

Welkom

Visitatierapport

Utrecht, 30 mei 2008

Colofon

Raeflex

Catharijnesingel 56

3511 GE Utrecht

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. H. van Santen (voorzitter)

De heer ir. C. J. Noort

Mevrouw M. P. Duijcker

Mevrouw drs. S. Koolmees (secretaris)

Voorwoord

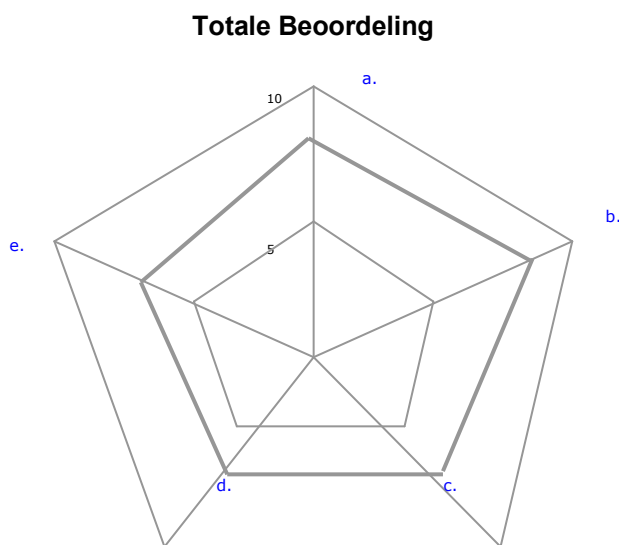
Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al meer dan zes jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Raeflex ziet visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Visitaties van Raeflex worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

Samenvatting en Recensie

In november 2007 heeft Welkom uit Bolsward opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Doordat de visitatie feitelijk is uitgevoerd in de periode januari tot juni 2008, kon de nieuwste visitatiemethodiek¹ worden toegepast. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 10, 11 en 14 april 2008.

Woningcorporatie Welkom wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7.



Verplichte onderdelen	Cijfer
a. Presteren naar eigen ambities en doelen	8
b. Presteren naar opgaven	8
c. Presteren naar vermogen	7
d. Presteren volgens stakeholders	7
e. Governance	7
Gemiddelde score	7

Deze waarderingen zijn gebaseerd op een uitgebreide score, waarbij de prestatievelden nader zijn onderverdeeld.

Een gedetailleerde weergave van deze scores is terug te vinden in hoofdstuk 7.

Op de onderdelen *presteren naar eigen ambities en doelen* en *presteren naar opgaven* presteert de corporatie goed. Op de aspecten *presteren naar vermogen*, *presteren volgens stakeholders* en *governance* scoort Welkom ruim voldoende. Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting worden de prestatievelden in samenhang tot elkaar gepresenteerd. De commissie komt tot de conclusie dat Welkom ruim voldoende scoort en tendeert naar een goed.

Welkom is de afgelopen jaren bezig geweest zich te ontwikkelen tot een ondernemende plattelandscorporatie met een duidelijk profiel en een sterke inbedding in het werkgebied. Naast haar core business (woningen verhuren) heeft de corporatie diverse projecten gerealiseerd op het gebied van wonen, zorg en leefbaarheid in de kernen.

De commissie constateert dat Welkom een flexibele en leergierige organisatie is die zich initiatiefrijk opstelt in haar omgeving. Ook tracht Welkom op onderdelen zich faciliterend op te stellen (o.a. in de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed). Aan de hand van onderzoeken en contacten met haar stakeholders heeft Welkom een vrij goed beeld van de lokale opgaven en de marktrisico's. Zij stemt haar visie en strategie hierop af. Welkom analyseert en evalueert in hoeverre zij toegevoegde waarde levert in de werkomgeving en hoe zij hierin tot verbeterstappen kan komen. Zij is hierin gedreven en gaat voortvarend te werk. Welkom spant zich in om tot verbetering te komen van de woon- en leefkwaliteit in de kernen. Hierin zoekt zij haar partners in zorg, welzijn en wonen op.

De corporatie heeft een breed netwerk in Friesland. De relaties met de stakeholders zijn in het algemeen van goede kwaliteit. Daarbij valt op dat de stakeholders Welkom als een betrouwbare partner definiëren. Stakeholders signaleren dat de corporatie de laatste 4 jaar prestaties heeft geleverd in het werkgebied en dat ook de kwaliteit van de interactie met de corporatie is verbeterd. Met het merendeel van de gemeenten zijn prestatieovereenkomsten afgesloten en ook met diverse andere stakeholders zijn samenwerkingsovereenkomsten opgesteld. In de beleidsvorming betreft de corporatie relevante stakeholders, zoals gemeenten, zorg en welzijninstellingen en huurdersvertegenwoordigers. Dorpsraden en gemeenteraadsleden willen in een eerder stadium betrokken worden bij de planvorming. Vaak vraagt Welkom haar stakeholders te reageren op een voorgesteld plan, soms ontstaat het beleid in onderlinge samenwerking (vb. protocol herstructurering). De organisatie neemt weleens een wat 'voortvarende' stap die tijd nodig heeft om te bezinken bij stakeholders (vb. introductie rayonmodel).

De uitgestrektheid van het werkgebied (79 kernen omvattend) vraagt behoorlijk wat van de competenties van de medewerkers. Door haar zelfkritische en ondernemende vermogen van de organisatie weet zij zich vrij breed te oriënteren in het werkgebied. Zij zoekt steeds naar verbeteringen in de bedrijfsprocessen om zo betere prestaties in het gebied te kunnen leveren. De veelheid aan kleinschalige projecten op verschillende locaties leidt er soms toe dat er tijdelijk niet voldoende capaciteit is binnen een project waardoor er vertragingen optreden. Stakeholders ervaren wel eens dat de corporatie 'even niet meer bij de les is' en dan denken zij dat de corporatie bezig is met andere projecten. Wanneer ze dit aanklaagt bij Welkom reageert de corporatie hier goed op en worden er acties ondernomen. Door de open en constructieve houding naar haar stakeholders toe, blijft de verstandhouding goed en leidt het samenwerken tot positieve resultaten.

De commissie concludeert dat de communicatie met de stakeholders in het algemeen goed gaat, wel is zij van mening dat de corporatie de strategische ambities en doelen van de corporatie en de voortgang in het behalen van de doelen meer onderwerp van gesprek kan laten zijn. De corporatie heeft hiertoe een belangrijke stap gezet in het opstellen van een algemeen communicatiebeleidsdocument ('naar (h)erkenning'). De commissie waardeert de inspanningen van de corporatie om Welkom als een krachtig merk neer te zetten in het werkgebied. Nu is het zaak om dit gestructureerd voort te zetten en te borgen in de bedrijfsvoering. Van belang hierbij is dat Welkom het communicatieplan blijft vertalen in concrete acties richting specifieke groepen stakeholders.

Welkom investeert stevig in de dorpen en toont gelijktijdig aan dat zij haar middelen verantwoord en doelmatig wenst aan te wenden. Zij streeft naar doelmatige investeringen en is hierover transparant naar

de stakeholders. De corporatie heeft zich ten doel gesteld om op korte termijn in control te zijn. De visitatiecommissie constateert dat ze goed op weg is om in control te zijn. De prestaties worden gevolgd, geanalyseerd en waar nodig bijgestuurd. De commissie is wel van mening dat de corporatie meer aandacht kan geven aan haar rapportagecyclus door de eigen ambities en de wensen van de stakeholders hierin op te nemen, zodat de prestaties op dit vlak nadrukkelijker gevolgd kunnen worden.

De actuele landelijke discussie over de inzet van het maatschappelijk vermogen volgt de corporatie nauwlettend. Zij is bezig om lange termijn ontwikkelingen (vergrijzing, krimp, herstructurering, maatschappelijk vastgoed etc.) in kaart te brengen en door te rekenen, om zo te anticiperen op ontwikkelingen van het vermogen.

Het interne toezicht is betrokken bij de organisatie en neemt haar maatschappelijke taak serieus op. Zij volgt nauwlettend de strategische doelen en het maatschappelijk presteren van Welkom. Het toezicht voldoet aan de wettelijke kaders en de Governancecode. In korte tijd staan er een aantal wisselingen in de samenstelling van de RvC op stapel. De RvC gaat hier op professionele wijze mee om.

Samenvattend stelt de commissie dat deze corporatie ruim voldoende presteert in haar werkomgeving. De corporatie stemt haar ambities af op de lokale opgaven. Zij richt haar blik ook op de regionale opgaven en onderzoekt in hoeverre zij hier een bijdrage aan kan leveren. De corporatie neemt een actieve houding aan ten aanzien van investeringsmogelijkheden. De corporatie is resultaat gericht. De open en constructieve houding naar de stakeholders toe leidt er toe dat kleinschalige projecten in de plattelandsomgeving worden gerealiseerd.

Inhoud

Samenvatting en recensie

1. Corporatie Welkom en het werkgebied	11
1.1 De Visitatie	11
1.2 Welkom	11
1.3 Het werkgebied	11
1.4 Leeswijzer	12
2. Prestaties naar Ambities en Doelen	13
2.1 Missie en ambities	13
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen	14
2.3 Conclusies	14
3. Prestaties naar Opgaven	17
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	17
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgave	18
3.3 Conclusies	18
4. Prestaties naar Vermogen en efficiëncy	21
4.1 Kerngegevens	21
4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	21
4.3 Efficiëncy	22
4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen	23
4.5 Conclusies	23
5. Prestaties volgens Stakeholders	25
5.1 De stakeholders van Welkom	25
5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	26
5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	27
5.4 Conclusies	27
6. Governance	29
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	29
6.2 Conclusies	29
7. Scorekaart	31
Bijlage 1 Verantwoording Visitatie	37
Bijlage 2 Visitatiecommissie	41
Bijlage 3 Het Certificaat	43
Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties	49

1. Corporatie Welkom en het werkgebied

1.1 De Visitatie

In november 2007 heeft Welkom te Bolsward opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Doordat de visitatie feitelijk is uitgevoerd in de periode januari tot juni 2008, kon de nieuwste visitatiemethodiek¹ worden toegepast. De visitatiegesprekken zijn gehouden op 10, 11 en 14 april 2008. De visitatiecommissie bestond uit de heer H. van Santen (voorzitter), de heer C.J. Noort, mevrouw M.P. Duijnker en mevrouw S. Koolmees (secretaris). In de bijlagen zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woninorporatie Welkom de belangrijkste reden om een visitatie te laten doen dat zij zich wil verantwoorden voor haar prestaties naar haar stakeholders. Welkom vindt het belangrijk te weten wat de stakeholders van de prestaties van Welkom vinden en wil hiervan leren. De visitatie betreft de periode van 2004 tot 2008 met een doorkijk tot 2012. Het visitatietraject bestond, naast het bestuderen van de documenten en het voeren van interne en externe visitatiegesprekken, eveneens uit twee aparte bijeenkomsten met een brede vertegenwoordiging van de dorpsraden en de gemeenteraadsleden. De bijeenkomsten verliepen volgens de methodiek van de Group Decision Room (GDR)².

1.2 Welkom

Woningcorporatie Welkom is voortgekomen uit een fusie in 2004 van de stichtingen De Friese Greiden uit Bolsward en Woonwille uit Grou. In 2007 is besloten omwille van eenduidige communicatie de naam Welkom consequent door te voeren. Stichting De Friese Greiden Groep bleef de statutaire benaming. Welkom is toegelaten in de gehele provincie Friesland, maar heeft van oudsher haar bezit in zeven gemeenten. Het beheer van bijna 10.000 verhuureenheden is verdeeld over de gemeenten Bolsward, Littenseradiel, Wûnseradiel, Wymbritseradiel, Sneek, Boarnsterhim en Opsterland. Deze gemeenten samen tellen circa 130 750 inwoners. Belangrijkste stakeholders zijn de gemeenten, diverse zorg en welzijnsinstellingen, de huurdersvereniging, de dorpsraden en de collega corporaties. In de gemeenten Opsterland en Sneek zijn naast Welkom ook Woon Friesland, de Accoladegroep en De Wieren uit Sneek actief. In geheel Friesland zijn 15 corporaties die in totaal circa 84.000 woningen beheren. Contacten met deze corporaties op bestuurlijk niveau zijn er onder andere binnen de Vereniging van Friese Woningcorporaties.

Bij Welkom werken 110 medewerkers; in totaal 99,8 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directiebestuurder. De RvC bestaat uit 5 leden, waarvan 2 leden namens de huurders.

1.3 Het werkgebied

Welkom is werkzaam in 7 gemeenten in Friesland. Het werkgebied is te karakteriseren als een plattelandsgebied zonder (groot) stedelijke kernen. Het corporatiebezit is verspreid over bijna 80 kernen in een uitgestrekt deel van West Friesland tot Oost Friesland. De woningmarkt in dit gebied kenmerkt zich door een hoog aandeel eigen woningbezit (twee op de drie is een koopwoning). In de koopsector is er een actueel aanbodtekort in alle koopprijssegmenten. In de huursector is de druk afgenomen. De verwachting is dat er tot 2016 een kleine toename is in het aantal huishoudens. Na 2016 houdt men voorzichtig rekening met een mogelijk krimpscenario, zo blijkt uit het woningbehoeftenonderzoek Friesland (WOBOF 2007).

Het woningbezit van de corporatie betreft vooral laagbouw (twee- of meeronderéénkap) in de bereikbare klasse. Het werkgebied kent eigenlijk geen tekorten aan betaalbare woningen. De opgave ligt meer in de kwaliteit van de woningen en de kernenproblematiek met een tekort aan voorzieningen. In de kleine kernen is de werkgelegenheid afgenomen, met als gevolg dat jongeren veelal wegtrekken en de dorpen zogenaamd 'dubbel vergrijzen'. Dat er aandacht nodig is voor krimp in het werkgebied, staat bij de corporatie goed op het netvlies. Zij treedt hierover graag in discussie met stakeholders. Het onlangs verschenen woningbehoeftenonderzoek in Friesland neemt de corporatie serieus en zij overweegt het SVB te wijzigen.

