woningen in bereikbare segment tot 2025 voor alle corporaties 2020: 12/13 woningen 2019: geschat 28 woningen 2018: 18 woningen 2017: 23 woningen	2020: 8 2019: 18 eind 2019 verkoopprogramma naar beneden aangepast voor meer betaalbare woningen en beschikbaarheid verbeteren 2018: 20 2017: 32 (door aantrekkende markt en meer mutaties)	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
Geen verkoop betaalbare woningen tenzij versnipperd bezit 2020: 2 woningen	Aantal verkochte woningen 2020: 2	



<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2019: 4 woningen 2018: 11 woningen 2017: 14 woningen en wijzigen verkoopbeleid	2019: 5 2018: 9 2017: 6 (aangepast verkoopprogramma)	
<b>Afspraak: sloop/nieuwbouw</b>		5 Weinig nieuwbouw gerealiseerd, behalve in HV en SWF; mogelijkheden onvoldoende aangegrepen, weinig creativiteit zichtbaar
<u>Smalingerland</u>		
2020: geen sloop in Drachten, geen nieuwbouw 2019: idem, wel onderzoek naar sloop/nieuwbouw 50 woningen 2018: 38 appartementen ter vervanging van 38 sloop tgv explosie 2017: bod: geen nieuwbouw, geen sloop	2020: geen nieuwbouw, geen sloop 2019: geen nieuwbouw, geen sloop  2018: 38 woningen, geen sloop  2017: geen nieuwbouw, geen sloop	
Tijdelijke complexen 2019-2018: onderzoek mogelijkheden 2 <sup>e</sup> complex 2017: 24 tijdelijke eenheden en onderzoek 2 <sup>e</sup> complex	2019-2018: onderzoek gedaan, locatie beschikbaar, uitkomst niet geschikt voor Accolade 2017: 24 woningen	
2018: Transformatieopgave in beeld brengen	2018: gedaan (obv woonvisie/visie op sociaal wonen), opgenomen in portefeuilleplan	
<u>Waadhoeke</u>		
2020: 37 woningen op 2 locaties in Franeker, bij verhuur voorrang voor huurders 2019: onderzoek nieuwbouw betaalbare grondgebonden woningen in Franeker 2018: - 2017: geen nieuwbouw en geen sloop	2020: project gestart. Verwachte oplevering 2021.  2019: geen nieuwbouw en geen sloop  2018: geen nieuwbouw en geen sloop 2017: geen nieuwbouw en geen sloop	
<u>Heerenveen</u>		
Nieuwbouw 2020: zachte plannen voor 95 woningen 2019: zacht 36 woningen 2018: hard 28 woningen; zacht 99 woningen 2017: hard 6 woningen; zacht 97 woningen	2020: 0 2019: 86 (Kempenaar/Sieger vd Laan. Zie toelichting) 2018: 28 woningen (Wederik) 2017: 21 woningen  In eerste instantie alleen harde plannen opgenomen in de biedingen. Tussen bod en afloop periode kunnen zachte plannen gerealiseerd zijn (zoals de 86 woningen). Daarom nu ook realistische zachte plannen opgenomen in de prestatieafspraken.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
Sloop 2020: zachte plannen voor 98 woningen 2019: 0 2018: 0 2017: hard 6 woningen; zacht 114 woningen	2020: 0 2019: 0 2018: 0 2017: 62 (nieuwbouw voorzien in 2018)	
<u>De Fryske Marren</u>		
Nieuwbouw 2020: - 2019: hard 0 woningen; zacht 55 woningen 2018: hard 0 woningen; zacht 55 woningen 2017: hard 0 woningen; zacht 55 woningen	2020: Gestart met 16 woningen (Wietske Tadema) 2019: 0 2018: 0 2017: 0 Nieuwbouw staat niet altijd in het bod, omdat Accolade een periode lang ervoor heeft gekozen om uit te gaan van alleen harde plannen.	
Sloop: 180 tot 2025 voor alle corporaties 2020: 2019: hard 0 woningen; zacht 55 woningen 2018: hard 0 woningen; zacht 55 woningen 2017: hard 0 woningen; zacht 55 woningen	2020: 15 woningen gesloopt (herstructurering Wietske Tadema) 2019: 0 2018: 0 2017: 0	
Nieuwbouw: 300 kleinere betaalbare woningen tot 2025 voor alle corporaties 2020: haalbaarheidsonderzoek KMBO-locatie; andere locaties onderzoeken	2020: haalbaarheidsonderzoek halverwege gestopt. Plan bleek niet uitvoerbaar. Nu gesprekken over andere invulling van deze KMBO. Locaties zijn onderwerp van gesprek. Accolade wil graag meer nieuwbouw realiseren. Hiervoor zijn we mede afhankelijk van de gemeente. Het beschikbaar komen van locaties verloopt moeizaam.	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
nieuwbouw 2020: 0 woningen 2019: 0 woningen 2018: - 2017: hard 0; zacht 100	Aantal nieuwbouw woningen 2020: gestart 16 woningen, oplevering in 2021 (Bottinge Commanderij) 2019: 0 2018: 53 2017: 2 (nieuwe woonwagens)	
sloop 2020: 0 woningen 2019: 0 woningen 2018: - 2017: 0 woningen	Aantal gesloopte woningen 2020: 16 (Bottinge Commanderij) 2019: 0 2018: 2 2017: 6	
<b>Ambitie: Behoeftte aan nieuwbouwwoningen</b>		Hiervoor reeds beoordeeld
2020-2017: locaties voor nieuwbouw verkrijgen	2020-2017: In alle gemeentes (behalve Waadhoeke) heeft Accolade initiatief genomen om nieuwbouwalocaties voor sociale huur te verkrijgen. Dit traject verloopt moeizaam.	

