

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Accolade Groep

Heerenveen

Rotterdam, 19 september 2007

Colofon

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

Visitatieteam:

- Prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter)
- Theun Oosterhuis
- Drs. Ing. Gerard van Bortel (secretaris)

September 2007

Inhoudsopgave

0	Managementsamenvatting	5
0.1	Algemeen	5
0.2	Eindoordeel per module	5
0.3	Module I: Kwaliteit die moet	6
0.4	Module II: Kwaliteit die hoort	7
0.5	Module III: Kwaliteit die kan	7
0.6	Conclusies en aanbevelingen	7
1	Inleiding	9
1.1	KWH-Visitatiemethode	9
1.2	Typering Accolade Groep	10
1.3	Leeswijzer	10
2	Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Beoordeling prestaties	12
2.2.1	Prestaties ten opzichte van eigen doelen	12
2.2.2	Prestaties t.o.v. benchmark	13
2.3	Kwaliteit borging	17
2.4	Kwaliteit doelstellingen	18
3	Specificatie Module II: Kwaliteit die hoort	20
3.1	Inleiding	20
3.2	Perspectief belanghouders	20
3.3	Perspectief klanten	30
3.4	Perspectief bewonersparticipatie	34
3.5	Perspectief intern toezicht	36
4	Module III: Kwaliteit die kan	40
4.1	Inleiding	40
4.2	Perspectief bedrijfsvoering	40
4.3	Perspectief human resources	41
5	Conclusies en aanbevelingen	45
5.1	Inleiding	45
5.2	Conclusies	45
5.3	Aanbevelingen	50
1.	Visitatieteam	53
2.	Visitatiemethode	53
3.	Visitatieproces	54

Bijlagen

- I Onderzoeksverantwoording
- II Overzicht geïnterviewde personen

Voorwoord

Voor u ligt het visitatierapport van Accolade Groep die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie. Met behulp van deze methode zijn de prestaties van Accolade Groep, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van Accolade Groep is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat Accolade Groep als één van de eerste corporaties heeft deelgenomen aan deze wijze van visiteren. Het betrof een pilot om de KWH-Visitatie te testen en bij te stellen. In de tweede plaats is het bijzonder omdat het niet eenvoudig is om de 'maatschappelijke prestaties' in een meetinstrument te vangen. Vooral omdat lokaal wordt bepaald wat maatschappelijk gewenste prestaties zijn.

Accolade Groep heeft zich bijzonder ingespannen om deze pilot-visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt, ongeacht de uitkomsten van de visitatie, van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording te willen afleggen.

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

Erwin Bel
directeur-bestuurder KWH

0 Managementsamenvatting

0.1 Algemeen

Accolade Groep heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH Visitiemethode. De resultaten van dit onderzoek, uitgedrukt in cijfers per module en per onderdeel, zijn weergegeven in dit samenvattende hoofdstuk.

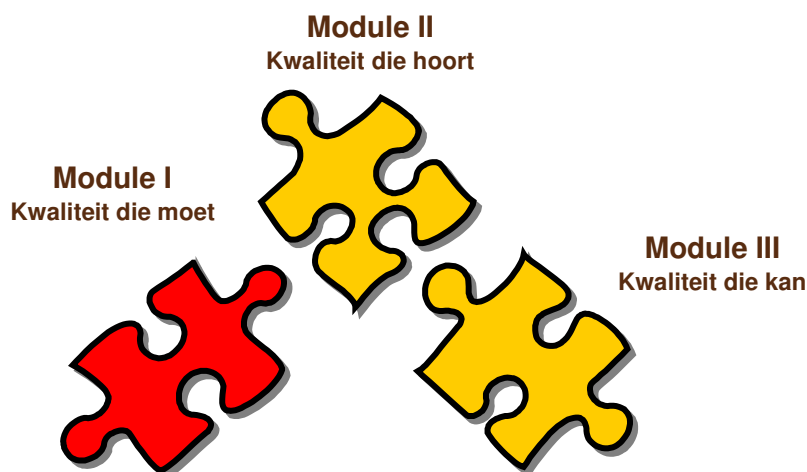
De scores zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van Accolade Groep door de visitatiecommissie die bestond uit prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter), Theun Oosterhuis (lid) en drs. ing. Gerard van Bortel (secretaris). Het onderzoek omvatte een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen eigen voornemens van de corporatie, afspraken met derden, verwachtingen van belanghouders en prestaties van een vergelijkbare groep corporaties.

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met belanghouders, zoals gemeenten, provincie, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersorganisaties. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, de raad van bestuur, directieleden, leidinggevendenden en medewerkers.

In de onderstaande figuur zijn de scores van Accolade Groep weergegeven per module.

- > Module I beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties
- > Module II beoordeelt de prestaties en het beleidsproces van de corporatie vanuit vier perspectieven: die van belanghouders, klanten, bewonersorganisaties en interne toezichthouders
- > Module III kijkt naar het organisatorische vermogen van de corporatie om prestaties te leveren en te leren en te verbeteren. Er wordt in deze module gekeken naar de bedrijfsvoering en het human resource management.

0.2 Eindoordeel per module



Betekenis kleurcodes:

- > Groen: score boven de 7
- > Oranje: score tussen de 6 en de 7
- > Rood: score beneden de 6

Onderdeel	Accolade Groep
Module I Kwaliteit die moet	5,9
Module II Kwaliteit die hoort	6,6
Module III Kwaliteit die kan	6,8
Totaal oordeel	6,4

0.3 Module I: Kwaliteit die moet

In de onderstaande tabel hebben wij de scores van Module I samengevat. Doordat onvoldoende concrete doelen zijn aangetroffen tijdens de visitatie, konden de prestaties van Accolade Groep niet vergeleken worden met de eigen voornemens. Beoordeling van prestaties ten opzichte van de benchmark van referentiecorporaties en verwachtingen van belanghouders was wel mogelijk.

Beoordeling prestaties

Prestatievelden	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen	Prestaties t.o.v. benchmark	Prestaties t.o.v. verwachtingen belanghouders
	Niet te beoordelen		
1. Beschikbaarheid	5,0	6,3	7,1
2. Betaalbaarheid	5,0	6,3	6,8
3. Kwaliteit woningen	5,0	5,5	6,7
4. Bijzondere doelgroepen	5,0	6,6	7,1
5. Leefbaarheid	5,0	6,7	6,8
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	5,0	7,5	6,7
7. Presteren naar vermogen	5,0	6,4	5,7
Totaalscore onderdeel	5,0	6,5	6,7

Toelichting

- > De prestaties van Accolade Groep ten opzichte van eigen doelstellingen en voornemens zijn niet goed te beoordelen omdat doelstellingen in het verleden onvoldoende concreet en taakstellend zijn geformuleerd. De visitatie omvatte de resultaten over de afgelopen 5 jaar van de 5 corporaties die deel uitmaken van Accolade Groep. Het feit dat doelstellingen niet zijn te beoordelen betekent zeker niet dat Accolade Groep geen prestaties heeft geleverd, het betekent alleen dat er geen meetpunten zijn aangetroffen die de corporatie voor zichzelf heeft geformuleerd om te bepalen wanneer zij succesvol is.
- > De prestaties ten opzichte van de benchmark zijn voor Accolade Groep met name positief op het onderdelen *uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad*. Hierin zijn de geplande uitbreidingen en aanpassingen door verkoop, sloop en nieuwbouw eveneens meegenomen. De indicator *kwaliteit woningen* scoort laag ten opzichte van de benchmark. Dit wordt veroorzaakt door een gemiddeld relatief laag aantal WWS-punten en hoge huurprijs per WWS-punt in het Woningbezit van Accolade Groep.

- > De lage waardering voor *presenteren naar vermogen* wordt veroorzaakt doordat twee indicatoren worden gecombineerd: namelijk de mate waarin de corporatie haar vermogen inzet ten bate van de volkshuisvesting (score 7,8) en de efficiëntie van de organisatie (score 5,0).
- > De waardering van belanghouders voor de prestaties van Accolade Groep bewegen zich rond het rapportcijfer 7. Relatief laag scoort de waardering voor *presteren naar vermogen*. Dit onderdeel wordt niet zozeer laag gewaardeerd vanwege een ongunstige verhouding tussen prestaties en vermogen, maar vooral omdat belanghouders hier vrijwel geen inzicht hebben.
- > De lage waardering voor presteren naar vermogen staat in schril contrast met de uitgesproken ambities van Accolade Groep. Haar plannen leiden bij realisatie tot een vrijwel volledige inzet van de financiële ruimte. Er is blijkbaar nog weinig met belanghouders gecommuniceerd dat Accolade Groep de grenzen van haar financiële mogelijkheden opzoekt.

0.4 Module II: Kwaliteit die hoort

Module II	Cijfer
1 Belanghouders	6,4
2 Klanten	7,0
3 Bewonersparticipatie	6,9
4 Intern toezicht	6,2
Totaalscore module II	6,6

0.5 Module III: Kwaliteit die kan

Module III	Cijfer
1 Bedrijfsvoering	6,7
2 Human Resource Management	6,9
Totaalscore module III	6,8

0.6 Conclusies en aanbevelingen

- > Accolade Groep komt uit de visitatie naar voren als een organisatie met een duidelijke missie, visie en zeer ambitieuze doelen, zeker op het gebied van nieuwbouw en verkoop. Belanghouders zijn relatief tevreden over de prestaties die de corporatie in de afgelopen jaren heeft geleverd. Wel signaleren zij dat de corporatie vooral is gericht op fysieke projecten en pas sinds kort ook meer aandacht schenkt aan meer sociale doelen. Daarnaast vinden belanghouders dat prestaties achterblijven bij de uitgesproken ambities.
- > De vorming van Accolade Groep kende een lange aanloop die werd gekenmerkt door veel aandacht voor interne organisatorische, bestuurlijke en juridische aspecten van de samenwerking. De strijd rond de omzetting van Woningbouwvereniging Smallerland in een stichting heeft bij de fusie met Accolade Groep veel tijd en aandacht gevraagd.
- > In 2005 en 2006 heeft Accolade Groep een strategische versnelling gemaakt met een duidelijke formulering van doeleinden en (financiële) randvoorwaarden als resultaat. Deze activiteiten speelden zich vooral intern in de top van Accolade Groep af. De invloed van belanghouders op de koers van de organisatie is nog beperkt.

- > De ambities van Accolade Groep zijn hoog, de doelstellingen zijn goed geformuleerd maar de beoogde prestaties alsmede ook de smalle financiële marges die ontstaan bij realisatie van al de voornemens leidt ook tot nieuwe sturingsvraagstukken. In dit ontwikkelingsstadium van de organisatie is (begrijpelijk) nog niet alles af. De doorvertaling naar interne sturing en cultuur, het sluiten van de beleidscylus door stelselmatige evaluatie en bijsturing, als ook de externe toetsing en verantwoording zijn nog niet alle voldoende van de grond gekomen.
- > Er zijn belangrijke stappen te zetten en de visitatiecommissie formuleert deze zonder terughoudendheid als opgaven die in het verlengde liggen van de ontwikkeling tot nu toe, en met veel waardering van wat tot op heden is bereikt. De commissie wijst ook op enkele valkuilen van de huidige situatie die een bedreiging kunnen vormen voor het concept van lokaal ondernemerschap, meer in het bijzonder een gevoel bij diverse betrokkenen van een toenemende centralisatie binnen Accolade Groep en het daardoor ontstaan van vrij bureaucratische procedures op het gebied van planning- & control en administratieve organisatie.

1 Inleiding

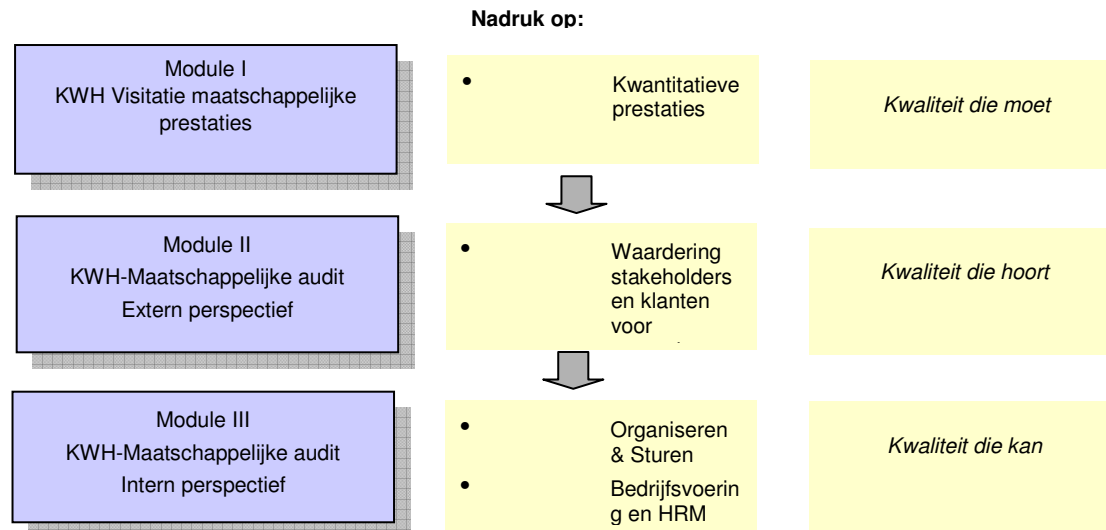
1.1 KWH-Visitatie

Corporaties werken in het publieke domein waarop door de overheid geformuleerde spelregels van toepassing zijn, inclusief het toezicht op de naleving daarop. De spelregels hebben o.m. betrekking op de reikwijdte van de werkzaamheden van een corporatie: het werkdomein. Binnen dit werkdomein hebben corporaties een aanzienlijke beleidsvrijheid. Aan de orde is hoe die ruimte wordt ingevuld. “Als een maatschappelijk ondernemer” luidt het antwoord. Maatschappelijk ondernemen is geen ‘afzonderlijke taak’ van een corporatie, maar een *manier* van ondernemen. KWH heeft haar Visitatiemethode ontwikkeld om corporaties te ondersteunen in hun maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode beslaat het gehele maatschappelijke presteren van een corporatie en is gericht op het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

De KWH-Visitatie bestaat uit drie modules zoals toegelicht in figuur 1.