1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar Ambities en Doelen (hoofdstuk 2)
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3)
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 4)
- Presteren volgens Stakeholders (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage vier worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2. Prestaties naar Ambities en Doelen

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

2.1 Missie en ambities

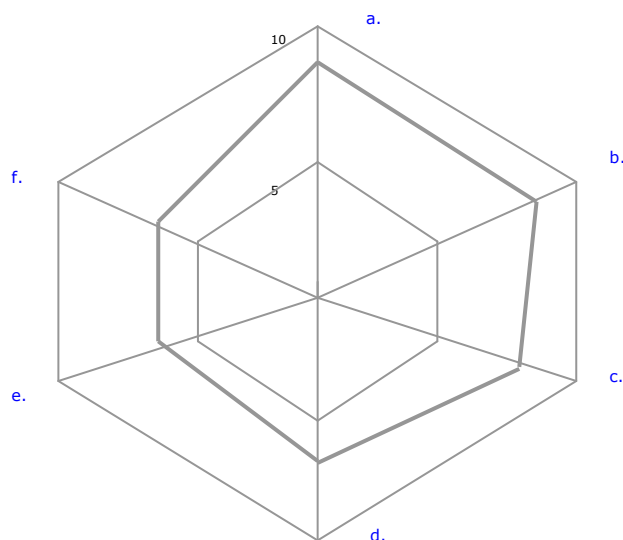
Na de fusie tot De Friese Greiden Groep heeft Welkom in 2005 de missie en de strategie vast gesteld. In deze missie formuleerde Welkom dat zij:

- een plattelandscorporatie wil zijn met een herkenbaar 'gezicht';
- zich zal focussen op kleine en middelgrote dorps- en stadskernen (tot 10.000 inwoners) in Noord-Nederland;
- vanuit haar visie op wonen in dorpskernen een integraal woon- en leefconcept wil aanbieden en daarbij samenwerkt op gebieden als welzijn, zorg en lokale overheid;
- het financiële rendement wil inzetten om haar maatschappelijke activiteiten te kunnen financieren;
- de organisatie bedrijfsmatig zal aansturen en professioneel te werk gaat.

Door de vele veranderingen, zowel intern als extern in de afgelopen twee jaar, heeft Welkom medio 2007 de visie geëvalueerd en bijgesteld. Naast de blijvende focus op de problematiek in de dorpskernen gaat Welkom zich de komende jaren richten op de volgende onderwerpen:

- een aantrekkelijke werkgever zijn om kwalitatief goede medewerkers te behouden en aan te kunnen trekken.
- onderzoek naar de mogelijkheid van schaalvergroting voor een stevige regionale positie en om tegenwicht te kunnen bieden tegen de politieke ontwikkelingen.
- autonome groei door overname bezit, bouw in werkgebied en langs economische zone A7 en beheer maatschappelijk vastgoed.
- in de aanpak van de dorpenmethodiek zal Welkom geen leidende rol maar een faciliterende rol spelen. Welkom ondersteunt de dorpen waar mogelijk met kennis en ervaring op het gebied van vastgoed en ruimtelijke ordening.
- Portfolio management van het bezit t.a.v.:
 - financiële en maatschappelijke waarde
 - kwaliteitsniveau van de woningen, met name in de woning
 - borging van verhuurbaarheid door in te spelen op de wensen van de huurder

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar eigen ambities en doelen



Ambities en doelen	Cijfer
a. focus op (de problematiek van) de kleine en middelgrote kernen in Noord Nederland	9
b. aantrekkelijke werkgever	9
c. onderzoek naar schaalvergroting voor een stevige regionale positie	8
d. autonome groei door overname bezit, bouw in het werkgebied, economische zone A7, beheer maatschappelijk vastgoed	7
e. faciliterende rol in dorpenmethodiek	7
f. portfolio management van het bezit	7
Gemiddeld presteren naar ambitie	8

2.3 Conclusies

De commissie concludeert dat Welkom de lokale opgaven in haar werkgebied vrij goed in beeld heeft en haar ambities en doelen hierop afstemt. De corporatie scoort goed op het presteren naar eigen ambities en doelen.

Na de fusie in 2004 heeft Welkom de stap gemaakt om van woningbeheerder zich te ontwikkelen tot een maatschappelijk ondernemende corporatie met ambities in de verbetering van de woon- en leefkwaliteit in de dorpen, de aanpak van de problematiek van kleine kernen en de participatie in maatschappelijk vastgoed. De commissie heeft waardering voor de omslag die de organisatie doormaakt. Zij merkt op dat het ambitieniveau in relatie tot de opgaven in de plattelandsomgeving aan de hoge kant lag en dat dit is bijgesteld (medio 2007). De bijstelling vindt haar oorzaak (niet alleen) in de corporatie, maar ook in de weerbarstigheid van handelen van andere overheden en daarnaast in

situationele omstandigheden. De belangrijke speerpunten in het huidige beleid van Welkom zijn onder meer de focus op de kleine en middelgrote kernen in Friesland vanuit een meer faciliterende taakopvatting, het ontwikkelen van de eigen organisatie om goede medewerkers te behouden en nieuwe aan te trekken, het onderzoeken van mogelijkheden om de regionale positie te verstevigen en het sturen op vernieuwing en modernisering van het eigen bezit.

De commissie constateert op basis van de zelfevaluatie, de documentatie en de visitatiegesprekken dat de visie op de eigen ambities en de feitelijke prestaties goed zijn. Het evalueren van de gestelde doelen en de bijsturing om deze te behalen scoren ruim voldoende. Het gegeven dat de corporatie haar ambities kritisch analyseert en vervolgens heeft genuanceerd, toont aan dat zij inzicht heeft in haar stakeholders, de opgaven in het werkgebied en de capaciteit van de werkorganisatie. De commissie vindt wel dat de eigen ambities en doelen concreet terug dienen te komen in de rapportagecyclus, zodat de prestaties beter gevolgd kunnen worden. Dit zorgt er tevens voor dat er met meer helderheid over de voortgang gecommuniceerd kan worden met de stakeholders.

a. Focus op de problematiek van de kleine en middelgrote kernen in Friesland

Welkom heeft haar bezit voornamelijk in de kleine en middelgrote kernen. Zij is zich zeer bewust dat de dorpen hun eigen problematiek hebben en spant zich in om de woon en leefkwaliteit voor de bewoners in de dorpskernen te verbeteren. De corporatie laat duidelijk zien haar taak hier breder op te vatten dan alleen de verhuur van woningen (bv. ontwikkeling maatschappelijk vastgoed zoals dorpshuizen en deelname in o.a. een WMO werkgroep). Dit resulteert in veelal kleinschalige projecten die voor de leefbaarheid van de dorpen waardevol zijn. De inzet van de organisatie om tot prestaties te komen in samenwerking met de vele verschillende stakeholders in een uitgestrekt gebied met bijna 80 dorpskernen verdient lof.

b. Aantrekkelijke werkgever

Welkom is een lerende organisatie. De afgelopen jaren is er veel aandacht voor het versterken van de competenties van de medewerkers. Er wordt geïnvesteerd in een proactieve en ondernemende houding van medewerkers. Welkom stimuleert medewerkers om deel te nemen aan opleidingen en workshops om de eigen ontwikkeling verder te brengen. De commissie heeft bij de corporatie enthousiaste medewerkers aangetroffen met een open en gemotiveerde houding die trots zijn op de organisatie. Gelijktijdig leidt het ambitieniveau van de corporatie ertoe dat een deel van de medewerkers ook een werkdruk ervaart. Dit heeft deels te maken met onduidelijkheden over nieuwe functies binnen de organisatie in verband met het overstappen naar het rayonmodel. De corporatie heeft stappen gezet om dit te verbeteren. Er zijn duidelijke functiebeschrijvingen en er zijn verschillende vacatures uitgezet om zo de werkdruk te verminderen. Het aantrekken van nieuwe medewerkers begint van de grond te komen. In 2007 zijn 3 beleidsfunctionarissen aangetrokken. De verjongingsslag binnen de corporatie sinds de fusie wordt door stakeholders positief beoordeeld en de corporatie heeft aan goed imago gewonnen in haar omgeving.

c. Onderzoek naar schaalvergroting voor een stevige regionale positie

De corporatie is zich zeer bewust van het belang om het woon- en leefklimaat te verbeteren in de kleine dorpen en zo de negatieve gevolgen van krimp tegen te gaan. In het woningbehoefteonderzoek in de provincie Friesland (WOBOF, feb. 2008) ziet de corporatie de bevestiging van haar heroverweging van de strategische doelen. Hieruit blijkt dat er na 2016 sprake zal zijn van krimp van de bevolking. Als gevolg daarvan zal ook de woningbehoefte minder worden in de dorpen. Gelijktijdig beseft de corporatie dat het platteland enkel kan floreren als de woningvoorraad van goede kwaliteit is, de voorzieningen op peil zijn en er ook een aantrekkelijke/sterke stad is in de

omgeving om antwoord te kunnen bieden op de verwachte lange termijn opgaven in het gebied. Door schaalvergroting kunnen risico's beter verspreid worden en tevens het vermogen beter ingezet worden. De commissie vindt het onderzoek naar de schaalvergroting in dit licht verklaarbaar en getuigen van inzicht in en betrokkenheid met de regio.

d. Autonome groei door overname bezit, bouw in het werkgebied, economische zone A7, beheer maatschappelijk vastgoed.

Welkom kiest ervoor om autonoom te groeien om zo een sterkere positie te krijgen in de regio. Deze ambitie ligt in het verlengde van de andere gestelde doelen. Door autonome groei hoopt Welkom in staat te zijn om antwoord te bieden aan de lange termijn opgaven in het gebied. Het aantrekkelijk houden van het wonen op het platteland hangt samen met het revitaliseren van de dorpen en gelijktijdig de ontwikkeling van de regio als geheel. Om het revitaliseringsconcept voor dorpen echt te laten werken heeft de organisatie kennis en omvang nodig. Samenwerking met andere partijen is cruciaal. De commissie begrijpt de strategische overwegingen van de corporatie. De uitwerking en planning in concrete stappen is nog niet volledig uitgewerkt. De commissie heeft geen zicht op de gang van zaken in eventuele overname van bezit en of er voldoende bouwlocaties beschikbaar zijn. Het verkoopbeleid heeft Welkom helder in kaart gebracht. Hoewel het nieuwbouwprogramma enigszins achter loopt bij de meerjarenplanning, vindt de commissie het bouwen van 579 woningen in de kleine kernen sinds 2004 een flinke prestatie van de corporatie binnen de Friese context.

e. Faciliterende rol in dorpenmethodiek

De corporatie heeft haar ambitieniveau bijgesteld betreffende haar rol in de dorpsaanpak. Op basis van een tweetal pilots heeft zij haar methodiek om dorpskernen te ontwikkelen verder aangescherpt en geconcludeerd dat het effectiever is om zich op te stellen als medespeler in plaats van regisseur. De commissie merkt op dat deze bijstelling nog niet afdoende is gecommuniceerd naar de stakeholders toe. De commissie heeft hier begrip voor in verband met de korte tijdsloop, maar zij benadrukt het belang om dit op te pakken, zodat de verwachtingen van stakeholders blijven samenlopen met de doelen en prestaties van de corporatie.

f. Portfolio management van het bezit

- financiële en maatschappelijke waarde
- kwaliteitsniveau van de woningen, met name in de woning
- borging van verhuurbaarheid door in te spelen op de wensen van de huurder

De commissie is van mening dat deze ambitie essentieel is voor de waardecreatie van de woningvoorraad van Welkom en de leefbaarheid in het platteland. Het leveren van maatwerk en het verbeteren van het onderhoudsniveau staat hoog op de agenda. De commissie constateert dat de corporatie werkt aan het verbeteren van de kwaliteit van de woningen en dat zij initiatieven neemt om de klant meer keuzevrijheid en zeggenschap te geven over woonaangelegenheden.

3. Prestaties naar Opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Welkom in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

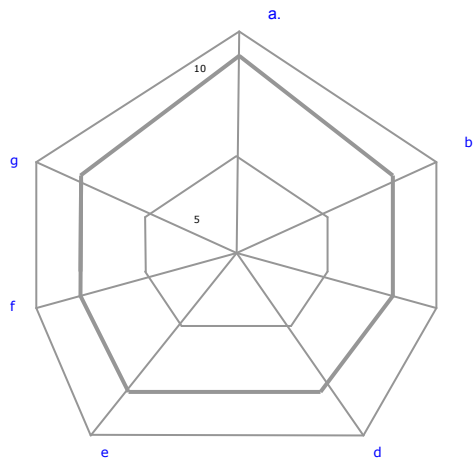
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De opgave voor Welkom in het werkgebied is het bieden van kwalitatief goede en bereikbare huisvesting aan doelgroepen die daar niet zelfstandig in kunnen voorzien. Vanwege de uitgestrektheid van het werkgebied en de kleinschalige kernen waarin Welkom opereert, is er sprake van een groot aantal gevarieerde projecten (zowel in kwalitatief als kwantitatief opzicht) op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Dit vergt nogal wat van de capaciteit van de woningcorporatie: niet alleen financieel, maar ook organisatorisch. Het aantrekken van goede werknemers is een van de opgaven in het gebied.

De dorpskernen kennen hun eigen problematiek wat betreft het in stand houden van de voorzieningen en de verminderde werkgelegenheid. Welkom wil deze opgave vooral realiseren via een bottom-up aanpak (dus vanuit het “dorp”) in combinatie met gemeentelijke ambities die zijn afgestemd op de portefeuille ontwikkeling van de corporatie. Dit is vastgelegd in het Strategisch Voorraadbeleidsplan na overleg met betrokken stakeholders.