**Tabel 3. Afspraken en prestaties Kwaliteit en verduurzaming (Duurzaam wonen voor onze bewoners)**

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER KWALITEIT EN VERDUURZAMING</b>		<b>7,5</b>
<b>Afspraak: verduurzaming</b>		<b>7</b> Gemiddeld label B ws gehaald eind 2020
Gemiddeld label B in 2020 (Accolade-breed)	Gemiddeld label B, Accolade-breed gerealiseerd. Energie-index 31-12-2020 1,425 ( $\leq$ 1,4 nodig voor gemiddeld label B); door vertraging in afmeldingen tgv corona en verandering van landelijke systematiek, resultaat niet meer aantoonbaar.	
<u>Smallingerland</u>		
Gemiddeld label B in 2020 (Accolade-breed)	% woningen met label B of beter op 31-12 (Obv formeel afgemelde labels en EI behorend bij de labels) 2020: 51% 2019: 48% 2018: 51% 2017: 30%	
Verbetering energieprestaties vanuit PO 2020: bij 1050 energieprestatie verbeteren (€7,9 mio) 2019: bij 487 woningen (€5,4 mio); reduceren energiebehoefte door isolatie 2018: bij 301 woningen (€1,3 mio) 2017: bij 788 woningen (€1 mio); STEP: 191 woningen (€2,1 mio)	Realisatie prognose 2020: woningen niet geregistreerd (€3,3 mio) 2019: 0 woningen (€3,3 mio) 2018: 0 woningen (€3,2 mio) 2017: 160 woningen (€1,9 mio); STEP 127 woningen (€2,4 mio)	
2020: Bij versnipperd bezit wordt eigenaar geïnformeerd door ketenpartner	2020: geregeld (ketenpartners hebben dit op zich genomen)	
Energiezuiniger maken installaties 2020-2019: onderzoek inzet CV-dokter	2020-2019: gedaan (met hulp van onze energiecoaches en Breman installatiebedrijf)	
Experimenten voor duurzaamheid uitvoeren 2018-2017: experiment Nul-op-de-meter-woning uitvoeren	2018-2017: gedaan (Lange West 12 woningen)	
<u>Waadhoeke</u>		
CO2 neutraal in 2050/ gemiddeld label B eind 2020	% woningen met label B of beter op 31-12 2020: 42% 2019: 41% 2018: 40% 2017: 23%	
Energetische verbeteringen 2020: bij 166 woningen 2019: bij 178 woningen 2018: bij 50 woningen (ongespecificeerd) 2017: bij 79 woningen (€0,5 mio)	Aantal woningen is soms niet genoemd. Er is wel geïnvesteerd. 2020: 1,1 miljoen. 2019: 0 woningen (€0,4 mio) 2018: 0 woningen (€0,6 mio) 2017: 54 woningen (€2,2 mio)	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<u>Heerenveen</u>		
Gemiddeld label A in 2030/energieneutraal in 2040 2020-2018: gemiddeld label B (naar verwachting) 2018-2017: strategie opstellen en opleveren in 2018	% woningen met label B of beter op 31-12 2020: 54% 2019: 53% 2018: 44% 2017: 32%	
Verbetering energieprestatie (door PO) 2020: bij 610 woningen (€4,3 mio) 2019: bij 534 woningen (€4,6 mio) 2018: bij 470 woningen (€2,7 mio) 2017: bij 508 woningen (€1,3 mio); STEP: bij 220 woningen (€2,5 mio)	2020: €1,6 mio 2019: €5,8 mio 2018: €3,5 mio 2017: bij 169 woningen (€0,9 mio); STEP: bij 192 woningen (€2,1 mio)	
Experiment NulOpdeMeter 2019-2018: NOM-woningen realiseren bij mutatie	2019-2018: niet gerealiseerd; ivm hoge kosten. Ook gecommuniceerd met betrokken partijen.	
<u>De Fryske Marren</u>		
In 2050 CO2 neutraal; gemiddeld label B in 2020 (Accolade-breed)	% woningen met label B of beter op 31-12 2020: 55% 2019: 53% 2018: 50% 2017: 33%	
2020: bij 199 energieprestatie verbeteren (€1,1 mio) 2019: bij 218 energieprestatie verbeteren (€1,1 mio) door PO 2018: bij 282 energieprestatie verbeteren (€1,2 mio) door PO 2017: bij 130 energieprestatie verbeteren (€0,3 mio) door PO; STEP: bij 81 verbeteren tot gem label B	2020: 1,2 miljoen 2019: bij 0 woningen (€1,8 mio) 2018: bij 0 woningen (€3,5 mio) 2017: bij 90 woningen (€0,3 mio); geen STEP Aantal woningen is soms niet genoemd. Er is wel geïnvesteerd.	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
In 2050 CO2 neutraal; gemiddeld label B in 2020 (Accolade-breed)	% woningen met label B of beter op 31-12 2020: 48% 2019: 40% 2018: 35% 2017: 24%	
Energetische verbeteringen en onderhoud 2020: bij 255 woningen (€1,4 mio) 2019: bij 360 woningen (€3,5 mio) 2018: bod: bij 412 woningen (€1,2 mio) 2017: bij 75 woningen (€0,16 mio)	2020: 4,7 miljoen 2019: bij 0 woningen (€2,0 mio) 2018: geen 2017: bij 104 woningen (€0,49 mio)	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>															
<b>Afspraak: onderhoud</b>		8 Stevig ingezet op onderhoud en meer besteed dan afgesproken															
Een paar cijfers op een rij	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2020</th> <th>2019</th> <th>2018</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gem. onderhoudsscore (uit JV)</td> <td>1,68</td> <td>1,74</td> <td>1,62</td> <td>1,74</td> </tr> <tr> <td>Instandhoudingskosten per vhe corporatie/refwaarde/cat (Aedes)</td> <td>2524 / 2539 B</td> <td>2332 / 2352 B</td> <td>2279 / 2186 C</td> <td>2302 / 2046 C</td> </tr> </tbody> </table>		2020	2019	2018	2017	Gem. onderhoudsscore (uit JV)	1,68	1,74	1,62	1,74	Instandhoudingskosten per vhe corporatie/refwaarde/cat (Aedes)	2524 / 2539 B	2332 / 2352 B	2279 / 2186 C	2302 / 2046 C	
	2020	2019	2018	2017													
Gem. onderhoudsscore (uit JV)	1,68	1,74	1,62	1,74													
Instandhoudingskosten per vhe corporatie/refwaarde/cat (Aedes)	2524 / 2539 B	2332 / 2352 B	2279 / 2186 C	2302 / 2046 C													
<u>Smallingerland</u>																	
Planmatig onderhoud 2020: bij 1415 woningen (€11,3 mio) 2019: bij 864 woningen (€3,1 mio) 2018: bij 1334 woningen (€4,5 mio) 2017: bij 1444 woningen (€3,2 mio)	2020: €8,6 mio 2019: €8,7 mio 2018: €5,7 mio, incl groot onderhoud 2017: €2,0 mio (1605 woningen)																
Niet-planmatig onderhoud 2020: €1,4 mio 2019: €2 mio 2018: -	2020: €2,1 mio 2019: €1,8 mio 2018: €1,7 mio																
2019-2017: projectmatige afstemming wijkvernieuwing met gemeente	2019-2017: gedaan																
<u>Waadhoeke</u>																	
Planmatig onderhoud 2020: bij 369 woningen 2019: bij 267 woningen (€0,9 mio) 2018: bij 485 woningen €1,7 mio regulier onderhoud 2017: bij 419 woningen €1,5 mio regulier onderhoud	2020: €2,2 mio 2019: €1,8 mio 2018: €0,6 mio 2017: €0,5 mio (298 woningen)																
Niet-planmatig onderhoud 2020: - 2019: €0,6 mio 2018: - 2017: -	2020: 0,6 mio 2019: €0,7 mio 2018: €0,5 mio 2017: -																
Renovatie/verbetering 2020: Skoalhus Franeker 2019: bij 18 woningen (€0,9 mio) niet in PA wel in monitoring	2020: 0 euro, doorgeschoven naar 2021, start i.o.m. bewoners (bijzondere doelgroep) 2019: niet gerealiseerd (gaat om project Skoalhus, zie 2020) 2018: €0,2 mio (groot onderhoud)																
<u>Heerenveen</u>																	
Verbetering kwaliteit 2020: bij 26 woningen (€1,9 mio) 2019: bij 26 woningen (€1,9 mio) 2018: -	2020: €0, doorgeschoven naar 2021 (Zonnebloemlaan) 2019: €4,9 mio 2018: €1,7 mio																