Figuur 1: Modulaire opbouw KWH-Visitatie



1.2 Typering Accolade Groep

Motivatatie visitatie

Accolade Groep is een corporatie die zichzelf hoge ambities stelt op het gebied van maatschappelijke prestaties, maar de lat ook hoog legt als het gaat om haar beleids- en bedrijfsprocessen. De visitatie wordt door Accolade Groep gezien als een middel om door leren en verbeteren die ambitie dichterbij te brengen. In de woorden van één van de bestuurders: “ramen en deuren open te gooien”. De visitatie is vooral ingegeven door externe motieven; Accolade Groep wil uitdragen dat het “vanzelfsprekend is om als corporatie deel te nemen aan visitatie”.

Organisatie en werkgebied

Accolade Groep is een samenwerkingsverband van vijf Friese corporaties: Arqin uit Heerenveen, Haskerland uit Joure, Optimaal uit Franeker, Patrimonium Sneek en Woningbouwvereniging Smallingerland uit Drachten. De eerste vier zijn juridisch al gefuseerd, de laatste nog niet, omdat de omzetting van vereniging naar stichting nog niet heeft plaatsgevonden. Twee ondersteunende bedrijven, Accolade Facilitair en Accolade Vastgoed en een stafteam werken voor de vijf corporaties en de hele groep. Het werkgebied van Accolade Groep bestrijkt tien gemeenten, met zeer uiteenlopende woningmarkten. Activiteiten vinden vooral plaats in de volgende gemeenten: Smallingerland, Sneek, Franekeradeel, Heerenveen en Skasterlân.

Strategie

Accolade Groep heeft recent twee belangrijke strategieproducten opgeleverd: het ondernemingsplan “*Alle zeilen bij*” en de markt- en vastgoedstrategie “*Op weg naar een vaste koers*”. Het betreft hier heel degelijke plannen die een belangrijke functie vervullen in het creëren van samenhang en het geven van richting aan de organisatie. Voor een groot deel zijn de plannen nog een consolidatie van investeringsprojecten die door de deelnemende corporaties zijn aangedragen en moeten principiële keuzes en prioriteitstellingen nog plaatsvinden. Accolade Groep werkt aan de vertaling van strategische doelen in concrete activiteiten en de ontwikkeling van instrumenten om de uitvoering van doelen te bewaken. Ook de structuur om belanghouders bij het beleidsproces te betrekken is nog in ontwikkeling, lokale en regionale raden zullen hierin een belangrijke functie gaan vervullen. De lokale raden zijn in de eerste helft van 2006 van start gegaan.

De doelen van Accolade Groep zijn uitdagend en ambitieus. Zij heeft voor zichzelf aanzienlijke nieuwbouw-, sloop-, verbeter- en verkoopdoelstellingen geformuleerd. Accolade Groep wil in 2010 voorop lopen met op maat gesneden full-service dienstverlening aan haar klanten, een open en toegankelijke organisatie zijn die midden in de samenleving staat, zich grondig verantwoordt en continu met belanghebbers communiceert over gemaakte keuzes en behaalde resultaten. Accolade Groep wil een interne en externe ontmoetingsplaats zijn waar “ondernemerschap, resultaatgerichtheid en innovatie hoogtij vieren”.

1.3 Leeswijzer

Na een korte typering van Accolade Groep en haar werkgebied wordt in het tweede hoofdstuk de visitatiemethode kort toegelicht. De hoofdstukken 2, 3 en 4 geven per module de visitatieresultaten. Bij elke module worden de normen en meetpunten toegelicht. Het afsluitende hoofdstuk 5 bevat conclusies en aanbevelingen.

In de bijlage 1 is de onderzoeksmethodiek toegelicht. Bijlage 2 bevat een overzicht van alle gevoerde gesprekken.

2 Meetresultaten Module I: Kwaliteit die moet

2.1 Inleiding

Module I, Kwaliteit die moet, beschrijft de prestaties van de corporatie en de externe en interne borging van die prestaties. Om prestaties te kunnen beoordelen, is een toetsingskader nodig. De KWH-Visitatie construeert dit toetsingskader op basis van een aantal elementen die zijn toegelicht in de onderstaande tabel. Belangrijke bestanddelen voor het toetsingskader zijn: de eigen doelen die de corporatie zichzelf heeft gesteld, de verwachtingen van belanghouders en de prestaties van vergelijkbare corporaties. Daarnaast wordt gekeken naar de kwaliteit en de borging van doelstellingen: zijn ze concreet en meetbaar, zijn ze vastgelegd in prestatieafspraken en verankerd in de interne bedrijfsvoering?

In totaliteit is de score van Accolade Groep voor module I 'kwaliteit die moet' een **5,9**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van vijf onderdelen. Het scoreverloop is als volgt:

Onderdelen module I	cijfer
1 Prestaties ten opzichte van eigen doelstellingen <i>Prestaties van de corporatie getoetst aan doelstellingen die de corporatie zelf heeft geformuleerd.</i>	5,0 Niet te beoordelen
2 Prestaties ten opzichte van benchmark <i>Prestaties van de corporatie afgezet tegen prestaties van een groep gelijksoortige corporaties. Gegevens zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief rapportages van het CFV.</i>	6,5
3 Prestaties ten opzichte van verwachtingen belanghouders <i>Mate waarin prestaties worden gewaardeerd door belanghouders. Deze waardering is gebaseerd op enquêtes en gesprekken met belanghouders die hebben plaatsgevonden als onderdeel van Module II.</i>	6,7
4 Kwaliteit doelstellingen <i>Mate waarin doelstellingen concreet, meetbare en tijdgebonden zijn en de gerichtheid van doelstellingen op uiteindelijk te bereiken maatschappelijke effecten (outcome).</i>	6,7
5 Kwaliteit externe borging <i>Mate waarin doelstellingen zijn vastgelegd in prestatieafspraken, lokale akkoorden of andere concrete prestatietoezeggingen die de corporatie aan haar belanghouders heeft gedaan</i>	5,6
6 Kwaliteit interne borging <i>Mate waarin doelstellingen zijn toebedeeld corporatiefunctionarissen en de concreetheid waarmee de realisatie van doelstellingen wordt bewaakt via managementinstrumenten zoals een Balanced Score Card.</i>	5,5
Totaalscore module I	5,9

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

2.2 Beoordeling prestaties

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

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Kwaliteit** en prijs/kwaliteit verhouding van woningen.
4. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
5. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
6. **Uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad** door nieuwbouw, verkoop, sloop of aankoop.
7. **Presteren naar vermogen** waarover de corporatie beschikt, zowel financieel als organisatorisch.

2.2.1 Prestaties ten opzichte van eigen doelen

Normen	Prestaties t.o.v. eigen doelstellingen
	Niet te beoordelen
1. Beschikbaarheid	5,0
Bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep	5,0
Beperken beroep op huurtoeslag	5,0
Verkoop van woningen	5,0
2. Betaalbaarheid	5,0
Betaalbaarheid huurwoningen	5,0
3. Kwaliteit	5,0
Kwaliteit woningen	5,0
4. Bijzondere doelgroepen	5,0
Realiseren huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven.	5,0
5. Leefbaarheid	5,0
Realiseren van doelen op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn.	5,0
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad	5,0
Doelen over uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad.	5,0
7. Presteren naar vermogen	5,0
De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.	5,0
De corporatie waarborgt haar financiële continuïteit	5,0
Totaalscore onderdeel	5,0

Toelichting:

De corporaties die thans deel uitmaken van de Accolade Groep, hebben zichzelf in het verleden weinig concrete doelen gesteld. Dit heeft als consequentie dat de geleverde prestaties niet goed beoordeeld kunnen worden bij gebrek aan een concrete toetsingsmaatstaf. Dit resulteert in een beoordeling met een rapportcijfer 5,0 op alle onderdelen.

2.2.2 Prestaties t.o.v. benchmark

Overzicht van gebruikte indicatoren afkomstig uit de *Corporatie in perspectief* rapportage van het CFV. In deze rapportage worden corporaties op basis van hun indicatorscore ingedeeld in een *quintielgroep*: een groep die telkens 20% van het aantal corporaties in de referentiegroep uitmaakt. KWH heeft deze resultaten als volgt vertaald in rapportcijfers.

De referentiegroep is een door het Centraal Fonds ontwikkeld instrument, die wordt opgebouwd uit het gemiddelde van een groep corporaties die op diverse kenmerken een vergelijkbare achtergrond hebben. Zowel toegelaten instelling Accolade en Woningbouwvereniging Smallerland zijn ingedeeld in de referentiegroep:

6: gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen. Het Fonds onderscheidt 11 referentiegroepen.

Referentiegroep 6 omvat 91 corporaties met in totaal circa 235.000 woningen. Meer informatie over de referentiegroepen is te vinden op de website van het Centraal Fonds: www.cfv.nl

De rapportage 'Corporatie in perspectief' is samengesteld op basis van de Cijfermatige Kerngegevens (CMKG) die corporaties in de afgelopen periode in het kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector bij het Fonds heeft aangeleverd.

Vertaling in positie in benchmark naar rapportcijfer		
	A	B
- 5e quintiel in referentie groep	8	5
- 4e quintiel in referentie groep	8	6
- 3e quintiel in referentie groep	7	7
- 2e quintiel in referentie groep	6	8
- 1e quintiel in referentie groep	5	8

De rapportcijfers in kolom A gelden voor indicatoren die bij een hogere waarde een betere prestatie weergeven. Een voorbeeld is het percentage betaalbare woningen dat bij verhuur aan huishoudens uit de aandachtsgroep wordt toegewezen, ook wel "passende toewijzingen" genoemd. Corporaties die voor deze indicator bij de hoogste 20% scoren (in quintielgroep 5) scoren voor deze indicator het rapportcijfer 8.

Score B geldt voor indicatoren die bij een lagere waarde een betere prestatie weergeven. Bijvoorbeeld de huur uitgedrukt in een percentage van de maximale huur. Een corporatie die voor deze indicator bij de 20% corporaties met de laagste waarde hoort, komt terecht in quintielgroep 1 en scoort een 8.

Accolade Groep bestond op het moment van visitatie uit twee toegelaten instellingen: Accolade (L0022) en Woningbouwvereniging Smallerland (L1638). De resultaten van beide corporaties in de rapportages *Corporatie in perspectief* zijn samengevoegd tot één score. Hierbij is een wegingsfactor toegepast op basis van het aantal woningen per toegelaten instelling. Een gedetailleerd overzicht van scores is opgenomen in bijlage III.

Indicatoren		Prestaties t.o.v. benchmark
1. Beschikbaarheid		6,3
1.a	Qua inkomensgrenzen passende toewijzingen (in % totale toewijzingen 2002-2005)	6,3
2. Betaalbaarheid		6,3
2.a	Gemiddelde huurprijs (in euro's per jaar per woongelegenheden in 2005)	7,0
2.b	Benutting potentiële huurprijsruimte (huurprijs in % van maximaal redelijke huur in 2005)	6,3
3. Kwaliteit		5,5
3.a	Prijs-/Kwaliteitverhouding (Gemiddelde puntprijs in Euro's)	5,3
3.b	Woningwaardering (gemiddelde aantal woningwaarderingpunten punten per woongelegenheden 2005)	5,6
4. Bijzondere doelgroepen		6,6
4.a	Aandeel toegankelijke woningen (in % woongelegenheden 2005)	6,6
5. Leefbaarheid		6,7
5.a	Uitgaven leefbaarheid (overige activiteiten) (in euro's per woongelegenheden 2005)	6,7
6. Uitbreiding en aanpassing woningvoorraad		
6.1	<i>De corporatie presteert t.a.v. nieuwbouw huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	7,3
	Realisatie nieuwbouw huur (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	7,4
	Prognose nieuwbouw huur (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	8,0
	Realisatie nieuwbouw huur versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	6,4
6.2	<i>De corporatie presteert t.a.v. sloop beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	7,8
	Realisatie sloop (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in % bezit, 2003-2005)	7,7
	Prognose sloop (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010)	8,0
	Realisatie sloop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004)	7,7
6.3	<i>De corporatie presteert t.a.v. verkoop huurwoningen beter of gelijk aan corporaties uit haar referentiegroep.</i>	7,5
	Realisatie verkoop (jaargemiddelde realisatie nieuwbouw huur, in %	7,7

Indicatoren	Prestaties t.o.v. benchmark
bezit, 2003-2005).	
Prognose verkoop (jaargemiddelde prognose nieuwbouw huur, in % bezit, 2006-2010).	7,7
Realisatie verkoop versus prognose (realisatie 2005 uitgedrukt in % van de prognose opgegeven in CMKG verslagjaar 2004).	7,0
7. Presteren naar vermogen	
<i>7.1 De corporatie zet haar financiële vermogen ten volle in om een zo groot mogelijke maatschappelijk effecten te realiseren.</i>	7,8
Vermogensovermaat 2005	7,7
Vermogensovermaat 2010	8,0
<i>7.2 De corporatie werkt efficiënt</i>	5,0
Netto bedrijfslasten per VHE	5,0
Totaalscore onderdeel	6,5

Toelichting

Noot: scores van Accolade Groep zijn gewogen gemiddelden van beide toegelaten instellingen Accolade en Woningbouwvereniging Smallingerland. Als wegingcriterium is het aantal woningen gebruikt.