De ontwikkelingen in het werkgebied van Welkom zijn niet los te zien van de lokale en regionale context. De meest manifeste daarvan zijn de demografische ontwikkelingen in relatie tot de bouwproductie in Friesland. Provinciale cijfers tonen aan dat er rekening dient te worden gehouden met krimp van de bevolking in absolute zin. Die krimp laat zich al in delen zien met als effect dreigende leegstand. Welkom zoekt een deel van de oplossing in herstructurering van bestaand, veelal gedateerd bezit. De veronderstelling is dat het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit, kernen tot een plezierige woon- en leefomgeving maken.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7
c. Leefbaarheid	7
d. Wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen	7
e. Bouwproductie	7
f. Dorpsvernieuwing	7
g. Energie en duurzaamheid	7
Gemiddeld presteren naar opgave	8

3.3 Conclusies

a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

Bijna het gehele woningbezit van de corporatie behoort tot de betaalbare woningvoorraad; 99% van de woningen kent een huur onder de grens van € 526,-- maandhuur. Er kan gesteld worden dat er op dit moment voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn. De verhuurbaarheid van de woningen is voornamelijk goed. Wat de toekomst betreft ligt er een transformatieopgave van het bezit om mogelijke leegstand van oudere woningen tegen te gaan. In het strategisch voorraadbeleidsplan is de sloop en verkoop van woningen opgenomen.

b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

De commissie is van mening dat de kwaliteit van producten en diensten ruim voldoende scoort. Welkom staat open voor het ontwikkelen en implementeren van innovatieve producten en diensten om zo de klant tegemoet te komen. Zij introduceert onder andere een keuzecentrum, het optiemodel, Te Woon, Koopgarant en er is onlangs het beleidsplan Zelfaangebrachte Voorzieningen en Geriefsverbeteringen gemaakt. De eigen servicedienst is uitermate betrokken bij haar klanten in het werkgebied. Een aandachtspunt op dit prestatieveld betreft de kwaliteit van het onderhoud. Uit de beschikbare stukken blijkt dat Welkom minder uitgeeft aan onderhoud dan voorgenomen in de meerjarenbegroting. De commissie vraagt zich af of de achterstand in het onderhoud samen hangt met onvoldoende capaciteit binnen de corporatie. De commissie realiseert zich dat de kwaliteit van de

woningen in delen van het werkgebied achterliep en dat de corporatie zich sterk moest inspannen om een inhaalslag te maken. Bewonersvertegenwoordigers geven aan dat de corporatie in delen van het gebied ook werkelijk een kwaliteitslag heeft geleverd. De corporatie heeft onlangs bepaald voor het gehele bezit wat de streefqualiteit van de woningen moet zijn. Inmiddels is het afgelopen jaar de achterstand in het aanbesteden van het onderhoud ingelopen. Daarnaast heeft Welkom zich ten doel gesteld om de komende tijd de communicatie over het onderhoud naar de huurders te verbeteren en voldoende menskracht in te zetten om zaken op tijd uit te laten voeren.

c. Leefbaarheid

Welkom hanteert een brede definitie van leefbaarheid in de kernen. Op het gebied van de woon en leefkwaliteit in de kernen werkt Welkom samen met dorpsraden en andere betrokken stakeholders, zoals welzijnsinstellingen. Zij investeert in diverse leefbaarheidsprojecten en draagt bij aan het realiseren en in stand houden van dorpshuizen, voorzieningen en winkels. Hierbij geeft zij invulling aan wensen van stakeholders. De visievorming rond projecten gaat goed. De uitvoering van de dorpsvisies duurt soms lang. Hier zou meer doorzettingskracht getoond kunnen worden. Aandachtspunten zijn de communicatie naar de stakeholders over de rol en taken die de corporatie op zich wil nemen en haar investeringsmogelijkheden, aangezien hier nog verschillende interpretaties bestaan. Het kernenbeleid dat de corporatie hanteert is nog niet afdoende bekend bij alle stakeholders.

d. Wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen

Welkom is zeer actief op het prestatieveld wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen. Er is veelvuldig overleg met de zorginstellingen over de visie op en de ontwikkelingen in de zorg. Ze heeft 5 verzorgingshuizen in haar bezit. Nieuwbouwprojecten zijn qua doelgroepen met name gericht op senioren, starters en zorgvragers. Van de totaal gerealiseerde woningen (579) zijn er 290 geschikt voor ouderen en zorgbehoevende. Voor de huisvesting van cliënten van Stichting Philadelphia en Talant zijn in Bolsward en Gorredijk in de afgelopen twee jaar in totaal 21 zorgwoningen opgeleverd. Deze huisvesting biedt plaats aan 43 cliënten. In de middelgrote kernen in het werkgebied lukt het de betrokken partijen om de voorzieningen op het gebied van primaire zorg en ouderenzorg te leveren. In de kleine dorpen is het moeilijker. Hier probeert Welkom met stakeholders tot maatwerk-oplossingen te komen voor de ouder wordende bewoners.

e. Bouwproductie

Op het platteland van Friesland is geen behoefte aan grootschalige nieuwbouwprojecten. Nieuwbouw wordt dan ook met de nodige voorzichtigheid in de markt gezet. Lof voor het maatwerk dat de corporatie levert in de kleine dorpen. Ook in de kleinste kernen zet de corporatie zich in om (een beperkt aantal) nieuwe starters en seniorenwoningen te bouwen. Het ontwikkelen van nieuwbouw binnen de plattelandscontext in Friesland vergt doorzettingskracht en een grote betrokkenheid. Van 2004 tot en met 2007 was de bouw van in totaal 1058 nieuwe woningen gepland. In deze periode zijn er 579 woningen gerealiseerd. De vertraging in de bouwproductie ligt niet altijd binnen de invloedssfeer van de corporatie. Stakeholders geven aan dat de corporatie zich sterk maakt om tot resultaat te komen. Zij handelt hierin zelfstandig, maar ook in samenwerking met zorginstellingen en collega-corporaties. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met WoonFriesland (voorheen Corporatieholding Friesland) om in de kleine dorpen in Opsterland een woningtype te ontwikkelen voor koop- en huurwoningen. De commissie is van mening dat de corporatie een betere inschatting had kunnen maken van wat haalbaar is qua bouwproductie binnen de Friese context. De ambitie is hoog, terwijl de opgaven in het werkgebied kleiner zijn op dit prestatieveld.

f. Dorpsvernieuwing

Welkom investeert in wijken en dorpskernen door deze te herstructureren. Het gaat hierbij om sloop, nieuwbouw, verkoop en renovatie. Alle wijkvernieuwingsprojecten voor de komende 5 jaar liggen vast. Er zijn concrete afspraken met de gemeenten over gemaakt. Dit geldt met name voor de fysieke kant van projecten. Eén van de afspraken is bijvoorbeeld dat voor elke gesloopte woning een terugbouwgarantie met de gemeenten is overeengekomen. Bij de prestatieafspraken die nu ontwikkeld of bijgesteld worden geeft de corporatie ook meer aandacht aan de sociale aspecten van de dorpsvernieuwing. In twee gemeenten zal de corporatie de komende 10 jaar circa 180 miljoen investeren in de herontwikkeling van de dorpskernen. Dit moet bijdragen aan een aantrekkelijk woonklimaat in de dorpen.

g. Energie en Duurzaamheid

De corporatie scoort ruim voldoende op het prestatieveld *energie en duurzaamheid*. Welkom heeft een heldere visie op energiebesparende maatregelen en duurzaamheid. Eind 2006 heeft Welkom een Milieubeleidsplan opgesteld. Een van de pijlers van dit plan is het bewerkstelligen van gedragsverandering zowel binnen als buiten de organisatie. Dit beleid dient verder verankerd te worden de komende jaren. Er zijn in 2007 projecten opgestart op dit prestatieveld dat gecontinueerd gaat worden in 2008.

4. Prestaties naar Vermogen en efficiency

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

4.1 Kerngegevens

Kengetallen financiële positie	2006	2007
Eigen vermogen per woning	€ 9.891	€ 12.514
Huur per woning	€ 4.357	€ 4.460
Boekwaarde per woning	€ 24.673	€ 27.888
Jaarresultaat per woning	€ 914	€ 2.450
Onderhoudsuitgave per woning	€ 1.174	€ 1.488
Solvabiliteit EV/TV	38,78%	43,05%
WOZ-waarde totaal bezit.	€ 988.000.000	€ 1.095.000.000
Kengetallen omzetspotentie		
Huur als percentage van maximaal redelijk	62,44%	62,60%
Bedrijfswaarde als percentage van de boekwaarde	138,5%	128,5%
Aantal te verkopen woningen komende vier jaar		479
Aantal te herstructureren woningen komende vier jaar		Totaal 1250 waarvan sloop 407
Gemiddeld onrendabele top bij nieuwbouw laatste vier jr.		€ 67.900 per woning

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting berekende het gecorrigeerde weerstandvermogen van Welkom in 2006 op 42 procent van het balanstotaal in 2006. Dat is circa 3% hoger dan de referentiecorporatie en circa 13% hoger dan het landelijk gemiddelde. Volgens de meerjarenprognoses zal in 2011 het gecorrigeerde weerstandsvermogen gedaald zijn naar 22% en stemt dan overeen met de regionale en landelijke gemiddelden. Het minimaal noodzakelijke weerstandvermogen 2006 is door het CFV bepaald op 13,6%. De vermogensovermaat neemt in de eerstvolgende vijf jaren sterk af en bedraagt naar schatting in 2011 8,8%, van het balanstotaal. Bij de berekening van deze overmaat is geen rekening gehouden met de extra heffingen van de overheid en de integrale vennootschapsbelasting. Er worden na 2007 veel correcties aangebracht in de bedrijfswaarde, zodat deze lager uitkomt dan Welkom die prognosticeert.

Voor de totale financieringscapaciteit (te borgen door het WSW) geldt als maximum 50% van de WOZ-waarde van het bezit. Op dit moment ligt de WOZ-waarde op circa € 1 miljard (bedrijfswaarde € 300 miljoen) en de huidige leningenportefeuille op circa € 137 miljoen. Op basis van het huidige bezit bestaat er een additionele financieringscapaciteit van circa € 363 miljoen (€ 500 miljoen - € 137 miljoen). Het WSW heeft voor Welkom een faciliteringsvolume afgegeven (voorheen: borgingsruimte), welke ultimo 2007 € 148,5 miljoen bedraagt.

4.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Het jaarresultaat 2007 (zie kengetallen) wordt sterk beïnvloed door een groter aantal verkochte huurwoningen. Het eigen vermogen per woning stabiliseert in de jaren na 2007 op ongeveer 14 000 (volgens de financiële meerjarenprognose). De boekwaarde per woning zal als gevolg van investering

in de leningportefeuille de komende jaren jaarlijks stijgen met zo'n 3000 per woning.

De visitatiecommissie constateert dat er op dit moment sprake is van een vermogensovermaat. Op basis van de huidige gegevens en parameters kan er worden geconstateerd dat dit vermogen ingezet gaat worden in het werkgebied. In de afgesloten convenanten met de gemeenten Opsterland en Boarnsterhim is deze overmaat nodig om te voldoen aan de geformuleerde (her)investeringsopgaven (+/- € 180 miljoen). Het uitvoeren van het strategisch voorraadbeheerplan met de voorgestelde aanpassingen in de woningvoorraad zal ook een forse investering vragen van de organisatie (zie evaluatie strategisch plan, schatting 160 miljoen, nog niet verwerkt in de meerjarenprognose). De financiële positie van de corporatie zal dan ook terug lopen bij realisatie van de geprogrammeerde prestaties. Op basis van de financiële meerjarenprognose blijkt dat na 2008 structureel het vermogen afneemt op basis van ongewijzigd beleid. Het solvabiliteitspercentage zal de komende 5 jaar stabiliseren naar ongeveer 30%. Het vermogen van de corporatie daalt op de langere termijn van 137 miljoen (2007) naar een eigen vermogen van 75 miljoen met een solvabiliteit van 18% in 2018. Deze ontwikkeling van het vermogen is het gevolg van geraamde investeringen, de lagere opbrengsten uit de verkoop en hogere bedrijfslasten. De investeringsopgave zal de corporatie nog toetsen aan de eventueel bij te stellen beleidskaders. De corporatie wil de effecten van de verwachte krimp van de bevolking op de woningbehoefte cq. nieuwbouw doorrekenen (naar aanleiding van het onlangs verschenen woningbehoefteonderzoek Friesland). Ook de invoering van de integrale vennootschapsbelastingplicht en de heffingen door het Rijk heeft er toe geleid dat de corporatie bezig is de financiële onderbouwing van het strategische plan opnieuw vorm te geven.

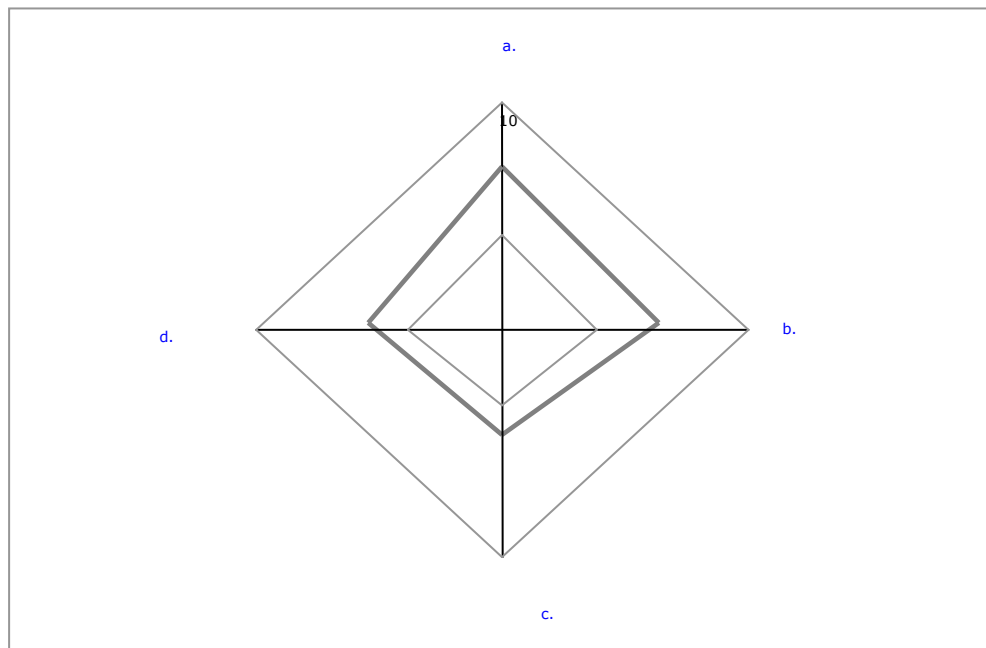
De commissie constateert dat de corporatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt door haar vermogen aan te wenden ter verbetering van de leefbaarheid in de kernen. Door nu maatschappelijk te investeren blijft het economische rendement op de langere termijn in de dorpen geborgd.

4.3 Efficiency

De opgaven die Welkom wil opnemen kan zij in de toekomst financieel aan. Dit blijkt uit de meerjarenbegroting en de cijfers van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting. Uit de WOZ-waarde van het huidige bezit is af te lezen dat de voorgenomen investeringen financieel haalbaar zijn. De ambities van de corporatie zijn in algemene zin geborgd. De ontwikkeling van de bedrijfslasten is het gevolg van beleidskeuzes. Risico's worden in kaart gebracht. In 2007 is een concern controller aangesteld om risicomanagement nadrukkelijker op de agenda te zetten. De commissie constateert dat de corporatie zich meer kan verantwoorden naar haar omgeving over de efficiëntie van haar bedrijfsvoering.

Welkom heeft sinds 2004 een treasurycommissie ingesteld om advies te geven over samenstelling van de 137 miljoen uit de leningsportefeuille aan de directeurbestuurder. Aandacht gaat voornamelijk uit naar de liquiditeitsprognose, de mogelijkheden met swaps en nadrukkelijk de financieringsbehoefte.

4.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen



Prestatievelden	Cijfer	Weging
a. mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	7	70
b. visie op economisch rendement van vermogen	7	10
c. solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	6	10
d. efficiënte bedrijfsvoering wordt verantwoord	6	10
Totaal	7	

4.5 Conclusies

De visitatiecommissie constateert dat Welkom voldoende investeert in haar werkgebied. De corporatie vat haar taak hierbij breder op dan wonen alleen. Dit wordt door de omgeving als positief beoordeeld. De visitatiecommissie constateert dat er sprake is van vermogensovermaat. In achtneming dat dit ingezet gaat worden in het werkgebied en in de context van de totale opgaven in de plattelandsomgeving beoordeelt de commissie het presteren van de corporatie op dit gebied als voldoende tot ruim voldoende.