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2017: vernieuwbouw 14 woningen	2017: Gedaan (Batavusgebouw, Parallelweg)	
Planmatig en niet-planmatig onderhoud 2020: PO 978 woningen (€8,8 mio); NPO 4069 woningen (€1,6 mio) 2019: PO 1099 (€4,0 mio); NPO €1,8 mio 2018: - 2017: €6,4 mio PO/NPO	2020: PO €6,9 mio; NPO €1,9  2019: PO €12,7 mio; NPO €2,0 2018: PO €4,4 mio; NPO €1,6 2017: PO bij 1460 woningen €2,7 mio	
<u>De Fryske Marren</u>		
Planmatig onderhoud 2020: bij 410 woningen (€4,4 mio) 2019: bij 492 woningen (€1,2 mio) 2018: bij 679 woningen (€1,6 mio) 2017: bij 1361 woningen (€3,2 mio)	2020: €1,9 mio 2019: €3,3 mio 2018: €3,9 mio incl groot onderhoud 2017: €2,4 mio (bij 1077 woningen)	
Niet-planmatig onderhoud 2020: €0,6 mio 2019: €0,9 mio	2020: €0,9 mio 2019: €0,8 mio 2018: €0,7 mio	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
Planmatig onderhoud 2020: bij 344 woningen (€4,3 mio) 2019: bij 647 woningen (€2,4 mio) 2018: bod: bij 794 woningen (€2,6 mio) 2017: bij 911 woningen (€2,4 mio)	2020: €4,5 mio; vanaf 2020 groot onderhoud en woningverbetering apart 2019: €4,0 mio excl groot onderhoud 2018: €5,1 mio 2017: €2,0 mio (bij 996 woningen)	
Niet-planmatig onderhoud 2020: - 2019: €1,0 mio	2020: 0,9 mio 2019: €0,9 mio 2018: €0,9 mio	
Woningverbetering 2020-2019: bij 49 woningen (€2,5 mio)	2020: 1,7 mio (er volgt nog een deel 2021) 2019: €1,1 mio	
<b>Ambitie: duurzaamheid</b>		Hiervoor beoordeeld
2020-2017: Opgave in beeld brengen en uitvoeren	2020-2017: duurzaamheidsopgave in beeld gebracht en in alle gemeente gestegen investeringen in duurzaamheid. Ter illustratie: bod 2018: 6,6 miljoen en bod 2020: 16,1 miljoen.	

