









Visitatierapport

accolade
helemaal je eigen plek

2021-2024

Rapportdatum: 25 september 2025
Datum volgende visitatie: 1 oktober 2029

Visitatiecommissie
Jan van der Moolen, voorzitter
Jan Haagsma, visitator
Monique Ruimschotel, visitator
Evelien van Kranenburg- Haagsma, secretaris

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegelfunctie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Cognitum heeft ervoor gekozen om de vier nieuwe visitatievelden in Methodiek 7.0 te koppelen aan vier kenmerken van een organisatie. Het visitatieveld ‘Maatschappelijke waarde’ is vertaald in de ‘Verbeeldingskracht’ van een corporatie: is zij zich bewust van de omvang van en uitdagingen binnen haar woningmarktgebied? Het tweede visitatieveld ‘Maatschappelijke verankering’ is gekoppeld aan ‘Verbindingskracht’: hoe werkt de corporatie binnen haar netwerk en is dat succesvol en wat vinden de belanghebbenden daarvan? Het derde visitatieveld ’Besturing’ is gekoppeld aan het thema ‘Realisatiekracht’: is de corporatie in staat om de ambities te vertalen naar een strategie? Daaraan is gekoppeld de vraag hoe de besturing binnen de organisatie verloopt. Het vierde visitatieveld “Maatschappelijk capaciteit” heeft Cognitum vertaald in de ‘Slagkracht”: is de corporatie in staat de ambities en opgaven te realiseren als organisatie en binnen het netwerk? Zijn de financiën op orde en kan de organisatie de opgaven aan? De door Cognitum gekozen vier kenmerken van de organisatie moeten vervolgens een beeld opleveren van de corporatie als ‘Teamspeler’. Met dat beeld en het reflecteren op die rol in verschillende netwerken denkt Cognitum dat er meerwaarde ontstaat in de visitatie.

Dit rapport betreft de visitatie van Accolade over de periode 2021 – 2024. Accolade is een woningcorporatie met een kleine 16.000 woningen. Zij is actief in vijf gemeenten: Smallingerland (Drachten), Waadhoeke (Franeker), Heerenveen, De Fryske Marren (Joure) en Súdwest-Fryslân (Sneek). Daarnaast heeft zij nog wat bezit in twee andere gemeenten maar is actief in het afstoten daarvan. Zij maakt zich daarnaast sterk voor een goede woningmarkt in de provincie Friesland. Zij is lid van de Vereniging Friese Woningcorporaties en daarnaast nog een aantal samenwerkingsverbanden. Accolade wordt geleid door een tweehoofdig bestuur dat verantwoording aflegt aan o.m. de raad van commissarissen die uit 5 personen bestaat. Er werken ruim 180 mensen bij Accolade (begin 2024 160,6 fte).

Inhoudsopgave

Vooraf **2**
Inhoudsopgave **3**
Position paper Accolade **4**
1 Recensie en samenvatting **8**
1.1 Recensie 8
1.2 SWOT 12
1.3 De visitatie van Accolade in één oogopslag 13
2 Maatschappelijke waarde **14**
2.1 De opgaven van Accolade 14
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie 18
2.3 Bewonder- en verwonderpunten 19
3 Maatschappelijke verankering **20**
3.1 Belanghebbenden over Accolade 20
3.2 De invloed op het beleid van Accolade 20
3.3 Accolade als samenwerkingspartner 20
3.4 De reputatie van Accolade 21
3.5 De verantwoording van Accolade 22
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie 22
3.7 Bewonder- en verwonderpunten 22
4 Besturing **23**
4.1 Strategie en sturing 23
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie 24
4.3 Bewonderpunten 25
5 Maatschappelijke capaciteit **26**
5.1 Financiële capaciteit 26
5.2 Organisatorische capaciteit 26
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie 28
5.4 Bewonder- en verwonderpunten 28
Bestuurlijke reactie van Accolade **29**
Bijlagen **31**
Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V. 31
Cv's visitatiecommissie 31

Position paper Accolade

Hieronder treft u de position paper aan van de hand van de bestuurders van Accolade.

Welkom bij Accolade!

Met ruim 180 betrokken medewerkers verhuren, bouwen en onderhouden we huurwoningen. Zodat mensen met een bescheiden portemonnee betaalbaar en energiezuinig kunnen wonen. We hebben een breed aanbod van ongeveer 16.000 betaalbare woningen in en om Drachten, Franeker, Heerenveen, Joure en Sneek.
Vanuit onze koers 2020-2025 *Ruimte voor mensen*, werken we aan drie speerpunten; we bouwen aan buurten waar je prettig woont, we werken samen en we zijn klaar voor de toekomst.

Buurten waar je prettig woont
In onze wijken werken we aan fijn wonen in leefbare buurten. 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.

We werken samen
Wij richten ons op een sterk Friesland. We voelen ons medeverantwoordelijk voor onze mooie provincie. We zijn lid van de Vereniging Friese Woningcorporaties (VFW), participant van het veiligheidshuis en het doorbraakteam, en we nemen deel aan Circulair Friesland. We zijn partner in het convenant ‘Weer Thuis’ en het convenant 'Vroegsignalering'. Waar het kan gaan we nog verder. Een mooi voorbeeld is het ontwerp van negen sociale huurwoningen aan de Schoolstraat 10 in Heerenveen. Een groep enthousiaste toekomstige bewoners ontwierp zelf haar droomwoning. Een deel van hen gaat hier ook wonen. Ook buurtbewoners werden en worden betrokken. De oplevering staat gepland voor 2026.

Onze huurders nemen een bijzondere plek in, in onze samenwerkingen. Wij zijn er voor hen. We overleggen met huurdersvereniging Huurdersbelang Fryslân en HO-STESS (het samenwerkingsverband van Huurdersbelangenvereniging Heerenveen, Huurdersvereniging Haskerland en Huurdersvereniging Sneek). Ook organiseren we huurderspanels en doen we klanttevredenheidsonderzoeken. Bij veel onderwerpen nemen we onze huurdersverenigingen vanaf de start mee zodat ze hun ideeën kunnen inbrengen en kunnen meedenken. In 2023 maakten we onze klantvisie. Thuisgesprekken, een luisterpanel en een vragenlijst, ingevuld door ruim 1000 huurders waren hier de basis voor.

We zijn klaar voor de toekomst
Klaar zijn voor de toekomst vraagt dat we onszelf steeds verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. Zodat we belangrijke kennis in huis hebben en zorgen dat die up-to-date blijft. We investeren in een open cultuur en een prettige werksfeer. We geven collega’s ruimte voor initiatief, eigen oplossingen en ruimte om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Zo zijn we nog beter in staat onze huurders goed te helpen. Bij onze keuzes van vandaag nemen we verantwoordelijkheid voor de toekomst. Bijvoorbeeld door tijdig in te spelen op woonwensen van toekomstige bewoners en door woningen geschikter te maken voor langer zelfstandig wonen door senioren. Door het energiezuinig maken van onze woningen, dragen we bij aan een schone en groene wereld.

Waar hebben we aan gewerkt?

Uit de laatste visitatie kwamen een aantal zaken naar voren. De bevlogenheid en inspiratie van onze collega's, hun sociale hart en betrokkenheid bij de doelgroep vielen op. Er werden goede prestaties geleverd. Ook sprak de visitatiecommissie haar waardering uit over onze open houding naar andere partijen en onze hechte samenwerkingen. Dit willen we graag zo houden.
Bij de visitatiecommissie viel ook een aantal zaken op die we kunnen verbeteren. Bijvoorbeeld door de koers en de gewenste maatschappelijke resultaten meetbaar en zichtbaar te maken, een visie op vermogen te ontwikkelen en nog duidelijker te maken hoe we omgaan met de druk op beschikbaarheid. We verbeterden de afgelopen vier jaar de resultaatgerichtheid van onze maatschappelijk prestaties, vanuit 'meer zakelijkheid met de menselijke maat'. Daarvoor maakten we keuzes over onze vermogensinzet. We maakten deze transparant en monitoren onze strategische doelen nu met een dashboard. De onderwerpen waarin we als organisatie willen groeien en professionaliseren, borgen we in de MT-ontwikkelagenda. We stemden in met de landelijke prestatieafspraken die we vertaalden naar regionale afspraken. Voorbeelden hiervan zijn: het uitbreiden van het aantal woningen, de versnelde verduurzaming van woningen met EFG-labels en (nog) meer aandacht voor aandachtsgroepen. Daarnaast hebben we ons risicomanagement geprofessionaliseerd, hebben we een financieel sturingskader ontwikkeld en "de Beleidsplek" ingericht, om de actualisatie van onze beleidsstukken te borgen. Er kwamen in de organisatie meer afdelingen maar met per afdeling minder collega's. Zo ontstond meer aandacht en ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap en meer aandacht vanuit de manager voor de ontwikkeling van de mens achter de medewerker. Ook werd een nieuw managementteam benoemd. En kwam er een afdeling Strategie & Beleid. Dit leidde tot aanscherping van ons beleid. En zorgde voor meer afstemming, meer samenwerking en meer integraliteit.

Waar we op inzetten

Met onze huurdersorganisaties, RvC, OR, MT en bestuur hebben we in gezamenlijkheid de thema's voor de visitatie bepaald. We focussen ons op de volgende thema's:

1. Betaalbaarheid in combinatie met duurzaamheid
2. Beschikbaarheid
3. Aandachtsgroepen en leefbaarheid
4. Wonen en zorg

Betaalbaarheid

We zien het als onze taak om huishoudens die tot de doelgroep horen van een betaalbare woning te voorzien. Beleidsmatig maken we generieke keuzes waardoor we woningen tegen betaalbare huren aan onze doelgroep kunnen blijven aanbieden. Wij voeren een gematigd huurbeleid. We zetten in op betaalbare huren en beheersing van de woonlasten. We zitten op een verhouding streefhuur t.o.v. maximale huur van 67%. Accolade stuurt de komende jaren op de omvang van het aantal betaalbare sociale huurwoningen. Daarbij streven we ernaar dat 75% van de woningen een betaalbare streefhuur heeft en 70 % van de woningen een streefhuur tot de 1e aftoppingsgrens. Doel is dat huurders voor kwalitatief vergelijkbare woningen een gelijke huur betalen. In 2023 voerden we een huurverlaging door. Ruim 3.600 van onze woningen kregen gemiddeld een huurverlaging van € 56 per maand. Het aandeel woningen met een huur onder de aftoppingsgrenzen nam de afgelopen vier jaar toe van 91 naar 93 procent.
Ook zetten we ons in om de woningen te isoleren waardoor de normatieve warmtevraag afneemt. Voor zittende huurders doen we dit gratis. Dit kan leiden tot lagere energielasten.
Ondanks betaalbare huren kunnen huurders financieel in de problemen komen. Vooral mensen met lage inkomens zijn kwetsbaar voor - onverwachte - hoge (stijgende) uitgaven in hun levensonderhoud. In dit soort situaties staat Accolade open voor maatwerkoplossingen. Samen met gemeenten hebben we hier in het kader van de "instrumentenkoffer" afspraken over gemaakt. Deze koffer bestaat uit samenwerkingsafspraken over bijvoorbeeld maatwerk, vroegsignalering, de Voorzieningenwijzer en betalingsregelingen. Ook werkten we met alle gemeenten samen rondom het thema 'energiearmoede'.

Duurzaamheid

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 en aan onze ambities. In 2030 willen we 60 procent minder CO2 uitstoten ten opzichte van 1990. In 2050 willen we helemaal CO2-neutraal zijn. Door het verduurzamen van onze woningen houden we ook de woonlasten voor onze huurders beheersbaar. Onze investeringen in duurzaamheidsmaatregelen zijn ook terug te zien in onze energielabels. 56% van ons bezit heeft in 2024 label B of hoger.

We verduurzamen onze woningen door ze te isoleren en zonnepanelen te plaatsen. Helaas is door koerswijzigingen in de politiek en de ondoorzichtige energiemarkt het animo van huurders voor zonnepanelen drastisch afgenomen. We trokken met onze Bespaarbuzz samen op met gemeenten (Fix-teams) om met kleine energetische aanpassingen bewoners in woningen met de slechtste energielabels te ondersteunen.

Verduurzamen betekent voor ons meer dan alleen isoleren en zonnepanelen plaatsen. We richten ons ook op logistiek, een groene omgeving en circulair & biobased bouwen. Dat doen en kunnen we niet alleen, hierin werken we samen met gemeenten, onze RGS-partners[1] en andere partijen. We willen zuiniger omgaan met onze materialen en minder weggooien. Daarom knappen we producten als kranen weer op. Samen met onze RGS-partners maakten we een plan om vrijgekomen plaatmateriaal van oude keukens te recyclen voor nieuwe keukens. Ook startten we met onze RGS-partners en andere partijen de eerste Friese Circulaire Hub. We richten ons eerst op de materiaalstromen hout, glas en dakpannen die vrijkomen bij planmatig onderhoud. Accolade heeft met ongeveer 30 partijen de Fryske Vezelhennepdeal ondertekend. Met elkaar hebben we afgesproken dat we de komende drie jaar meer dan 1000 woningen gaan isoleren met vezelhennepisolatie.