5. Prestaties volgens Stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van Welkom.

5.1 De stakeholders van Welkom

Stakeholder	Waarom belangrijk?
Huurders	Bestaansrecht
Huurdersplatform	Centrale afspraken en kaders voor bewonersbeleid
Gemeente / provincie	Afstemming volkshuisvestingsbeleid
Leveranciers	Toeleveren producten & diensten
Plaatselijke belangen	Afstemming volkshuisvestingsbeleid
Zorg en welzijn	Zakenpartners
Aedes	Politiek speelveld (centrale vertegenwoordiging)
Collegacorporaties in provincie Friesland	Afstemmen beleid

De corporatie heeft een breed netwerk in Friesland. De relaties met de stakeholders zijn in het algemeen van goede kwaliteit. De corporatie betreft stakeholders in haar beleidsvorming. Vaak vraagt zij haar stakeholders te reageren op een voorgesteld plan. Soms ontstaat het beleid in onderlinge samenwerking. Met het merendeel van de gemeenten zijn prestatieovereenkomsten afgesloten en ook met diverse andere stakeholders zijn samenwerkingsovereenkomsten opgesteld.

Welkom heeft twee officiële huurdersbelangenorganisaties, de Bewonersraad Friesland en Huurdersvereniging Samen Sterker. Deze twee organisaties komen uit de pre-fusie periode en vertegenwoordigen geografische gedeelten van het werkgebied van Welkom. Sinds 2007 hebben de beide huurdersbelangenorganisaties een gezamenlijk huurdersplatform opgericht. Dit huurdersplatform overlegt op bestuurlijk niveau met de directie over zaken als het huurbeleid, de woonruimteverdeling, veranderingen in het bezit etc. Met de afzonderlijke organisaties wordt gesproken over gemeentelijke en lokale zaken als plannen, klachten en lokaal onderhoud. Er zijn overeenkomsten gesloten tussen Welkom en beide huurdersbelangenorganisaties afzonderlijk als ook gezamenlijk op platformniveau. Daarnaast zijn er aanvullende overeenkomsten over het sociaal plan (sloop en renovatie) en het protocol herstructurering.

Met de plaatselijke belangen vindt er overleg plaats op verschillende vlakken, o.a. herstructurering, maatschappelijk onroerend goed en dorpsontwikkeling. De mate en de kwaliteit van het overleg is afhankelijk van de problematiek in het dorp en de organisatiegraad van het plaatselijke belang.

De relatie met zorg- en welzijnsorganisaties is professioneel en zakelijk. Er worden op projectbasis afspraken gemaakt. Met collega-corporaties is overleg in de Vereniging van Friese Woningcorporaties gericht op het afstemmen van beleid, het uitwisselen van informatie en het organiseren van themabijeenkomsten voor directie, management en toezichthouders.

5.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

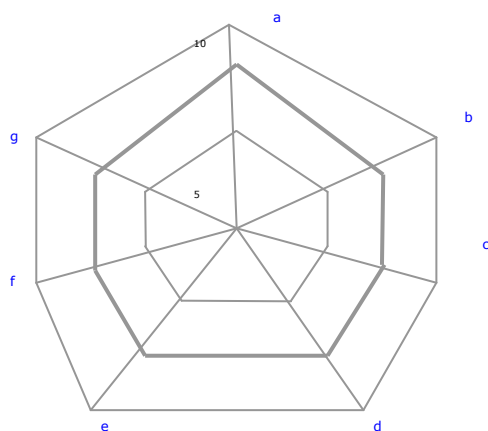
Welkom is een corporatie die in de volle breedte waardering krijgt van haar stakeholders. Zij beoordelen de prestaties van de corporatie vrijwel allemaal met een ruim voldoende tot goed. Ze verwachten de corporatie door te zien groeien in haar professionaliteit en ondernemerschap. De geleverde prestaties op het gebied van nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van de woningen en de leefbaarheid van de plattelandskernen worden positief beoordeeld door stakeholders. Sommige van hen geven aan dat de opgaven in het gebied dermate groot zijn, dat ze hoopt op nog meer prestaties van de corporatie in de kernen, vooral op het gebied van herstructurering en dorpsvernieuwing. Dat Welkom haar taak breed oppakt in de Friese context wordt zeer gewaardeerd door alle belanghebbers.

Gemeenten en zorginstellingen (die reeds een lange relatie hebben met Welkom) zien de verjongingslag binnen de organisatie terug en merken een groeiende actiegerichtheid en zakelijk ondernemerschap van de organisatie binnen het werkgebied. Ze zien de corporatie als een betrouwbare partner die bereid is te investeren in de plattelandskernen. Zij vinden overigens wel dat de corporatie veel projecten heeft lopen. Stakeholders ervaren soms dat de corporatie 'even niet meer bij de les is' en dan nemen zij aan dat de corporatie bezig is met andere projecten. Wanneer ze dit aankaarten bij Welkom reageert de corporatie hier goed op en worden er stappen genomen. Door de open en constructieve houding naar haar stakeholders toe, blijft de verstandhouding goed en leidt het samenwerken tot positieve resultaten.

Dorpsbelangen en raadsleden geven het advies aan de corporatie om de communicatie en voortgang rond plannen en projecten nog beter op te pakken. Zij willen tijdig op de hoogte worden gehouden over belangrijke zaken in de kernen. Soms weten ze niet precies wat er speelt en wat ze van de corporatie kunnen verwachten. Toch geven ze allemaal aan mooie projecten van de grond te hebben zien komen waar Welkom een belangrijke rol in speelde. De wensen van dorpsbelangen en de raadsleden liggen op het vlak van het bouwen van starters en senioren woningen en het investeren in de leefbaarheid in de dorpen. Ze ervaren dat er naar hun wensen wordt geluisterd door Welkom, maar het mag wat hen betreft een stap intensiever.

Collega-corporaties benadrukken het belang om gezamenlijk de lange termijnopgaven in Friesland op te pakken en strategische afspraken hierover te maken. Zij waarderen Welkom om haar betrouwbaarheid en openheid. Positief beoordelen zij het gegeven dat Welkom na de fusie steeds de samenwerking met hen bleef opzoeken en in staat bleek zich te ontwikkelen tot een gezonde organisatie.

5.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Prestatievelden	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	7
c. Leefbaarheid	7
d. Wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen	7
e. Bouwproductie	7
f. Dorpsvernieuwing	7
g. Energie en duurzaamheid	7
Totaal	7

5.4 Conclusies

De visitatiecommissie beoordeelt de corporatie op ‘presteren naar stakeholders’ met een ruim voldoende tot goed. Hier ligt de volgende argumentatie aan ten grondslag:

- De lokale verankering van Welkom is sterk. De corporatie kent haar stakeholders en hun wensen in het werkgebied vrij goed.
- Welkom heeft met diverse stakeholders de continuïteit van de relaties geborgd middels het vastleggen van prestatieafspraken, convenanten en samenwerkingsovereenkomsten.
- De commissie constateert dat deze afspraken concreet en zorgvuldig zijn gemaakt. De afspraken worden gecontroleerd en indien nodig bijgesteld.
- Niet alleen het fysieke maar ook de sociale kant van projecten is onderwerp van discussie tussen stakeholders en Welkom. Beiden zoeken naar het ‘totaalpakket’ aan maatregelen in de dorpen.
- Het contact met de stakeholders is overwegend goed. Welkom werkt volgens de afspraken en is bereid deze afspraken aan te passen aan de wensen van stakeholders binnen de lokale context.
- Op alle prestatievelden levert Welkom prestaties in het werkgebied.

a. Beschikbaarheid betaalbare woningen

De corporatie zorgt voor voldoende betaalbare en beschikbare woningen. Stakeholders vinden het goed dat er gebouwd wordt voor senioren en starters. Welkom wil zich flexibeler opstellen in haar woningaanbod om zo beter in te springen op de wensen van huurders. Het nieuwe optiemodel is

goed ontvangen door huurders.

b. Leveren van de gewenste kwaliteit van producten en diensten

Stakeholders zijn in het algemeen tevreden over de kwaliteit die Welkom levert. Huurders geven aan dat de woningen aan de binnenkant nog weleens verouderd zijn. Welkom is hier serieus mee aan de slag, middels het SVB, het keuzecentrum, haar ZAV-beleid en het inhalen van onderhoudsachterstanden.

c. Leefbaarheid

Het ondersteunen en in stand houden van maatschappelijke voorzieningen, winkels en het dorpsverenigingsleven wordt zeer gewaardeerd door stakeholders. Welkom heeft hier reeds stappen in gezet. Dorpsbelangen en dorpsraden willen zicht hebben op wat Welkom bereid is te blijven doen in hun dorpen. De commissie constateert dat de corporatie meer helderheid kan verschaffen aan betrokkenen omtrent de rol die zij wil nemen op het gebied van leefbaarheid in de dorpen. Daarnaast is de commissie van mening dat de corporatie haar successen op het gebied van leefbaarheid in de dorpen meer mag laten zien aan haar omgeving.

d. Bijzondere doelgroepen

Er is naar mening van de stakeholders in ruim voldoende mate aandacht voor huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het accent ligt hierbij op senioren, zorgvragers en starters. Stakeholders zien de noodzaak in van een continuering van dit beleid. De wens is dat ouderen en zorgvragers de dorpen niet hoeven te verlaten om zorg te genieten. Welkom heeft ook woningen beschikbaar gesteld voor daklozen en asielzoekers.

e. Bouwproductie

De bouwproductie is zichtbaar voor stakeholders en ze zijn blij dat er gebouwd wordt in hun gemeenten voor de verschillende doelgroepen. Zij geven wel aan meer op de hoogte te willen blijven van de voortgang van de projecten. In verschillende projecten is er vertraging opgetreden. Stakeholders wijten dit niet enkel aan de corporatie. De commissie heeft de indruk gekregen dat stakeholders geen afdoende zicht hebben op de lange termijn bouwdoelstellingen van de corporatie. De commissie is van mening dat de corporatie haar visie op mogelijke krimpscenario's in Friesland in relatie tot haar lange termijn bouwdoelstellingen nadrukkelijker dient te communiceren naar haar omgeving.

f. Dorpsvernieuwing

De corporatie zet zich in voor de dorpsvernieuwing in de kleine kernen, o.a. middels herstructurering en renovatie. Stakeholders geven aan dat het voor hen lastig is in te schatten hoe groot de financiële ruimte is die Welkom ter beschikking heeft. Het beeld bestaat dat Welkom zich sterk inspant voor het platteland en haar vermogen bereid is in te zetten ter revitalisering van de dorpen in het platteland. De uitnodiging aan minister Vogelaar om de dorpen te bekijken wordt aangehaald als een teken van betrokkenheid met het werkgebied.

g. Energie en duurzaamheid

De corporatie hecht waarde aan dit thema. Welkom heeft een visie ontwikkelt op het gebied van energie en duurzaamheid. Zij stuurt niet alleen aan op fysieke maatregelen in hun woningvoorraad, maar ook op een gedragsverandering bij interne en externe stakeholders op het vlak van energie en duurzaamheid. Investeren in maatschappelijk vastgoed en dorpsverzieningen om de dorpen 'leefbaar' te houden, past volgens de visitatiecommissie goed bij het begrip duurzame woonomgeving.

6. Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Prestatievelden	Cijfer
a. Goed bestuur: visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichthouders	7
b. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	7
Totaal	7

6.2 Conclusies

De commissie constateert dat de afgelopen jaren het professionaliseren van het toezicht een belangrijk onderwerp in de Raad van Commissarissen is geweest. In 2005 heeft de RvC onder externe begeleiding van Governance Support haar functioneren geëvalueerd. De RvC heeft gedefinieerd welke kennis en kunde voor een goed professioneel toezicht bij Welkom aanwezig dient te zijn. De profielen voor de leden van de Raad zijn vastgesteld en er is een rooster van aftreden. De visitatiecommissie constateert dat Welkom de afgelopen 4 jaar goed vooruitgang heeft geboekt ten aanzien van Governance. De RvC is betrokken en voelt zich verantwoordelijk bij de strategische ontwikkelingen van Welkom. Uit de visitatiegesprekken merkte de commissie op dat de RvC zich bezig houdt met haar maatschappelijke verantwoording, iets wat uit de papieren documenten minder bleek. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie een ruime voldoende scoort.

De RvC heeft een visie op de wijze van toezichthouden en zij toetst deze aan de governance code voor woningcorporaties. Toezicht bij Welkom vindt plaats volgens het WOK principe: deze houdt in dat het toezicht zich realiseert dat naast een controlerende rol, het toezicht een werkgeversrol en een klankbordrol (voor het bestuur) vervult. Daarbij wenst de RvC transparant te handelen en zij legt daarover jaarlijks in het jaarverslag van de corporatie verantwoording af. Het verdere opereren van de RvC is vastgelegd in een RvC reglement. De RvC blijft op de hoogte van ontwikkelingen in de branche en houdt de deskundigheid op peil door het bijwonen van verschillende bijeenkomsten en het bijhouden van vakspecifieke literatuur. Randvoorwaardelijk voor goed functioneren van het toezicht is betrouwbare informatievoorziening en een goede communicatie met de huurdersvereniging en de OR. De RvC is in algemene zin tevreden over de informatievoorziening. Zij blijft scherp op aanvullingen, mede gelet op de dynamiek van de ontwikkelingen. De commissie constateert dat de RvC moet opletten dat de kwaliteit van de interactie met de stakeholders goed blijft, zodat zij voldoende inzicht heeft of de wensen en behoeften van stakeholders overeenstemmen met de ambities van de corporatie.

Welkom conformeert zich aan de adviesregeling Izeboud voor wat betreft de honorering van de directiebestuurder. Jaarlijks vindt een beoordeling- en functioneringsgesprek met de directiebestuurder plaats, waarvan een verslag wordt gemaakt. Hierin worden tevens de afspraken en doelen voor het volgende jaar vastgelegd. De visitatiecommissie constateert dat de directiebestuurder op strategisch niveau een goede sparringpartner heeft gevonden in de RvC. Ambities en doelstellingen in volkshuisvestelijke en financiële zaken worden goed gevolgd en gecontroleerd. Sociaal maatschappelijke thema's, communicatiezaken (het 'managen van verwachtingen' bij interne en externe stakeholders) en de ontwikkelingen binnen de organisatie (introduktie van het rayonmodel) mogen meer aandacht krijgen.