**Tabel 4. Afspraken en prestaties Wonen, welzijn, zorg, bijzondere doelgroepen (gedeeltelijk Samenleven in dorpen of stad)**

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER WONEN, WELZIJN, ZORG, BIJZONDERE DOELGROEPEN</b>		<b>8,0</b>
<b>Afspraak: Senioren/WMO groepen</b>		<b>7</b>
<u>Smallingerland</u>		
Bewoners informeren over mogelijke woningaanpassingen 2020: overzicht van gemeente bekend maken 2019: onderzoek naar noodzakelijke voorzieningen 2018: communicatie naar senioren over mogelijkheden langer thuis wonen	2020: er is werkgroep geformeerd. Conclusie was dit thema breder met elkaar op te pakken (niet alleen informeren). Afspraken maken in 2021. 2019-2018: niet uitgevoerd (ivm geen capaciteit gemeente, daar lag regie)	
Aanbod beschermd en geschikt wonen	2020: 75 intramuraal, 239 verzorgd en 1310 geschikt wonen 2019: 76 woningen beschermd, 239 verzorgd en 1292 geschikt wonen 2018: 68 woningen beschermd, 288 verzorgd en 1243 geschikt wonen 2017: 176 woningen beschermd, 288 verzorgd en 1233 geschikt wonen	
Aangepaste woningen (WMO) 2019-2017: zoveel mogelijk verhuren aan de doelgroep; evaluatie	2019: reguliere werkwijze geworden (Als aangepaste woning vrijkomt, dan overleg met gemeente of zij kandidaat heeft. Zo ja, mooi. Zo nee, Accolade verhuurt woning regulier)	
<u>Waadhoeke</u>		
Langer zelfstandig thuis wonen 2020: onderzoeken samenwerking 2019: 33% woningen voor verzorgend of geschikt wonen zorgbehoevenden 2018: inzicht geven in omvang beschermd, verzorgd en geschikt wonen 2017: idem en elkaar informeren over keuzes	2020: niet gebeurd, geen capaciteit gemeente 2019: op 1/1/19 30% en 1/1/20 ook 30% 2018-2017: gerealiseerd, zie hieronder Inzicht in omvang huisvesting ouderen en kwetsbare doelgroep elk jaar onderdeel van de bieding. Aantallen zijn afhankelijk van hoe zorgpartijen registreren en inzetten.	
Aanbod beschermd en geschikt wonen	2020: 13 intramuraal (beschermd), 140 verzorgd, 338 geschikt wonen 2019: 14 woningen beschermd, 140 verzorgd en 301 geschikt wonen 2018: 17 woningen beschermd, 123 verzorgd en 306 geschikt wonen 2017: 23 woningen beschermd, 140 verzorgd en 343 geschikt wonen	
<u>Heerenveen</u>		
Aanpassen woningen 2020-2019: elkaar informeren en samenwerken 2019: bij onderhoud verbeteren toegankelijkheid onderzoeken 2018-2017: afspraken en beleid maken voor geschikter maken woningen;	2020: werkgroep geformeerd; WoonFriesland trekker, opgepakt in 2020. Nog weinig resultaten. Beleid binnen gemeente wordt herijkt. Zonder kapstok is afspraken maken lastig. Wij worden betrokken bij het op te stellen beleid.	
Acceptatie en integratie 2020-2019: problemen overlast, draaglast wijken melden bij gemeente	2020: gerealiseerd. Lijnen met gemeente zijn goed. 2019: er is werkgroep leefbaarheid. Gerealiseerd.	
Aanbod beschermd en geschikt wonen	2020: 51 intramuraal, 103 verzorgd en 1057 geschikt wonen	