Beschikbaarheid

In Friesland is er een groeiende vraag naar betaalbare koopwoningen, starterswoningen en sociale huurwoningen. De wachttijden voor mensen die afhankelijk zijn van sociale huur zijn de afgelopen vier jaar een stuk langer geworden. Onze voorraad sociale huurwoningen is in de afgelopen periode afgenomen doordat we meer woningen verkochten en sloopten dan we nieuw bouwden. Dit deden we omdat deze woningen minder goed bij onze huidige doelgroep pasten. Door het gebrek aan nieuwbouwlocaties en de beperkte focus op nieuwbouw in het verleden (vorige visitatieperiode) is de woningvoorraad harder afgenomen dan dat er nieuwe woningen bij zijn gekomen. Onze ambitie is om de voorraad sociale huurwoningen in onze vijf basisgemeenten tot 2030 met ruim 600 woningen uit te breiden. We onderzoeken niet alleen of we meer woningen moeten bijbouwen. Een belangrijk deel van de oplossing kan in onze ogen gevonden worden in andere maatregelen zoals het bevorderen van doorstroming.

We werken voortdurend aan het verbeteren van de kwaliteit van onze woningen. Tot 2040 vervangen we circa 1.600 woningen door nieuwbouw, waarbij de meeste van deze vernieuwing na 2030 zal plaatsvinden. Ook transformeren we de woningvoorraad in kleinere kernen om een diverse mix van doelgroepen te bedienen, zowel voor huur als mogelijk koop en om de voorraad te vernieuwen. Onze Investeringen in de kwaliteit van onze woningen nemen enorm toe. Gaven we in 2021 nog 35,5 miljoen uit aan planmatig onderhoud en verduurzaming, in 2024 is dit opgelopen naar 49,6 miljoen**.**

Aandachtsgroepen en leefbaarheid

We zien door o.a. de individualisering in de samenleving dat de leefbaarheid onder druk staat in de wijken. Ook huisvesten we steeds meer aandachtsgroepen en dit zal toenemen de komende jaren. Dit komt door de extramuralisering van de zorg -zorg aan huis is de basis-. En daarnaast door wet- en regelgeving zoals passend toewijzen en de aangekondigde verplichte urgentieverordening waardoor een groot deel van de aandachtsgroepen met voorrang gehuisvest moet worden.

We ervaren vanuit de praktijk dat veel van de aandachtsgroepen kwetsbaarder zijn en het zelfstandig wonen niet altijd vanzelf gaat. De zelfredzaamheid staat steeds vaker onder druk. Eenzaamheid en slechte bewoning zien we in toenemende mate. En dit heeft indirect ook weer invloed op de

[1] RGS staat voor resultaat gericht samenwerken. Dit is een ketensamenwerking waarin de aannemer vooraf meedenkt over de slimste aanpak op basis van de doelen van corporatie.

leefbaarheid in de wijk. Inzet op verbinding, ontmoeting en dicht bij de mensen zijn om de sociale cohesie te stimuleren en eventuele problemen vroeg te signaleren, is van groot belang. Dit kunnen we niet alleen, hiervoor is samenwerking nodig met onze partners als gemeente, welzijn- en zorgpartijen en natuurlijk de bewoners zelf.

Wonen en zorg

Wonen en zorg is een steeds belangrijker thema geworden, vooral door twee grote ontwikkelingen: de vergrijzing en de extramuralisering van de zorg. Het is daarom van groot belang dat er passende huisvesting is waar mensen langer zelfstandig kunnen wonen, met zorg en ondersteuning op maat wanneer dat nodig is. Accolade gaat de komende jaren de behoefte aan geschikte woningen voor ouderen voor het grootste deel opvangen in de bestaande voorraad. Op dit moment is er meer aanbod dan vraag. Hierbij wordt een deel van de voorraad (1.225 woningen) “rollator-vriendelijk” gemaakt zodat ouderen met een fysieke beperking in deze woningen langer zelfstandig kunnen blijven wonen. Accolade staat voor ‘helemaal je eigen plek’. In dat kader onderzoeken we mogelijkheden voor onconventionele vormen van wonen, waarbij mensen die moeilijk kunnen functioneren in ‘gewone’ buurten of complexen toch een dak boven hun hoofd krijgen. Accolade werkt daarnaast samen met gemeenten en zorgorganisaties aan initiatieven en voorzieningen rondom geclusterde woonvormen voor ouderen met een lichte zorgbehoefte.
Hoewel Accolade zich niet richt op huisvesting voor zware zorg, zien we wel dat hier iets moet gebeuren. Er is steeds meer vraag naar intensieve zorg. Het is daarom noodzakelijk dat zorg efficiënter wordt ingezet. Een mogelijke oplossing zien we in de ‘verkaveling’ van zorg, waarbij zorg op een flexibele en efficiënte manier wordt georganiseerd. We stimuleren onze partners hiertoe.
Daarnaast zien we in de praktijk dat er behoefte is aan ‘tussenvoorzieningen’. Dit zijn woonvormen waarbij mensen zelfstandig wonen, maar zorg altijd dichtbij is. Denk bijvoorbeeld aan jongeren uit de jeugdzorg in de overgang van 18 naar 18+, die wel zelfstandig willen wonen maar waarvoor zorg of begeleiding noodzakelijk is. Deze tussenvoorzieningen bieden de mogelijkheid om de zorgvraag beter in te vullen en tegelijkertijd de zelfstandigheid van de bewoner te bevorderen.

Ontwikkelvragen

1. Zien onze stakeholders de veranderingen die we hebben doorgevoerd bij Accolade? En zo ja, hoe waarderen zij die?
2. Is er een tekort aan woningen in Friesland of zijn er onvoldoende geschikte woningen beschikbaar? Is de oplossing te vinden in bijbouwen of kan er beter gekeken worden naar andere maatregelen zoals woningdelen en de doorstroom bevorderen?
3. We zien een spanningsveld tussen de investeringen in duurzaamheid en de opbrengst voor de huurder. Waar ligt het optimum?
4. We zien een volgende stap in de samenwerking in het voorkomen van leefbaarheidsproblematiek. We zijn benieuwd of onze samenwerkingspartners dit ook zo zien en wat zij verwachten van Accolade hierbij.
5. Zien we een gezamenlijke opdracht voor Wonen en Zorg? Hoe kunnen we van betekenis zijn?

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie, de prestaties van Accolade en op de position paper van het bestuur. Daarnaast wordt schematisch een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Open en transparant

Accolade is een gedreven maar tegelijk ook toegankelijke en warme organisatie. Alle door de visitatiecommissie gesproken belanghebbenden geven aan dat Accolade uniek is dan wel zo wordt beleefd als het gaat om samenwerking en transparantie. De wijze waarop de verschillende huurdersbelangenverenigingen vanaf het begin worden betrokken bij beleid en het begrotingsproces, was in de ogen van de visitatiecommissie ook een goede invulling van wat participatie kan en wellicht moet inhouden. Accolade verdient daarvoor een groot compliment. Maar ook op gebied van de verduurzaming zijn goede en waardevolle stappen gezet in samenwerking met andere partijen. Een wat afwijkend geluid kwam van de huurdersverenigingen met kritiek op de samenwerking op het veld van de verduurzaming waar gewerkt wordt met het principe van Resultaat Gerichte Samenwerking (RGS).



De huurders en hun organisaties geven de voorkeur aan communicatie met de verhuurder zelf en niet met door haar ingeschakelde partners. De commissie heeft zeker begrip voor de argumenten van de huurders, maar ziet tegelijk een heldere taakverdeling tussen Accolade en ingeschakelde bedrijven met een duidelijke regierol en een helder kwaliteitskader met meetbare afspraken. Zit de oplossing mogelijk in een betere communicatie naar de huurders of een verdere verduidelijking en daarmee heldere rol voor de huurdersbelangenverenigingen?

Voorstelbaar is ook dat een dergelijk samenwerkingskader een voorbeeld kan zijn voor te ontwikkelen vormen van samenwerking in het sociale domein. Een onderwerp dat de komende jaren van een bestuurlijk antwoord voorzien moet worden: hoe werken Accolade en haar partners uit de zorg en de leefbaarheid hun afspraken uit en wie is in de toekomst verantwoordelijk voor de communicatie naar de huurders?
Mooi en goed vastgelegd in een protocol was hoe Accolade haar huurders betrekt bij plannen voor sloop en nieuwbouw. Mede daardoor gaven huurdersbelangenverenigingen aan dat Accolade goed zicht had op de maatschappelijke problematiek in wijken en buurten.

Heldere koers maar ook transitie van de organisatie

Voor de visitatieperiode was het Koersplan 2020 - 2025 “Ruimte voor mensen’ van belang. In dat plan staan drie speerpunten geformuleerd: bouwen aan buurten waar mensen prettig wonen, samen werken met andere partijen en klaar zijn voor de toekomst. Dat Koersplan was aanvankelijk wel erg globaal en daardoor niet resultaatgericht. Het wordt jaarlijks geconcretiseerd in jaarplannen voor de verschillende afdelingen. Er werd een vastgoedsturingsmodel ontwikkeld, er kwam een ontwikkelingsgerichte Mt-agenda en er werden allerlei dashboards ontwikkeld om de uitvoering van beleid te kunnen monitoren. Daarmee is ook vervolg gegeven aan de oproep van de vorige visitatiecommissie. In het in oktober 2021 verschenen rapport wordt een tiental aanbevelingen gedaan. Naast de oproep om een inspiratiebron voor anderen te blijven en de organisatie verder te ontwikkelen vanuit de aanwezige kracht en inspiratie, gaan de aanbevelingen vooral over de processen binnen de organisatie. Gepleit wordt voor het leggen van een duidelijke relatie tussen koers, kaders en gewenste resultaten en vervolgens zaken meetbaar te maken.



Maar ook voor het eerder bij de beleidsontwikkeling betrekken van partners, voor een visie op zowel het toezicht als het vermogen meer expliciet te maken en voor het eerder bekend te maken in de organisatie van beleid en resultaten. Daartoe werd binnen de organisatie een beleidscyclus ontwikkeld met bestuur, directieoverleg en een managementteam. Een team dat daarnaast ook executiekracht diende te hebben. Mooi daarbij is dat niet gesproken werd over de span of control maar over de span of support. Een klein maar ook mooi voorbeeld vond de commissie dat zowel bestuur als managementteam in hun orgaan een 'stoel voor de toekomst' hebben gecreëerd. Een jonge medewerker van Accolade krijgt de gelegenheid om een half jaar of langer mee te lopen en zo ervaring op te doen. Een opvallend ontwikkelpunt betrof de aandacht voor psychologische veiligheid van medewerkers. De hele organisatie is meegenomen in een traject hoe veilig feedback te geven aan collega's. Met de aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers maakt de organisatie ruimte voor beleid en daaraan verwante zaken. Dat alles onder het uitdrukkelijke motto van dienend leiderschap. Medewerkers waren zichtbaar trots op hun vrijheid en daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid.

Deuren open en buiten moet meer naar binnen

Naar aanleiding van wisselingen in het destijds driehoofdig bestuur vanaf 2018 stelde de toenmalige raad van commissarissen zich de vraag welk bestuursmodel verantwoord was als gekeken werd naar de opgaven en de organisatie. Er was een discussie over het bestuurlijk functioneren en er was aan discussie over de kwaliteit van de jaarrekening. Bewust is gekozen voor een tweehoofdig model na ingrijpen door de raad. Het eerste nieuwe lid van het bestuur kwam eind 2020, het tweede medio 2021. Het bestuur kreeg een duidelijke opdracht mee tot meer verzakelijking van de organisatie. De door iedereen ervaren familiecultuur mocht wel wat zakelijker en professioneler. Te lang ook had de organisatie meebewogen met het beleid uit Den Haag. Men wilde een heldere, verantwoorde en duidelijke koers. Dat is duidelijk goed gelukt de afgelopen vier jaren. De raad van commissarissen verdient grote waardering voor de destijds naar nu blijkt goed gemaakte risicoanalyse, maar ook voor de zorg dat het nieuwe bestuur in een goede balans tot samenwerking kon komen en te borgen dat de betrokkenheid in en van de organisatie groot bleef. Duidelijk daarbij werd gecommuniceerd dat niet meer alles kan. Keuzes moesten worden gemaakt en die dienden helder gecommuniceerd te worden.



Waar aanvankelijk de raad van commissarissen nog dicht op het bestuur zat, is daar nu duidelijk een heel heldere rol en verantwoordelijkheidsverdeling. Bestuur en raad zijn beide trots op wat bereikt is en de commissie kan dat alleen maar onderschrijven. Dilemma's worden besproken, het bestuur kan haar kwetsbaarheden bespreken en betrekt de raad bij cruciale kwesties en beleidsontwikkelingen. Daarnaast zijn processen geprofessionaliseerd, is sprake van integrale vastgoedsturing en zijn heldere procedures ontwikkeld voor inkoop en aanbesteding in RGS verband. Maar de drive binnen de organisatie om het goede te willen doen en daarbij vasthoudendheid te blijven tonen, staan ook nog overeind.

Van krimp naar groei

De hiervoor geschetste ontwikkeling vond plaats in een tijd dat men een omslag moest maken van krimp naar groei. In de visitatieperiode is de omvang van de sociale woningvoorraad van Accolade afgenomen. Door sloop en verkoop van bezit en een gebrek aan bouwlocaties gecombineerd met een mindere focus op nieuwbouw, daalde het aantal woningen van 15.512 woningen in 2019 naar 14.411 in 2023. De komende jaren wil Accolade uitbreiden met zo'n 600 eenheden erbij. Het aantal collectieve wooneenheden en aantal standplaatsen bleef gelijk, het aantal intramurale en extramurale een heden steeg wel. Daarnaast bestaat het voornemen om tot 2040 zo'n 1600 woningen te vervangen door nieuwbouw.