De commissie constateert dat de RvC in groeiende mate zich richt op de maatschappelijke verantwoording van de corporatie naar haar omgeving. De taken van de corporatie worden breed opgepakt door de RvC. Zij is ambitieus in het volgen van de doelen en verwachtingen ten aanzien van de opgaven en de stakeholders in het werkgebied.

7. Scorekaart

Presteren naar eigen ambities en doelen	I	II	III	IV	Totaalscore
a. focus op (problematiek van de) kleine en middelgrote kernen in Noord NL	9	9	9	9	9
b. aantrekkelijke werkgever	9	9	9	9	9
c. onderzoek naar schaalvergroting voor een stevige regionale positie	8	9	7	7	8
d. autonome groei door overname bezit, bouw in werkgebied, economische zone A7, beheer maatschappelijk vastgoed	7	8	7	7	7
e. faciliterende rol in dorpenmethodiek	7	8	7	7	7
f. portfolio management van het bezit	7	8	7	7	7
Totaal gemiddeld					8

Presteren naar opgave	I	II	III	IV	Totaalscore
a. beschikbaarheid betaalbare woningen	9	9	8	8	9
b. leveren kwaliteit producten en diensten	7	8	7	7	7
c. leefbaarheid	7	8	7	7	7
d. bijzondere doelgroepen	7	7	7	7	7
e. bouwproduct	7	7	7	7	7
f. dorpsvernieuwing	7	7	7	7	7
g. energie en duurzaamheid	7	7	7	7	7
Totaal gemiddeld					8

Presteren volgens stakeholders	I	II	III	IV	Totaalscore
a. beschikbaarheid betaalbare woningen	8	9	7	7	8
b. leveren kwaliteit producten en diensten	7	9	7	7	7
c. leefbaarheid	7	8	7	7	7
d. bijzondere doelgroepen	7	8	7	7	7
e. bouwproductie	7	8	7	7	7
f. dorpsvernieuwing	7	8	7	7	7
g. energie en duurzaamheid	7	8	7	7	7
Totaal gemiddeld					7

Presteren naar vermogen	Cijfer
I. mate waarin vermogen wordt ingezet	7
berekening bedrijfswaarde?	7
berekening bestemd eigen vermogen?	7
verkooppotenties in kaart gebracht?	7
financieringsruimte in kaart gebracht?	7
risicobuffers berekend?	7
geeft inzicht of vermogen max. wordt ingezet?	6
II. Visie en doel op rendement?	7
III. Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord?	6
IV. Presteert efficiënt?	6
Totaal gemiddeld	7
Governance	Cijfer
Goed bestuur	7
Maatschappelijke verantwoording	7
Totaal gemiddeld	7

Presteren naar eigen ambities en doelen

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. focus op (problematiek van de) kleine en middelgrote kernen in Noord NL	9	9	9	9	9
b. aantrekkelijke werkgever	9	9	9	9	9
c. onderzoek naar schaalvergroting voor een stevige regionale positie	8	9	7	7	8
d. autonome groei door overname bezit, bouw in werkgebied, economische zone A7, beheer maatschappelijk vastgoed	7	8	7	7	7
e. faciliterende rol in dorpenmethodiek	7	8	7	7	7
f. portfolio management van het bezit	7	8	7	7	7
Gemiddeld presteren naar eigen ambities en doelen					8

Toelichting:

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

Presteren naar opgave

Prestatieveld	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Totaalscore
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	9	9	8	8	9
b. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	8	7	7	7
c. Leefbaarheid	7	8	7	7	7
d. Wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen	7	7	7	7	7
e. Bouwproductie	7	7	7	7	7
f. Dorpsvernieuwing	7	7	7	7	7
Gemiddeld presteren naar opgave					8

Toelichting:

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

Presteren naar vermogen

Omschrijving	Beoordeling	Weging
I. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde;	7	70%
De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen;	7	
De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen;	7	
De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht;	7	
De corporatie heeft risicobuffers berekend;	7	
De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6	
II. De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen.	7	10%
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	6	10%
IV. De corporatie presteert efficiënt	6	10%
Totaal	7	

Presteren volgens stakeholders

Prestatievelden	I = 70%	II = 10%	III = 10%	IV = 10%	Cijfer
a. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8	9	7	7	8
b. Leveren kwaliteit producten en diensten	7	9	7	7	7
c. Leefbaarheid	7	8	7	7	7
d. Wonen en zorg voor bijzondere doelgroepen	7	8	7	7	7
e. Bouwproductie	7	8	7	7	7
f. Dorpsvernieuwing	7	7	7	7	7
g. Energie en duurzaamheid	7	7	7	7	7
Totaal					7

Toelichting

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

Governance

Governance	Oordeel	Weging
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	7	50%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording over de prestaties van de corporatie plaatsvindt	7	50%
Totaal beoordeling Governance	7	

Bijlage 1 Verantwoording Visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Organogram van de werkorganisatie

SVB

- Strategisch kader De Friese Greiden Groep
- Evaluatie Strategisch plan
- Beslisdocument Strategisch Voorraad Beleidsplan
- Evaluatie Strategisch voorraadbeleidsplan

Communicatieplan, naar vanzelfsprekende (h)erkenning (2005/ 2006?)

Begrotingsplannen:

- Gezamenlijke Begroting 2004 Stichting De Friese Corporatie
- Begroting 2005 en meerjarenbegroting 2005 – 2014
- Jaarbegroting 2006 en meerjarenbegrotingen 2005 t/m 2015
- Begroting 2007
- Begroting 2008 en activiteitenplan 2008

Woonvisie gemeente en/of regionale woonvisie: de woningmarkt in Friesland
PowerPoint presentatie woonopgave tot 2016 Provinsje Fryslân

Convenanten en prestatieovereenkomsten:

- Raamovereenkomst Wonen
- Afspraken in het kader van het wonen (volkshuisvesting) gemeente Littenseradiel
- Sociaal pakket voor huurders bij sloop van hun woning voor Gemeenten Opsterland, Boarnsterhim en Littenseradiel (oude gemeente Baarderadiel)
- Intentieverklaring DFGG/Talant
- Huurovereenkomst DFGG/Talant (Waarlamke en Fûgelkrite)
- Convenant Herstructurering Gemeente Boarnsterhim/DFGG
- Convenant Sociaal Team Opsterland
- Prestatieovereenkomst Gemeente Opsterland/DFGG
- Convenant Sociaal Team Bolsward/Littenseradiel/Wûnseradiel
- Convenant Sociaal Team Boarnsterhim
- Samenwerkingsovereenkomst SMO Fryslân/DFGG
- Convenant 2007 Gem.Boarnsterhim/Thuiszorg Het Friese Land/Miensskipsintrum Leppehiem
- Convenant DFGG/Stichting Revalidatie Friesland/Stichting Thuiszorg De Friese Wouden
- Platformovereenkomst Huurderver. Samen Sterker en De Bewonersraad
 - protocol herstructurering
 - sociaal pakket voor huurder bij sloop van hun woning
 - sociaal pakket voor huurder bij grootonderhoud/renovatie en woningverbetering
 - overeenkomst vervangen van vloeren
- Intentieverklaring m.b.t. de "Huistest"
- Intentieovereenkomst Keuzecentrum
- Raamovereenkomst Gemeente Wûnseradiel

4^e kwartaalrapportage

Jaarverslag 2004

Jaarverslag 2005

Jaarverslag 2006

Accountantsverslag en managementletter en/of interim-controle

- Rapport van Bevindingen 2004
- Rapport van Bevindingen 2005
- Accountantsverklaring jaarrekening 2006
- Rapport van bevindingen overzicht van gegevens 2006
- Rapport van bevindingen volkshuisvestingsverslag en overige rechtmatigheidseisen 2006
- Rapport van Bevindingen overzicht cijfermatige kerngegevens en prognoses 2006
- Meest recente toezichtbrief van de minister:
- Prestatieoordeel Toegelaten instellingen 2005 L1860
- Prestatieoordeel 2006

Individuele beoordeling van het CFV "Corporatie in Perspectief"

- Beoordeling financiële positie verslagjaar 2006
- Cijfermatige Kerngegevens 2006
- Jaarverslagonderzoek 2006

Verkoopbeleid januari 2008 (ligt ter advies bij huurderbelangenorganisatie)

Eigen documenten m.b.t. financiële- sturing en efficiency

- Treasury statuut
- Treasury Jaarplan 2006
- Treasury Jaarplan 2007
- Treasury Jaarplan 2008

Notulen vergaderingen RvC 2007

- Besluitenlijst RvC 2007
- Verslag RvC vergadering Stichting De Friese Greiden Groep d.d. 20 februari 2007
- Verslag RvC vergadering Stichting De Friese Greiden Groep d.d. 24 april 2007
- Verslag RvC vergadering Stichting De Friese Greiden Groep d.d. 16 mei 2007
- Verslag RvC vergadering Stichting de Friese Greiden Groep d.d. 18 september 2007
- Verslag RvC vergadering Stichting De Friese Greiden Groep d.d. 27 november 2007

Overige

- Evaluatie Optiemodel
- Boekje Plan Zuid Bolsward
- Boekje Welkom in Fryslân

Geïnterviewde personen:

Raad van commissarissen

- De heer J. Dijkstra (voorzitter)
- Mevrouw J. C. M. Kanters
- De heer W. Kamminga
- De heer E. Salverda
- Mevrouw M.F. Dijkstra

Directeur/bestuurder

- De heer A. Bonnema

Managementteam

- De heer G.D. Posthumus (Manager klant en markt)
- De heer H. Meijer (Manager Vastgoed Beheer)
- De heer P. Postma (Manager Bedrijfsvoering)

Medewerkers en OR

- De heer B. Feenstra (vice voorzitter)
- De heer T. Vellinga
- De heer Tj. Sietsma
- De heer W. bij de Weg

Gemeenten

- Mevrouw L. van de Velde (Gemeente Wunseradiel, beleidsmedewerker)
- De heer M. Faasse (Gemeente Wymbritseradiel, hoofd afd. vhv)
- De heer Sj. Galema (Gemeente Bolsward, afd. vhv)
- De heer S. Laroi (Gemeente Bolsward, sector wonen)
- De heer P. Engelsma (Gemeente Boarnsterhim, projectleider WMO)

- De heer J. Brouwer (Gemeente Bolsward, wethouder)
- De heer R. Boersma (Gemeente Wunseradiel, wethouder)
- De heer H. Hoen (Gemeente Opsterland, wethouder)
- Mevrouw A. Minkes (Gemeente Boarnsterhim, wethouder)

- Mevrouw de Wilde (Gemeente Littenseradiel)
- De heer F. Doting (Gemeente Littenseradiel, wethouder)
- De heer Idzerda (Gemeente Opsterland)
- Dhr. C. Luttje (Gemeente Opsterland)
- Mevrouw Braammeijer (Gemeente Boarnsterhim)

Collega corporaties

- De heer J.J. van Weerlee (directeur de Bouwvereniging)
- De heer J. Huisman (directeur ZW Friesland)
- De heer F. de Groot (directeur Nieuw Wonen Friesland)

Platform Huurders

- De heer K. van der Veen (directeur Bewonersraad Friesland)
- Mevrouw G. Herz (regiomanager Bewonersraad Friesland)
- De heer P. de Lange (secretaris Huurdersvereniging Samen Sterker)

Zorginstellingen

- De heer E. Fokkema (directeur Mienskip centrum Leppeheim)
- De heer J. Lettink (directeur Zorggroep Noorderbreedte)
- De heer C. Gerritzen (directeur Zuid Oost zorg)
- De heer S. Volberda (Thuiszorg de Friese Wouden)
- De heer M. J. van der Werf (Talent)
- De heer H. Rommers (Thuiszorg Zuidwest Friesland)

Welzijnsorganisaties

- De heer P. J. van Zwol (directeur Timpaan)
- De heer H. Rozema (waarnemend directeur Doarpswurk)

GDR-sessie Raadsleden

- De heer H. Vellinga (gemeente Boarnsterhim)
- Mevrouw T. Kooistra - de Vries (gemeente Littenseradiel)
- De heer J. van Akker (gemeente Littenseradiel)
- De heer H. Visser (gemeente Wymbritseradiel)
- De heer P. Dijkstra (gemeente Bolsward)
- Mevrouw B. Tamminga v.d. Lageweg (gemeente Wymbritseradiel)
- Mevrouw J. Steringa (gemeente Bolsward)
- Mevrouw R. Blaak (gemeente Opsterland)
- De heer R. de Boer (gemeente Wymbritseradiel)
- De heer R. Abma (gemeente Wymbritseradiel)
- Mevrouw R. Hiemstra (gemeente Wymbritseradiel)
- De heer S. Rijpma (gemeente Wymbritseradiel)

GDR-sessie Dorpsbelangen

- Mevrouw G. Grunstra Hilarides (dorpsbelang Gauw gemeente Wymbritseradiel)
- De heer S. Winia (dorpsbelang Gauw gemeente Wymbritseradiel)
- De heer B. Hooghiemster (plaatselijke belang Grou)
- De heer B. Bruinsma (plaatselijke belang Grou)
- De heer T. Hansma (Dorpsbelang Winsum)
- De heer J. Teunissen (plaatselijk belang Aldeboarn)
- De heer A. Pietersma (plaatselijk belang Gorredijk)
- De heer L. Beenen (plaatselijk belang Gorredijk)
- De heer J. Overwijk (plaatselijk belang Tijnje)
- De heer A. L. Feenstra (plaatselijk belang Tijnje)
- Mevrouw J. van der Meer – Taekema (plaatselijk belang de Himrik)
- Mevrouw P. Marra (plaatselijk belang de Himrik)
- Mevrouw T. Meijer (dorpsbelang Easterein)
- De heer G. Gerlofsma (dorpsbelang Easterein)

Bijlage 2 Visitatiecommissie

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

Voorzitter

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Santen, drs. H. van

Geboorteplaats en –datum:
Kedichem, 24 juli 1952

Woonplaats:
Gorinchem



Huidige functie:

- Wethouder mobiliteit, milieu, grondbedrijf, P&O, archeologie en monumenten

Onderwijs:

- HBS-A
- Prop. Nederlands recht
- Doct. fiscale bedrijfseconomie

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- Wethouder; ruimtelijke ordening, stedenbouw, monumentenzorg, archeologie, milieu, mobiliteit, toerisme en recreatie en bouw- en woningtoezicht.
- Raadslid gemeente Gorinchem en fractievoorzitter
- Conrector en sectordirecteur voortgezet onderwijs
- Diverse bestuurs- en voorzitterschappen binnen en buiten de volkshuisvesting
- Commissariaten binnen de volkshuisvesting en de waterleidingsector

Nevenfuncties:

- Bestuurslid Ontwikkelings- en Stimuleringsfonds Gorinchem
- Voorzitter huisvestingsklachtencommissie Gemeente Lingewaal
- Lid VNG College voor Arbeidszaken
- Voorzitter en lid diverse regionale en provinciale bestuurlijke platforms

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Noort, ir., C.J.