<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
	2019: 37 woningen beschermd, 103 verzorgd en 944 geschikt wonen 2018: 37 woningen beschermd, 103 verzorgd en 944 geschikt wonen 2017: 84 woningen beschermd, 114 verzorgd en 1021 geschikt wonen	
<u>De Fryske Marren</u>		
2020-2018 Samenwerken aan toegankelijkheid bij nieuwbouw en renovatie	2020-2018: doen we	
Aanbod beschermd en geschikt wonen	2020: 64 intramuraal, 141 verzorgd, 561 geschikt wonen 2019: 65 woningen beschermd, 141 verzorgd en 574 geschikt wonen 2018: 52 woningen beschermd, 146 verzorgd en 573 geschikt wonen 2017: 109 woningen beschermd, 101 verzorgd en 583 geschikt wonen	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
Aanbod beschermd en geschikt wonen	2020: 60 intramurale woningen, 10 verzorgd, 944 geschikt wonen 2019: 65 woningen beschermd, 10 verzorgd en 944 geschikt wonen 2018: 68 woningen beschermd, 10 verzorgd en 960 geschikt wonen 2017: 86 woningen beschermd, 0 verzorgd en 961 geschikt wonen	
<b>Afspraak: statushouders</b>		8 Extra inzet als nodig; weinig concrete afspraken
<u>Smallingerland</u>		
Aandeel taakstelling statushouders huisvesten 2020: snelle doorstroming / halfjaarlijks afspraken / urgentie 2019-2018: elk half jaar afspreken 2017: voldoende ter beschikking stellen voor realisatie taakstelling	2020: 2% (11 statushouders); werken conform afspraken 2019: 1% (10 statushouders) 2018: 1% (17 statushouders) 2017: 5% (47 statushouders)	
Bij te hoge druk op sociale woningmarkt alternatieve huisvesting	2020: is nog niet aan de orde geweest (wordt wel bewaakt)	
<u>Waadhoeke</u>		
2020: kijken naar betere spreiding 2019: kijken naar goed integratieproces en spreiding 2018: 65% taakstelling gemeente realiseren 2017: naar rato bezit invulling geven aan taakstelling en gespreide huisvesting statushouders	Percentage sociale woningen verhuurd aan statushouders 2020: 0% 2019: 0% (0 statushouders) 2018: 2% (18 statushouders) 2017: 7% (24 statushouders) Er is een werkgroep bezig met plan van aanpak voor huisvesting statushouders. Er zit echter verschil in benadering en doel tussen gemeente en Accolade en andere corporatie.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<u>Heerenveen</u>		
2020-2017: met voorrang toewijzen naar rato van omvang corpo 2020-2019: bij toewijzing rekening houden met bereikbaarheidswensen doelgroep en draagkracht wijk 2017: als taakstelling > 2016 overleg met gemeente	Percentage sociale woningen verhuurd aan statushouders 2020: 2% (10 statushouders) 2019: 2% (17 statushouders) 2018: 3% (40 statushouders) 2017: 3% (19 statushouders)	
<u>De Fryske Marren</u>		
Beschikbaar stellen 2020-2018: max. 10% van de te verhuren woningen 2017: 20%	Percentage sociale woningen verhuurd aan statushouders 2020: 1% (7 statushouders) 2019: 3% (6 statushouders) 2018: 1% (5 statushouders) 2017: 11% (34 statushouders) We doen het goed in de Fryske Marren. We hadden een voorstand.	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
2020: statushouders hebben urgentie; plan van aanpak ontwikkelen 2019: statushouders hebben urgentie 2018: - 2017: naar rato van bezit huisvesten als aantallen tov 2016 niet stijgen, anders overleg	Aantal gehuisveste statushouders 2020: 30 (in 10 woningen) 2019: 17 2018: 44 2017: 48	
<b>Afspraak: kwetsbare doelgroepen</b>		8 Bijdrage aan uitstroom, diverse pilots uitgevoerd
Bijdrage aan uitstroom	Aantal personen gehuisvest/max beschikbaar gestelde plekken 2020: 13 / 32 2019: 13 / 33 2018: 12 / 32 2017: 18 / 24	
<u>Smallingerland</u>		
Woning beschikbaar stellen voor huisvesting cliënten zorginstellingen 2020: 31 (34-3 tbv crisis) woningen per jaar voor heel Friesland; afstemmen huurbeleid met WoonFriesland 2019: 32 woningen voor heel Friesland	2020: 3 woningen hiervan door Jeugdhulp afgenomen in Smallingerland; afstemming met WoonFriesland rondom beleid huisvesting uitstromers via actieprogramma Weer Thuis (zie verderop) 2019: 4 woningen hiervan door Jeugdhulp afgenomen in Smallingerland	
Huisvesting voor crisissituaties 2020: 3 woningen per jaar (Accolade en WoonFriesland) 2019: 1 woning (ook voor housing first)	2020-2019: gemeente heeft geen gebruik gemaakt	
Pilot Kamers met kansen samen met gemeente SL	2020: binnen woningen vindt doorstroming plaats (geregeld door zorgpartner Zienn)	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2020: eerder aangeboden kamers blijven beschikbaar voor project Kamers met Kansen 2019: onderzoeken pilot	2019: obv pilot zijn 4 woningen in Smallingerland aangewezen Gaaf om jongeren die niet goed thuis kunnen wonen	
Pilot Onconventioneel wonen (ihkv Veiligheidshuis) 2020: 1 wooneenheid realiseren 2019: 1 wooneenheid 2018: deelname aan op te zetten provinciale pilot 2017: afspraken maken op provinciaal niveau	2020: er is locatie benoemd, twee kandidaten. Idee is 2 containers verhuren aan zorgpartij, die de kandidaten begeleidt (start medio 2021). 2019-2017: geen locatie en kandidaat vanuit de gemeente	