Bij dat alles werd door Accolade een zorgvuldige financiële koers ontwikkeld. Er werd een eigen koers gevaren en de wendbaarheid werd vergroot. Opvallend daarbij is dat tijdens de visitatieperiode de plannen voor huurbevriezing naar buiten kwamen en dat Accolade binnen 24 uur wist wat het effect voor haar beleid zou zijn. Zij bevond zich niet bij de corporaties die een gesprek met WSW dienden aan te gaan. Dat zegt iets over de solide en

tegelijk wendbare koers die de afgelopen jaren is gevaren. Maar vernieuwing wordt ook niet geschuwd zoals blijkt uit de rol die Accolade in Aedes verband vervult rond probabilistisch plannen. Dat is planning waarin risico's en onzekerheden die van invloed zijn, in tijd en kosten worden gekwantificeerd. Daarmee is het een sterk instrument om inzicht te krijgen in de invloed van risico's en onzekerheden op projecten. Accolade stelt zich nadrukkelijk op het standpunt dat corporaties van elkaar kunnen leren. Ze zoekt dan ook nadrukkelijk de samenwerking op en deelt kennis met andere partijen. Daar is een brede waardering voor en terecht, zo denkt de commissie.

Duidelijk is ook dat in het sociale domein bestuurlijk meer gezamenlijk moet worden opgetrokken om antwoord te krijgen op de vraag wie wat doet en wanneer. Dat vraagt om meer samenwerking op wijkniveau. Denk aan het voorbeeld om rond een bestaand verpleegtehuis vrijkomende woningen bij voorrang toe te wijzen aan mensen met een zorgvraag en een laag inkomen. Een opgave daarbij is nog de vertaling van de klantvisie naar gedrag van de eigen medewerkers. Hoe behoudt die het gevoel om onbevangen te kunnen reageren op de vraag van huurders, zonder dat die gehinderd wordt door het oude gevoel dat de huurder altijd aan het kortste eind trekt dan wel afgedaan wordt als lastpak. Die bewustwording is een mooie grondlegger voor het nog meer verbinding zoeken met de huurders. En om wat uit die verbinding komt, daar ook daadwerkelijk wat mee te doen in de samenwerking met andere partijen. Accolade wil inzetten op het versterken van de sociale structuren binnen wijken en buurten en dat bewoners elkaar kunnen en willen helpen. De bestaande verzuiling in de zorg is dan nog wel een hindernis. Ontwikkelingen lopen nog te veel vast op "potjes en personen". Ontwikkelen van pilots met mogelijk herverkavelen van de zorg en het nemen van de regie door gemeenten zoals Smallingerland en Heerenveen nu al doen, helpen dan.

Blijvend betrokken naast verzakelijking

De commissie heeft Accolade leren kennen als een zeer betrokken organisatie waar de huurder op één staat. Zij heeft de afgelopen jaren onder leiding van het nieuwe bestuur de organisatie zakelijker gemaakt, terwijl daarnaast de drive en betrokkenheid van medewerkers is gebleven en er sterk ingezet is op inhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De structuur van de organisatie is aangepast en beleid rond sturing en verantwoording zijn onder meer via een ander begrotingsproces sterk verbeterd. Het is duidelijk waar eenieder staat en wat verwacht wordt. Met de doorzettende ontwikkeling van ICT en gebruik van databeheer zal het leren samenwerken binnen de organisatie nog verder doorgezet kunnen worden. De resultaten zijn dan ook goed zichtbaar. Beschikbaarheid is weer duidelijk een thema naast verduurzaming en betaalbaarheid. Tijdens de vele discussies werd duidelijk dat het thema beschikbaarheid niet alleen het bouwen van woningen raakt. Het bevorderen van doorstroming en andere samenlevingsvormen mogelijk maken, kunnen ook bijdragen aan oplossen van het woningtekort. Uitbreiding vraagt daarnaast ook andere competenties in de organisatie.



Het beleid ten aanzien van kleine kernen en dorpen is ingewikkeld. Soms wijkt de visie van Accolade af van die van gemeenten. De combinatie van wegtrekken van voorzieningen, minder openbaar vervoer, geen toevoeging van nieuwbouw sociale huur en vergrijzing gekoppeld aan bezuinigingen in de zorg en de daar spelende zorg rond beschikbare arbeidskrachten, maken het ook lastig. Maar dat is geen zorg voor Accolade alleen. Op provinciaal niveau zullen provincie, gemeenten, woningcorporaties en partijen uit de zorg, het welzijn, openbaar vervoer en de leefbaarheid daar een visie en beleid op moeten formuleren.

Partijen zien en waarderen de veranderingen die Accolade heeft doorgemaakt. Tegelijk is op de thema's wonen en zorg en leefbaarheid meer samenwerking mogelijk, zeker ook op bestuurlijk niveau. Tijdens de sessies werd duidelijk dat die mening gedeeld werd door partijen uit die werelden. Op het onderdeel 'Maatschappelijke waarde' scoort Accolade gelet op de prestaties gedurende de visitatieperiode een oordeel 'Goed'. Accolade staat met de gemaakte doorontwikkeling meer in verbinding, is uitnodigend naar andere partijen en zoekt nadrukkelijk de samenwerking. Om die reden geeft de visitatiecommissie het oordeel 'Uitstekend' op het veld 'Maatschappelijke verankering'.

Epiloog

De uitdaging voor de komende tijd is deels gelegen in het goed vasthouden van de beschreven verbinding en ook de opgebouwde expertise te behouden. Die zijn noodzakelijk om de opgaven de komende jaren ook daadwerkelijk invulling te geven. Waar de afgelopen jaren gekozen is voor de zittende huurders, zal de komende jaren het accent verlegd worden naar de toekomstige huurders. Dat raakt de nieuwbouw, het betaalbaar houden, de verduurzaming, de samenwerking tussen wonen en zorg en het bevorderen van de leefbaarheid. Landelijk beleid kan daar enorme complicaties geven, maar tegelijk is Accolade vanuit een voorzichtig financieel beheer en beleid solide en zeer wendbaar. Dat geeft vertrouwen.

Maar mogelijk is dat Accolade duidelijker moet zijn in waar haar focus ligt en hoe de prioritering er de komende jaren gaat uitzien. Zij is met veel dingen tegelijk bezig. Wellicht kunnen sommige processen met diepgaande vormen van elkaar informeren en trajecten met elkaar doorlopen, iets meer balans krijgen. Op wijk en buurtniveau is nog veel mogelijk in het verder met elkaar samen werken. Wat ook vertrouwen geeft is het denken binnen bestuur en raad van commissarissen over de toekomstige ontwikkeling van de organisatie en haar besturing. Beide organen zijn zich van dat thema bewust en communiceren daar ook nadrukkelijk over. De commissie vond dat mooi en inspirerend.

De commissie is van oordeel dat de organisatie goed wat in haar werkgebied speelt (Verbeeldingskracht), zoekt ze de verbinding met andere partijen en door haar financieel beleid en beheer bezit Accolade voldoende slag- en realisatiekracht.

Wat kunnen collega-corporaties leren van Accolade?
Accolade deelt ruimhartig haar opgedane kennis met collega corporaties voor het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Samenwerking met partners, zeker op uitvoerend niveau, is erg goed. Actief en met lef wordt gekeken naar de beste, soms ook innovatieve, manier om maatschappelijke opgaven aan te pakken. De reputatie van Accolade bij haar belanghebbenden is goed. De wijze waarop huurders en hun organisaties betrokken worden bij diverse aspecten van besluitvorming, is effectief en wordt breed gewaardeerd onder de huurders. In de maatschappelijke verankering is Accolade door haar manier van samenwerking in de aanpak van de maatschappelijke opgaven, een voorbeeld voor de sector.

Aandachtspunten:

a. De verdere ontwikkeling van samenwerkingsvormen bij wonen en zorg en leefbaarheid tussen Accolade en partijen uit de zorg en het welzijn;
b. Helder communiceren over wat wel kan en wat niet vanuit de gedachte dat de huurder op één staat.
c. De ingezette verzakelijking heeft consequenties en de vraag is waar de nieuwe balans tussen conserveren en groeien/ontwikkelen/vernieuwen zich bevindt;
d. Houdt het solide financieel beheer en beleid (‘rentmeesterschap’) goed vast;
e. Aandacht voor de taakverdeling tussen Accolade en haar RGS-partners en de communicatie daarover met huurders;

1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

Sterke punten	Verbeterpunten
• Organisatie die open en toegankelijk, maar ook vasthoudend is • Gedreven organisatie die de dingen graag goed wil doen • Permanente organisatieontwikkeling • Bestuur weet wat in de organisatie leeft • Synergie binnen het bestuur en met de raad van commissarissen en Managementteam • Visie op maatschappelijke opgaven • Hart voor haar huurders • Zorgvuldig rentmeesterschap over maatschappelijk bezit	• Ontwikkelen visie en beleid op integrale leefbaarheid • Visie op wonen – zorg • Balans in samenwerking met RGS partners in beeld en communicatie naar huurders • Goede dingen doen en resultaten laten zien • Realisatiekracht stimuleren door verdere dashboardontwikkeling
Kansen	**Bedreigingen**
• Samenwerking met derden in sociaal domein • Ontwikkelen integrale wijkvisie • Door ontwikkelen van wendbare organisatie	• Groot hart voor huurders kan ook te groot zijn waardoor effectiviteit minder is • Laattrots zijn niet doorslaan in zelfgenoegzaamheid • Ontwikkeling van dorpen en kernen • Conserverend beleid en rentmeesterschap kan uitdagingen aangaan belemmeren) • Gevaar dat veel- en vroegtijdig betrekken van belanghebbenden spanning geeft met kritisch tegenspel door hen

1.3 De visitatie van Accolade in één oogopslag

Maatschappelijke waarde



Accolade speelt een hele belangrijke rol in haar werkgebied in de aanpak van de maatschappelijke opgaven. Daartoe werkt Accolade nauw samen met haar partners. Zeker op uitvoerend niveau blijkt dat de samenwerking met alle verschillende partijen erg goed verloopt. Zij deelt haar opgedane kennis en kunde met haar partners. Het is een onvoorwaardelijke deling van opgedane kennis, zodat opgaven zo goed en zo snel mogelijk worden opgepakt. Op gebied van duurzaamheid worden goede en innoverende prestaties geleverd. Op het vlak van de nieuwbouw wordt vooral de komende jaren geïnvesteerd. Gebrek aan bouwgrond is een issue. Op vlak van leefbaarheid en wonen en zorg zijn nog stappen te zetten. In alles wat door Accolade wordt gedaan, wordt gedacht aan de meerwaarde voor bewoners. Zowel voor haar samenwerkingspartners, haar bewoners als voor de aanpak van de maatschappelijke opgaven is duidelijk dat Accolade de maatschappelijke opgaven goed oppakt en invulling geeft. Accolade weet organisatie breed ook goed wat er speelt in haar werkgebied. De visitatiecommissie is van mening dat de maatschappelijke waarde van Accolade goed is.

Maatschappelijke verankering



Belanghebbenden zijn unaniem positief over Accolade door de laagdrempeligheid en betrokkenheid. Haar manier van samenwerken is een voorbeeld voor de corporatiesector. Accolade deelt ruimhartig haar opgedane kennis met collega corporaties voor het aanpakken van de maatschappelijke opgaven. Samenwerking met partners, zeker op uitvoerend niveau, is erg goed. Actief en met lef wordt gekeken naar de beste, soms ook innovatieve, manier om maatschappelijke opgaven aan te pakken. De reputatie van Accolade bij haar belanghebbenden is goed. De wijze waarop huurders en hun organisaties betrokken worden bij diverse aspecten van besluitvorming, is effectief en wordt breed gewaardeerd onder de huurders. Accolade wordt gezien als een loyale en betrokken club. Accolade is voor de maatschappelijke verankering door haar manier samenwerking in de aanpak van de maatschappelijke opgaven, een voorbeeld is voor de sector. De maatschappelijke verankering wordt beoordeeld als uitstekend.

Besturing



De basis voor strategievorming en sturing is goed op orde. Er is sprake van een professionalisering en verzakelijking waardoor scherper gepland en gemonitord wordt. Het werken met dashboards versterkt in hoge mate de zichtbaarheid en stuurbaarheid van de resultaten. Plannen en rapportages zijn duidelijk en consistent gestructureerd en hebben een aanwijsbare relatie met het strategische meerjarenplan. De organisatie weet dat de sturing nog scherper kan en is bezig met uitbreiding van de dashboards voor het tactische niveau. De onderlinge verwevenheid van afzonderlijke beleidsterreinen/afdelingen wordt gezien en heeft de aandacht. De platte organisatie en het MT dragen daaraan bij. De ontwikkelagenda van en door het MT borgt integraliteit van beleid. De commissie vindt het een compliment waard dat het beleid om zaken samen te doen, ook wordt toegepast in de beleidsplanning. Huurdersvertegenwoordigers en ondernemingsraad worden ruimhartig meegenomen bij het formuleren van nieuw beleid en in de begrotingscyclus.

Maatschappelijke capaciteit

Accolade verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De bedrijfslasten zijn de afgelopen gestegen, maar nog steeds op een lager niveau dan de referentiegroep. Er wordt actief gestuurd op een maximale maatschappelijke prestatie en het aansluiten op de gemeentelijke en Nationale Prestatieafspraken. Er zijn voldoende bijsturingsmogelijkheden bij tegenvallers. Accolade gaat voor degelijkheid en de lange termijn. Er moet goed gewaakt worden voor een juiste balans tussen goed rentmeesterschap en goedkope woningen aan de ene kant en het helpen oplossen van de maatschappelijke opgaven rond nieuwbouw en verduurzaming aan de andere kant. Accolade heeft gewerkt aan een robuuste en voor de toekomst toegeruste organisatie. Dit is gerealiseerd in een organisatie die niet alleen een warm en open hart heeft voor de huurders en partners, maar ook voor elkaar. Zeer positief is de tijdigheid waarmee de raad van commissarissen nadenkt over de behoeften van de organisatie op de middellange termijn en wat voor toezicht, bestuur en organisatie daarbij horen. Zowel financieel als organisatorisch is Accolade goed toegerust om de maatschappelijke opgave nu en in de toekomst waar te maken.