Geboorteplaats en –datum:
Bergen, 13 mei 1951

Woonplaats:
Delft



Huidige functie:

- Afdelingshoofd Ruimtelijke Ontwikkeling & Wonen PRC B.V.

Onderwijs:

- Diverse leergangen: bedrijfskunde, financieel management en managing processen
- TU Bouwkunde

Loopbaan:

- 2002 – heden: Afdelingshoofd Ruimtelijke Ontwikkeling & Wonen PRC B.V.
- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- 2001-2002: Senior-consultant wonen en zorg, adviesbureau BOAG Rotterdam
- 1993-2001: Directeur woningcorporatie Zijl en Vliet, Leiden
- 1991-1993: Directeur woningcorporatie De Goede Woning, Leiden
- 1985-1991: Districtsmanager woonruimteverdeling Rotterdam-West
- 1980-1985: Projectcoördinator stadsvernieuwing Rotterdam-Crooswijk

Nevenfuncties:

- heden:
 - Voorzitter bestuur Ricardis, Delft
 - Lid Raad van Commissarissen Vooruitgang, Sassenheim
 - Lid Raad van Toezicht MOVO, Delft
- 2000-2001: Lid regionale commissie Gezondheidszorg Zuid-Holland Noord
- 1999-2001: Lid verenigingscommissie Aedes 'Wonen voor ouderen'
- 2000: Oprichter consortium bebouwing vliegveld 'Valkenburg'
- 1996-2000: Lid klachtencommissie woonruimteverdeling Leiden
- 1995-2001: Voorzitter Leids directeurenoverleg woningcorporaties

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:
Duijnker M.P. (Marga)

Geboorteplaats en –datum:
Hippolytushoef 1 december 1943

Woonplaats:
Geervliet



Huidige functie:

- Zelfstandig adviseur Bestuur&Strategie

Onderwijs:

- Postacademische cursussen
- Sectorgerichte opleidingen volkshuisvesting
- Sociale academie Rotterdam
- Gemeentelijk Lyceum Den Helder

Loopbaan:

Huidige opdrachtgevers:

- 2006 – heden: Visitator Raeflex
- Ministerie VROM; extern deskundige in aanjaag- en impulsteams (56 wijken).
- College Sanering Ziekenhuisvoorzieningen: gemachtigde

Tot eind 2003 de volgende functies bekleed:

- Adviseur raad van bestuur woningstichting Portaal te Baarn
- Voorzitter raad van bestuur Portaal
- Voorzitter directieraad Genuagroep
- Directeur/bestuurder Achtgoed Wonen en Bouwen te Amersfoort en Soest
- Directeur woningstichting Amersfoort
- Hoofd bewonerszaken De Leeuw van Putten te Spijkenisse
- Deelplanraadsecretaris gemeente Spijkenisse
- Participatiemedewerker PWS Rotterdam
- Diverse administratieve functies bedrijfsleven

Nevenfuncties:

- Raadslid gemeente Bernisse (PvdA)
- Voorzitter RvC Woningbouwvereniging Raamsdonksveer
- Lid RvC Kuiper Compagnons, Bureau voor Ruimtelijke Ordening en Architectuur te Rotterdam
- Lid RvC Concire, Bureau voor conceptuele gebiedsontwikkeling te Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht VAC punt Wonen te Utrecht

Relevante vroegere nevenfuncties:

- 2005-2006 wethouder gemeente Bernisse
- 2003-2007 lid Provinciale Staten Zuid-Holland
- 1982-1990 raadslid en fractievoorzitter gemeente Bernisse

Secretaris

Personalia Naam, titel, voorletters: Koolmees, drs. Sera M. Geboorteplaats en –datum: Gouda, 2 januari 1980 Woonplaats: Amsterdam	
Huidige functie: • Adviseur bij Laagland'advies te Houten, adviesgroep: wonen en gebiedsgerichte ontwikkeling Onderwijs: • 2000-2004 Audiovisuele Afdeling, Gerrit Rietveld Academie, Amsterdam • 1998-2006 Culturele Antropologie, specialisatie Stadssociologie, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam • 1992-1998 VWO, St. Antoniuscollege, Gouda Loopbaan: • 2007-heden: Adviseur Laagland' advies met als kerngebieden wonen en gebiedsgerichte ontwikkeling.	

- 2006: afstudeeronderzoek naar de relatie thuis in de stedelijke omgeving, Dapperbuurt te Amsterdam
- 2004-2006: Freelancer: kwalitatief onderzoek, audiovisuele producties, stedelijke vernieuwingstrajecten.

Bijlage 3 Het Certificaat

Visitatie

Raeflex

verklaart dat:

Welkom te Bolsward een visitatie heeft afgerond
conform de AedesCode en

Governancecode voor woningcorporaties.

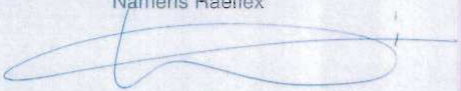
Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de
website van Raeflex.

Utrecht, 12 juni 2008

Namens de visitatiecommissie


drs. H. van Santen
voorzitter

Namens Raeflex


mw. drs. W.M.R. de Water
directeur

raeflex
e

Raeflex / Catharijnesingel 56 / 3511 GE Utrecht / Postbus 8068 / 3503 RB Utrecht / www.raeflex.nl

Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties

1. Presteren naar eigen ambities en doelen

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Focus op (problematiek) van de kleine dorpen	Strategie en actieve benadering dorpsproblematiek formuleren Boppeslach De organisatie slagvaardig maken voor de dorpsaanpak Ontwikkelen van dorpskernenaanpak ter verbetering en revitalisering leefbaarheid op het platteland	<u>In 2005</u> Project Boppeslach gestart Ontwikkeling dorpsvisies en start vertaalslag naar uitvoeringsplan Interne processen op orde <u>In 2006</u> Start pilotstudie 'welkom-methodiek' in Jirnsum en Oppenhuizen Ontwikkeling dorpsagenda's <u>In 2007</u> Evaluatie van dorpsaanpak	<u>In 2008</u> Uitwerken dorpsagenda's in uitwerkingsplannen Communiceren met stakeholders en verder uitwerken de rolverdeling en takenpakket in de dorpenaanpak
Aantrekkelijke werkgever Goede medewerkers behouden en aantrekken	Communicatiebeleid vormgeven ter verbetering van het imago van de organisatie Invoering Rayonmodel Het aantrekken en behouden van goede medewerkers (behoeft veel aandacht in verband met de krapte op de arbeidsmarkt: vooral op technisch en financieel gebied). Medewerkers stimuleren opleidingen te volgen Competentiemanagement invoeren (medewerkers werken aan eigen ontwikkeling) <u>In 2004:</u> Ziekteverzuim ≤ 5%	<u>In 2006</u> Communicatieplan geformuleerd, keuze 'merk' Welkom rayonerig: behoefte tot meer verantwoordelijkheid 'laag in de organisatie' geografische logica (o.a. reistijd) 3 (?) nieuwe beleidsmedewerkers aangetrokken <u>In 2004:</u> Ziekteverzuim = 6% i.v.m. langdurige ziekte (<i>jaarverslag 2004 blz. 8</i>) Scholing op diverse gebieden, o.a. automatisering, vaktechniek, vaardigheden. In totaal is € 123.000,- besteed aan opleidingen (<i>jaarverslag 2004 blz. 9</i>) <u>In 2005</u> Uitwerken verzuimbeleid,	Onderzoek schaalvergroting: een grotere organisatie kan meer bieden aan toekomstige medewerkers Beleid voortzetten

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<u>In 2005</u> Ziekteverzuim ≤ 5% d.m.v. goedeondersteuning Voldoende scholing t.b.v. personeel (€ 240.000,--) Competentiemanagement invoeren voor management ter verdere professionalisering van leidinggevenden Scholing personeel	ziekteverzuim = 3,1% (jaarverslag 2005 blz. 14) Diverse opleidingen (uitgegeven € 186.000,--) (jaarverslag 2005 blz. 14) Het vaststellen van competenties en het opstellen van een POP- plan (jaarverslag 2005 blz. 14) <u>In 2006</u> Competentiemanagement Workshops en opleiding van leidinggevenden Ziekteverzuim is 2,74% door intensieve begeleiding diverse opleidingen gevolgd (€ 290.000,--) (jaarverslag 2006 blz. 22)	
Schaalvergroting in de regio	Onderzoek naar schaalvergroting in de regio Ambitie woningvoorraad uitbreiden tot 15. 000 – 20. 000 woningen	Gesprekken gevoerd met externe partijen en strategisch overleg met RvC	Onderzoek voortzetten
Autonome groei van bezit door: - overname - bouwen - beheer maatschappelijk vastgoed	Inkoopbeleid: Besparing 5% Aanstellen inkoopmanager, volgen studie NEVI, Opstellen PvE nieuwbouw en beheer	Invoering afdeling, contractbeheersysteem, reductie aantal leveranciers met 12,6 %. Opleiding is gevolgd. (jaarverslag 2006 blz. 18) - bouwen: nieuwbouw loopt achter bij de verwachtingen: 579 nieuwbouw woningen gerealiseerd van 2004- 2007 van de voorgenomen 1058 woningen (in totaal hebben de Friese corporaties gezamenlijk circa 2000 woningen gebouwd in deze periode) - ontwikkeling / beheer maatschappelijk vastgoed: div. donaties multifunctionele dorpshuizen Bolsward bijdrage 25 000,-- aan multifunctionele ruimte Easterein bijdrage	<u>In 2008</u> Nieuwbouw huur: 193 Nieuwbouw koop: 20 <u>In 2009</u> Nieuwbouw huur: 156 Nieuwbouw koop: 0 <u>In 2010</u> Nieuwbouw huur: 264 Nieuwbouw koop: 0 <u>In 2011</u> Nieuwbouw huur: 250 Nieuwbouw koop: 0

Ambities	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		60 000,-- bouw verenigingsgebouw Winsum bijdrage 150 000 bouw nieuw dorpshuis	
Faciliterende rol in dorpenaanpak	In 2006 Ontwikkelen van dorpskernenaanpak ter verbetering en revitalisering leefbaarheid op het platteland	<u>In 2006</u> Start pilotstudie 'welkom-methodiek' in Jirnsum en Oppenhuizen Ontwikkeling dorpsagenda's <u>In 2007</u> Uitwerken tweetal dorpsagenda's in uitwerkingsplan	<u>In 2008</u> Uitwerken dorpsagenda's in uitwerkingsplannen Communiceren met stakeholders en verder uitwerken de rolverdeling en takenpakket in de dorpenaanpak
Portfolio management van het bezit t.a.v.: - financiële en maatschappelijke waarde - kwaliteitsniveau van de woningen, met name in de woning - borging van verhuurbaarheid door in te spelen op de wensen van de huurder	Investeren in onderhoud t.b.v. kwaliteitsverbetering Vergroten keuzevrijheid van huurder	alle gemeenten hebben een positief advies afgegeven over het ontwikkelde SVB Herstructurering loopt in absolute getallen achter, deze projecten zijn wel reeds opgestart. Door de vertragende nieuwbouw en de goede verkoopresultaten loopt Welkom achter in het totale aantal woningen in de verhuur. Inspelen wensen huurders: introductie koopgarant, zav-beleid Keuzecentrum in 2007 gerealiseerd	Eerste kwartaal van 2008 renovatieplan klaar voor het totale bezit Start pilot voor Te Woon in 2008 (bij succes invoering Te Woon voor meerdere complexen) Aantal op te leveren woningen nieuwbouw: <u>In 2008</u> Nieuwbouw huur: 193 Nieuwbouw koop: 20 Verkoop 209 Sloop 197 <u>In 2009</u> Nieuwbouw huur: 156 Nieuwbouw koop: 0 Verkoop 130 Sloop 292

2. Presteren naar opgave

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen voor voldoende betaalbare woningen	85% van de nieuwbouw huurwoningen is bereikbaar Streefhuur is 65% van de maximale huur Niet meer dan 2% in de dure sector In jan. 2006 heeft de corporatie 9520 woningen in bezit; prognose woningbehoefte in kleine kernen tot 2015: groei van 500 woningen (SVB) Per gemeente betekent dit een opgave van: - Boarnsterhim +215 - Bolsward +50 - Littenseradiel +50 - Opsterland +105 - Wunseradiel +20 - Wymbritseradiel +60 In 2004 Opstellen van overeenkomsten met gemeenten Verkoop 91 woningen Nieuwbouw 150 woningen (jaarbegroting 2004) In 2005 Verkoop 53 woningen (à € 97.500) Nieuwbouw 305 woningen In 2006 Verkoop 75 woningen (à € 102.000) Nieuwbouw 157 huur- en 42 koopwoningen	95% van de nieuwe huurwoningen is bereikbaar Het gemiddelde is 62,6% 1% behoort tot de dure sector (99% van de huur < € 526,-) <u>In 2007</u> 43,4% van het woningbezit behoort tot de prijsklasse < € 343,49, 55,6% tussen € 343,49 - € 526,89 1,0 % > € 526,89 <u>In 2006</u> Respectievelijk 45,0%; 54,1% en 0,9% <u>in 2004</u> Overeenkomsten met 4 van de 6 gemeenten opgesteld Verkocht 55 woningen 72 nieuwbouwwoningen opgeleverd (jaarverslag 2004) <u>In 2005</u> Verkocht 61 woningen (à € 108.983) 112 nieuwbouwwoningen opgeleverd (jaarverslag 2005 blz. 38 t/m 43) <u>In 2006</u> 75 verkocht (à € 113.407) (jaarverslag 2006 blz. 28) 144 huur- en 58 koopwoningen gebouwd (jaarverslag 2006 blz. 44)	Huidig beleid doorzetten Huidig beleid doorzetten, Huidig beleid doorzetten Onlangs verschenen Woningbehoefte Onderzoek (feb. 2008) voorspelt krimp en lagere woningbehoefte. Eventueel volgt bijstelling nieuwbouwprogramma van corporatie.