Pilot Housing first (huisvesting dak- en thuislozen) 2020-2018: pilot housing first (toezegging 4 woningen leveren met WoonFriesland). Pilot loopt t/m 2020.	2020: 1 woning beschikbaar gesteld 2019: 1 woning beschikbaar gesteld 2018: geen woning beschikbaar gesteld, pilot kwam laat op gang.	
2020-2017: Deelnemen aan overleggen ihkv overlast en probleemsituaties etc 2017: afspraken maken over samenwerking	2020-2017: gedaan 2017: Wij hebben vaste plek in OGGZ team. Is doorlopend/regulier proces. En we nemen deel aan integrale teams op wijkniveau.	
2020: nieuw convenant opstellen voor het OGGZ team	2020: gedaan	
2020: Aanhaking project Weer Thuis	Actieve bijdrage vanuit Accolade aan Provinciale Actieprogramma Weer thuis in stuurgroep en werkgroep; doel: regionale afspraken maken rondom uitstroom bw en mo tussen gemeenten, corporaties en grote groep zorgorganisaties. Convenant wordt getekend in 2021.	
<u>Waadhoeke</u>		
2020-2019: onderzoeken mogelijkheden voor time-out functie, co-housing, tussenvormen etc voor verwarde personen	2020: focus op regionaal, dan lokaal. De werkgroep verwarde personen is door gebrek aan capaciteit bij de gemeente nog niet gestart. Voor alsnog zal voor de huisvesting en begeleiding worden aangehaakt bij het actieprogramma van de provincie Weer Thuis. 2019: niets gebeurd.	
<u>Heerenveen</u>		
Convenant sociaal team 2020: personen aanmelden bij procesregisseur gemeente	2020: doen we. Lijnen met gemeente lopen goed. Een nieuw convenant sociaal team ontwikkeld dat in 2021 wordt ondertekend.	
Beschermde wonen 2020: 5/6 woningen ter beschikking stellen voor de Opstapper (door corporaties gezamenlijk) 2019: idem; samen de Opstapper vormgeven 2018: aanhaken bij de Opstapper	2020-2018: geen kandidaten aangeleverd door gemeente. Het idee is niet van de grond gekomen bij de gemeente. Voor 2021 is dit in een nieuw plan gegoten (housing first).	
Pilot onconventioneel wonen 2020: 1 wooneenheid realiseren 2019: deelnemen aan pilot	2020-2019: Gemeente komt niet tot besluit van locatie en kandidaten. Pilot is provinciaal: 4 woningen in Friesland (wij doen Heerenveen en Smallingerland, gaat voor Accolade om 2 eenheden).	
Meitinker 2020-2018: personen aanmelden bij de Meitinker gemeente	2020-2018: loopt goed	
Kamers met Kansen	2020-2019: gedaan. Binnen de woningen vindt doorstroming plaats, geregeld door zorgpartij.	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
2020: 4 kamers blijven beschikbaar (door Accolade en Elkien gezamenlijk) 2019: participeren in project; 4 kamers in totaal		
<u>De Fryske Marren</u>		
Housing first (huisvesting dak- en thuislozen) 2020-2018: 1 woning beschikbaar stellen	2020: geen (er was geen geschikte kandidaat) 2019: 1 2018: 1	
Zelfstandig wonen 2020: bewustwordingscampagne voeren, kennissessie houden, 'weer thuis' uitvoeren 2019: uitvoeren actieplan zelfstandig	2020: bewustwordingscampagne was actie van gemeente gericht op eigenaren, daardoor geen samenwerking met corporatie. Kennissessie over doorstroming is gedeeld met elkaar, verder oppakken 2021. Weer thuis (regionale afspraken rondom uitstroom bw en mo) zijn we actief aangehaakt in stuurgroep en werkgroep. Convenant wordt getekend in 2021. 2019: gedaan	
2019 Samenwerking	2020: implementatieslag gemaakt en start verdere uitwerking "zachte landing in de wijk" gemaakt 2019: afspraken gemaakt met gemeenten, zorg/welzijn en corporaties over samenwerking rondom huisvesting kwetsbare doelgroepen (thuis in de wijk). Dit geeft inzicht in de behoefte. Er is een begin gemaakt om hier afspraken over te maken voor de invulling ervan.	
<u>Súdwest-Fryslân</u>	Zie ambities hieronder	
<b>Ambitie: samenwerking huisvesting kwetsbare doelgroepen</b>		9 Veel samenwerking gezocht en afspraken gemaakt.
2019: Samenwerkingsafspraken	2019: in Heerenveen en SWF afspraken gemaakt met gemeenten, zorg/welzijn en corporaties over samenwerking rondom huisvesting kwetsbare doelgroepen (thuis in de wijk). Dit geeft inzicht in de behoefte. Begin gemaakt om afspraken te maken over de invulling.	
2019: Pilot onconventioneel wonen	2019: gesprekken op gang gekomen voor pilot onconventioneel wonen (vanuit provincie). Huisvesting van personen die niet in reguliere woningen geplaatst kunnen worden. Afspraak gemaakt: Elkien doet SWF Leeuwarden en Accolade Heerenveen en Smallingerland.	
2020: Weer Thuis	2020: Weer thuis / langer thuis is niet van de grond gekomen door capaciteit bij gemeente // implementatie afspraken thuis in de wijk is opgeschoven omdat er eerst onderzoek kwalitatieve kwantitatieve opgave en behoefte plaats vindt.	