2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporaties in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Accolade

Accolade staat voor een aantal belangrijke en complexe maatschappelijke opgaven in haar werkgebied. Er moeten voldoende betaalbare en duurzame woningen zijn voor alle doelgroepen. Dat betekent dat woningen geschikt moeten zijn voor wonen en zorg en er rekening moet worden gehouden met meer kleinere leefeenheden. Tegelijkertijd ligt er ook een opgave rondom het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Ook de leefbaarheid van de woonomgeving verdient aandacht. De visitatiecommissie heeft samen met Accolade en de huurdersorganisaties een viertal maatschappelijke opgaven geselecteerd die in gezamenlijkheid een goed beeld geven over de totale opgaven in het werkgebied van Accolade.

Betaalbaarheid en duurzaamheid

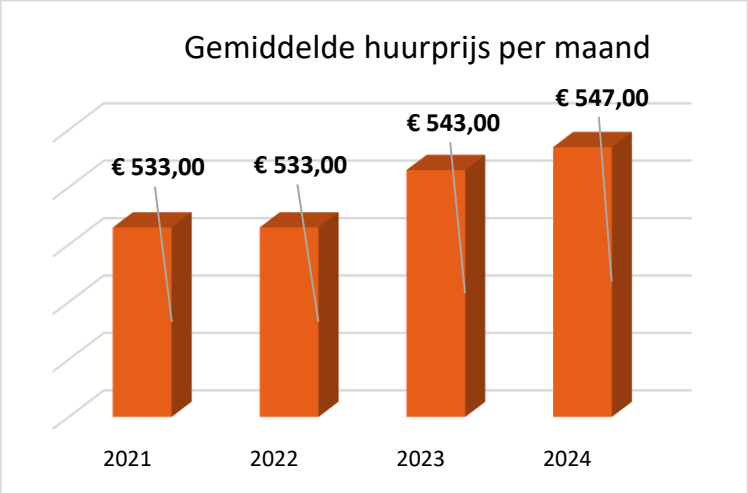
Betaalbaarheid en duurzaamheid gaan vaak hand in hand. Verduurzaming heeft invloed op de totale woonlasten. Dit gaat om meer dan alleen de huur. Om die reden zijn deze twee opgaven samengevoegd. Accolade ziet verduurzaming ook als een goede manier om de betaalbaarheid voor haar huurders te vergroten. Problematisch hierin is echter dat veel huurders vaak enkel kijken naar de huurlasten en niet naar de totale woonlasten. Het is juist op de totale woonlasten waar verduurzaming invloed kan hebben. Zeker omdat Accolade kleinere energiemaatregelen voor zittende huurders kosteloos uitvoert, denk hierbij aan isolatie. Belanghebbenden geven echter wel aan dat niet alle huurders hiervoor open staan. Voor de acceptatie van verduurzamingsmaatregelen zou naar de huurders meer gecommuniceerd moeten worden over de voordelen. Accolade springt hier op in door met de bespaarbuzz de wijken in te gaan om voorlichting te geven. Dit doet zij in samenwerking met de gemeenten.



Naast de gemeenten, werkt Accolade in de aanpak van de duurzaamheidsopgave ook nauw samen met zes RGS partners. De samenwerking hierin is scherp geformuleerd. Er vindt veel overleg plaats en bedrijven kennen elkaars DNA. Dit alles om uiteindelijk te zorgen dat de verduurzaming voor de huurders zo probleemloos mogelijk verloopt. In de gesprekken die de visitatiecommissie had met belanghebbenden, wordt duidelijk dat Accolade en haar partners actief inzetten op het betrekken van huurders bij de werkzaamheden die zij gaan uitvoeren. Voorafgaand aan de start van een project wordt er een praatplaat gemaakt die actief wordt besproken met bewoners. Daarna volgt een warme opname waar mensen thuis bezocht worden. Bijzonder is echter dat de huurdersverenigingen dit herkennen, maar ook nog wel vinden dat de communicatie met bewoners beter kan. Ze zien wat Accolade doet en er zijn ook tal van voorbeelden waarin het goed is gegaan. Tegelijk gaat het echter niet altijd goed. Zo is er regelmatig onduidelijkheid wie nu uiteindelijk verantwoordelijk is bij projecten, is dat Accolade of de uitvoerende partner? Huurders zouden hier meer duidelijkheid over willen. Een deel van de huurders geeft aan dat zij willen communiceren met Accolade, niet met de RGS partners.

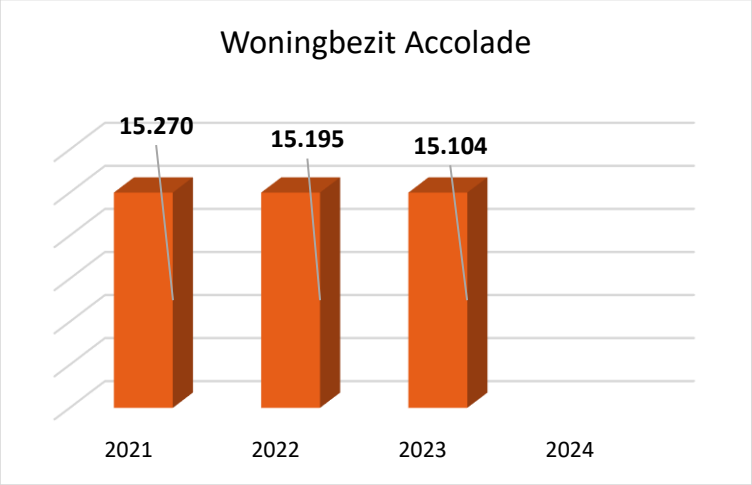
Accolade is vaak initiatiefnemer en zoekt ook actief samenwerking in innovatieve maatregelen op het gebied van duurzaamheid. Denk hierbij aan bio-based bouwen en circulariteit. Zo wordt aandacht besteed aan o.a. hittestress, maar wordt ook gezocht naar slimme manieren om zaken te hergebruiken. Accolade deelt haar kennis met de andere woningcorporaties zonder daar iets voor terug te verwachten. Allemaal vanuit het idee dat enkel door samenwerking de uiteindelijke opgave aangepakt kan worden. Dit wordt zeer gewaardeerd vanuit de andere woningcorporaties. Dit alles vanuit de drive om het goed te doen voor alle huurders.

Ook op het gebied van betaalbaarheid zet Accolade stappen. Er wordt een gematigd huurbeleid gevoerd. Daarnaast wordt er geïnvesteerd om het huurbeleid ook voor laaggeletterden begrijpelijk te maken. De huurdersbelangenverenigingen worden actief betrokken op meerdere momenten bij het opstellen van de nieuwe begroting, waarin ook aandacht is voor betaalbaarheid. Op diverse momenten kunnen de huurdersbelangenverengingen input leveren. Zij schrijven ook een zienswijze die vervolgens dient als input voor de volgende begroting. Dat laat onverlet dat er armoede is onder bewoners. Samen met partners zet Accolade in op vroegsignalering, maatwerk en betalingsregelingen. Ten behoeve daarvan is een instrumentenkoffer ontwikkeld. Tijdens het gesprek met belanghebbenden werd ook gesproken over energiearmoede. Ongeveer 5% van de inwoners van Friesland heeft te maken met energiearmoede. Accolade en de verschillende gemeenten trachten dit in gezamenlijkheid op te lossen. Vaak stuit men echter op argwaan bij bewoners, waardoor men niet achter de voordeur komt. Een ander probleem is dat bewoners soms enkel openstaan voor grote maatregelen en niet meewerken aan de kleine verduurzamingsmaatregelen.



Beschikbaarheid

Ook in Friesland is er behoefte aan meer woningen, waaronder sociale huurwoningen. De afgelopen jaren heeft Accolade echter meer woningen gesloopt en verkocht dan toegevoegd. Dit had voornamelijk te maken met de aanpak van de woningkwaliteit en verduurzaming. Dit ging echter niet ondoordacht. De verkoop vond vooral plaats in de gebieden waar de vraagdruk laag is. Zo is Accolade actief in vijf gemeenten, maar heeft bezit in zeven gemeenten. In de twee gemeenten waar Accolade niet actief is, tracht ze haar bezit complexgewijs te verkopen. Dit heeft veel invloed op de cijfers, maar de woningen blijven wel beschikbaar in het sociale segment. Accolade heeft zich ten doel gesteld om zo snel mogelijk weer te stijgen naar minimaal 15.000 sociale huurwoningen en vervolgens niet meer onder die grens te komen. Daarom zoekt Accolade in samenwerking met de diverse gemeenten naar mogelijkheden om woningen toe te voegen. Bouwlocaties liggen echter niet voor het oprapen.



Een mooie stap is het convenant dat Accolade samen met een collega corporatie heeft afgesloten met de gemeente Heerenveen. Hierin wordt met elkaar op detailniveau bekeken op welke locaties er sociale huurwoningen toegevoegd kunnen worden. Hierbij wordt ook goed gekeken naar de veerkracht van wijken. Er bestaan nu wijken waarin geen sociale huur is, er moet voor gewaakt worden dat de sociale huur zich niet concentreert in enkele wijken. Er moet spreiding plaatsvinden. Juist omdat ook bijzondere doelgroepen vaak aanspraak doen op een sociale huurwoningen. Een stapeling van problematieken vanuit deze doelgroepen maakt dat de leefbaarheid in wijken onder druk komt te staan. Hiervoor wordt gewaakt en gekeken wordt of in de wijken en buurten waarin nu geen sociale huur is, niet alsnog sociale huur kan worden toegevoegd. Er moeten op korte termijn woningen bij. Maar tegelijkertijd moet er ook op langere termijn gekeken worden. Het geld van woningcorporaties kan maar een keer uitgegeven worden. Doet Accolade dit aan beschikbaarheid, betaalbaarheid of verduurzaming? Ook moet er gekeken worden naar de leefbaarheid en veerkracht in wijken en buurten.

Klakkeloos huizen toevoegen gaat op langere termijn mogelijk tot problemen leiden. Daarnaast moet er ook rekening gehouden worden met de geschiktheid van woningen. Denk bijvoorbeeld aan zorgwoningen. Dit maakt dat er wat langer nagedacht moet worden over welke woningen er waar toegevoegd kunnen worden. Partijen weten elkaar hierin goed te vinden.

Tijdens de gesprekken met belanghebbenden was het erg mooi om waar te nemen hoe goed de samenwerking is tussen Accolade en de verschillende gemeenten. Maar ook de gemeenten onderling nemen goede voorbeelden van elkaar over. Het hierboven genoemde convenant met de gemeente Heerenveen is bijvoorbeeld gevoed door een soortgelijk convenant uit de gemeente Smallingerland. De wens is er echter wel om de samenwerking nog op een eerdere termijn met elkaar af te stemmen. Zo kunnen werkzaamheden beter op elkaar worden afgestemd en investeert een gemeente niet in het aanpakken van de buitenruimte, terwijl Accolade op korte termijn gaat herstructureren. Hier ligt wel een spanningsveld: Accolade wil graag eerst bewoners op de hoogte stellen. Het is hun thuis en ze mogen niet via andere kanalen horen wat er moet gebeuren. Primair zijn huurders de belangrijkste partners voor Accolade. Er moet gezocht worden naar een moment vroeg in het proces waarin in vertrouwen met elkaar afgestemd kan worden. Iets meer openheid en vertrouwen kan de toch al goede samenwerking nog beter maken.



Huisvesting van aandachtsgroepen en leefbaarheid

Veel doelgroepen, waaronder de bijzondere doelgroepen, vissen in dezelfde vijver waar het gaat om het zoeken van een eigen woning. Dit maakt dat er goed gewaakt moet worden dat er geen te grote concentratie van bijzondere doelgroepen in wijken komt. Dit doet namelijk iets met de leefbaarheid van zo'n wijk, omdat je een stapeling krijgt van problematieken. Belanghebbenden geven aan dat er vaak veel weerstand is bij de huisvesting van o.a. statushouders. Accolade loopt dan echter tegen de grenzen van haar invloed aan. Wat kun je als corporatie doen als de hele wijk op zijn kop staat, omdat er een woning aan een statushouder is verhuurd? Accolade probeert dan te doen wat ze kunnen, maar het is een druppel op de gloeiende plaat. Samen met haar partners geeft men echter niet op en blijft men verbinding zoeken en uitleg geven.