- > Het aandeel toewijzingen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep ligt voor Accolade Groep iets onder het gemiddelde van de referentiecorporaties, respectievelijk 89,16% en 89,60%. In absolute aantallen is het verschil gering, maar heeft een flinke invloed op de positionering in de quintielgroep.
- > De prijs-/kwaliteitverhouding van de woningen van Accolade Groep, uitgedrukt in euro's per woningwaarderingspunt is iets ongunstiger dan die van de referentiecorporatie, respectievelijk € 2,80 en € 2,63. Hetzelfde geldt voor de huur als percentage van de maximale huur; Accolade Groep 64,91%, referentiegroep: 62,10%.
- > De nieuwbouw van huurwoningen ligt in de periode 2003-2005 voor Accolade Groep iets onder het niveau van de referentiecorporatie (uitgedrukt in percentage van de woningvoorraad, respectievelijk: 0,74% en 0,80%), dat geldt ook voor de verkooppercentages (percentages respectievelijk 0,44% en 0,50%).
- > Op het vlak van sloop haalt Accolade Groep een percentage dat hoger ligt dan de referentiecorporatie (respectievelijk 0,68% en 0,50%).
- > Accolade Groep heeft zich aangesloten bij Aedex waardoor het mogelijk is om investeringen in de woningvoorraad af te zetten tegen de inzet van andere corporaties die bij Aedex zijn aangesloten. De Aedex/IPD Transformatie Index geeft aan welk deel van de woningvoorraad in een bepaald jaar is veranderd (getransformeerd) door investeringsactiviteiten (zoals nieuwbouw en aankoop) of desinvesteringsactiviteiten zoals (verkoop en sloop). De index presenteert de financiële omzet die gemoeid was met de transformatie in een bepaald jaar en drukt deze uit in een percentage van de totale marktwaarde van het woningbezit van de corporatie. Accolade Groep heeft in 2005 een transformatieomzet van 4,36% behaald en scoort hiermee iets boven het gemiddelde van 3,80% van de 43 deelnemende corporaties. In 2006 had Accolade Groep een transformatieomzet van 3,38% en lag hiermee iets onder het gemiddelde (in dat jaar eveneens 3,80%) van de deelnemende corporaties. Deze gegevens zijn verder niet meegewogen in de benchmark aangezien slechts een klein deel van de corporaties (circa 10%) deelneemt aan Aedex.

- > Uit de benchmark blijkt dat Accolade Groep in het verleden moeite heeft gehad met het realiseren van haar doelstellingen op het gebied van nieuwbouw, verkoop en sloop. Deze opmerking geldt overigens voor meer corporaties. Ten opzichte van de referentiegroep bleef de realisatie van Accolade Groep vooral achter op het gebied van sloop en verkoop.

Realisatie ten opzichte van prognose in 2005

	<i>Accolade Groep</i>	<i>Referentiegroep</i>
Nieuwbouw huurwoningen	56,22%	57,50%
Sloop	49,65%	69,50%
Verkoop	74,28%	103,10%

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV

- > Zoals blijkt uit de onderstaande tabel, is de ambitie van Accolade Groep ten aanzien van uitbreiding en aanpassing van de woningvoorraad aanzienlijk.

Jaarlijks mutatie uitgedrukt in percentage van de woningvoorraad over 2006-2010

	<i>Accolade Groep</i>	<i>Referentiegroep</i>
Nieuwbouw huurwoningen	2,90%	1,90%
Sloop	1,28%	0,60%
Verkoop	0,85%	0,50%
Totaal	5,03%	3,00%

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV

- > Accolade Groep scoort slecht als het gaat om bedrijfsefficiëntie. Haar bedrijfslasten liggen per VHE 30% hoger dan die van de referentiecorporatie en behoort hiermee binnen haar referentiegroep tot de corporaties met de hoogste bedrijfslasten, respectievelijk € 1.288,-- en € 1.033,-- per verhuureenheid.
- > De ambities van Accolade Groep zijn hoog: veel nieuwbouw, veel sloop en veel verkoop. Dat vertaalt zich ook in de vermogenspositie van de corporatie. Bij uitvoering van de huidige plannen zal het weerstandsvermogen in de periode tot 2010 dalen tot iets boven het minimaal noodzakelijke niveau op basis van CFV uitgangspunten. De vermogensovermaat van Accolade Groep daalt van 14,99% in 2005 naar 2,65% in 2010. Voor de referentiecorporatie is die daling minder ingrijpend: van 26,70% in 2005 naar 17,80% in 2010. Op basis hiervan kunnen we concluderen dat de vermogensovermaat van Accolade Groep vrijwel geheel verdwijnt, terwijl referentiecorporaties in 2010 nog een aanzienlijke vermogensovermaat behouden.

2.3 Kwaliteit borging

Externe borging	2001-2006	2007-2011	Totaalscore
• Verankering in prestatieafspraken	5,0	6,0	5,5
• Aansluiting op lokaal, regionaal en landelijk woonbeleid			

Toelichting:

- > De kwaliteit van de externe borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel. De gemarkeerde vlakken betreffen de positionering van Accolade Groep over respectievelijk de periode 2001-2006 en de periode 2007-2011.

Kwaliteit externe borging		Aansluitend op Woonvisie?		
Vastgelegd in prestatie-afpraak?		Ja	Gedeeltelijk	Nee
-	Ja	8	7	7
-	Gedeeltelijk	7	6	6
-	Nee	6	6	5

- 2007-2011 2001-2006
- > Over de periode 2001-2006 zijn doelstellingen Accolade Groep of daartoe behorende corporaties vrijwel niet vastgelegd in concrete prestatieafspraken of lokale akkoorden. De overeenkomsten die wel waren gesloten, betroffen vooral de regeling van samenwerking, rollen en verantwoordelijkheden en zijn niet terug te herleiden tot doelstellingen van de corporatie. Eveneens zijn aangetroffen doelstellingen niet expliciet afgestemd op lokaal, regionaal of landelijk woonbeleid. Daarom wordt dit onderdeel beoordeeld voor de periode 2001-2006 gewaardeerd met een **5,0**.
- > Voor de periode 2007-2011 wordt gewerkt aan prestatieafspraken met een aantal gemeenten en is tussen Accolade Groep en gemeenten de intentie uitgesproken dat deze afspraken ook concrete doelen zullen bevatten. In ieder geval heeft Accolade Groep bij het bepalen van haar doelstellingen expliciet rekening gehouden met gemeentelijke woonplannen, dit blijkt onder andere uit de Markt- en Vastgoedstrategie. Accolade Groep heeft een interne projectgroep Lokale Woonakkoorden samengesteld die, als opmaat naar die akkoorden, een handleiding voor de corporaties gaat opstellen en mogelijkheden verkent om op provinciaal niveau (of het niveau van de economische kernzone) een woonakkoord af te sluiten. Er zijn bij Accolade Groep en in haar werkgebied diverse ontwikkelingen gaande die bijdragen aan een betere externe borging van haar doelstellingen. Daarom wordt dit onderdeel voor de periode 2007-2011 gewaardeerd met een **6,0**.

Interne borging	2001-2006	2007-2011	Score
• Doelstellingen zijn taakstellend en gekoppeld aan een verantwoordelijke functionaris	5,0	6,0	5,5
• Doelstellingen zijn ondergebracht in een BSC of andere managementinformatiesysteem			

Toelichting:

- > De kwaliteit van de interne borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel. De gemarkeerde vlakken betreffen de positionering van Accolade Groep over respectievelijk de periode 2001-2006 en de periode 2007-2011.

Kwaliteit interne borging Verankerd in managementrapportage?	Taakstellend?		
	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

2007-2011

2001-2006

- > Over de periode 2001-2006 is de interne borging van doelstellingen onvoldoende gebleken. Accolade Groep heeft haar doelstellingen nog onvoldoende verankerd in managementinstrumenten waarmee de voortgang bewaakt kan worden. Eveneens zijn doelstellingen nog onvoldoende taakstellend of doorvertaald naar medewerkers. Daarom wordt dit onderdeel beoordeeld met een **5,0**.
- > Voor de periode 2007-2011 heeft Accolade Groep concrete doelstellingen geformuleerd. In gesprekken met medewerkers en leidinggevenden is nog onduidelijkheid over verantwoordelijkheden naar voren gekomen. De doelstellingen zijn vertaald naar jaarplannen voor de diverse onderdelen van de organisatie, zoals corporaties, Accolade Vastgoed en Accolade Facilitair. De doorvertaling naar individuele medewerkers heeft nog niet plaatsgevonden. Uit de zelfevaluatie van Accolade Groep blijkt dat "de plan-, functionerings- en beoordelingsformulieren nog onvoldoende aansluiten op de strategieproducten en de Jaarplannen en Begrotingen. De doelen per medewerker worden veelal niet SMART gemaakt". Inmiddels beschikt Accolade Groep over een *dashboard* dat kan dienen als managementinstrument voor het bewaken van doelstellingen. Dit instrument wordt in april van dit jaar operationeel. Op basis van deze overwegingen wordt dit onderdeel beoordeeld met een **6,0**.

2.4 Kwaliteit doelstellingen

	2001-2006	2007-2011	Score
• Doelstellingen zijn concreet, taakstellend en tijdgebonden			
• Doelstellingen zijn in volgorde van waardering: verwoord in de realiseren maatschappelijke effecten (outcome), te bereiken resultaten (output) of benodigde middelen (input).	5,0	7,6	6,3

Toelichting:

- > De kwaliteit van de interne borging van doelstellingen is gewaardeerd op basis van de onderstaande scoretabel. De gemarkeerde vlakken betreffen de positionering van Accolade Groep over respectievelijk de periode 2001-2006 en de periode 2007-2011.

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome	
- Vage intentie	5	5	5	2001-2006
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7	
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8	
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8	2007-2011

- > Doelstellingen waren in de periode 2001-2006 vooral intenties of prognoses. Soms waren die prognoses concreet maar niet taakstellend en werd de realisatie van doelstellingen niet bewaakt (zie ook interne borging). Dit onderdeel wordt daarom beoordeeld met een **5,0**.

- > Doelstellingen voor de periode 2007-2011 zijn overwegend concreet, meetbaar en tijdgebonden. Meestal richten doelstellingen zich op output (zoals aantal nieuwe woningen) of input (investeringen in buurtbeheer). Outcome doelstellingen (bijvoorbeeld verlagen wachtlijsten, verbeteren leefbaarheid) zijn nog niet aangetroffen. In het meetschema hebben wij voor iedere doelstelling de kwaliteit beoordeeld. De gemiddelde score bedraagt **7,6**.

3 Specificatie Module II: Kwaliteit die hoort

3.1 Inleiding

Module II “Kwaliteit die hoort” is gebaseerd op de meningen van belanghouders, in het bijzonder gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en huurdersvertegenwoordigers. Tevens zijn resultaten gebaseerd op documentanalyses en gesprekken met bestuurders, directie en interne toezichthouders.

De score van Accolade Groep voor module II ‘Kwaliteit die hoort’ is een **6,6**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van vier perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module II		Cijfer
1	Perspectief belanghouders	6,4
2	Perspectief klanten	7,0
3	Perspectief bewonersparticipatie	6,9
4	Perspectief intern toezicht	6,2
Totaalscore module II		6,6

Hieronder volgt per onderdeel een toelichting op de score en aanknopingspunten voor verbetering.

3.2 Perspectief belanghouders

Onderdelen:	Cijfer
1 De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd.	6,6
2 De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.	6,1
3 De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	6,7
4 Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt.	6,7
5 Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	5,9
6 De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen.	6,5
Totaalscore perspectief belanghouders	6,4

Ieder onderdeel bestaat uit normen. Deze normen zijn hieronder nader uitgewerkt en er zijn verbetermogelijkheden aangegeven.