**Tabel 5. Afspraken en prestaties Leefbaarheid en omgeving (gedeeltelijk Samenleven in dorpen of stad)**

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<b>EINDCIJFER LEEFBAARHEID EN OMGEVING</b>		<b>7</b>
<b>Afspraak: leefbaarheid</b>		7 Budgetten min/meer besteed; mooie projecten zoals buurtmakers en nieuwe burens 142
<u>Smallingerland</u>		
Budget leefbaarheid in te zetten cf wet- en regelgeving 2020: €376.600 2019: €559.270 2018: €945.000 (incl te beperken post groenonderhoud) 2017: €635.000	2020: €512.665 (€104 per woning) 2019: €355.751 (€72 per woning) 2018: €432.869 2017: €767.753 (€152 per woning; meer door contract met hovenier, contract aangepast)	
2020-2017: Monitoren leefbaarheid en woonoverlast verminderen 2017: afspraken over buurtbemiddeling maken	2020-2017: er is werkgroep leefbaarheid waar wij in zitten. De thema's worden besproken. Er wordt gebruik gemaakt van een wijkatlas van de gemeente (welke wijk of thema's verdienen) aandacht).	
<u>Waadhoeke</u>		
Budget leefbaarheid in te zetten cf wet- en regelgeving 2020: €73 per woning 2019: €109 per woning (€161.716) 2018: eigen projecten uitvoeren en meer aandacht voor eenzaamheid 2017: eigen projecten uitvoeren en toegevoegde waarde gezamenlijke afstemming onderzoeken	2020: € 94 per woning (132.700 totaal) 2019: €103.165 (€73 per woning) 2018: €155.112 2017: €168.146 (€114 per woning) Tuinonderhoud mag niet meer geboekt worden op leefbaarheid sinds 2019.	
Overlast beperken 2020: - 2019: - 2018: plan voor Het Ankerpark ontwikkelen tbv sociale en fysieke problematiek 2017: deelnemen aan overleg over sociale problematiek en overleg Het Ankerplak initiëren	2020: doorlopend, contacten zijn goed 2019: doorlopend, contacten zijn goed 2018: gedaan (besloten tot sloop) 2017: gedaan Meer focus op ontwikkelafspraken, minder op going concern. We werken nauw samen in het AVE team in Franeker.	
2019: Huurders betrekken bij leefbaarheid	2019: gerealiseerd	
Wijkschouw 2018 en 2017: aantal wijken schouwen op uitnodiging van gemeente	Er is een planning om wijkschouwen periodiek te doen. Gemeente organiseert dit en wij zijn betrokken. Dit is zo onderdeel van ons werk dat het niet meer in de PA is opgenomen.	
Eenzaamheid 2019: convenant	2019: convenant afgesloten rondom aanpak eenzaamheid met gemeente, welzijn en corporaties	

<i>Prestatieafspraken/doelen</i>	<i>Feitelijke resultaten</i>	<i>Oordeel/toelichting</i>
<u>Heerenveen</u>		
Budget leefbaarheid in te zetten cf wet- en regelgeving 2020: €322.511 (€79 per woning, ruimte voor nieuwe ideeën) 2019: €463.000 (pers. kosten, groenonderh, soc. projecten) 2018: €180.000 2017: €125 per woning (pers. kosten, groenonderh, soc. projecten)	2020: €440.549 (€106 per woning) 2019: €302.463 (€73 per woning) 2018: €276.949 2017: €439.547 (€103 per woning)	
Wijkschouw 2018: meedoen met wijkschouwen	2019: werkgroep leefbaarheid gevormd om samenwerking rondom fysieke en sociale leefbaarheid te versterken. Wijkschouwen zijn een middel hiervoor. Preventie is belangrijkste insteek. 2018: gedaan	
<u>De Fryske Marren</u>		
Budget leefbaarheid in te zetten cf wet- en regelgeving 2020: €72 per woning 2019: €105 per woning (€245.945) 2018: €58 per woning (€137.000) 2017: €125 per woning (€295.000)	2020: € 83 per woning, € 188.600 2019: €162.280 (€71 per woning) 2018: €47.429 2017: €222.768 (€95 per woning)	
2020: huisvesting gezinnen uit ongeoorloofde bewoning van recreatiewoningen	2020: gerealiseerd	
2020-2019 ambitie leefbaarheid	2019/2020: meer aandacht voor stimuleren van bewonersinitiatieven en het vergroten van huurdersparticipatie	
<u>Súdwest-Fryslân</u>		
Budget leefbaarheid in te zetten cf wet- en regelgeving 2020: voor 2400 woningen €188.075 (€78 per woning) 2019: voor 2460 woningen €254.365 (€103 per woning) 2018: bod voor 2460 woningen €117.000 (€48 per woning) 2017: voor 2400 woningen €305.000 (€127 per woning)	2020: € 90 (€214.900) 2019: €174.856 (€73 per woning) 2018: €157.939 2017: €280.597 (€116 per woning)	





## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

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

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

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

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

### 2. Opdracht

Accolade heeft Pentascop de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 6.0.

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

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

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

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

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie van bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Germa Reivers en Wouter Rohde, visitatoren.