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<u>In 2007</u> Verkoop 195 woningen (à € 115.000,--) Nieuwbouw van 315 huur- en 89 koopwoningen <u>Totaal:</u> in de periode van 2004-2007 stond in de planning een groei van 1058 nieuwe woningen	<i>t/m 53)</i> <u>In 2007</u> 233 woningen verkocht (à € 121.398) <i>(jaarsverslag 2007 blz. 28)</i> Nieuwbouw van 172 huur- en 17 koopwoningen + verkoop 51 koopkavels <i>(jaarsverslag 2007 blz. 26 t/m 28)</i> in de periode 2004- 2007 zijn er in totaal 579 nieuwe woningen gerealiseerd Koopgarant introductie 2006	<u>In 2008</u> Nieuwbouw huur: 193 Nieuwbouw koop: 20 Verkoop 209 Sloop 197 <u>In 2009</u> Nieuwbouw huur: 156 Nieuwbouw koop: 0 Verkoop 130 Sloop 292 <u>In 2010</u> Nieuwbouw huur: 264 Nieuwbouw koop: 0 Verkoop 94 Sloop 129 <u>In 2011</u> Nieuwbouw huur: 250 Nieuwbouw koop: 0 Verkoop 82 Sloop 37 In de nieuwbouwplanning met de gemeente duidelijker de kavelgrootte bespreken. Flexibiliteit van woningaanbod Introductie Te Woon
Kwaliteit van woongelegenheden	Investeren in de bestaande voorraad ter verbetering van de kwaliteit van de woongelegenheden <u>In 2004</u> Onderhoud Totaal begroot € 15 mln. <u>In 2005</u> Niet-planmatig onderhoud € 3,9 mln. Planmatig onderhoud € 15,3 mln. <u>In 2006</u> Niet-planmatig onderhoud € 2,3 mln. Planmatig onderhoud € 13,1 mln. EPA-labeling voor alle vhe's Conditie meting Uniformering kwaliteitsmeting	<u>In 2004</u> Uitgegeven € 10,5 mln. <i>(jaarsverslag 2004 blz. 13)</i> <u>In 2005:</u> Uitgegeven € 3,1 mln. (excl. contractonderhoud) <i>(jaarsverslag 2005 blz. 27)</i> Uitgegeven € 10,8 mln. <i>(jaarsverslag 2005 blz. 31)</i> <u>In 2006</u> Uitgegeven € 2,8 mln. <i>(jaarsverslag 2006 blz. 41)</i> Uitgegeven € 11,2 mln. <i>(jaarsverslag 2006 blz. 41)</i> 1200 woningen 'gelabeld' volgens nieuwe regels <i>(jaarsverslag 2006 blz. 27)</i> Standaardisatie meting uitgevoerd en toegepast	Kwaliteit en uitvoering verbeteren Communicatie verbeteren op het gebied van mutatieonderhoud en reparatieverzoeken + voldoende menskracht inzetten in de uitvoering Meer bekendheid aan Keuzecentrum 1^e kwartaal 2008 een renovatieplan Geplande onderhoudsuitgaven aan derden <u>2008</u> 18.071 <u>2009</u> 9.397 <u>2010</u> 13.980 <u>2011</u> 12.327

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	In 2007 Onderhoud Planmatig € 9,3 mln. Overig € 1,3 mln. Onderhoud uitvoeren volgens MeerJarenOnderhoudsPlan (MJOP) Materiaalkwaliteit Technisch PvE Binnenkant op gewenst niveau Keuzevrijheid van huurders vergroten Bij Nieuwbouw: Flexibele bouwsystemen ten behoeve van keuzevrijheid klanten	(jaarverslag 2006 blz. 40) In 2007 Feitelijk uitgegeven: € 6,6 mln. planmatig en € 1,3 mln. overig (jaarverslag 2007 blz. 28 t/m 31) Uitgewerkt SVB over de gewenste streefkwaliiteit van de complexen: in 2007 heeft Welkom alle woningen opgenomen volgens een in 2006 vastgestelde conditiemeting vertraging in realisatie van MJOP in 2007 aanpassingen doorgevoerd ter verbetering van de aanpak in onderhoudszaken o.a. één aanspreekpunt, clustering van werkzaamheden, andere wijze aanbesteden Resultaat: opleveren van alle planmatige onderhoudsprojecten in 2007 Eigen Dienst met 21 uitvoerende medewerkers + een Service bureau dat verantwoordelijk is voor aanname en planning van ca. 20.000 klachten op jaarbasis. De klachten, maar ook het mutatie onderhoud worden veelal door de Eigen Dienst uitgevoerd. Klantvriendelijkheid: de medewerkers doen vaak naast geregistreerde klachten ook meteen aanvullende kleine klachten Communicatie is achtergebleven over het onderhoud Er is beleidsplan gemaakt Zelfaangebrachte Voorzieningen (ZAV) en Geriefsverbeteringen	
Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken	Welkom wordt gezien als natuurlijke partner	Welkom wordt vooral als financier gezien	Welkom profileren als ondersteuner in dorpsontwikkelingen

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	Welkom zet in op de integrale aanpak van problemen in de wijk <u>2006</u> Sociaal Team opstellen in alle gemeenten <u>In 2007</u> Alarmering Grou Optiemodel introduceren en evalueren van woonruimteverdelingssysteem ter vermindering van de leegstand (in 2006 leegstand 2,05%; dit is inclusief leegstand wegens verkoop en herstructurering, frictieleegstand is 0,97%) Investeren in dorpsvoorzieningen	Fysiek wordt opgepakt, sociaal niet voldoende Welkommethodiek is ontwikkeld en opgestart in 2006, 2 pilots uitgevoerd <u>2006</u> Sociale teams: convenanten in 5 van de 6 gemeenten (<i>jaarverslag 2006 blz. 32</i>) Investering van 171.000,-- in leefbaarheidsprojecten - achterpadverlichting - zwerfvuilactie - kwaliteitsverbetering openbare ruimte in Gorredijk - 4 parkeerplaatsen in Beetsterzwaag - donaties multifunctionele dorpshuizen, speeltoestellen, skatebaan <u>In 2007</u> concept dorpsagenda opgesteld in Oppenhuizen/Uitwellingerga met afspraken over projecten met tijdspad regelmatig overleg met dorpsvertegenwoordigers Samenwerking Doarpswurk bij de Gemeente Boarnsterhim participatie in dorpsschouw Project Alarmering Grou gerealiseerd Eind 2007 is de invoering van het optiemodel geëvalueerd. Op het vlak van interne doelstellingen: vermindering van het aantal weigeringen en minder leegstand, heeft het niet goed gewerkt. Op het vlak van bewonerstevredenheid is het optiemodel als zeer positief beoordeeld, zowel bij de individuele huurders als bij de huurdersbelangen-organisaties. Welkom investeert in dorpshuizen en multifunctionele	Meer aandacht voor sociale projecten door verbeteren competenties medewerkers In 2008/2009 ondertekenen dorpsagenda's met startbudgetten voor projecten en activiteiten in de dorpen In 2008 contacten met dorpscoördinatoren structureel vormgeven Samen met twee andere corporaties aanpakken verpauperde panden in dorpskernen

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		accommodaties: - Bolsward bijdrage 25 000,-- aan multifunctionele ruimte - Easterein bijdrage 60 000,-- bouw verenigingsgebouw - Winsum bijdrage 150 000 bouw nieuw dorpshuis	
Wonen en zorg, tot stand brengen van huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg en begeleiding behoeven.	Behoeftte aan seniorenappartementen verwachting vergrijzingsgolf pas in 10 tot 15 jaar (WOBOF-onderzoek 2007) Maatwerk in het woningaanbod <u>In 2004</u> Tijdelijke huisvesting Zorginstelling i.v.m. nieuw/verbouw <u>In 2006</u> 1. WMO-breed 2. Mienskipsssoarch 3. Speciale doelgroepen 4. Overige projecten	Welkom heeft samenwerkingsverbanden met Thuiszorg De Friese Wouden, Thuiszorg Zuid-West Friesland, Thuiszorg het Friese Land en de zorginstellingen: Leppehiem, ZuidOost Zorg, Tellens, Noorderbreedte, Philadelphia en Talant. Verhuurder van woningen in intramurale en extramurale setting: - 1180 extramurale zorgwoningen - 5 intramurale complexen (279 plaatsen) in de verhuur in: Witmarsum, Makkum, Blauwhuis, Bolsward en Gorredijk. WMO Welkom is in alle gemeenten gesprekspartner op het gebied van WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning) beleid. In de gemeente Boarnsterhim werkt Welkom met thuiszorg, een zorginstelling en de gemeente aan een integraal WMO-beleid in de gedaante van "Mienskipsssoarch". <u>In 2004</u> Bewoners gehuisvest in complex Looiersbuurt (<i>jaarverslag 2004 blz. 25</i>) <u>In 2006</u> 1. Samenwerking uitgewerkt en uitgevoerd 2. Participatie in project door woningaanpassingen 3. Onderdak 7 dak-thuislozen / psycho-sociale problemen 4. Verscheidene projecten met Talant/Philadelphia/Noorderbreedte, bouw	Rond WMO meer afspraken maken met gemeenten Doorzetten van het huidige beleid.

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
	<u>In 2007</u> Realiseren diverse zorgprojecten levensloopbestendige woningen in kleine dorpen bouwen deelnemen aan projecten om zorg in kleine dorpen te organiseren	Zorgboulevard Gorredijk (jaarverslag 2006 blz. 55) <u>In 2007</u> Zorgsteunpunt in Arum HOED in Heeg Huisvesting senioren Grou Huisvesting Talant-cliënten (jaarverslag 2007 blz. 34) In Bolsward en Gorredijk zijn in de afgelopen 2 jaar 21 zorgwoningen opgeleverd voor 43 klanten van de stichting Philadelphia en Talant Van de totaal gerealiseerde woningen (579) sinds 2004 zijn er 290 woningen geschikt voor ouderen en zorgvragers Niet in alle dorpen mogelijk in verband met de grootte van de kavel of de huidige marktvraag. In alle A dorpen worden gezamenlijk met zorginstellingen nieuwe zorgwoningen gebouwd. Huistest ontwikkeld Beheren en ontwikkelen van HOED (Huisartsen onder één dak) In Heeg en Gorredijk zijn inmiddels gemeenschappelijke huisartsenpraktijken gebouwd, waardoor de primaire zorg voor een groot gebied beter georganiseerd kan worden en gehuisvest is. In Gorredijk is naast de huisartsenpraktijk ook nog een apotheek gerealiseerd. Uitvoerder van woningaanpassingen Welkom voert het voormalige WVG (Wet Voorziening Gehandicapten) beleid uit in alle gemeenten voor haar huurwoningen	Projecten stichting GEEF Onderzoek naar domotica

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Bouwproductie	Kleine opgave uitbreiding woningvoorraad (toename huishoudens laag) <u>Totaal:</u> in de periode van 2004-2007 stond in de planning een groei van 1058 nieuwe woningen	Verkoop loopt voor op schema 204 = 26% in de periode <u>2004- 2007</u> zijn er in totaal 579 nieuwe woningen gerealiseerd	Pilot voor Te Woon in 2008 <u>In 2008</u> Nieuwbouw huur: 193 Nieuwbouw koop: 20 <u>In 2009</u> Nieuwbouw huur: 156 Nieuwbouw koop: 0 <u>In 2010</u> Nieuwbouw huur: 264 Nieuwbouw koop: 0 <u>In 2011</u> Nieuwbouw huur: 250 Nieuwbouw koop: 0
Versterken overleg met huurders	Welkom heeft regelmatig overleg met de huurdersbelangenorganisaties (2 maal per jaar bestuurlijk, tenminste 6 maal per jaar op rayonniveau). Welkom handelt volgens protocol bij wijkvernieuwing. Welkom handelt overeenkomstig het adviesrecht met huurdersbelangenorganisaties. Periodiek bestuurlijk en ambtelijk overleg met overige belangrijke stakeholders	Overleg is vaker dan afgesproken. Protocol wordt soms van afgeweken (i.o.m. Huurdersplatform), de financiële haalbaarheid van plannen geeft soms stagnatie. In het verleden niet altijd advies gevraagd voor onderwerpen waar dit wel voor gold. Voldoende overleg met overige stakeholders	Huidige beleid handhaven Meer aandacht voor hanteren protocol Meer aandacht voor handhaven van deze overeenkomst Overleg frequentie handhaven
Dorpsvernieuwing	Planning voor 5 of 10 jaar vastgelegd In prestatieafspraken zijn de fysieke en sociale projecten vastgelegd voor de aandachtswijken Voor elke gesloopte woning is een terugbouwgarantie afgesproken	2007 Gemeente Bolsward oplevering herstructurering van "Plan Zuid" (betreft 402 woningen) 2005 sloopt appartementencomplex studenten zuivelschool in 2007 vervangen door 18 gezinswoningen Gemeente Littenseradiel herstructurering in Wommels: 6 woningen gesloopt en 5 huurappartementen teruggebouwd. Daarnaast zijn er woningen samengevoegd en verkocht. In Easterwierrum zijn 4 kleine woningen gesloopt	Vanuit het dorp: "bottom-up" In de gemeente Boarnsterhim en Opsterland gaat de corporatie in de herstructurering 90 miljoen investeren in beiden gebieden Gemeente Boarnsterhim is een start gemaakt met de gebieden in Aldeboarn

Doelstellingen	Meetbare doelen	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
		en vervangen door 4 twee onder één kapwoningen. In Makkum is in 2007 de herstructurering van totaal 107 woningen afgerond. In 2006 start gemaakt met overleg rond grootschalige herstructurering in Gorredijk 149 woningen + 65 woningen	sloop van 36 woningen en terugbouwen van 29 woningen, Warten 12 woningen, Grou ruim 190 woningen, Akkrum 100 woningen. Gemeente Opsterland start gemaakt in 2006 met vervanging van kleine bejaardenwoningen uit de jaren 60 naar levensloopbestendige woningen met slaapkamer beneden. In Winsum is een start gemaakt met de herstructurering van 21 woningen aan Meamerterdyk en P. Winsemiusleane.
Energie en duurzaamheid	Energiebesparende maatregelen introduceren en EPC verlaging Naleven afspraken van het Convenant van het Noorden: EPC's van 0,5 als norm voor nieuwbouwwoningen	Eind 2006 Milieubeleidsplan opgesteld Uitvoering in projecten 2007 in bestaand bezit: 500 zonneboilers geplaatst en energiebesparende maatregelen ter reductie CO2-emissie In nieuwbouwprojecten streven naar bouwen onder de EPC norm van 0,8 Deelname energiebeurzen, lezingen geven over visie Welkom op milieuvraagstukken	Beleid voortzetten met nadruk op verlaging EPC-norm voor nieuwbouw, reductie CO2 emissie en energielabeling bestaand bezit.