Onderdeel 1. De corporatie kent haar belanghouders en heeft de externe contacten goed georganiseerd

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn.	6,0
1.a De corporatie heeft expliciet beschreven wie ze tot de meest relevante belanghouders rekent en waarom	6,0
1.b Uit de beschrijving blijkt welke strategie de corporatie hanteert t.a.v. de verschillende belanghouders (hoe gaan we met de belanghouders om)	6,0
1.c De keuze van belanghouders en vorm van contact is afgestemd met belanghouders	6,0
1.d Belanghouders vinden dat de corporatie voldoende interesse en inzicht heeft in hun belangen en doelstellingen	6,0
1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden.	7,2
1.e Het bestuur van de corporatie is voor belanghouders eenvoudig bereikbaar	7,3
1.f Het bestuur reageert adequaat op vragen of verzoeken van belanghouders	7,1
1.g Belanghouders vinden dat de corporatie voldoende initiatief neemt voor overleg over maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven (netwerken enzovoorts)	7,0
1.h De corporatie is bereid mee te denken over lastige vraagstukken	7,3
Totaalscore onderdeel	6,6

1.1 De corporatie heeft een scherpe analyse van de partijen in de omgeving en daarbij gemotiveerd welke partijen (de meest relevante) belanghouders zijn

- > Elke corporatie binnen Accolade Groep heeft haar eigen belanghebbers. Accolade Groep heeft nog geen scherpe analyse van die belanghouders. Accolade Groep blijkt, op basis van haar zelfevaluatie nog niet zover dat ze op groepsniveau de belangrijkste belanghebbers heeft benoemd, om daar ook regionale afspraken mee te maken.
- > Op lokaal niveau zijn er periodieke contacten met gemeente en huurdersvertegenwoordigers, contacten die deels zijn gebaseerd op samenwerkingsovereenkomsten. Contacten met andere belanghouders, zoals organisaties op het gebied van zorg en welzijn, vinden meer op projectbasis plaats.
- > Accolade Groep werkt aan het oprichten van Lokale Raden en een Regionale Raad. In een aantal gemeenten zijn die Raden er al, maar lijken op basis van gesprekken met enkele leden nog in een oriënterende fase te verkeren. De Regionale Raad is nog niet geïnstalleerd.
- > De keuze om tot Lokale Raden te komen is genomen door Accolade Groep. Er heeft geen onderzoek plaatsgevonden of deze vorm ook aansluit bij de wensen van belanghouders. De agenda van de Raden worden sterk bepaald door de beleidscyclus van Accolade Groep en in mindere mate door de wensen van belanghouders. Personen worden door Accolade Groep geselecteerd om in een Lokale Raad plaats te nemen en doen dat op persoonlijk titel. Belanghouders hebben zelf niet de mogelijkheid om deel te nemen aan de Lokale Raad.
- > Lid van de Raad zijn vooral personen met een positie in de lokale samenwerking, zoals de hoofdredacteur van een lokale krant, een voormalig burgemeester en enkele ex-commissarissen van de corporatie, maar het zijn in veel gevallen geen directe belanghouders.
- > In het Jaarplan van Accolade Groep staat dat zij de tevredenheid van belanghebbers wil meten. Dit doen ze nu nog niet. In 2007 worden lokale belanghoudersdagen georganiseerd, waarin wordt gekeken naar de keuzen en doelen.

- > Enkele belanghouders geven aan dat zij Accolade Groep nog erg vanuit de eigen beleidsagenda vindt redeneren. “De interesse in de belangen en doelen van belanghouders neemt wel toe, maar echt inzicht hierin moet nog groeien”, aldus een gemeentefunctionaris.

1.2 De corporatie neemt initiatief in contacten met de buitenwereld en is toegankelijk voor vragen en initiatieven van derden

De meeste belanghouders zijn positief over de toegankelijkheid van Accolade Groep, de bereidheid om mee te denken en initiatieven te nemen. Dit is het algemene beeld, per corporatie zijn verschillen te onderkennen.

Onderdeel 2. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen

Normen:		Cijfer
2.1	De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid.	6,1
2.a	De corporatie heeft expliciet geformuleerd op welke manier belanghouders worden betrokken bij het beleidsproces	6,0
2.b	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het definiëren van de opgaven.	6,3
2.c	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het formuleren van doelstellingen van beleid.	6,3
2.d	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het bepalen van de inzet / activiteiten.	6,1
2.e	Belanghouders geven aan daadwerkelijk betrokken te worden bij het evalueren van beleid.	5,9
2.2	De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben.	6,3
2.f	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het definiëren van de opgaven voldoende te vinden.	5,7
2.g	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het formuleren van doelstellingen voldoende te vinden.	6,3
2.h	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het bepalen van de inzet voldoende te vinden.	6,0
2.i	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het evalueren van beleid voldoende te vinden.	5,7
2.j	Belanghouders geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening tijdens het beleidsproces.	6,0
2.3	De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid.	6,4
2.k	Belanghouders krijgen (voldoende gemotiveerde) terugkoppeling over wat met hun inbreng is gedaan	6,0
2.l	Belanghouders vinden dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen	6,7
Totaalscore onderdeel		6,3

2.1 De corporatie betreft belanghouders bij het formuleren van beleid

- > Accolade Groep wil de Lokale Raden betrekken bij plan, do, check en act momenten in beleidsontwikkeling en evaluatie. Zoals echter aangegeven bij onderdeel 1.1. zijn de Raden slechts een beperkte vertegenwoordiging van belanghouders.
- > Op dit moment worden belanghouders, anders dan via de lokale raden, nog niet bij het beleidsproces betrokken, ook de informatievoorziening wordt door belanghouders beperkt gevonden. Zo wordt door vertegenwoordigers van de gemeente Smallingerland aangegeven dat zij weinig informatie ontvangen over

de beleidsvoornemens de corporatie: “De gemeente beschikt niet over de jaarlijkse activiteitenoverzichten van de corporatie (een wettelijke verplichting op basis van het BBSH). Ook worden we niet geïnformeerd over verkoopplannen van de corporatie of andere onderdelen van het strategisch voorraadbeleid. Op dit punt zou overleg veel intensiever moeten zijn”.

2.2 De mate waarin en de manier waarop belanghouders worden betrokken, sluit aan bij de verwachtingen die belanghouders daarvan hebben

- > Accolade Groep heeft nog geen onderzoek gedaan naar de verwachtingen van belanghouder, zij is wel van plan om dit jaar de tevredenheid van belanghouders te gaan meten.
- > Belanghouders willen vooral aan het begin (definiëren van de opgave) en aan het einde van het beleidsproces (evaluatie betrokken worden). Vooral belanghouders bij gemeenten en provincie geven dit laatste punt een lage beoordeling (score 5,6, terwijl de overige belanghouders die met een 7,3 waarderen).

Betrokkenheid belanghouders bij beleidsproces en waardering van die betrokkenheid

	<i>De scores van overheden (gemeenten en provincies staan tussen haakjes)</i>	
	Betrokkenheid Bandbreedte: 5 = niet betrokken, 8=volledige dialoog	Waardering Bandbreedte: 5= onvoldoende, 8 = voldoende
Definiëren van opgave	6,3 (6,3)	6,0 (5,9)
Formuleren van doelstellingen	6,3 (6,1)	7,0 (6,7)
Bepalen van inzet	6,1 (6,0)	6,5 (6,7)
Evalueren van beleid en uitvoering.	5,9 (5,6)	6,1 (5,4)

2.3 De corporatie geeft belanghouders daadwerkelijk invloed op beleid

- > De visitatiecommissie vindt dat Accolade Groep de neiging heeft om beleidsproducten eerst af te ronden, en pas daarna ter advisering te presenteren aan interne en externe belanghouders. Bij het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie lijkt van beïnvloeding door belanghouders vooralsnog geen sprake te zijn. In de zelfevaluatie staat hierover het volgende:
 - > “de Ondernemingsstrategie is topdown tot stand gekomen, waarbij enkel de RvC/RvT invloed heeft gehad op de inhoud. Met leidinggevend, medewerkers en belanghebbers is wel in discussie gegaan over het product, echter dit leidde niet tot aanpassingen.”
- > “de Markt- en vastgoedstrategie bestaat uit twee delen: het eerste deel is topdown vastgesteld. Het tweede deel is voornamelijk gemaakt door de corporaties, waarbij de CFV-ondergrens diende als toetsingskader. Na interne vaststelling, is er vervolgens geen aanpassing geweest. Ook niet na discussie met de RvC/RvT. Met andere partijen (leidinggevend, medewerkers en belanghebbers) is wel in discussie gegaan over het product, echter dit leidde niet tot aanpassingen.”
- > Een aantal vertegenwoordigers vindt hun betrokkenheid bij de beleidsontwikkeling van Accolade Groep te matig en te weinig pro-actief en zien hierin ook een verschil met de meer open aanpak van andere corporaties.
- > De betrokkenheid van belanghouders bij het beleidsproces staat nog in de kinderschoenen, dit geldt eveneens voor het terugkoppelen van resultaten van inspraak als die plaatsvinden. De zelf zelfevaluatie leidt tot de conclusie dat die invloed nog beperkt is (zie ook het vorige punt).

Onderdeel 3. De corporatie stuurt bewust op een maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie.	6,3
3.a	Het gewenste gedrag / de gewenste houding van medewerkers van de corporatie zijn beschreven met daarin ten minste aandacht voor: bekend met missie en doelen, oppikken signalen en contacten met de omgeving.	7,0
3.b	De corporatie ondersteunt de ontwikkeling van maatschappelijke competenties van medewerkers (via stages, uitwisseling, tijd enzovoorts)	6,0
3.c	In de taakomschrijving en beoordelingscriteria is de maatschappelijke oriëntatie expliciet vastgelegd	6,0
3.2	Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers.	7,0
3.d	Belanghouders en bewoners herkennen de maatschappelijk betrokken houding van medewerkers (front-office functies). De waardering op de volgende punten: openheid, daadkracht, oppakken van signalen, actief het gesprek aangaan met belanghouders en huurders, maatschappelijke betrokkenheid en ambitie.	7,0
Totaalscore onderdeel		6,7

3.1 Missie en doelen zijn stevig verankerd in de hele organisatie

- > Het ondernemingsplan en de Markt- en Vastgoedstrategie zijn nog relatief nieuw. Op basis van gesprekken heeft de visitatiecommissie de indruk dat veel medewerkers nog niet goed op de hoogte zijn van de missie en doelen van de organisatie.
- > Als onderdeel van de strategieontwikkeling heeft Accolade Groep een drietal kernwaarden geformuleerd, onder andere “maatschappelijk ondernemerschap”. Medewerkers zijn betrokken bij het opstellen van deze kernwaarden. In gesprekken met medewerkers blijkt dat dit per corporatie verschillend is aangepakt. In enkele gevallen meldden medewerkers dat zij een keuze dienden te maken uit een rijtjes van 6 waarden, waardoor hun binding met de uiteindelijk gekozen waarden vrij beperkt is. Het is de bedoeling dat de kernwaarden hun vertaling krijgen in persoonlijke doelen en beoordelingsgesprekken. Dit is nu nog niet het geval.

3.2 Belanghouders herkennen de maatschappelijke oriëntatie van medewerkers

- > Belanghouders waarderen overwegend de maatschappelijk betrokkenheid van medewerkers. In de onderstaande tabel is deze waardering onderverdeeld in diverse facetten en hebben we tevens de waardering van belanghouders werkzaam voor gemeenten en provincie apart weergegeven.

Waardering houding van de corporatie

Keuzemogelijkheden: ruim voldoende (8), voldoende (7), matig tot onvoldoende (6), ruim onvoldoende (5)

	Waardering alle belanghouders	Waardering belanghouders werkzaam bij gemeenten en provincie
Openheid en transparantie	6,8	6,7
Daadkracht met lef	6,9	7,0
Oppakken van signalen	6,7	6,8
Actief de dialoog aangaan met huurders en partners.	6,8	6,7
Maatschappelijke betrokkenheid en interesse.	7,1	7,4
Ambitie	7,4	7,4

- > De waardering van belanghouders bij gemeenten en provincies ontloopt die van de overige belanghouders niet veel, dit met uitzondering van de waardering van maatschappelijke betrokkenheid en interesse, die ligt bij 'overheden' met een score van 7,4 enigszins boven het gemiddelde.
- > Belanghouders hebben uiteenlopende waarderingen voor de wijze waarop vertegenwoordigers van Accolade Groep en de deelnemende corporaties signalen oppakken. Een vertegenwoordiger van een welzijnsorganisatie vond dat de corporatie wel wat meer mag meedenken: "ze reageren alleen op een vraag wanneer wij die voorleggen".
- > Veel belanghouders waarderen de ambitie van Accolade Groep, maar een aantal geïnterviewden plaatsen ook kanttekeningen. Zo stelde een van de geïnterviewde wethouders dat Accolade Groep zich vooral profileert in 'groots en meeslepende' onderwerpen zoals de ontwikkeling van economische kernzones, regiovisies e.d., maar nog niet voldoende aandacht heeft voor de kleine dingen zoals leefbaarheid, sociale problemen en wensen van bewoners.

Onderdeel 4. Belanghouders waarderen de beleidskeuzen die de corporatie maakt

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied.	6,7
4.a	Belanghouders waarderen de missie en positiekeuze van de corporatie.	7,0
4.b	Belanghouders weten wanneer de corporatie zichzelf succesvol vindt (aansluitend bij de corporatie heeft haar doelstellingen en te bereiken maatschappelijke effecten (succes) expliciet geformuleerd)	6,0
4.c	Belanghouders hebben een positief oordeel over de opvattingen en doelstellingen van de corporatie op het terrein van: betaalbaarheid van wonen, huisvesten specifieke doelgroepen, kwaliteit van woningbezit, nieuwbouw, leefbaarheid, wonen en zorg, duurzaam bouwen.	7,0
4.2	Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	6,8
4.d	De corporatie komt haar afspraken na en gaat actief de samenwerking met derden aan waar dat gewenst c.q. nodig is.	6,8
4.e	De corporatie toont voldoende lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren.	6,7
Totaalscore onderdeel		6,7

4.1 Belanghouders vinden dat de keuzen die de corporatie maakt aansluiten bij de opgaven in het werkgebied

- > Belanghouders waarderen de ambitie Accolade Groep, maar zijn maar beperkt op de hoogte van de doelstellingen die de corporatie nastreeft. Men weet dat de corporatie vooral wil bouwen en een deel van de belanghouders is van mening dat meer investeringen in sociale activiteiten en duurzaamheid nodig is.