Statushouders zijn echter niet de enige doelgroep die de leefbaarheid onder de druk zetten. De uitstroom uit beschermde woonvormen, waaronder de GGZ, vraagt ook iets van de veerkracht van wijken. Kunnen de mensen landen in de wijk? En blijft de wijk dan ook leefbaar voor de omwonenden? Ook bewoners die niet onder de bijzondere doelgroepen vallen kunnen overlast veroorzaken, bijvoorbeeld door vervuiling. Een vervuilde wijk of buurt werkt negatief op de leefbaarheid. De vraag is echter of je het oplost met handhaving, of dat het gedrag van de mensen juist iets zegt over de samenleving in een wijk? Er zou actief gekeken moeten worden naar de leefbaarheid en manier van samenleven in wijken en buurten. Dan kan er worden ingezet op het leren kennen van de bewoners in de wijken en buurten. Accolade zet actief in om het contact met haar huurders en probeert op deze manier de leefbaarheid in wijken en buurten te vergroten. Op deze manier kan getracht worden om overlast te voorkomen, in plaats van direct in te zetten op handhaving. Natuurlijk die Accolade dit niet alleen, maar werkt goed samen met zorg- en welzijnspartijen. Het valt belanghebbenden op dat leefbaarheidsproblematieken zich vaak afspelen in wijken en buurten met goedkopere woningen waar dan vervolgens ook een concentratie van doelgroepen is. Wederom wordt het belang van voldoende spreiding van doelgroepen benadrukt.



Accolade werkt samen met een uitgebreid netwerk van o.a. Buurtteams, welzijnswerkers en opbouwwerkers die samen de leefbaarheid van wijken en buurten in de gaten houden. Dat netwerk werkt op uitvoerend niveau uitstekend. Op bestuurlijk niveau kan het geïntensiveerd worden aldus diverse belanghebbenden. Er is (te) weinig bestuurlijk contact tussen Accolade en maatschappelijke instellingen. Met zorginstellingen is er wel bestuurlijk overleg. Duidelijk is dat er een gezamenlijke opgave ligt. Het maakt wat dat betreft niet uit welke instelling daar op dat moment aan die opgave werkt, als er maar met elkaar wordt gezocht naar het optimum. Die samenwerking is nodig. Alle partijen weten wat de opgave is. Wat tegelijkertijd lastig is, is dat op het thema leefbaarheid prestatieafspraken worden gemaakt met enkel de corporaties en de gemeente. Zorg- en welzijn zijn hierbij niet betrokken. Dat maakt het ingewikkeld om de opgave in gezamenlijkheid te dragen.

Wat erg belangrijk is, is om ook te zorgen dat bewoners betrokken worden. Zij moeten aangeven wat ze nodig hebben om (nog) fijner te kunnen wonen. Om ook te kijken wat bewoners zelf nodig hebben om elkaar meer te ondersteunen en te helpen. Problematisch hierin is echter dat bewoners vaak wat achterover blijven leunen en weinig initiatief tonen. Dat is lastig omdat Accolade en haar samenwerkingspartners heel hard hun best doen om dit juist wel te stimuleren. Als bewoners namelijk zelf betrokken zijn, zijn ze ook zuiniger op hun woning en leefomgeving en het zorgt voor verbinding wanneer mensen samen kunnen werken aan een fijnere leefomgeving. Het helpt om in gesprek te gaan met bewoners en dan ook daadwerkelijk wat te doen met de ideeën die zij aandragen. Mooie voorbeelden zijn er met buurttuinen en plantenbakken. Je hebt daarvoor onder bewoners wel kartrekkers nodig in wijken en buurten. Tegelijkertijd moet er ook ruimte zijn voor o.a. medewerkers van Accolade om in dit soort sociale initiatieven te investeren. Niet direct financieel, maar juist ook in tijd. De kritische factor lijkt toch in de mensen te zitten. Belanghebbenden geven aan dat Accolade hier uitblinkt in het door blijven pakken en blijven investeren. Er is een soort volhardendheid bij Accolade die niet vaak gezien, maar erg gewaardeerd wordt.

Wonen en zorg

Waar het momenteel in Friesland rustig is wat betreft de vergrijzing en er nog voldoende geschikte woningen beschikbaar zijn, wijst alles er op dat dit over een aantal jaren anders zal zijn. De vergrijzing gaat door en de doelgroep zal de komende jaren hard stijgen. Dit vraagt ook iets van het voorzieningenniveau in de kernen. Zeker in gemeenten met kleinere kernen is dit een probleem waar voldoende aandacht voor moet komen.

Accolade maakt bestaande complexen met een aantal aanpassingen geschikt voor zelfstandig langer thuis wonen (rollatorgeschikt). De inventarisatie van de complexen en woningen is gereed. Er is beoordeeld welke woningen al geschikt zijn en welke woningen nog aanpassingen nodig hebben. Hierover is ook overleg geweest met (thuis)zorginstanties, welzijn en gemeenten. Tijdens die inventarisatie is er aan de voorkant opgehaald wat zij tegen zijn gekomen, maar ook wat er bijvoorbeeld wenselijk is in de locatie bij thuiszorginstanties. Accolade probeert deze partners zeker te betrekken. Accolade is niet alleen bezig om de bestaande voorraad geschikt te maken voor langer zelfstandig wonen, maar ook in de samenwerking een koppeling te zoeken met welzijn en zorg. Er is een zoektocht gaande naar het cement tussen de stenen en de zorg. Er is behoefte aan het ontwikkelen van geclusterde woonvormen met een stukje zorg en welzijn in de bestaande voorraad. Accolade speelt hierop in. Er hoeven niet direct nieuwe complexen gerealiseerd te worden. Er is behoefte aan wat pilots om te kijken op welke manieren doelgroepen gemengd kunnen wonen. Dan zouden mensen meer voor elkaar kunnen zorgen. Dit vraagt iets van de toewijzing. Hier wordt door Accolade rekening mee gehouden.



Accolade is ook bezig om het gesprek met mensen aan te gaan over de toekomst. Wooncoaches voor senioren gaan bij mensen langs om in gesprek te gaan over de toekomst. Samen met de mensen kijken ze of aanpassingen aan de woning nodig zijn, of dat verhuizing toch de beste oplossing is. Dit om te zorgen dat mensen zich, indien nodig, op tijd inschrijven voor een beter passende woning. De realiteit is dat veel mensen toch graag in hun eigen huis oud willen worden. Ook als dit niet de best passende oplossing is. Dat vraagt iets van zowel aanpassingen in

de woning, maar ook van zorg en welzijn. Die samenwerking op het sociale gebied met zorg- en welzijn is erg belangrijk. Die samenwerking krijgt steeds beter vorm, mede door de woon-zorgvisies. Het tijdig betrekken van bewoners is cruciaal. Als ze te laat zijn in het maken van keuzes, kan het betekenen dat ze enkel kunnen wonen met zorg aan huis in een gebied waar ze niet willen wonen. Als er tijdig wordt ingeschreven, kan dit hopelijk voorkomen worden.

Tegelijkertijd is het niet vanzelfsprekend dat 55+ers al nadenken over hoe zij over twintig jaar wonen. De doorstroming van de ouderen is complexer dan vaak wordt gedacht. Juist de oudere doelgroep blijkt niet veel te verhuizen. Ze zijn gehecht aan hun woning en sociale netwerk in hun woonomgeving. Ondanks dat Accolade voldoende zorggeschikte woningen beschikbaar heeft, is de realiteit dat mensen steeds ouder worden in de huizen waarin ze nu leven. Je kunt als corporatie faciliteren, maar het vraagstuk blijft hoe men straks bij de toenemende vergrijzing de zorg kan organiseren. Zeker in de kleinere dorpen waar geen voorzieningen zijn en waar straks de zorg niet meer aan huis wordt geleverd omdat die capaciteit er niet is bij de zorgpartijen. Accolade kan enkel goed samenwerken met zorg- en welzijnspartijen, zorgen voor voldoende geschikte woningen en de bewoners goed informeren. Hierop wordt allemaal ingezet, dat wil echter niet zeggen dat bewoners verhuizen. De kracht van de sociale structuur blijkt vaak sterker.

Naast de senioren zijn er nog andere doelgroepen die zorg nodig hebben. Bijvoorbeeld mensen die uitstromen uit beschermd wonen doen ook vaak een beroep op een woning van Accolade. Er is veel verzuiling in de zorg, waardoor de uitgestroomde mensen na lange tijd ineens een andere begeleider krijgen. De netwerken tussen zorg- en welzijnspartijen sluiten niet altijd goed aan. Op het moment dat dit als gevolg heeft dat iemand niet goed kan aarden en een vervuilde of gesloopte woning als resultaat heeft, wordt de rekening aan Accolade gepresenteerd. De samenwerking moet beter geborgd worden. Dit heeft ook wel te maken met de visie van de gemeenten. Ze voeren regie en er is een convenant met elkaar. Er is dus continuïteit en de kwaliteit wordt gewaarborgd. Als de regie vanuit de gemeente mist, gaat het vaak minder goed. Je moet dan echt de juiste mensen kennen. Als er duidelijke afspraken zijn en goed regie wordt gevoerd, is de samenwerking wat minder afhankelijk van de personen en daardoor minder kwetsbaar.

We zien dat op het gebied van wonen en zorg nog wel een uitdaging ligt in de samenwerking en het betrekken van bewoners. De opgave is complex en omdat de urgentie momenteel nog niet erg groot is, is het lastig om goed te overzien hoe dit gaat als de vergrijzing een vogelvlucht neemt. Waar het huisvesten in de bestaande voorraad nu nog lukt en de zorg nog te leveren valt, is het de vraag of dit in de toekomst ook goed blijft gaan. Dit vraag veel van de capaciteit bij zowel corporaties, gemeenten als zorg- en welzijnspartijen.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie heeft gezien dat Accolade een hele belangrijke rol speelt in haar werkgebied waar het gaat om de aanpak van de maatschappelijke opgaven. Om te kunnen blijven voldoen aan deze opgaven, werkt Accolade nauw samen met haar partners. Zeker op uitvoerend niveau blijkt dat de samenwerking met alle verschillende partijen erg goed verloopt. Accolade wordt ook zeer gewaardeerd door de manier waarop zij haar opgedane kennis en kunde deelt met haar samenwerkingspartners zonder daar iets voor terug te verwachten. Het is een onvoorwaardelijke deling van opgedane kennis, zodat met elkaar gezorgd kan worden dat opgaven zo goed en zo snel mogelijk worden opgepakt.

Accolade geeft aan dat bewoners voor haar op de eerste plaats staan. De visitatiecommissie heeft in de gesprekken met belanghebbenden kunnen horen dat dit ook daadwerkelijk zo is. In alles wat door Accolade wordt gedaan, wordt gedacht aan de meerwaarde voor bewoners. Dit wil niet zeggen dat het betrekken van de bewoners overal perfect gaat, maar in veel gevallen ook wel. De visitatiecommissie heeft duidelijk waargenomen dat Accolade van grote maatschappelijke waarde is in haar werkgebied. Zowel voor haar samenwerkingspartners, voor haar bewoners als voor de aanpak van de maatschappelijke opgaven. Daarom is de visitatiecommissie van mening dat de maatschappelijke waarde van Accolade goed is.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Accolade deelt haar opgedane kennis met andere woningcorporaties. Dit alles vanuit het idee om de opgaven in gezamenlijkheid aan te kunnen pakken. Collega corporaties waarderen dit enorm;
- Accolade toont lef bij het ontwikkelen van nieuwe, innovatieve, ideeën, met name op duurzaamheidsgebied;
- Accolade zet haar huurders op de eerste plaats;
- Op uitvoerend niveau werkt het netwerk op het gebied van leefbaarheid en de huisvesting van bijzondere doelgroepen uitstekend. Partners weten elkaar feilloos te vinden, gedreven door de gezamenlijke opgave;
- De volhardendheid bij Accolade om problemen aan te pakken, wordt gezien als uitzonderlijk en zeer gewaardeerd.

Verwonderpunten



- De samenwerking tussen Accolade en de gemeenten op het gebied van beschikbaarheid zou op een eerdere termijn nog beter kunnen. Op die manier kunnen plannen beter op elkaar worden afgestemd;
- Er is weinig bestuurlijk overleg met maatschappelijke instellingen over het huisvesten van aandachtsgroepen en leefbaarheid;
- Door de afwezigheid van zorg- en welzijnspartijen tijdens de prestatieafspraken, worden de gemaakte afspraken rondom dit thema niet direct breed gedragen.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Accolade

Belanghebbenden typeren Accolade als een sociale, meedenkende en ambitieuze organisatie die samenwerkingsgericht is. Ze is toegankelijk en mensgericht. Er zit daadkracht in de organisatie en de gedrevenheid is zichtbaar. Het is mooi dat een relatief grote organisatie door haar belanghebbenden wordt gezien als hartelijk, betrokken en persoonlijk. Zowel uit de enquêteresultaten als uit de gesprekken met belanghebbenden klinkt veel lof en waardering voor Accolade. In nevenstaande woordwolk ziet u hoe belanghebbenden Accolade typeren.