### 4. Visitatie aanpak

Pentascop hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

#### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een ‘social construction of reality’: de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met

elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

#### *Dialogen*

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

#### *Lerende organisatie*

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

#### *Aanpak*

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

#### Voorbereiden en verkennen

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Accolade aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Tevens zijn de thema's en kwesties in de context benoemd in samenspraak met de projectleider.
- De belanghebbenden zijn bepaald en uitgenodigd.
- Accolade heeft een position paper opgesteld en een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen die verder in de interne en externe dialogen wordt getoetst.
- De visitatiecommissie heeft een overzicht van de prestaties gemaakt op basis van de prestatieafspraken en de monitoring daarvan. Dit overzicht is door Accolade aangevuld met ambities.
- Er is een startbijeenkomst geweest waarin we kennis hebben gemaakt met elkaar, het proces en de lijst met belanghebbenden zijn getoetst en de position paper is gepresenteerd.

#### Verdiepen en verbreden

- Op basis van de position paper en het zelfbeeld zijn validatiegesprekken gevoerd met het bestuur, de Raad van Commissarissen, de concern controller, de managers Woonpunt, Wijken en Buurten, Vastgoed, Bedrijfsvoering, HRM, 2 adviseurs Strategie & Beleid, de bestuurssecretaris, de Assetmanager en de coördinator Vastgoedbeheer.
- De thema's zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten en een organisatiedialoog waaraan 12 medewerkers hebben deelgenomen.
- In de interviews uit de externe analyse zijn 18 belanghebbenden van Accolade gevraagd naar hun oordeel over de corporatie: per gemeente de wethouder en een ambtenaar (behalve 1 wethouder die verhinderd was, maar wel heeft deelgenomen aan de dialoog), 3 vertegenwoordigers van de huurdersvertegenwoordiging De Bewonersraad, 3 vertegenwoordigers van de huurdersvertegenwoordiging Het Overlegpodium, en 1 collega-corporatie die verhinderd was bij de ketendialoog. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:
  - betaalbaarheid,
  - beschikbaarheid,
  - kwaliteit en verduurzaming,
  - wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen,
  - leefbaarheid,
  - de tevredenheid over de relatie en communicatie, invloed op het beleid en de prestatieafspraken.
- In twee dialogen met externe ketenpartners zijn dezelfde onderwerpen getoetst en aangevuld als in de externe gesprekken. Daarbij waren 2 wethouders, 3 ambtenaren, 5 vertegenwoordigers van de huurdersorganisaties, 3 collega-corporaties, 4 vertegenwoordigers van bouwondernemingen, 1 makelaar, en 3 vertegenwoordigers van zorgorganisaties aanwezig.
- Voor de rondrit hebben we samen met twee medewerkers van Accolade 2 projecten in Sneek bezocht en samen met een vertegenwoordiging van het Overlegpodium een wandeling gemaakt door een aantal buurten van Heerenveen.

#### Rapporteren en delen

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

## 5. Opbouw van het oordeel

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

<i>Opgaven en ambities</i>	<p>De kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om ertoe te komen</p> <p>De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de prestatieafspraken indien relevant aangevuld met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.</p> <p>De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.</p>
<i>Belanghebbenden</i>	<p>De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid. Daarnaast geven huurdersvertegenwoordiging(en) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken.</p>
<i>Vermogen</i>	<p>De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.</p>
<i>Governance</i>	<p>Hierbij ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing, de maatschappelijke rol van de Raad van Commissarissen en de externe legitimatie en verantwoording.</p>

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 6.0.

In overleg met de corporatie heeft de visitatiecommissie de indeling van de prestatieafspraken aangehouden. Die indeling is op sommige onderdelen aangevuld met ambities van Accolade. Deze thema's zijn onderwerp van de beoordelingen van 'Presteren naar opgaven en ambities' en 'Presteren volgens belanghebbenden'.

<b>Betaalbaarheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betaalbaar houden sociale voorraad</li> <li>• Ambitie: instrumentenkoffer en betaalbare huren</li> </ul>
<b>Beschikbaarheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantallen en vraagdruk</li> <li>• Verkoop</li> <li>• Sloop/nieuwbouw</li> <li>• Ambities: behoefte aan nieuwbouwwoningen</li> </ul>
<b>Kwaliteit en verduurzaming</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verduurzaming</li> <li>• Onderhoud</li> <li>• Ambitie: duurzaamheid</li> </ul>

**Wonen, welzijn, zorg en bijzondere doelgroepen**

- Senioren/WMO groepen
- Statushouders
- Kwetsbare doelgroepen
- Ambitie: samenwerking huisvesting kwetsbare doelgroepen

**Leefbaarheid**

- Leefbaarheid

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

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

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

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

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

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

Alle oordelen worden gegeven op basis van een 10-puntschaal in de vorm van rapportcijfers. De beoordeling wordt altijd uitgedrukt in hele cijfers tenzij een cijfer een gemiddelde is van onderliggende, geëxpliciteerde hele cijfers. De indeling is als volgt.

Rapportcijfer	Toelichting
10	Uitmuntend
9	Zeer goed
8	Goed
7	Ruim voldoende
6	Voldoende
5	Onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
3	Zeer onvoldoende
2	Slecht
1	Zeer slecht

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

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