4.2 Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert

- > Belanghouders vinden de ambitie erg hoog, maar in gesprekken hebben wij weinig twijfels aangetroffen over het daadwerkelijk realiseren van de ambitie van Accolade Groep als geheel. Veel belanghouders hebben twijfels of lokale corporaties de opgave aankunnen. Zo vindt de gemeente Franeker dat corporatie Optimaal meer ondersteuning nodig heeft van Accolade Groep om de hoge opgave op het gebied van nieuwbouw, herstructurering en woningverbetering te kunnen realiseren. De gemeente Smallingerland is van mening dat Woningbouwvereniging Smallingerland in haar projectontwikkeling meer slagvaardig moet zijn: *“samenwerking op projectniveau gaat niet soepel”*, aldus een geïnterviewde belanghouder van de gemeente Smallingerland. *“De uitgesproken ambities worden door de corporatie nog niet waargemaakt”*. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente minder vertrouwen krijgt in de met Woningbouwvereniging Smallingerland gemaakte afspraken: *“Is ja ook echt ja?”* Het is voor de betrokkenen onduidelijk hoe de bevoegdheden binnen de Accolade Groep verdeeld zijn, welke beslissingen worden door de lokale corporatie genomen, welke door het vastgoedbedrijf en welke door de Groep”.

- > Belanghouders bij gemeenten en provincie beantwoorden de vraag of Accolade Groep haar afspraken nakomt een stuk kritischer (score 6,6) dan de overige belanghouders (score 7,1). Overigens is het beeld ook divers. Zo waardeerde een wethouder de inzet van Accolade Groep voor “wonen boven winkels”-projecten en werd de corporatie beschreven als een partij “*waar je afspraken mee kunt maken*”. Terwijl een andere gemeente juist twijfelt aan het mandaat van de medewerkers. Er wordt te vaak teruggekomen op gemaakte afspraken: “het is telkens weer de vraag “wat er nu weer door de brievenbus valt”. Accolade Groep is duidelijk een organisatie met vele gezichten.
- > Het oppakken schuldhelpverlening door een aantal corporaties van Accolade Groep wordt door de meeste belanghouders gewaardeerd. Het initiatief geeft concrete invulling aan afspraken die zijn gemaakt tussen Aedes Friesland en de Vereniging van Friese Gemeenten. Men vindt dit getuigen van daadkracht en lef, maar verwacht van Accolade Groep meer samenwerking met gemeentelijke diensten.

Onderdeel 5. Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Normen en meetpunten		Cijfer
5.1	De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd.	5,3
5.a	In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.	6,0
5.b	In het jaarverslag wordt een verband gelegd tussen de activiteiten en de maatschappelijke vraagstukken die de corporatie daarmee wenst op te lossen (effecten); inzicht en motivatie.	5,0
5.c	De corporatie geeft daarin tevens een analyse en argumentatie van eventuele verschillen tussen voornemens en realisatie.	5,0
5.d	De corporatie gaat actief het gesprek aan met tenminste de gemeente over de gerealiseerde prestaties en de evaluatie (t.a.v. de voornemens)	5,0
5.2	De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie.	5,9
5.e	Belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties van de corporatie: betaalbaarheid van wonen, huisvesten specifieke doelgroepen, kwaliteit van woningbezit, nieuwbouw, leefbaarheid, wonen en zorg en duurzaam bouwen.	6,8
5.f	Belanghouders vinden de argumentatie achter eventueel achterblijvende prestaties voldoende	5,0
5.3	Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet.	6,0
5.g	Belanghouders zijn tevreden over de informatie en motivatie van de corporatie rondom het beschikbare vermogen en de inzet van middelen.	6,2
5.h	Belanghouders zijn tevreden over de keuzes die de corporatie maakt mbt inzet van middelen en vinden dat zij het geld aan de juiste dingen besteden.	5,7
5.i	Belanghouders vinden dat de corporatie efficiënt en effectief met haar middelen omgaat en de ruimte die ze heeft optimaal benut.	5,7
Totaalscore onderdeel		5,6

5.1 De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd

- > Accolade Groep is pas heel recent gestart met het concreet formuleren van doelstellingen, het zichtbaar maken van de realisatie van die doelstellingen is nog erg in ontwikkeling. Accolade Groep besteedt wel aandacht aan de realisatie van projecten in het bewonersmagazine *Huren – Kopen – Wonen* en in het belanghoudersblad *Accolade Interactie*.
- > Het jaarverslag van de corporatie bevat een uitgebreid overzicht met activiteiten, maar er is geen vergelijking gemaakt met voorgenomen activiteiten. Accolade Groep heeft geen populair jaarsverslag gemaakt. Informatie over jaarresultaten is ook niet beschikbaar op het Internet. Het is de visitatiecommissie niet bekend of Accolade Groep via een andere weg haar huurders en belanghouders heeft geïnformeerd over resultaten.
- > In het jaarverslag wordt maar beperkt melding van gemaakt van de relatie tussen de activiteiten van Accolade Groep en maatschappelijke effecten. In het hoofdstuk leefbaarheid worden enkele maatschappelijke overwegingen genoemd, bijvoorbeeld de samenwerking met gemeente en GGZ om de terugval van voormalige GGZ-patiënten te voorkomen en daarmee overlast en vervuiling tegen te gaan.
- > Op Internet is de informatie over Accolade Groep en haar activiteiten buitengewoon karig. De website www.accolda-groep.nl bevat slechts één pagina die doorverwijst naar de deelnemende corporaties. Daar is vrijwel geen informatie te vinden over de voorgenomen en gerealiseerde prestaties. De website van Smallingerland bevat het jaarverslag over 2004. De vooral voor woningzoekenden bestemde website van Accolade Groep www.hurenkopenwonen.nl bevat op de homepage een bericht van een halfjaar oud.
- > Accolade Groep beschikt thans niet over een werkwijze om verschillen tussen voornemens en resultaten te analyseren, te beargumenteren en met belanghouders, zoals gemeenten, te bespreken.

5.2 De belanghouders hebben een positief oordeel over de prestaties: het sluit aan bij de verwachting die ze hebben t.a.v. de inzet van de corporatie

- > In de onderstaande tabel is de waardering van belanghouders voor de prestaties van Accolade Groep weergegeven. De mening van belanghouders werkzaam bij gemeenten en provincie zijn weer apart weergegeven. Vooral de waardering voor duurzaam bouwen ligt bij deze groep lager dan bij de overige belanghouders. In iets minder mate geldt dat ook voor de kwaliteit van het woningbezit en leefbaarheid.

Waardering prestaties

Keuzemogelijkheden: ruim voldoende (8), voldoende (7), matig tot onvoldoende (6), ruim onvoldoende (5)		
	Waardering alle belanghouders	Waardering belanghouders werkzaam bij gemeenten en provincie
Betaalbaarheid van wonen	6,8	6,7
Huisvesten specifieke doelgroepen	7,1	7,1
Kwaliteit van het woningbezit	7,0	6,7
Nieuwbouw	6,7	6,6
Leefbaarheid	6,8	6,5
Wonen en zorg	7,1	6,9
Duurzaam bouwen	6,3	5,8

- > Accolade Groep heeft in het verleden maar beperkt gewerkt met concrete en taakstellende doelen. Argumentatie richting belanghouders van achterblijvende prestaties was derhalve niet aan de orde.

5.3 Belanghouders zijn van mening dat de corporatie haar vermogen effectief en efficiënt inzet

- > Belanghouders geven aan niet over informatie te beschikken om de inzet van het vermogen van Accolade Groep te kunnen beoordelen.
- > Discussies met gemeenten over inzet van vermogen spelen zich meestal af per project en spitsen zich toe op onrendabele toppen. Gemeenten missen een compleet beeld van de financiële mogelijkheden en de discussie over onrendabele toppen wordt door hen vooral gezien als een spel met parameters ("de fabel van onrendabel"). Deze discussies worden door gemeenten niet gewaardeerd.
- > Belanghouders hebben weinig inzicht in de afwegingen achter de keuzes van Accolade Groep en de deelnemende corporaties, maar hebben in de regel wel waardering voor die keuzes. Belanghouders van gemeenten en provincie waarderen dit onderdeel echter lager dan de overige belanghouders (respectievelijke scores 5,9 en 6,8).
- > Belanghouders van gemeenten en provincie waarderen de inzet van vermogen lager dan de overige belanghouders (respectievelijke scores 5,4 en 6,2).

Onderdeel 6. De corporatie heeft gemotiveerde opvattingen over een actieve en doelgerichte inzet van middelen

Normen en meetpunten		Cijfer
6.1	De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen.	6,5
6.a	De corporatie heeft gemotiveerde en met belanghouders gecommuniceerde opvattingen over de ontwikkeling van het eigen vermogen en daarbij wordt ook het maximaal benodigde vermogen gedefinieerd en gemotiveerd.	7,0
6.b	De corporatie kan aannemelijk maken dat de beleidsdoelstellingen vanuit financieel perspectief kunnen worden gerealiseerd (indien krapte betekent dit dat stappen geformuleerd zijn voor bijvoorbeeld matching)	7,0
6.c	Indien sprake van een overschot heeft de corporatie heeft een gemotiveerde en met belanghouders gecommuniceerde opvatting over de inzet eigen vermogen boven het door het CFV vastgestelde streefvermogen.	n.v.t.
6.d	De corporatie kan laten zien dat ze nadenkt over de noodzaak/ wenselijkheid van onrendabele investeringen en de hoogte daarvan; heeft kaders en uitgangspunten voor het maken van keuzen voor onrendabele investeringen (wat is nog acceptabel onder welke omstandigheden).	7,0
6.e	De corporatie heeft een systeem waarmee ze inzicht krijgt in de efficiency van haar handelen (bijvoorbeeld met benchmarks en meten van trends).	5,0
Totaalscore onderdeel		6,5

6.1 De corporatie waarborgt voldoende financiële middelen voor het bereiken van de doelen én een actieve inzet van het vermogen

- > Accolade Groep heeft duidelijke opvattingen over het minimaal benodigde eigen vermogen. Deze opvattingen zijn verwerkt in het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie, maar nog maar beperkt gecommuniceerd met belanghouders.
- > Accolade Groep heeft haar doelen financieel doorgerekend en bijgesteld om ze ook financieel haalbaar te maken.
- > In de markt- en vastgoedstrategie zijn kaders ontwikkeld voor onrendabele investeringen. In investeringsvoorstellen wordt een verband gelegd tussen de hoogte van de onrendabele investeringen en de maatschappelijke baten. De werkwijze omvat nog niet het tegen elkaar afwegen van alternatieve investeringen.
- > Tijdens de visitatie is geen systeem aangetroffen waarmee Accolade Groep inzicht krijgt in de efficiency van haar handelen (bijvoorbeeld met benchmarks en meten van trends).

3.3 Perspectief klanten

Onderdelen:	Cijfer
1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol.	7,0
2. De producten/ prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten.	7,0
3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod.	7,0
Totaalscore perspectief klanten	7,0

Onderdeel 1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie.	7,0
1.a De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over het ontvangst bij de corporatie en de wachttijden	7,0
1.b De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over de telefonische bereikbaarheid	7,0
1.c De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over de klachtafhandeling door de corporatie.	7,0
1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur en verkoopprocessen.	7,0
1.d De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over het proces betrekken van een woning	7,0
1.e De corporatie kan aantonen dat klanten tevreden zijn over het proces rond het verlaten van de woning	7,0
1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie.	7,0
1.f De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn over de informatievoorziening	7,0
1.g De corporatie informeert de bewoners tijdig en volledig over tenminste: toewijzingsbeleid, huurprijsbeleid, samenstelling en hoogte servicekosten, onderhoud en reparaties, sloop of verkoop.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

Het beoordelen van de meetpunten voor het onderdeel *klantperspectief* is gecompliceerd, omdat Accolade Groep beschikt over 5 verschillende systemen om de klanttevredenheid te meten. Ieder systeem meet andere aspecten van dienstverlening, kwaliteit van woning en woonomgeving, metingen worden op uiteenlopende

momenten en op verschillende manieren uitgevoerd. Hierdoor ontstaan een buitengewoon gefragmenteerde situatie. Alle meetpunten in dit onderdeel zijn gewaardeerd met een 7 om aan te geven dat Accolade Groep voldoende kan aantonen dat haar klanten op relevante onderdelen tevreden zijn. In het vervolg bespreken wij de aangetroffen meetsystemen in meer detail.

1.1 De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie

- > De tevredenheid over contacten met de corporatie wordt gemeten bij Haskerland als onderdeel van het KWH-Huurlabel en bij Smallingerland als onderdeel van de USP Bewonersscan. Beide corporaties scoren op deze onderdelen ruim boven de 7. Patrimonium in Sneek heeft in 2006 in eigen beheer een onderzoek uitgevoerd naar de inrichting en bereikbaarheid van de Woonwinkel. De resultaten waren positief, maar werden niet uitgedrukt in rapportcijfers maar in percentage tevreden respondenten. Als onderdeel van haar ISO-gecertificeerde kwaliteitssysteem heeft Patrimonium in 2003, 2002, 1999 en 1996 klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd. Deze onderzoeken omvatten de kwaliteit van bereikbaarheid, dienstverlening, woning en woonomgeving.