3.2 De invloed op het beleid van Accolade

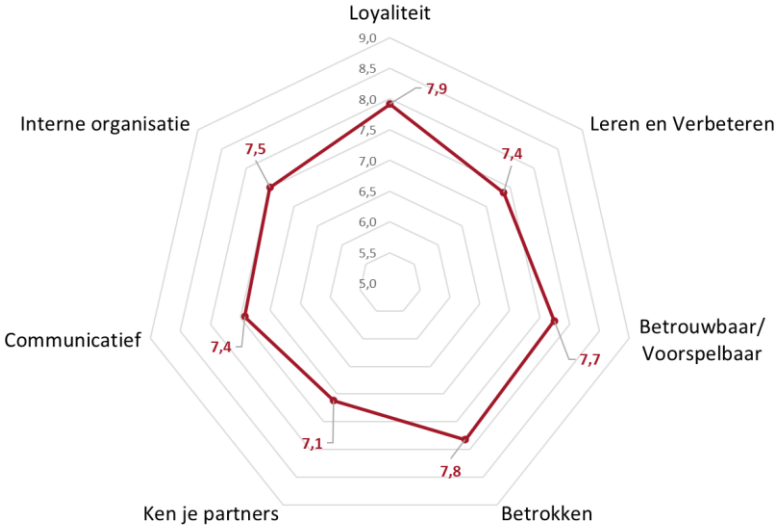
Het beleid van Accolade wordt beïnvloed door haar omgeving. Een bijzondere plek is hierin weggelegd voor de bewoners. Waar het mooi klinkt om te zeggen dat de huurder op één staat, blijkt uit de gesprekken met de belanghebbenden wel dat dit bij Accolade écht zo is. De huurder staat op de eerste plek. Een bijzondere plek wordt dan ook ingevuld door de huurdersbelangenverenigingen. Deze worden actief betrokken en hun input wordt meegenomen. Een mooi voorbeeld is het proces om tot de begroting te komen. Vanaf de eerste gesprekken is er contact met de verschillende huurdersbelangenverenigingen van Accolade. Ze worden op de hoogte gehouden en ze mogen input leveren. Na afloop van het proces ontstaat mogen de huurdersbelangenverenigingen een zienswijze schrijven die vervolgens als input dient voor de nieuwe begroting. Ook bij andere beleidsvorming worden de huurdersbelangenverenigingen geconsulteerd. Bij samenwerkingspartners wordt eveneens input opgehaald, zowel actief als in de dagelijkse werkzaamheden. Op deze manier weet Accolade heel goed wat er speelt in haar werkgebied en neemt dit mee in de vorming van haar beleid.

3.3 Accolade als samenwerkingspartner

Accolade is een zeer gewaardeerde samenwerkingspartner. Ze is open, benaderbaar en toegankelijk, werkt goed samen en maakt beloftes waar. Accolade is innovatief en deelt haar bevindingen graag met collega corporaties, zodat de opgedane kennis breed gebruikt kan worden voor het aanpakken van de totale opgaven. Partners waarderen enorm dat Accolade bereid is te delen zonder iets terug te verwachten. Ook neemt Accolade vaak initiatieven om tot verbinding te komen. Ze zoekt actief naar samenwerkingen en is bereid de rol van trekker op zich te nemen. Uit de gesprekken met de belanghebbenden blijkt dat zij deze houding van Accolade erg fijn vinden en ze daarmee een belangrijke speler zijn in Friesland. In nevenstaande woordwolk ziet u hoe belanghebbenden Accolade als samenwerkingspartner typeren.



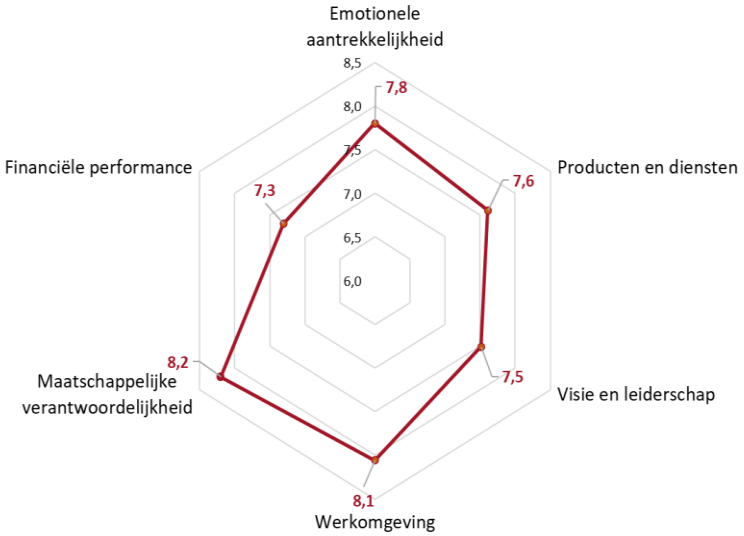
De visitatiecommissie heeft in de voorbereiding op de gesprekken een digitale enquête uitgezet onder belanghebbenden van Accolade. In deze enquête is aan hen gevraagd om op verschillende dimensies Accolade als samenwerkingspartner te beoordelen. In onderstaande afbeelding ziet u het resultaat hiervan.



Gemiddeld scoort Accolade als samenwerkingspartner een 7,5. Dat is een prachtig cijfer. We zien dat er op alle dimensies mooie voldoendes worden gescoord. De spreiding tussen de scores die variëren van een 7,0 tot een 8,0 is niet heel erg groot. Dit komt overeen met de indrukken die de visitatiecommissie ook uit de gesprekken met belanghebbenden heeft gekregen. Accolade doet het goed en is een zeer gewaardeerde en goede samenwerkingspartner.

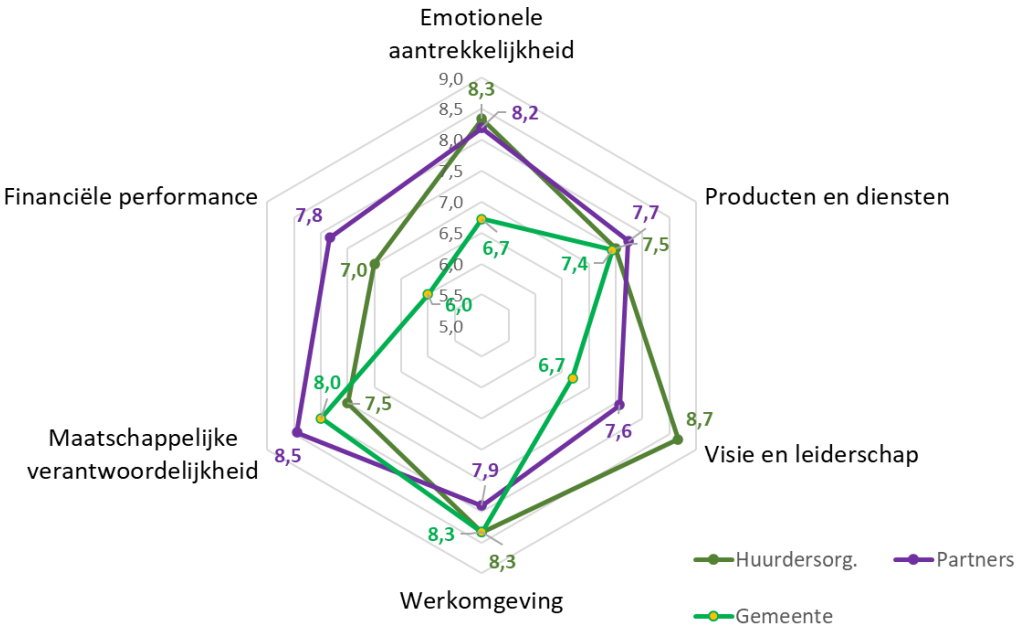
3.4 De reputatie van Accolade

Hoewel geen onderdeel van de visitatiemethodiek, heeft de visitatiecommissie in de eerder genoemde digitale enquête de belanghebbenden ook gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben van Accolade. Dit beeld of deze indruk hoeft niet gebaseerd te zijn op feitelijkheden. Het gaat puur om het gevoel dat de belanghebbenden hebben over of bij Accolade. Het resultaat hiervan is de zogenaamde reputatie quotiënt. Dit beeld is opgebouwd uit de 19 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Het gaat hier over de reputatie van Accolade bij haar belanghebbenden. In nevenstaande afbeelding is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model.



Gemiddeld scoort Accolade een 7,8 voor haar reputatie. Dat is een hoog cijfer. We zien dat financiële performance wat lager scoort met een 7,5. Dit komt voornamelijk door de wat lage beoordeling van de gemeenten. Als we kijken naar de beoordeling op de reputatie quotiënt per categorie belanghebbenden (zie onderstaande afbeelding) zien we dat de gemeenten opvallend lager scoren op de financiële performance (7,3) van Accolade, maar ook op de emotionele aantrekkelijkheid (7,3). Bijzonder, want uit de gesprekken met de belanghebbenden heeft de visitatiecommissie hier weinig signalen over gehad. Natuurlijk zijn de opgaven groot en werd wel meegegeven dat sommige gemeenten ook vinden dat Accolade wat meer in de kleinere kernen moet investeren om ook daar wonen in sociale huurwoningen mogelijk te maken. Tegelijkertijd is het besef er ook wel dat Accolade niet de partij is die alle maatschappelijke opgaven financieel of organisatorisch aan kan pakken. Op de andere dimensies zien we

dat zowel gemiddeld genomen als per categorie de belanghebbenden tevreden tot zeer tevreden zijn. Een prestatie waar Accolade trots op mag zijn.



3.5 De verantwoording van Accolade

De jaarstukken van Accolade staan openbaar op de website. Tevens zijn er handige infographics en verkorte jaarberichten te downloaden. Op deze manier is deze informatie voor alle geïnteresseerden informatie gemakkelijk te vinden. Op de uitgebreide website kan men ook allerlei informatie vinden over zowel het beleid als de projecten van Accolade. Daarnaast is Accolade actief op social media waar geïnteresseerden kunnen zien waar Accolade mee bezig is.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De door de visitatiecommissie gesproken belanghebbenden zijn unaniem positief over Accolade. Ze vinden de laagdrempeligheid en betrokkenheid van de corporatie erg fijn. Haar manier van samenwerken is een voorbeeld voor de corporatiesector. Accolade deelt ruimhartig haar opgedane kennis met haar collega corporaties zonder daar iets voor terug te verwachten. Op die manier wil Accolade bijdragen aan het aanpakken van de maatschappelijke opgaven. Belanghebbenden geven aan deze actieve houding van Accolade erg te waarderen. Juist ook omdat Accolade o.a. op het gebied van verduurzaming innoverend bezig is. Het delen van deze kennis maakt dat andere corporaties hier niet opnieuw het wiel hoeven uit te vinden.

Accolade weet organisatie breed ook goed wat er speelt in haar werkgebied. Samenwerking met partners, zeker op uitvoerend niveau, is erg goed. Actief en met lef wordt gekeken naar de beste, soms ook innovatieve, manier om maatschappelijke opgaven aan te pakken. Dit altijd in samenwerking met andere partijen. Het is dan ook niet verrassend dat de reputatie van Accolade bij haar belanghebbenden goed is. Accolade wordt gezien als een loyale en betrokken club. De visitatiecommissie is van mening dat Accolade wat betreft de maatschappelijke verankering, met name door hun manier samenwerking in de aanpak van de maatschappelijke opgaven, een voorbeeld is voor de corporatie sector. De maatschappelijke verankering van Accolade wordt daarom beoordeeld als uitstekend.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Accolade heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden;
- Accolade is een onmisbare samenwerkingspartner in haar werkgebied;
- Accolade toont initiatief en is vasthoudend en heeft lef maar neemt hierbij haar belanghebbenden mee;
- De bewoners staan bij Accolade écht op de eerste plaats.

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

Tijdens de visitatieperiode leverde het strategische meerjarenplan bij Accolade de strategische ankerpunten. In Koers 2020 - 2025 “Ruimte voor mensen” staat als overall ambitie: elke huurder een passende woonplek in een aangename en veilige buurt. Op basis van het koersplan is de afgelopen jaren aan drie speerpunten gewerkt:

- We bouwen aan buurten waar je prettig woont
- We doen het samen
- We zijn klaar zijn voor de toekomst

De speerpunten zijn vertaald in 11 strategische doelen en een aantal duurzaamheidsvoornemens.
In een compacte A4 zijn missie, visie koers en andere belangrijke strategische uitgangspunten weergegeven



De strategische doelen worden via een in 2023 ontwikkeld strategisch dashboard 4-maandelijks gevolgd. Hiermee geeft Accolade ook invulling aan een belangrijk aandachtpunt uit de vorige visitatie. Daarin werd opgeroepen om doelen niet alleen in algemene termen op te schrijven, maar vooral ook concreet te maken, te realiseren en de realisatie zichtbaar te maken. Een strategisch dashboard is operationeel. Een tactisch dashboard is in ontwikkeling. Randvoorwaarde voor sturing is een goede datakwaliteit. Daar is veel aandacht voor.

De professionaliseringsslag die in de visitatieperiode is gemaakt, mede om de realisatiekracht van de organisatie te versterken, heeft geleid tot een goede beschrijving van de primaire processen en bijbehorende beheersingsmaatregelen. De meerjaren visie krijgt invulling via een jaarlijkse kaderbrief waarop jaarplannen van de respectievelijke afdelingen en van die van de raad van bestuur aansluiten. De voortgang wordt in 4-maandsrapportages weergegeven. Proces- en productontwikkeling vindt plaats via de ontwikkelagenda van het MT. Elke zes weken komt het MT speciaal bij elkaar over de ontwikkelagenda. De agenda wordt jaarlijks herijkt en aangevuld met, na een pitch gekozen, nieuwe onderwerpen te bespreken. Een MT-lid met een zogenoemde buddy krijgt het eigenaarschap van het thema.

Accolade heeft ook een zogenoemde Beleidsplek ingericht om de actualisatie van beleidstukken door monitoring te waarborgen. De relatief nieuwe afdeling Strategie en Beleid heeft de focus meer op beleidsontwikkeling gezet. Samen met nieuwe, grotere, managementteam, is gewerkt aan meer integraal beleid en uitvoering.

Accolade beschikt over geformuleerd beleid op een groot aantal relevante onderwerpen. Er is over de kernprocessen van Accolade vastgelegd wat je van een woningcorporatie kan verwachten. Zo zijn er visies op de klant, over het huurbeleid en toewijzingsbeleid en ook over bijzondere doelgroepen. De visie op verduurzaming is beschreven. Externen weten wat ze kunnen verwachten door het geformuleerde beleid rond inkoop en contractmanagement. Er is een belanghouders- en participatiebeleid. Natuurlijk is er ook het nodige beleid op financieel terrein (financieel beheer, risicobeheer, treasury). Huurders (kunnen) weten wat het beleid van Accolade is bij herstructurering en sloop en nieuwbouw. In het risicomanagementbeleid is de risicobereidheid beschreven. In het algemeen voert Accolade een behoudend risicobeleid. Ze beschikt over een risicobibliotheek waarin onder andere operationele en frauderisico's zijn beschreven.