3. Presteren naar vermogen

Visies	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties	Geprogrammeerde prestaties
Zorg dragen continuïteit organisatie door financieel beleid	Behouden en beheren van de financiële continuïteit door afweging van investeringen binnen een vastgesteld kader op basis van onder andere een calculatie- en treasurystatuut. solvabiliteitsdoelstelling is minimaal 15%. <u>In 2004</u> Huurachterstand $\leq 0,5\%$ van jaarhuur Financieel Resultaat Positief Solvabiliteit $\geq 15\%$ <u>In 2005</u> Huurachterstand terug naar 0,4 % (jaarhuur) huurderving naar 1,5% Financieel Resultaat begroot op € 3,1 mln. Solvabiliteit $\geq 15\%$ <u>in 2006</u> Financieel Resultaat doelstelling is € 4,4 mln. Solvabiliteit $\geq 15\%$ <u>In 2007</u> Huurderving $\leq 1,25\%$ Huurachterstand $\leq 0,4\%$ Financieel Resultaat doelstelling is € 13,4 mln. Solvabiliteit $\geq 15\%$	<u>In 2004</u> Huurachterstand 0,42% (jaarverslag 2004 blz. 24) Resultaat € 10,1 mln. (jaarverslag 2004 blz. 26) Lagere afboeking onrendabele top (€ 10,6 mln.) Lagere onderhoudslasten (€ 4,6 mln.) Solvabiliteit = 34,4% (jaarverslag 2004 blz. 29) <u>In 2005</u> Huurachterstand 0,33% Huurderving 1,08% Financieel resultaat is € 12,0 mln. (jaarverslag 2005 blz. 50) EV = € 84,4 mln. Solvabiliteit = 38,3% (jaarverslag 2005 blz. 50) <u>In 2006</u> Huurderving 2,05% (jaarverslag blz. 30) Huurachterstand 0,3% (blz. 29) Feitelijk resultaat was € 10,0 mln. (jaarverslag 2006 blz. 64) EV= € 94,5 mln Feitelijk = 38,8%	<i>Financiële meerjarenprognose 2008 – 2018</i> De financiële meerjarenraming zal nog bijgesteld worden aan de hand van het recent aangepaste Strategisch Voorraadbeleidsplan, invloed van de extra overheidsheffingen, VpB en eventuele aanpassingen als gevolg van het recent gehouden WOBOF onderzoek. Vastgelegde convenanten met de gemeenten Opsterland en Boarnsterhim om te voldoen aan de geformuleerde herstructureringsopgaven investering € 180 miljoen.

		(jaарverslag 2006 blz. 65) In 2007 Huurderwing 2,32% Mutatiegraad 13,9% Huurachterstand 0,5% (jaарverslag 2007 blz. 22,23) Resultaat was € 23,8 mln. (jaарverslag 2007 blz. 50 t/m 57) EV = € 118,3 miljoen Solvabiliteit = 43,1% (jaарverslag 2007 blz. 5)	
Treasury jaarplan	doel verlagen van de vermogenskostenvoet op vreemd vermogen	Eind 2004: 5,7% Eind 2007: 4,6%	Van traditionele leningen naar meer flexibeler leningen Begrote financieringsbehoefte bedraagt in 2008 € 32 milj. (pag. 3 (treasury jaarplan 2008))
Verbeteren risicobewustzijn	interne risicoafweging op 2 projecten	Procesbeschrijvingen opgesteld	
Kostenbesparing op inkoop		Inkoop- en aanbestedingsbeleid vastgesteld Inkoopfunctionaris aangesteld en contractenregister opgesteld	

4. Presteren naar stakeholders

Wensen van stakeholders	(meetbare) Afspraken met stakeholders	Prestaties (jaar en) jaartal	Geprogrammeerde Prestaties jaartal
Huurders	Zorg voor goede huisvesting en woningen voor zwakkeren in de samenleving	Bijna gehele voorraad is betaalbaar 26 woningen voor asielzoekers Opvang, hulp en woningtoewijzing van dak en thuislozen (5 maal in 2007) ZAV-voorziening ter bevordering vrijheid van de klant	Afspraken over aantallen
Gemeente/provincie - Woningbehoefte - Leefbaarheid - veilige woonomgeving	Prestatieafspraken (zie onderstaande aanvulling afspraken met gemeenten)		Zie Rigo rapport Woningmarkt in Fryslân + Opgave tot 2016
Plaatselijke belangen - Boarnsterhim - Bolsward - Opsterland - Littenseradiel - Wûnseradiel - Wymbritseradiel - Miensiepssentrum Leppehiem	(uit evaluatie Strategisch Voorraadbeleidsplan 2007) Inhoudelijke discussie over soorten woningen Discussie over absoluut aantal woningen Staat geen verkoop toe	Op schema Nieuwbouw loopt achter	Herstructurering bewaken, grond verwerven Afspraken over meer eengezinswoningen Verkoop in 2008 Monitoren Prestatieafspraken en actieplan Actieplan en woonakkoord
Zorg & Welzijn doel: zakenpartner - Thuiszorg Zuid-Oost Zorg - Leppeheim - Zorggroep Tellens - Zorggroep Noorderbreedte - Stichting Talant - Stichting Philadelphia - Stichting Maatschappelijke opvang Fryslân - Thuiszorg het Friese Land - Thuiszorg Zuid West Friesland - Thuiszorg de Friese Wouden	Samen realiseren van zorgaanbod in dorpen Bouwen van levensloopgeschikte woningen in de dorpen	Zie prestaties wonen en zorg	

Huurdersplatform	Wijkvernieuwingsprotocol opstellen en naleven	Uitvoering volgens afgesproken beleid	
Andere corporaties in Friesland	Afstemmen strategie en beleid in Friesland	Overleg in Vereniging van Friese corporaties	

5. Overlegstructuren

Stakeholder	Overeenkomst	Overleg	Sfeer van samenwerking
De Bewonersraad Friesland	1. Overeenkomst De Bewonersraad Friesland - Welkom 2. Platformovereenkomst 3. Protocol herstructurering 4. Sociaal plan herstructurering 5. Sociaal plan groot onderhoud	Bestuurlijk 2-4 /jaar Rayon 5 -8 / jaar Klantenpanel 2-3 / jaar	De Bewonersraad Friesland is een professionele organisatie wat zijn weerslag vindt in een goed overleg op een hoog niveau. Er wordt van weerskanten rekening gehouden met elkaars belangen. Overleg vindt plaats op hoofdlijnen op bestuurlijk niveau tot op klantenniveau met medewerkers onder elkaar. Bij herstructurering wordt vooroverleg gevoerd en worden bewonersavonden gezamenlijk gehouden.
Huurdersvereniging Samen Sterker	1. Samenwerkings overeenkomst HVSS - Welkom 2. Platformovereenkomst 3. Protocol herstructurering 4. Sociaal plan herstructurering 5. Sociaal plan groot onderhoud	Bestuurlijk 2-4 /jaar Rayon 5 -8 / jaar	De huurdersvereniging is een vereniging van huurders. Dit betekent dat er vooral over zaken op dorps- en buurtniveau wordt gesproken.
Plaatselijk Belangen	-	Rayon afhankelijk per plaatselijk belang	Er is veel overleg met plaatselijk belangen op verschillende vlakken (herstructurering, maatschappelijk onroerend goed, dorpsontwikkeling etc.) maar niet met elk plaatselijk belang. Dit is afhankelijk van de organisatiegraad en de problematiek in het dorp.
Gemeente Boarnsterhim	1. Herstructurering 2. Woonzorgzone Grou 3. Mienskipsssoarch (WMO) 4. Overeenkomst kleine dorpen 5. Convenant Sociaal Team	Bestuurlijk (BV) 6 wekelijks Ambtelijk 10-15 / jaar	Er gebeurt veel in de gemeente Boarnsterhim. Er zijn financiële problemen bij de gemeente wat ook zijn weerslag heeft op de afspraken op het gebied van ontwikkelingen in de herstructurering en de woonzorgzone. De enige gemeente waar vergaande afspraken zijn gemaakt op het gebied van WMO.

Gemeente Bolsward	1. Prestatieafspraken (in voorbereiding, ter besluitvorming) 2. Convenant Sociaal Team	Bestuurlijk 2 / jaar Ambtelijk 5 / jaar	In de gemeente Bolsward is de grote herstructurering (plan zuid, ontmanteling studentenhuisvesting) achter de rug. Er is een goed overleg vooral over nieuwbouw en toekomstige ontwikkelingen.
Gemeente Opsterland	1. Convenant Wonen 2. Prestatieafspraken 3. Convenant Sociaal Team	Bestuurlijk 2 / jaar Ambtelijk 15 – 20 / jaar	De afspraken in Opsterland zijn vergaand en daarnaast lopen ze goed op planning. Het overleg is constructief en professioneel. Er is sprake van een win-win situatie met begrip voor elkaar. Er is veel tot stand gebracht de laatste jaren: gezamenlijk optrekken in grote herstructureringsgebieden. Overigens is dit de enige gemeente waar een Convenant samen met een andere corporatie is opgesteld (Woon Friesland)
Gemeente Littenseradiel	1. Prestatieafspraken	Bestuurlijk 2 / jaar Ambtelijk 5 – 10 / jaar	4 jaar geleden zijn de afspraken met Littenseradiel gemaakt. In deze gemeente ligt de basis voor de afspraken rond het marktaandeel van huurwoningen in A, B en C dorpen. Constructief overleg met oog voor elkaars wensen.
Gemeente Wûnseradiel	1. Prestatieafspraken 2. Convenant Sociaal team	Bestuurlijk 2 / jaar Ambtelijk 5 – 10 / jaar	Er is een goed overleg vooral gericht op uitbreiding in kleine dorpen. Overleg is constructief en zakelijk. Op dit moment vooral bezig gezamenlijk maatschappelijk onroerendgoed te ontwikkelen.
Gemeente Wymbritseradiel	1. Prestatieafspraken (in voorbereiding, ter besluitvorming)	Bestuurlijk 2 / jaar Ambtelijk 5 – 10 / jaar	Afgelopen jaren vooral in het teken gestaan van het voorbereiden van afspraken. Professioneel overleg veelal over nieuwbouw, sinds kort ook gezamenlijke herstructureringsprojecten.
Mienskipssentrum Leppehiem	1. Mienskipsssoarch 2. Zorgovereenkomst	Stuurgroep 6-8 / jaar	Met Leppehiem is een lange traditie van samenwerking. In eerste instantie omdat er aanleunwoningen tegen dit verzorgingscentrum zijn aangebouwd later omdat er afspraken zijn gemaakt op het gebied van WMO, zorgverlening in andere complexen en nieuwbouw.
Thuiszorgorganisatie Zuid-Oost Zorg	1. Huurovereenkomst de Miente 2. Ontwikkelovereenkomst verpleeghuis en dienstencentrum	Bestuurlijk 2-4 / jaar Rayon 3-5 / jaar	Omdat er een huurovereenkomst is voor een zorgcentrum met veel aanleunwoningen lang overlegtraditie. Er zijn rond de ontwikkeling van nieuwbouw wat problemen geweest rond de verhuur en ontmanteling van het zorgcentrum. Een kritische maar professionele relatie.
Zorggroep Tellens	1. Huurovereenkomst Menniste Skil 2. Huurovereenkomst Talmastate 3. Huurovereenkomst Ny Ylostins 4. ontwikkelovereenkomst zorgcentrum Blauwhuis	Bestuurlijk 2-4 / jaar Rayon 5-10 / jaar Ontwikkelingen 5-10 / jaar	Door huurovereenkomsten ook al lange traditie. Veel overleg over nieuwbouw en verbouw. Professionele relatie gericht op het verlenen van zorg door Tellens, in geschikte woningen door Welkom. Ook gezamenlijke trajecten op het bieden van alarmering en eerste hulp.

Zorggroep Noorderbreedte	1. Woonzorgzone Grou	Bestuurlijk 4- 6 / jaar Rayon 4 – 6 / jaar	In het kader van de woonzorgzone is regelmatige bestuurlijk overleg met de andere partners. Op rayonniveau over de samenwerking in nieuwbouw en zorg.
Stichting Talant	1. Huurovereenkomsten voor complexen in Bolsward, Gorredijk, Wommels en Grou 2. Woonzorgzone Grou	Bestuurlijk 1-2 / jaar Rayon 4 – 6 / jaar	Overleg vooral gericht op het leveren van nieuwe kleinschalige woongroepen in de wat grotere plaatsen in het werkgebied. Goede relatie, professioneel overleg.
Stichting Philadelphia	1. Huurovereenkomsten diverse projecten Bolsward	Rayon 1-2 /jaar	De meeste ontwikkelingen zijn afgerond. Goed overleg.
Stichting Maatschappelijke Opvang Fryslân	1. Deelname sociale teams 2. Convenant Maatschappelijke Opvang	Medewerkers 5-10 / jaar	Gericht op het huisvesten van dak- en thuislozen. Professioneel en zakelijk overleg gericht op snelle oplossingen.
Thuiszorg Het Friese Land	1. Mienskipsssoarch	Rayon 5-10 / jaar	Overleg op het gebied van project Mienskipsssoarch.
Thuiszorg Zuid West Friesland	1. Huurovereenkomst Zorgsteunpunt Arum	-	Geen structureel overleg
Thuiszorg de Friese Wouden	1. Intentie Overeenkomst Ontwikkeling Beetsterzwaag 2. Stichting GEEF	Bestuurlijk 5-7 / jaar Projectgroep wekelijks	Gericht op het bedenken en uitvoeren van gezamenlijke innovatieve producten en diensten.
Corporaties in Fryslân	Aangesloten bij Vereniging van Friese Woningcorporaties	Minimaal 6 keer per jaar	Het overleg is gericht om in een open sfeer beleid af te stemmen, informatie uit te wisselen en organiseren van thema-bijeenkomsten voor directie, management en toezichthouders.

6. Intern Toezicht

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	Deskundigheid op peil houden	• bijeenkomsten Vereniging toezichthouders van woningcorporaties bij wonen; • Aedes-bijeenkomsten bezoeken; • de platformbijeenkomsten bij wonen en deel nemen aan de jaarlijkse excursie van Vereniging van Friese Corporaties (voorheen Aedes Fryslân); • aanwezig zijn bij alle feestelijke momenten, • vakliteratuur bijhouden; • excursies naar projecten in het werkgebied bij te wonen.
	Vergroten van de kennis van de klant en de markt	
	Remuneratie bestuurder	Remuneratie heeft jaarlijks plaatsgevonden
Vormgeven van de planning & control cyclus	het formuleren van de benodigde stuurinformatie	profielen voor de leden van de RvC vastgesteld schema van afreden vastgesteld
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen; de opgaven in het werkgebied, betrokkenheid stakeholders; vermogen	verantwoording afleggen in het jaarverslag	

¹ De visitatie is uitgevoerd op basis van visitatiestelsel 'Maatschappelijke visitatie woningcorporaties', Methodiek, proces en beoordelingskader - Versie 3.0, Auditraad 25 februari 2008.

² De Group Decision Room (GDR) is een interactieve manier om discussies te voeren, meningen te peilen en te brainstormen. De methode is uitermate geschikt voor bijeenkomsten met veel deelnemers met verschillende meningen en belangen. In de GDR komen alle deelnemers aan bod.