1.2 De klant is tevreden over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen

- > Tevredenheid over het verloop van verhuur- en verkoopprocessen wordt gemeten bij Haskerland als onderdeel van het KWH-Huurlabel en bij Smallingerland als onderdeel van de USP Bewonersscan. Beide corporaties scoren op deze onderdelen ruim boven de 7.
- > Optimaal voert in eigen beheer onderzoek uit onder klanten die de woning verlaten. De waardering van klanten voor de wijze waarop de huuropzegging wordt afgehandeld, ligt boven de 7. De corporatie signaleert wel een dalende tendens in klantwaardering. Overigens geeft de managementrapportage slechts een deel van de uitkomsten van de klanttevredenheidsmeting.
- > De informatievoorziening aan klanten is volgens huurdersvertegenwoordigers heel redelijk, maar kan zeker nog beter. Vooral bij sloop en verkoop zien huurdersvertegenwoordigers nog belangrijke mogelijkheden voor verbetering. Overigens stellen zij dat dit moeilijke processen zijn.

1.3 De klant is tevreden over de informatievoorziening door de corporatie

- > Uit de USP-Bewonersscan blijkt dat huurders van Woningbouwvereniging Smallingerland de informatievoorziening over de woning en de wijk een waardering onder de 7 geven (respectievelijk 6,76 en 6,79). Resultaten van andere corporaties zijn niet bekend.

Onderdeel 2. De producten/ prestaties van de corporatie worden wordt gewaardeerd door de klanten

Normen:	Cijfer
2.1 De corporatie kan aantonen dat haar klanten tevreden zijn met de (kwaliteit van) de woning.	7,0
2.a De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn met de kwaliteit van de woning.	7,0
2.b De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn over de mogelijkheden zelf voorzieningen aan te brengen.	7,0
2.c De corporatie kan aantonen dat de klanten tevreden zijn over het onderhoud aan de woning.	7,0
2.2 De corporatie kan aantonen dat haar klanten tevreden zijn over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid.	6,5
2.d De corporatie kan aantonen dat de klant tevreden is over het onderhoud van de directe leefomgeving	7,0
2.e De corporatie kan aantonen dat de klant tevreden is over het aanpakken van overlastsituaties	6,0
2.3 De corporatie kan aantonen dat haar klanten is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. <i>Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders.</i>	7,0
2.f De corporatie kan aantonen dat de klant tevreden is over het aanbod op het terrein van wonen en zorg.	7,0
Totaalscore onderdeel	6,8

2.1 De klant is tevreden met de (kwaliteit van) de woning

- > Patrimonium in Sneek heeft in 2006 een onderzoek gefinancierd dat is uitgevoerd door de huurdersvereniging en de Woonbond. Dit onderzoek richtte zich vooral op de kwaliteit van de woning en woonomgeving. Bewoners waren overwegend tevreden. De corporatie heeft geformuleerd op welke onderdelen zij actie gaat ondernemen en -met redenen opkleed- welke niet.
- > Uit de USP Bewonersscan die Woningbouwvereniging. Smallerland heeft uitgevoerd blijkt dat klanten overwegend tevreden zijn over de kwaliteit van woning en woonomgeving. Er waren ook wat lager scores: vooral de grootte, uitrusting en kwaliteit van keukens, badkamers en gehorigheid van de woningen scoren beneden de 7. Overigens blijkt dat uit de rapportage ook het geval bij de meeste andere corporaties die deelnemen aan de USP-bewonersscan.

2.2 De klant is tevreden over de inzet van de corporatie op het gebied van leefbaarheid

- > De inzet van de corporatie bij het aanpakken van overlastsituaties hebben wij niet expliciet aangetroffen in klanttevredenheidsonderzoeken. Wél is de afhandeling van klachten opgenomen in onderzoeken van enkele corporaties.

2.3 De klant is tevreden over de aandacht voor en inzet op wonen en zorg. Bijvoorbeeld woningaanpassingen, aanbod levensloopbestendige woningen, aanbod diensten samen met zorg en welzijnaanbieders

- > We hebben geen onderzoeken aangetroffen waarin de klant wordt gevraagd naar de tevredenheid over de inzet van de corporatie op het gebied van wonen en zorg. In de USP Bewonersscan voor Woningbouwvereniging Smallerland wordt klanten wel gevraagd naar hun wensen op het gebied van wonen en zorg.

Onderdeel 3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod

Normen en meetpunten	Cijfer
3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod.	7,0
3.a De corporatie meet de tevredenheid van de klanten t.a.v. de producten en activiteiten.	7,0
3.b De corporatie vertaalt tevredenheidsmetingen in acties om de tevredenheid te vergroten.	7,0
Totaalscore onderdeel	7,0

3.1 De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en productaanbod) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar houding, dienstverlening en productaanbod

- > De corporaties van de Accolade Groep beschikken allen over meetmethoden om de tevredenheid van klanten te volgen. Woningstichting Haskerland beschikt over het KWH-Huurlabel. Partrimonium in Sneek beschikt over een ISO-gecertificeerd kwaliteitssysteem waarvan klanttevredenheidsonderzoeken deel uitmaken. De andere corporaties voeren ook met enige frequentie onderzoeken uit, of laten die uitvoeren. Op deze manier kan de corporatie aantonen dat haar klanten overwegend tevreden zijn over kwaliteit van dienstverlening, woning en woningomgeving. Sommige klanttevredenheidsonderzoeken besteden ook aandacht aan de wensen van klanten op het gebied van wonen en dienstverlening.
- > De opzet van de meetsystemen sluiten niet op elkaar aan. Accolade Groep kan de klanttevredenheidsscores van haar corporaties daarom niet aggregeren of gebruiken als benchmark. Metingen worden op verschillende momenten uitgevoerd, soms structureel, soms incidenteel. Enkele systemen werken met percentage tevreden (of ontevreden) bewoners, anderen drukken score uit in rapportcijfers. Ook de onderwerpen die in de metingen zijn opgenomen verschillen aanzienlijk. Sommigen richten zich alleen op dienstverlening, anderen alleen op de kwaliteit van de woning en woonomgeving, sommigen integreren deze aspecten. In veel gevallen, maar niet alle, worden in klanttevredenheidsrapportages ook concrete vervolgacties genoemd.
- > Kortom: Accolade Groep beschikt over een veelheid aan lokale meetsystemen, maar gezien op groepsniveau missen deze systemen structuur en integraliteit.
- > Uit de zelfevaluatie van Accolade Groep blijkt dat “de koppeling tussen klanttevredenheid over producten en diensten en de aanpassing van die producten en diensten nog geen geolied proces is. Er zijn binnen Accolade Groep al wel producten en diensten geharmoniseerd, maar het ontbreekt hierbij vaak aan een gevoel van eigenaarschap, waardoor structurele verbetering te wensen over laat”.

3.4 Perspectief bewonersparticipatie

Onderdelen:	Cijfer
1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken.	6,8
2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners(-organisaties).	7,0
Totaalscore perspectief bewonersparticipatie	6,9

Onderdeel 1. Bewonersorganisaties worden adequaat en tijdig bij beleidskeuzen betrokken

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	6,7
1.a Tussen corporatie en bewonerskoepel is een samenwerkingsovereenkomst gesloten waarin rechten en plichten wederzijds zijn benoemd.	7,0
1.b De bewonersorganisatie vindt dat ze voldoende invloed uit kan oefenen bij besluiten over ten minste: fusie, benoeming directeur/ bestuurder, benoeming lid RvC, statuten, meerjarenbeleidsplan (strategie), huurbeleid, strategisch voorraadbeleid, prestatieafspraken met gemeente.	6,8
1.c De corporatie neemt de inbreng en mening van de bewonerskoepel serieus.	7,0
1.d Corporatie en bewonerskoepel evalueren tenminste jaarlijks de kwaliteit van het onderlinge overleg.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,7

1.1 De bewonerskoepel is betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kan invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt

- > Binnen Accolade Groep zijn samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met zowel het overkoepelende bewonersplatform als met de huurdersverenigingen van de corporaties. De samenwerkingsovereenkomsten met huurdersverenigingen zijn op verschillende momenten afgesloten en zijn ook inhoudelijk verschillend. Sommige overeenkomsten zijn toe aan vernieuwing en worden niet meer secuur uitgevoerd.
- > Een vertegenwoordiger uit Franeker zegt juist erg tevreden te zijn over de uitvoering *"de overeenkomst is al drie jaar niet meer uit de kast geweest, het loopt gewoon erg goed"*.
- > Huurdersverenigingen hebben uiteenlopende meningen over de invloed die zij kunnen uitoefenen op de koers van de corporaties. De bandbreedte loopt van *redelijk tevreden* tot *zeer tevreden*. Huurdersverenigingen zien wel een verschuiving van gespreksonderwerpen en invloed van het lokale naar het centrale niveau.
- > Accolade Groep vindt dat zij in de regel gemotiveerd terugkoppelt wat zij al dan niet met de inbreng van de huurdersorganisaties doet. Uit de zelfevaluatie van Accolade Groep komt naar voren dat de huurderskoepel moeite heeft met het bijbenen van de ontwikkelen en het doorgronden van de strategieën, jaarplannen en begrotingen. Hierdoor is de inbreng van de huurderskoepel, naar de mening van de corporatie aan de magere kant.
- > Huurdersvertegenwoordigers vinden dat er door Accolade Groep niet altijd serieus wordt ingegaan op de argumenten van het bewonersplatform. Soms wordt door de verantwoordelijke vertegenwoordiger van Accolade Groep geïrriteerd gereageerd als bewonersvertegenwoordigers zich kritisch opstellen. Dit

gebeurde onder meer bij een recente bespreking van de algemene voorwaarden door het bewonersplatform..

- > Accolade Groep staat open voor bewonersinitiatieven op het gebied van concrete activiteiten op het gebied van leefbaarheid, aldus huurdersvertegenwoordigers. De corporatie is een stuk terughoudender in het toestaan van invloed op haar beleid, zeker als het niet past in haar agenda. Op dit punt vinden huurdersvertegenwoordigers de corporatie niet altijd professioneel met bewonersinitiatieven omgaan.
- > Overleg over de huurverhoging is vorig jaar uitgelopen op een stevig verschil van mening tussen Accolade Groep en bewonersplatform. De huurverhoging werd toen zonder overleg en als vaststaand feit gepresenteerd, aldus geïnterviewden. De argumentatie ontbrak vrijwel geheel vonden zij. Deze aanvaring heeft wel geleid tot goede afspraken over de bespreking van het huurbeleid over 2007. Tevens is toen gesproken over omgangsvormen tussen corporatie en huurdersvertegenwoordigers. Huurdersvertegenwoordigers zijn hier positief over, maar naleving van afspraken moet de komende tijd nog blijken.
- > Binnen het bewonersplatform vindt men steekhoudende argumenten voor beslissingen van de corporatie vaak ontbreken, of zoals een huurdersvertegenwoordiger het uitdrukte: "Kom eens met goede argumenten". Op lokaal niveau wordt het overleg in de regel wel ervaren als een open dialoog tussen corporatie en huurders.
- > De kwaliteit van de samenwerking wordt niet structureel geëvalueerd. De kwaliteit van het overleg wordt door de huurdersvertegenwoordiging wel incidenteel (in alle betekenissen van het woord) aan de orde gesteld, zoals na de aanvaringen over de huurverhoging en de algemene voorwaarden.
- > De Bewonersraad Friesland was lange tijd de vertegenwoordiger van de huurders van Woningbouwvereniging Smallingerland. De samenwerkingsovereenkomst die hieraan ten grondslag lag, is vorig jaar door de corporatie opgezegd. Reden hiervoor was een diepgaand meningsverschil over de omzetting van Woningbouwvereniging Smallingerland in een stichting teneinde een fusie met Accolade Groep mogelijk te maken. Dit meningsverschil spitst zich toe op de maatschappelijk baten die zo'n fusie met zich mee brengt en de wijze waarop huurders en de Bewonersraad zijn betrokken bij de besluitvorming omtrent de omzetting. De Bewonersraad is van mening dat de fusie niet heeft geleid en niet zal leiden tot voordeel voor de klant. De belangrijkste motivatie van de Bewonersraad om te ageren tegen de omzetting en voorgenomen fusie, ligt naar de mening van de visitatiecommissie vooral in de gang van zaken rond de besluitvorming. De Bewonersraad is van mening dat de corporatie de omzetting naar een stichting tegen elke prijs wilde realiseren, dat de gevolgde werkwijze ondemocratisch is geweest en onvoldoende recht deed aan de mening van de Bewonersraad en de huurders van de corporatie. Daarnaast spelen ook de botsende karakters van de bestuurders van de Bewonersraad en Accolade Groep een rol in het conflict. Om de directeur/bestuurder van de Bewonersraad aan te halen: "we zijn allemaal haantjes".