Het Portefeuilleplan 2024 - 2040 is begin 2025 vastgesteld. De planperiode bestaat uit twee delen. De visie tot 2030 is gebaseerd op een realistisch perspectief en de periode 2030 - 2040 is meer ambitieus van aard. Het plan komt voor beide perioden tot een kwantitatieve en kwalitatieve opgave en dient als toetsingskader voor sloop, nieuwbouw en verkoop. De resulterende wensportefeuille wordt financieel omgezet naar een haalbare portefeuille. Deze wordt jaarlijks geactualiseerd en vormt de input voor de meerjarenbegroting. Voor de gehele periode voorziet Accolade een bescheiden uitbreiding in de vijf gemeenten van 600 woningen. Maar voor het verjongen en verduurzamen van de voorraad wordt tot 2040 uitgegaan van het slopen en vervangen door nieuwbouw van ruim 1600 woningen. Op basis van het Portefeuilleplan en de Meerjarenbegroting 2022 - 2031 is het Financieringsplan 2022 voor de Daeb tak vastgesteld. De Financieringsstrategie wordt elke 2 jaar geijkt.

De Meerjarenbegroting (MJB) 2024/2033 bestaat uit twee delen: de eerste vijf jaar zijn de harde nieuwbouwprojecten ingerekend, waarvoor tenminste een haalbaarheidsonderzoek is uitgevoerd. De tweede vijf jaar is voor de nieuwbouw uitgegaan van de ambities – voortkomend uit het Portefeuilleplan. Tevens is rekening gehouden met de Nationale en Gemeentelijke Prestatieafspraken. De opgave is groter dan de financiële mogelijkheden. Daarom is een Financieel Sturingskader vastgesteld. Naast de financiële ratio's van Aw en WSW zijn interne signaalwaarden toegevoegd. Meer dan in andere jaren is energie gestoken in het maken van scenario's en gevoeligheidsanalyses en de voorliggende keuzes. Uit de gevoeligheidsanalyses komt naar voren, dat bij drie van de zes scenario's tijdige bijsturing actueel zal zijn.

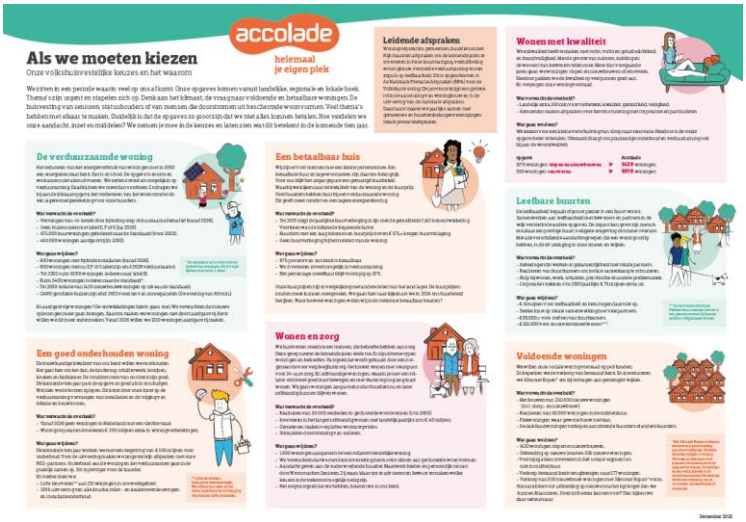
In de meerjarige prestatieafspraken stemmen de betrokken gemeenten, corporaties en huurdersvertegenwoordigers van de vijf kerngemeenten hun doelen en strategie op elkaar af. Er is in alle gevallen sprake van concretisering van de algemene afspraken en ambities in jaarlijkse uitvoeringsafspraken. De Managementrapportages van Accolade worden elke vier maanden opgesteld om de doelstellingen van het huidige Ondernemingsplan te monitoren. Accolade legt verantwoording af met een integraal jaarverslag, dat zowel de financiële als de volkshuisvestelijke aspecten omvat en ook weer een duidelijke relatie legt met het meerjaren koersplan. Naast het 'gewone' jaarverslag heeft Accolade een sociaal jaarverslag waarin uitgebreid wordt beschreven wat er op HR-terrein is gebeurd.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De basis voor strategievorming en sturing is bij Accolade goed op orde. De benodigde documenten, plannen en rapportages voor effectieve sturing zijn aanwezig. Er is duidelijk sprake van een professionalisering en verzakelijking in de organisatie waardoor scherper gepland en gemonitord wordt. Zo heeft probabilistisch plannen zijn intrede gedaan. Het werken met dashboards versterkt in hoge mate de zichtbaarheid en stuurbaarheid van de resultaten. In het krijgen van betrouwbare data is veel energie gestopt. Plannen en rapportages zijn duidelijk en consistent gestructureerd en hebben een aanwijsbare relatie met het strategische meerjarenplan. De organisatie is zich er van bewust dat de sturing nog scherper kan en is bezig met dashboards voor het tactische niveau. Bij de afdeling strategie en beleid wordt gemonitord of het beleid conform de plannen (tijdig) wordt geëvalueerd en/of geactualiseerd. Het zicht op en de beheersing, zeker op strategisch niveau is sterk verbeterd. Op tactisch en operationeel niveau zal het werken met de beoogde dashboarden bijdragen aan sterker bewustzijn over (risico's voor) realisatie van de doelen. Accolade slaagt er in heldere voortgangsinformatie over de geleverde volkshuisvestelijke prestaties te leveren aan de gemeenten waarmee ze prestatieafspraken heeft gemaakt.

De onderlinge verwevenheid van afzonderlijke beleidsterreinen/afdelingen wordt gezien en heeft de aandacht. De platte organisatie en het grotere MT dragen daar aan bij. Ook de ontwikkelagenda van en door het MT borgt integraliteit van beleid. Bij de bespreking van onderwerpen voorziet een oplegger in aandacht voor aanpalende terreinen. De bestuurssecretaris en de controller zien er op toe dat dat meegenomen wordt. Bij de vastgoedsturing is een integrale benadering nu standaard omdat complex-gewijs de schouw van het vastgoed vanuit meerdere afdelingen gebeurd.

De commissie vindt het een compliment waard dat het beleid om zaken samen te doen, ook wordt toegepast in de beleidsplanning. Huurdersvertegenwoordigers en ondernemingsraad worden ruimhartig meegenomen bij het formuleren van nieuw beleid en in de begrotingscyclus. Accolade doet ook samen, sterker nog: is vaak trekker in beleid dat met andere organisaties vorm moet krijgen, zoals bijv. het urgentiebeleid voor 'Friesland samen' met collega corporaties of de ontwikkeling van de Instrumentenkoffer samen met gemeenten. Accolade is duidelijk over haar beleid en keuzes naar belanghouders. Een mooi voorbeeld daarvan is het praatpapier 'Als we moeten kiezen', waarin de keuzes voor 2024 op 1 A4 zijn verwoord.


accolade

Als we moeten kiezen

helemaal je eigen plek

Onze volkshuisvestelijke keuzes en het waarom

Leidende afspraken

Wonen met kwaliteit

De verduurzaamde woning

Een betaalbaar huis

Leefbare buurten

Een goed onderhouden woning

Wonen en zorg

Voldoende woningen

Alles in overweging nemend, concludeert de commissie dat Accolade haar besturing goed op orde heeft. Er wordt voldaan aan de behoefte aan adequate informatie met betrekking tot planning, voortgang en verantwoording van ambities, prestaties en gecreëerde maatschappelijke waarde en er is helder zicht op waar het nog beter kan.

4.3 Bewonderpunten

Bewonderpunten

- Accolade hanteert een heldere lijn in de plannings-, voortgangs-, en verantwoordingsinformatie die aansluit bij de ambities in de Koers 2020/2025, waardoor de sturing doelgericht kan zijn;
- De betrokkenheid van belanghouders bij de formulering van beleid(skaders);
- De permanente feedbackloops die bij wijzigende omstandigheden binnen de algemene kaders zorgen voor aanpassingen in de plannen.
- De pogingen om over schotten heen beleid te formuleren
- De inzet van een ontwikkelagenda

Verwonderpunten

- Dat er nog geen tactisch dasboard is
- Dat in het strategische dashboard geen kpi's zijn opgenomen over huurders- of belanghoudertevredenheid
- Audits gebeuren systematisch op initiatief van de controller. Idealiter wordt ook op afdelingsniveau regelmatig aan systematische (zelf)evaluatie gedaan,

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Financiële capaciteit

De wereld waarin corporaties opereren is de laatste jaren fors gewijzigd. De sterke regulering van de sector wordt in de loop van de visitatieperiode afgezwakt, zoals de afschaffing van de verhuurdersheffing in 2023 en het zwaardere accent op het uitbreiden van de nieuwbouw en de verduurzaming.

Uit de Toezichtbrieven die in de loop van de visitatieperiode zijn afgegeven, blijkt de groei van de organisatie. In 2021 was voor de Autoriteit woningcorporaties (Aw) nog sprake van midden risico bij Accolade, omdat het risicomanagement onvoldoende door vertaald was naar het tactische en operationele niveau en er forse verschillen waren tussen de begrote en gerealiseerde operationaliseerde kasstromen (data kwaliteit). De Aw komt tot monitoringafspraken. In de brieven 2023 en 2024 is het risico op alle onderdelen laag.

Ook uit de stukken van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) blijkt de doorontwikkeling in de organisatie. De brief eind 2024 concludeerde, dat:

- De ambitie herkenbaar is vanuit de strategie en het gevoerde beleid;
- Er continu aandacht is voor de verdere ontwikkeling en verbetering van de bedrijfsvoering;
- De actualisering van strategie en facetbeleid comfort geeft;
- De complex sessies een stevige basis vormen onder de begrote instandhoudingsopgaven;
- Het inzicht in de potentiële impact van de funderingsproblemen onderhanden is.

Uit de management letter 2023 van de accountant komt naar voren dat de organisatie een sterke verbetering kent, maar dat er nog ontwikkeling mogelijk is en er nog ruimte is om de realisatiekracht te vergroten.

Nader inzicht in de financiële positie wordt verkregen door het verloop van de belangrijkste financiële ratio's gedurende de visitatieperiode met elkaar te vergelijken. De ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. Accolade is financieel goed gezond. Accolade kiest er expliciet voor om strengere interne normen te hanteren. Dat heeft in de vorige ronde huurbevriezing in 2023 goede diensten bewezen.

Prestatievelden	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2033
Solvabiliteit (norm WSW > 30/15) in %	60	57	54	58	58	56	56	54	n.b.
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,6	2,7	2,5	2,4	2,3	2,4	2,3	2,3	1,5
Loan to value (norm WSW < 75/85) in %	33	35	40	35	35	37	37	39	66
Dekkingsratio (norm WSW <70%)	25	20	24	n.b.					

Bron: Jaarverslag 2023 en Begroting 2024/2033. De solvabiliteit geeft de verhouding aan tussen het eigen vermogen en het vreemd vermogen. De ICR (Interest Coverage Ratio) geeft aan of de kasstromen voldoende zijn om de leningen te betalen. De LtV (Loan-to-Value) is het totale leenbedrag gedeeld door de onderliggende waarde. De dekkingsratio is de verhouding tussen de leningen van de corporatie en de marktwaarde van de woningen.

5.2 Organisatorische capaciteit

Sinds de vorige visitatie is er het nodige veranderd in de organisatie. Dit hangt samen met de door de raad van commissarissen vanaf 2021 gestimuleerde omslag naar een meer zakelijke en professionelere organisatie. Dit viel samen met de benoeming van een nieuwe raad van bestuur. Na een driehoofdig bestuur koos de raad voor een tweehoofdig bestuur. Beide bestuurders vullen elkaar aan en werken aan hun gezamenlijke agenda. Ze investeren in een optimale samenwerking door naast de wekelijkse directie-overleggen 6-wekelijks een dag voor overleg te nemen en jaarlijks onder externe begeleiding hun gezamenlijke optreden te evalueren.



Daarnaast is gekozen voor het platter maken van de organisatie. Mede om de realisatiekracht te versterken, is gekozen voor het verkleinen van de span of control, bij Accolade span of support genoemd. Dit heeft geleid tot een groter MT.

Het MT doet naast afstemming van de uitvoering, ook aan proces- en productontwikkeling en -voorbereiding middels de ontwikkelagenda. Het MT is voor de executiekracht, het bestuur levert de strategische kracht. In het MT komen verschillende afdelingsperspectieven samen. Dit wordt, zo nodig geborgd door de bestuurssecretaris en de controller. Met name de bestuurssecretaris is een belangrijke linking pin tussen managers en bestuur. In de oplegger voor het Directieoverleg moet samenhang beschreven zijn. Tussen de afdelingsmanager en zijn/haar directeur zijn regelmatig bilaterale overleggen. Medewerkers zijn naast onderdeel van een afdeling soms ook actief in een regionaal team. Dat dubbele 'lidmaatschap' vraagt blijvend onderhoud en aandacht.