Onderdeel 2. De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (organisaties)

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties).	7,0
2.a	De corporatie biedt voldoende ondersteuning aan bewonersorganisaties: financiën, vergaderfaciliteiten, administratieve ondersteuning, mogelijkheden cursus te volgen en mogelijkheden tot externe ondersteuning	8,0
2.b	De corporatie staat open voor en ondersteunt bewoners bij het nemen van initiatieven tot participatie	6,0
2.c	De corporatie is creatief in het zoeken naar nieuwe/ betere vormen van participatie	7,0
Totaalscore onderdeel		7,0

2.1 De corporatie biedt passende vormen van participatie en geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (organisaties)

- > De meeste huurdersvertegenwoordigers zijn tevreden over de financiële ondersteuning die zij ontvangen. Die bijdrage is opgebouwd uit een bedrag per lid, een bedrag per woning en een bedrag voor vaste kosten. De regeling is wat mager voor kleine huurdersverenigingen bij een kleine corporatie, aldus een huurdersvertegenwoordiger. Enkele aanwezigen willen met de corporatie een gesprek over een vergoeding voor vrijwilligers, hiervoor is door de corporatie een opening geboden.
- > De huurdersverenigingen en het bewonersplatform kunnen veelal kosteloos gebruik maken van de ondersteuning van de Woonbond. Ook betaald advies wordt door de corporatie ondersteund.
- > De huurdersverenigingen zijn overwegend tevreden over de ondersteuning die zij krijgen. Enkele huurdersverenigingen missen een eigen kantoor of vergaderlocatie.
- > De opleidingsmogelijkheden zijn zeer goed. De huurdersverenigingen en het bewonersplatform kunnen veelal kosteloos gebruik maken van de ondersteuning van de Woonbond. Ook betaald advies door externe deskundigen wordt door de corporatie ondersteund.
- > De corporatie probeert bewoners te activeren en nieuwe bewonerscommissies op te richten. Daarnaast kent Accolade Groep sinds enige tijd ook klantenpanels. Er wordt vooral gewerkt met traditionele participatieconcepten, innovatieve initiatieven heeft de visitatiecommissie niet aangetroffen maar passen wellicht ook niet in het werkgebied van de corporatie.
- > Patrimonium in Sneek heeft financieel bijgedragen aan een onderzoek door de Woonbond en huurdersvereniging naar de tevredenheid van bewoners met hun woning en woonomgeving. Achterliggende doelstelling was het werven van huurders voor het bestuur van de vereniging en voor bewonerscontactgroepen. Dit initiatief heeft veel bewoners aangetrokken.

3.5 Perspectief intern toezicht

Onderdelen:	Cijfer
1 De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld.	6,2
2 De werkwijze van de RvC is effectief en integer.	6,0
3 De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.	6,5
Totaalscore perspectief intern toezicht	6,2

Onderdeel 1. De RvC hanteert een helder beoordelingskader op basis waarvan voorstellen en besluiten van het bestuur worden gewogen en op basis waarvan het bestuur wordt beoordeeld

Normen en meetpunten:	Cijfer
1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft.	6,0
1.a De RvC heeft een 'ambitiedocument' opgesteld, waaruit blijkt wat de RvC op hoofdlijnen voor ogen heeft met de organisatie	6,0
1.b Het ambitiedocument omvat: maatschappelijke thema's, financiële ontwikkeling, organisatie ontwikkeling	6,0
1.c De RvC en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten	6,0
1.d Minimaal eens per jaar vindt een gesprek plaats tussen RvC en bestuurder waarin wordt bekeken in hoeverre de corporatie 'op koers' ligt in het bereiken van haar doelen.	6,0
1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier.	6,3
1.e Uit documenten blijkt dat er expliciet omschreven criteria zijn waarop het bestuur wordt beoordeeld. Deze criteria gaan in op vorm/ werkwijze én op inhoud.	6,0
1.f De verwachte prestaties van het bestuur zijn vastgelegd in een prestatiecontract tussen bestuur en RvC.	6,0
1.g Minimaal eens per jaar vindt een gesprek plaats tussen RvC en bestuurder waarin het functioneren van de bestuurder wordt besproken.	7,0
Totaalscore	6,2

1.1 De RvC werkt op basis van een heldere agenda waaruit blijkt wat de RvC (op hoofdlijnen) met de corporatie voor ogen heeft

- > De RvC heeft geen op schrift gestelde agenda, maar in het gesprek geeft de RvC aan waar haar speerpunten liggen: lokale verankering, beheersen bedrijfskosten, ambities afstemmen op mogelijkheden, risicobeheersing, en het op orde krijgen van de interne organisatie.
- > De RvC en bestuur hebben weinig fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten. De RvC is nog vooral toetsend, discussies met de RvB over het ondernemingsplan spitsten zich vooral toe op bestuurlijke structuur en minder op de strategie van de corporatie.

1.2 De RvC vervult haar rol als controleur van het bestuur op een adequate manier

De RvC beschikt niet over documenten met expliciet omschreven criteria waarop het bestuur wordt beoordeeld.

Er zijn slechts enkele algemene criteria gepresenteerd die betrekking hadden op de directie van Woningbouwvereniging Smalingerland.

- > De prestaties die de RvC van de corporatiebestuurders verwacht zijn nog niet vastgelegd in een prestatiecontract.
- > Accolade Groep heeft de doelen voor de corporatiebestuurder(s) vastgelegd in het Jaarplan en de notitie 'Leiding & Tactiek'. De geformuleerde prestaties hebben vooral betrekking op interne organisatie doelen, zoals het opleveren van strategieproducten, en minder op het leveren van maatschappelijke prestaties. In het gesprek dat de visitatiecommissie heeft gevoerd met vertegenwoordigers van de RvC werden beide documenten overigens nog niet genoemd als sturings- of beoordelingsinstrument en het is onduidelijk welke status deze documenten hebben in bij de beoordeling van het bestuur.
- > Jaarlijks vindt een gesprek plaats tussen beoordelingscommissie van de RvC en de bestuurder waarin het functioneren wordt besproken.

- > Bestuurders zijn van mening dat de RvC nog maar weinig kritisch doorvraagt. Het valt de visitatiecommissie op dat de RvC door de corporatie nog weinig instrumenten heeft gekregen om dat kritisch doorvragen te ondersteunen, zoals managementrapportages en instrumenten om investeringen op hun maatschappelijke merites te beoordelen.

Onderdeel 2. De werkwijze van de RvC is effectief en integer

Normen en meetpunten	Cijfer
2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak.	5,0
2.a De RvC heeft een profielschets waarin is benoemd welke competenties in de raad aanwezig moeten zijn; tenminste aandacht voor: volkshuisvesting, sociale zaken (zorg/welzijn), financiën, juridische zaken.	5,0
2.b De samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets volgens RvC en bestuur.	5,0
2.c De RvC beschikt over een introductie en scholingsprogramma om de kennis in de raad op peil te houden c.q. te verbeteren.	5,0
2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen.	7,0
2.d De RvC heeft een werkwijze voor beoordeling van het eigen functioneren vastgelegd en kan aantonen dat dit in de praktijk daadwerkelijk wordt gehanteerd.	7,0
2.e Van deze zelfevaluatie wordt verslag gedaan met daarin duidelijke conclusies en waar nodig stappen om verbeteringen door te voeren.	7,0
Totaalscore onderdeel	6,0

2.1 De RvC heeft voldoende kennis en vaardigheden voor het goed uitoefenen van haar taak

- > De RvC beschikt niet over een profielschets waarin is benoemd welke competenties in de raad aanwezig moeten zijn. Er is slechts een profielschets aangetroffen met algemene criteria (houding, gedrag). Er zijn geen inhoudelijke competenties benoemd op het gebied van volkshuisvesting, sociale zaken (zorg en welzijn), economische en juridische zaken. De RvC werkt aan meer concrete omschrijving van benodigde competenties.
- > Er zijn nog geen specifieke profielen van RvC-leden benoemd. Een toetsing van de huidige samenstelling van de RvC is derhalve niet goed mogelijk.
- > Er is tijdens de visitatie geen programma voor introductie en scholing aangetroffen om de kennis in de raad op peil te houden c.q. te verbeteren.

2.2 De RvC reflecteert actief op het eigen handelen

- > Er is door de RvC in 2006 een zelfevaluatie uitgevoerd. Voor een deel van de uitkomsten zijn vervolgacties geformuleerd. Met de verschillen tussen de beoordeling door de RvB en leden van de RvC is weinig gedaan. Die verschillen hebben in het bijzonder te maken met de meer kritische oordelen van de bestuurders op de volgende onderdelen:
 - > De wijze waarop de RV als sparring-partner voor de RvB functioneert;
 - > Zichtbare bijdrage van RvC aan goede besluitvorming;
 - > Bijdragen aan het goed functioneren van de RvC team;
 - > Mate waarin er een positief-kritische sfeer in de RvC heerst;
 - > Mate waarin binnen de RvC sprake is van een 'lerend' klimaat;
 - > RvC beslissingen van de RvB toetst aan de maatschappelijke visie op volkshuisvesting;
 - > De RvC weet hoe klanten en maatschappelijke instellingen naar Accolade Groep kijken.

Onderdeel 3. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen:	Cijfer
3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.	6,8
3.a Het bestuur verschaft de RvC tijdig alle informatie.	7,0
3.b Het bestuur geeft volledige openheid van zaken (besluiten met motivatie, open en transparant in handelen).	7,0
3.c Het bestuur betreft de RvC op eigen initiatief en bijtijds bij 'lastige kwesties'.	7,0
3.d Het debat tussen bestuur en RvC is open en kritisch/ scherp.	6,0
3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	6,3
3.e De RvC adviseert op verzoek en eigen initiatief mondeling of schriftelijk over strategische vraagstukken.	6,0
3.f De bestuurder waardeert de adviesrol van de RvC (relevant, tijdig, richtinggevend en stimulerend).	5,0
3.g De RvC houdt naar mening van het bestuur voldoende afstand t.a.v. het bestuur.	8,0
3.h De RvC stimuleert het bestuur tot handelen/ ondernemen.	6,0
Totaalscore onderdeel	6,5

3.1 De bestuurder verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC

- > Uit de zelfevaluatie van de RvC blijkt dat zij de informatievoorziening door de RvB als voldoende beoordelen. In het gesprek dat de visitatiecommissie met de interne toezichthouders heeft gevoerd, ontstaat een genuanceerder beeld. Voor de RvC zijn lokale verankering en beheersing van de bedrijfskosten absolute speerpunten. Om ontwikkelingen om deze terreinen goed te kunnen volgen, is volgens leden van de RvC meer sturingsinformatie noodzakelijk, bijvoorbeeld in de vorm van een *dashboard*. Dit dashboard is nog in ontwikkeling.

3.2 De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier

- > De rol van de RvC is nog vooral toetsend is en nog te weinig adviserend. Deze toetsende rol heeft tijdens het fusieproces ook een belangrijke rol gehad doordat het de corporatie heeft aangezet tot een formulering van haar beleidsvoornemens en het toetsen van plannen aan financiële haalbaarheid.
- > Er is door de bestuurders tijdens het opstellen van het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie niet erg intensief met de interne toezichthouders gesproken over de te volgen koers. Wél is veel energie gestoken in het bespreken van de plannen nadat zij in concept beschikbaar waren. De discussie heeft zich, zo is onze indruk uit de gesprekken, vooral toegespitst op de bestuurlijke structuur. Toezichthouders vonden dat splitsing van RvB en lokale corporatiedirecties de lokale verankering in gevaar kan brengen.
- > Toezichthouders merken op, dat met een meer vroegtijdige betrokkenheid in het proces van beleidsontwikkeling hun adviserende rol beter tot zijn recht zou komen. Hiervoor met de RvC wel over de juiste instrumenten te beschikken om beleids- en investeringsvoorstellen om hun maatschappelijke en financiële effecten te kunnen beoordelen.

4 Module III: Kwaliteit die kan

4.1 Inleiding

In totaliteit is de score van Accolade Groep voor module III 'Kwaliteit die kan' een **6,9**. Dit cijfer is opgebouwd uit het gemiddelde van twee perspectieven. Het scoreverloop is als volgt:

Perspectieven voor module III		Cijfer
1	Perspectief bedrijfsvoering	6,7
2	Perspectief human resource management	7,1
Totaalscore		6,9

4.2 Perspectief bedrijfsvoering

Onderdelen:		Cijfer
1	De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen	7,0
2	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd.	7,0
3	Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast.	6,0
Totaalscore perspectief bedrijfvoering		6,7

1 De corporatie heeft haar strategie vertaald in haar primaire bedrijfsprocessen

- > Deze vertaling heeft gedeeltelijk plaatsgevonden, maar is nog volop gaande.

2 Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk gedefinieerd, gecommuniceerd en geïmplementeerd

- > De primaire processen lopen in de regel goed. In de gespreken met leidinggevend en medewerkers zijn we nogal wat onduidelijkheid tegengekomen over verantwoordelijkheden binnen projecten en de verhouding tussen lijn- en projectverantwoordelijkheden. Dergelijke projecten kunnen gericht zijn op de ontwikkeling van nieuwe woningen, maar ook op nieuwe diensten of interne verbeterprojecten. De indruk bestaat dat interne projecten worden "opgetuigd" met veel medewerkers die vooral in het project participeren om hun afdeling te vertegenwoordigen, niet om hun bijdrage aan het project. Een medewerker verwoordde het als volgt: *"er ontstaat een cultuur van overleg, beschrijvingen, planning, controlling, beheersbaarheid. Een effect daarvan op de klant, in positief opzicht, is niet merkbaar"*.

3 Op alle primaire bedrijfsprocessen wordt aantoonbaar de Deming-Cirkel toegepast

- > De organisatie bevindt zich nog vooral in de *plan* fase van de Deming cirkel. Er wordt gewerkt de andere onderdelen van de *plan, do, check, act* cirkel maar zover is het nog niet. Dit met uitzondering van Patrimonium Sneek waar al enkele jaren wordt gewerkt met een ISO-gecertificeerd kwaliteitsysteem.