De professionalisering van de organisatie zit enerzijds in het uitwerken en stroomlijnen van processen en het monitoren daarvan met betrouwbare data en anderzijds in de vergroting van de kwaliteit en professionaliteit van de individuele medewerkers. In de afgelopen visitatieperiode is aan beide veel aandacht gegeven. De professionalisering van de medewerkers blijkt uit ruime aandacht voor scholing en ontwikkeling van medewerkers, het adagium "blijf nieuwsgierig" wordt duidelijk in de praktijk gestimuleerd. Zo zijn er interne stagemogelijkheden, kunnen medewerkers meedoen aan de Corporatie Academie, aan een intern inspiratieprogramma met vakinhoudelijke en persoonlijke groei thema's, zijn er 'Accolleges' over uiteenlopende onderwerpen en doet Accolade mee aan Noorderlink. Opvallend is dat bij de keuze en invulling van activiteiten regelmatig het initiatief bij medewerkers zelf ligt. Een bijzonder fenomeen is de stoel van de toekomst. Binnen het directieoverleg en bij het MT is een stoel vrijgemaakt voor de inbreng van een jonge medewerker die een aantal maanden meeloopt en de blik van de toekomstige generatie in kan brengen. Medewerkers ervaren veel vertrouwen vanuit hun leidinggevenden. Zij krijgen ook zelf het platform als 'hun' onderwerp in het directieoverleg of (één van de commissies van de) raad van commissarissen is.

Van meet af aan is bij de versterking van de organisatie de bedoeling geweest dat dit zou gaan met behoud van "het goede" van Accolade. Daarmee werd een familiale warme cultuur bedoeld. Het welbevinden van de medewerkers wordt belangrijk gevonden. De regelmatig gehouden Medewerkers-tevredenheidsonderzoeken krijgen duidelijke opvolging. Binnen Accolade is veel aandacht voor psychologische veiligheid, waarbij o.a. op een goede manier feedback geven een belangrijk punt is, maar ook vitaliteit wordt actief gestimuleerd.
Tot de cultuur van Accolade behoort ook de vanzelfsprekendheid waarmee betrokkenen worden meegenomen in processen. Openheid en transparantie behoort tot het DNA van de organisatie, overigens ook vasthoudendheid. Lukt het niet meteen, dan wordt het de volgende keer nog eens geprobeerd. Een warme cultuur mag ook niet in de weg staan van het elkaar aanspreken op geleverde prestaties.

De Ondernemingsraad heeft een goede afspiegeling van de verschillende afdelingen. Uit de gesprekken blijkt dat ook zij de cultuur van openheid en transparantie waarderen. Ze voelt zich meegenomen en gehoord.

De jaarlijkse Aedes benchmark geeft inzicht in het oordeel van de huurders over de dienstverlening, in de bedrijfs- en onderhoudslasten en de duurzaamheid. Het huurdersoordeel is constant op een score B, rond het gemiddelde van de referentiegroep. De bedrijfslasten zijn gestegen maar blijven een score A, lager dan de referentiegroep, met uitzondering van 2021, met een score B. Voor de duurzaamheid geldt een constante score B. De score op verbeterings- en onderhoudslasten was niet beschikbaar.

Aedes benchmark	2021	2022	2023	2024
Huurdersoordeel	B	B	B	n.b.
Bedrijfslasten	B	A	A	
Duurzaamheid	B	B	B	
Onderhoud en verbetering	n.b.			

De raad van commissarissen van Accolade is samengesteld uit vijf leden. De relatie tussen bestuur en raad is in de loop van de visitatieperiode verschoven van wantrouwend naar vertrouwend. Van controlerend naar meedenkend en adviserend. Waar de raad onder het vorige bestuur werd gehoord over voorgenomen besluiten, typeert het huidige overleg zich door vroegtijdige discussies over de dilemma's rond onderwerpen.
De raad heeft drie commissies: de Audit- en de Renumeratiecommissie en de commissie Maatschappelijk presteren.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

Accolade verkeert in een gezonde financiële positie en hanteert intern striktere normen dan de externe toezichthouders voorschrijven. De bedrijfslasten zijn weliswaar de afgelopen gestegen, maar nog steeds op een lager niveau dan de referentiegroep. Er wordt actief gestuurd op een maximale maatschappelijke prestatie en het aansluiten op de gemeentelijke en Nationale Prestatieafspraken. Waarbij voldoende bijsturingsmogelijkheden bij tegenvallers aanwezig zijn. Accolade gaat voor degelijkheid en de lange termijn. Er moet goed gewaakt worden voor een juiste balans tussen goed rentmeesterschap en goedkope woningen aan de ene kant en het helpen oplossen van de maatschappelijke opgaven rond nieuwbouw en verduurzaming aan de andere kant.

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop Accolade heeft gewerkt aan een robuuste en voor de toekomst toegeruste organisatie. De professionalisering van processen en medewerkers schept daar uitstekende voorwaarden voor. Dat dit gerealiseerd is in een organisatie die niet alleen een warm en open hart heeft voor de huurders en partners, maar ook voor elkaar, is een knappe prestatie. Het heeft de commissie niet verbaasd dat de medewerkers trots zijn op hun organisatie.
De commissie was zeer positief over de tijdigheid waarmee de raad van commissarissen nadenkt over de behoeften van de organisatie op de middellange termijn en wat voor toezicht, bestuur en organisatie daar bij horen. Samenvattend is de visitatiecommissie van mening dat Accolade hard werkt aan de doorontwikkeling van de interne organisatie en strategievorming en zowel financieel als organisatorisch goed is uitgerust om de maatschappelijke opgave nu en in de toekomst waar te maken.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- Accolade is een financieel gezonde corporatie met een goed beeld van de financiële ontwikkeling, ook op de langere termijn
- Financieel wordt ernaar gestreefd de maatschappelijke prestaties te maximaliseren;
- De combinatie van warmte, vasthoudendheid en verzakelijking in de cultuur van de organisatie
- Een proactieve raad van commissarissen met oog voor de toekomst
- De investering in optimale samenwerking in het bestuur

Bestuurlijke reactie van Accolade

Bestuurlijke reactie op het visitatierapport 2021–2024
Aan het begin van de visitatieperiode kregen wij als nieuw bestuur van Accolade een duidelijke opdracht mee van de RvC om de organisatie zakelijker en professioneler te maken. Daarbij moest een goede balans worden gevonden in de goede samenwerking met partners en het behouden van de betrokkenheid en de drive in de organisatie. Hier hebben we als bestuur en organisatie samen met onze partners de afgelopen vier jaar hard aan gewerkt en veel in bereikt. De visitatieperiode 2021- 2024 loopt gelijk met onze bestuursperiode wat deze visitatie voor ons extra bijzonder maakt. Zijn we geslaagd in onze opdracht en wordt dit ook gezien en gewaardeerd door onze partners?

Deze vraag kunnen we na het lezen van het visitatierapport volmondig met “ja” beantwoorden. Uit de visitatie blijkt dat de ingezette verzakelijking heeft geleid tot meer resultaatgerichtheid en transparantie. Tegelijkertijd bleven we investeren in onze warme, mensgerichte cultuur. We waren alert op het vinden van de juiste balans tussen zakelijkheid en nabijheid. We werden effectiever en onze kernwaarden kwamen nog beter uit de verf.

Wij zijn trots op de positieve oordelen van de visitatiecommissie, in het bijzonder het oordeel “Uitstekend” voor maatschappelijke verankering en “Goed” voor maatschappelijke waarde. Deze erkenning bevestigt dat onze inzet voor huurders, samenwerking en maatschappelijke opgaven wordt gezien en gewaardeerd door onze partners.

Reflectie op onderdelen van de visitatie
Het is een bewuste keuze om de visitatie gelijk te laten lopen met een proces om te komen tot een nieuwe koers. De uitkomsten van de visitatie gaan we verwerken in het nieuwe koersdocument.

De door de commissie geconstateerde bewonderpunten zoals dat we de huurders op de eerste plaats zetten, kennis delen, het betrekken van belanghouders, volhardend zijn en lef tonen (en zo worden er nog meer genoemd), voelen voor ons vanzelfsprekend. Voor ons vormt dit het DNA van Accolade. We zien het als een uitdaging om dit DNA vast te houden. De door de commissie benoemde verbeter- en verwonderpunten vormen voor ons waardevolle aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling van onze organisatie en ons toekomstige beleid.

De samenwerking met partners, zeker op uitvoerend niveau, is erg goed constateert de commissie. Tegelijkertijd wijst zij op het belang van intensievere bestuurlijke samenwerking met zorg- en welzijnspartijen, met name op het gebied van leefbaarheid en wonen en zorg. Wij zetten ons hier de komende periode graag voor in.

De commissie benadrukt het belang van bewonersparticipatie bij het versterken van leefbaarheid. We blijven zoeken naar manieren om bewoners te activeren en hun ideeën daadwerkelijk te vertalen naar beleid en uitvoering. De taakverdeling tussen Accolade en haar RGS-partners en de communicatie daarover met huurders vraagt aandacht. Wij zien het als onze verantwoordelijkheid om hierin helderheid te bieden.

De commissie benoemt dat Accolade met veel thema's tegelijk bezig is. Wij herkennen deze constatering. In onze koers voor de komende jaren zullen we (nog) explicieter prioriteiten stellen en deze ook helder communiceren naar onze stakeholders. We kunnen onze realisatiekracht stimuleren door verdere dashboardontwikkeling. We zetten hier het komende jaar al stevig op in, zodat we op alle niveaus binnen de organisatie kunnen sturen op maatschappelijke prestaties. Ook zullen we KPI's rondom huurders- en belanghouderswaardering toevoegen aan onze dashboards.

Tot slot
Wij danken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie en de visitatiecommissie voor de zorgvuldige en onafhankelijke beoordeling. Het rapport biedt ons waardevolle inzichten om verder te bouwen aan een toekomstbestendige organisatie die van betekenis is voor haar huurders en de samenleving. We blijven leren, ontwikkelen en samenwerken – met als doel: betaalbaar, duurzaam en prettig wonen voor iedereen die op ons rekent.

Namens het bestuur van Accolade,

Friso de Roos

Elze Klinkhammer

Bijlagen

Onafhankelijkheidsverklaring Cognitum B.V.

Cognitum B.V. verklaart hierbij dat de visitatie van **Accolade** in 2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. ***Cognitum B.V.*** heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ***Cognitum B.V.*** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ***Cognitum B.V.*** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Rotterdam, oktober 2024, de heer I. Smits | directeur Cognitum

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden verklaren hierbij dat de visitatie van ***Accolade*** in 2025 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.
Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.
In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Bussum, oktober 2024, de heer J. van der Moolen | voorzitter visitatiecommissie
Amsterdam, mei 2025, mevrouw M. Ruimschotel |visitator visitatiecommissie
Geldermalsen, oktober 2024, de heer J.H. Haagsma |visitator visitatiecommissie
Strijen, november 2024, mevrouw E. van Kranenburg-Haagsma | secretaris visitatiecommissie

Cv's visitatiecommissie

Jan van der Moolen (voorzitter) is sinds 1 maart 2013 zelfstandig adviseur op het gebied van volkshuisvesting, woningcorporaties, toezicht- en governance vraagstukken en sinds 2018 voorzitter van visitatiecommissies bij Cognitum. Daarvoor was hij ruim 14 jaar directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting, een zelfstandig bestuursorgaan dat belast was met het financiële toezicht op en het saneren van financieel in problemen geraakte woningcorporaties. Daarnaast is hij nog vereffenaar en gastdocent bij o.a. Erasmus universiteit. In zijn carrière daarvoor was hij onder meer werkzaam bij de gemeente Leeuwarden (beleidsmedewerker en hoofd afdeling Volkshuisvesting), de Nationale Woningraad (beleidsadviseur, hoofd staf Onderzoek en Ontwikkeling en districtsdirecteur Oost-Nederland), het adviesbureau Andersson Elffers Felix en directeur van de corporatie Achtgoed Wonen. Jan van der Moolen heeft na zijn HBS de HEAO gevolgd en daarna rechten en planologie aan de Universiteit van Groningen. Met nevenactiviteiten heeft hij bestuurlijke en toezichthoudende rollen vervuld bij twee woningcorporaties (Lefier en SSH) en in diverse sectoren als onderwijs, kinderopvang, cultuur en zorg. Daarnaast was hij lokaal en landelijk bestuurlijk actief in een politieke partij, een omroepvereniging en het Habitat Platform Midden en Oost-Europa. Hij was één van de oprichters van het Tijdschrift voor de Volkshuisvesting en jarenlang hoofdredacteur.
Monique Ruimschotel (visitator) Monique is een energieke, creatieve maatschappelijk ondernemer en ontwikkelaar in de non-profit sector, die maatschappelijke en beleidsmatige ontwikkelingen kan vertalen in kansen (en risico's), plannen en projecten. Als praktische idealist, die zakelijkheid paart aan betrokkenheid, bij voorkeur werkzaam bij organisaties, die mensen helpen om met hun volle potentieel te kunnen blijven participeren in leven, werk en samenleving. Monique heeft meerdere visitaties uitgevoerd voor Cognitum.
Jan Haagsma (visitator) Als directeur-bestuurder van Cognitum heeft Jan ruime ervaring met visitaties en het visitatiestelsel voor corporaties en inmiddels enkele tientallen visitaties uitgevoerd. Als adviseur en onderzoeker heeft Jan enkele decennia ervaring met het auditen en onderzoeken van organisaties.
Evelien van Kranenburg (secretaris) is afgestudeerd in de cultuursociologie en vanaf de oprichting betrokken bij Cognitum. Als manager van de backoffice van Cognitum is zij bij alle visitaties betrokken en treedt daarnaast regelmatig op als secretaris in een visitatiecommissie.