4.3 Perspectief human resources

Onderdelen	Cijfer
1 De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers.	7,3
2 De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen.	6,4
3 De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert.	7,0
Totaalscore perspectief human resources	7,1

Onderdeel 1. De corporatie heeft haar ambities en plannen voor maatschappelijke prestaties vertaald naar gewenste resultaten voor directie, middenmanagement en medewerkers

Normen en meetpunten	Cijfer
1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities.	7,3
1.a De corporatie heeft haar medewerkers geïnformeerd over en draagvlak verkregen voor haar ambities en maatschappelijke doelen.	7,6
1.b De corporatie heeft haar ambities en doelstellingen vertaald in concrete gewenste resultaten voor directie, midden management en medewerkers	6,9
1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen.	7,3
1.c De corporatie heeft een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling	7,3
1.d De corporatie beschikt over een bedrijfscultuur en leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert tot eigen initiatief, samenwerking, het nemen van verantwoordelijkheid en ondernemerschap	7,3
Totaalscore onderdeel	7,3

1.1 De corporatie heeft een helder beeld van de benodigde competenties, aansluitend bij de positiekeuze en de ambities

- > De medewerkers vinden dat zij voldoende geïnformeerd zijn over het ondernemingsplan "Alle zeilen bij" en de markt- en vastgoedstrategie.
- > Strategische doelstellingen zijn verwerkt in jaarplannen van de corporaties. Toch blijkt in gespreken onduidelijkheid te bestaan over wie verantwoordelijk is voor het realiseren van die doelen. Vertaling van doelen naar gewenste resultaten voor midden-management en medewerkers heeft nog beperkt plaatsgevonden. Dit verklaart wellicht waarom medewerkers dit onderdeel lager waarderen dan leidinggevenden (scores respectievelijk 6,6 en 7,1).

"Hoewel er met Jaarplannen wordt gewerkt, die mede door de medewerkers zijn opgesteld", aldus een geïnterviewde, "worden visie en missie nog te weinig uitgedragen door het management. Ook blijven doelen vaak te vaag. Binnen de corporatie zijn de lijnen vrij kort, maar besluitvormingproces richting RvB is niet altijd even duidelijk en steeds bureaucratischer".

1.2 De corporatie creëert de randvoorwaarden voor het presteren en ontwikkelen van individuele medewerkers: er is een cultuur van leren en ondernemen

- > Accolade Groep heeft veel mogelijkheden voor doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling. De corporatie laat het initiatief om gebruik te maken van deze faciliteiten wel erg bij de medewerkers.
- > Accolade Groep heeft lokaal ondernemerschap benoemd als belangrijk speerpunt, maar de visitatiecommissie heeft deze houding maar beperkt bij medewerkers aangetroffen. Medewerkers signaleren vooral ontwikkelingen die het nemen van initiatieven en ondernemerschap afremmen. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat men een toegenomen nadruk ervaart op controle en als bureaucratisch ervaren besluitvormingsprocessen.

Onderdeel 2. De corporatie stuurt bewust op competenties met het oog op de gestelde doelen

Normen	Cijfer
2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties.	6,8
2.a De corporatie heeft haar maatschappelijke doelen en ambities vertaald in benodigde competenties (zoals kennis, houding, gedrag en vaardigheden) voor haar leidinggevenden en medewerkers.	6,8
2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties.	6,0
2.b De corporatie heeft een scherp beeld van de competenties waarover haar leidinggevenden en medewerkers beschikken.	6,0
2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties.	6,4
2.c De corporatie heeft een scherp beeld van de frictie tussen de gewenste en aanwezige competenties	6,0
2.d De corporatie beschikt over concrete plannen om de frictie tussen aanwezige en gewenste competenties op te lossen.	6,7
Totaalscore onderdeel	6,4

2.1 De corporatie heeft een scherp beeld van de benodigde competenties

- > De organisatie heeft in functieomschrijvingen wat algemene competenties benoemd. Daarnaast zijn in 2006 kernwaarden geformuleerd. De inspirerende en sturende werking van dit kernwaarden zijn beperkt. De corporatie wil in 2007 de benodigde competenties verder uitwerken.

2.2 De corporatie heeft een scherp beeld van de aanwezige competenties

- > De corporatie heeft de huidige competenties nog niet scherp in beeld. Medewerkers en leidinggevenden geven Accolade Groep op dit onderdeel desalniettemin een hoge score (gemiddeld 7,4). Deze score is door de visitatiecommissie niet overgenomen.

2.3 De corporatie werkt aan het oplossen van fricties tussen gewenste en aanwezige competenties

- > Accolade Groep beschikt over ruime opleidingsfaciliteiten. Er wordt echter nog niet bewust gestuurd op het gebruiken van die faciliteiten om het verschil tussen gewenste en aanwezige competenties te verkleinen.
- > Medewerkers waarderen dit onderdeel overigens hoger dan leidinggevenden (score respectievelijk 7,6 en 6,9).

Onderdeel 3. De corporatie zorgt voor een cultuur, leer- en werkomgeving die medewerkers stimuleert en inspireert

Normen en meetpunten	Cijfer
3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,1
3.a Medewerkers vinden dat de corporatie een bedrijfscultuur heeft die hen stimuleert en inspireert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking.	7,1
3.b Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over ruime faciliteiten die hen stimuleert tot doorlopend leren, persoonlijke ontwikkeling en samenwerking (zoals opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen)	7,5
3.c Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een bedrijfscultuur die hen stimuleert tot eigen initiatief en ondernemerschap	7,3
3.d Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over randvoorwaarden die hen ondersteunen in het nemen van initiatieven en ondernemerschap (b.v. ruime bevoegdheden, beoordelingsystemen die ondernemerschap stimuleren)	6,6
3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden.	7,0
3.e Directie en management geven het inspirerende voorbeeld tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	6,8
3.f Directie en management stimuleren en ondersteunen medewerkers actief in hun persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, verantwoordelijkheid en initiatief nemen.	7,1
3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur.	7,1
3.g De corporatie beschikt over ruime faciliteiten die medewerkers stimuleert tot doorlopend leren en persoonlijke ontwikkeling. (zoals opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen)	7,5
3.h De corporatie beschikt over de randvoorwaarden die medewerkers ondersteunen in het nemen van initiatieven en ondernemerschap (b.v. ruime bevoegdheden, beoordelingsystemen die ondernemerschap stimuleren)	6,6
Totaalscore onderdeel	7,1

3.1 Medewerkers vinden dat de corporatie beschikt over een cultuur en leer- en werkomgeving die stimuleert en inspireert tot persoonlijke ontwikkeling, samenwerken, verantwoordelijkheid en initiatief nemen

- > Het is moeilijk praten over één bedrijfscultuur in een organisatie als Accolade Groep die bestaat uit zoveel verschillende corporaties en bedrijven. De indruk bestaat dat sommige medewerkers meer worden gestimuleerd tot ontwikkeling dan anderen. Onduidelijk is of dit voortkomt uit de bedrijfscultuur of de invloed van de leidinggevende. Wél heeft de visitatiecommissie de indruk gekregen dat de leiding nog weinig acties onderneemt om tot een meer stimulerende bedrijfscultuur te komen.
- > Randvoorwaarden worden door veel medewerkers ervaren als gericht op beheersing en controle en minder op het nemen van initiatieven en ondernemerschap. Opmerkelijk is het verschil tussen de opvatting van medewerkers en leidinggevenden op dit punt (respectievelijk 6,6 en 7,4).



3.2 Directie en management geven het goede voorbeeld en zorgen voor de noodzakelijke voorwaarden

- > Op dit onderdeel bestaat een opmerkelijk verschil tussen de scores van medewerkers en leidinggevenden (respectievelijk 6,8 en 7,4).
- > De bijdrage van leidinggevenden aan de persoonlijke ontwikkeling verschilt per corporatie. De indruk bestaat dat in sommige leidinggevenden hun medewerkers actief stimuleren in hun persoonlijke ontwikkeling en het nemen van initiatieven, sommige medewerkers ervaren juist te weinig mandaat en steun van hun leidinggevende om verantwoordelijkheid te nemen.

3.3 De corporatie beschikt over instrumenten die bijdragen aan een stimulerende en inspirerende bedrijfscultuur

- > Op dit onderdeel bestaat een groot verschil tussen de score van medewerkers (6,6) en die van leidinggevenden (7,4)

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Op basis van een zestal centrale vragen die de basis vormen voor de visitatie, trekt de visitatiecommissie een aantal rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het hoofdstuk sluit af met een slotbeschouwing en aanbevelingen.

Bij het lezen van de conclusies en aanbeveling is het belangrijk te beseffen dat KWH-Visitatie zich vooral richt op de huidige situatie en de in het verleden geleverde prestaties. Goede bedoelingen voor de toekomst worden maar beperkt in de beoordeling meegenomen. Dat wat is gerealiseerd staat centraal. Dit leidt voor Accolade Groep tot een vrij scherpe foto; een momentopname die moet worden gezien in zijn context.

5.2 Conclusies

De vorming van Accolade Groep kende een lange aanloop die werd gekenmerkt door veel aandacht voor interne organisatorische, bestuurlijke en juridische aspecten van de samenwerking. De strijd rond de omzetting van Woningbouwvereniging Smallerland in een stichting, ten behoeve van fusie met Accolade Groep, heeft veel tijd en aandacht gevraagd.

In 2005 en 2006 heeft Accolade Groep een strategische versnelling gemaakt met een duidelijke formulering van doeleinden en (financiële) randvoorwaarden als resultaat. Deze activiteiten speelden zich vooral intern in de top van Accolade Groep af.

De ambities van Accolade Groep zijn hoog, de doelstellingen zijn goed geformuleerd maar de beoogde prestaties evenals de smalle financiële marges die ontstaan bij realisatie van al de voornemens leidt ook tot nieuwe sturingsvraagstukken. In dit ontwikkelingsstadium van de organisatie is (begrijpelijk) nog niet alles af. De doorvertaling naar interne sturing en cultuur, het sluiten van de beleidscyclus door stelselmatige evaluatie en bijsturing, als ook de externe toetsing en verantwoording zijn nog niet alle voldoende van de grond gekomen.

Er zijn nog belangrijke stappen te zetten en de visitatiecommissie formuleert deze zonder terughoudendheid als opgaven die in het verlengde liggen van de ontwikkeling tot nu toe en met veel waardering van wat tot op heden is bereikt. De commissie wijst in het vervolg van dit hoofdstuk ook op enkele valkuilen die een bedreiging kunnen vormen voor het concept van decentraal ondernemerschap.

In het navolgende zal de visitatiecommissie haar bevindingen toelichten op basis van de zes visitatievragen die binnen KWH-Visitatie centraal staan:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

- Uit de visitatie komt Accolade Groep naar voren als een organisatie met een duidelijke missie, visie en zeer ambitieuze doelen, zeker op het gebied van nieuwbouw en verkoop. Belanghouders zijn relatief tevreden over de prestaties die de corporatie in de afgelopen jaren heeft geleverd. Wel signaleren zij dat de corporatie vooral is gericht op fysieke projecten en pas sinds kort ook meer aandacht schenkt aan sociale doelen. Daarnaast vinden belanghouders dat prestaties achterblijven bij de uitgesproken ambities.
- Tijdens de visitatie is getracht om de prestaties van Accolade Groep te toetsen op basis van eigen doelstellingen en prestatieafspraken die met gemeenten zijn gemaakt. Dit bleek niet goed mogelijk, omdat de corporaties die deel uitmaken van Accolade Groep in het verleden weinig concrete (eenduidig, meetbaar, tijdgebonden) doelen hebben geformuleerd. De corporaties beschikten daarnaast niet over een werkwijze om de realisatie van doelen te bewaken en te evalueren.
- Prestatieafspraken (in Fryslân meestal Lokaal Akkoord of Woonakkoord genoemd) heeft Accolade Groep nog niet met alle gemeenten afgesloten. Afspraken die er wel zijn, bevatten weinig harde doelen en zijn meer gericht op het beschrijven van de rollen en verantwoordelijkheden.
- Voor de komende jaren heeft Accolade Groep haar doelstellingen wél concreet gemaakt en werkt zij aan 'dashboards'; een managementinstrument om de realisatie van doelstellingen te volgen.
- Op basis van de benchmark, die is geconstrueerd met gegevens van het CFV, behoort Accolade Groep op basis van haar prestaties tot de middengroep van corporaties. We laten enkele indicatoren de revue passeren. Het aandeel toewijzingen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep ligt iets onder het gemiddelde van de referentiecorporaties. De prijs-/kwaliteitverhouding van de woningen van Accolade Groep, uitgedrukt in euro's per woningwaarderingpunt is iets ongunstiger dan die van de referentiecorporatie. De nieuwbouw van huurwoningen ligt in de periode 2003-2005 iets onder het niveau van de referentiecorporatie (uitgedrukt in percentage van de woningvoorraad), dat geldt ook voor de verkooppercentages. Alleen op het vlak van sloop haalt Accolade Groep een percentage dat hoger ligt dan de referentiecorporatie. Accolade Groep scoort slecht als het gaat om bedrijfsefficiëntie. Haar bedrijfslasten liggen per VHE 30% hoger dan die van de referentiecorporatie en behoort hiermee binnen haar referentiegroep tot de corporaties met de hoogste bedrijfslasten.
- De ambities voor de toekomst zijn aanzienlijk: veel nieuwbouw, veel sloop en veel verkoop. Dat vertaalt zich ook in de vermogenspositie van de corporatie. Bij uitvoering van de huidige plannen zal het weerstandsvermogen in de periode tot 2010 dalen tot iets boven het minimaal noodzakelijke niveau op basis van CFV uitgangspunten.
- Uit de benchmark blijkt dat Accolade Groep in het verleden moeite heeft gehad met het realiseren van haar voornemens op het gebied van nieuwbouw, verkoop en sloop. Voornemens die zijn verwoord in de jaarlijkse activiteitenoverzichten naar gemeente en VROM, werden niet gerealiseerd. Ook de toekomstige voornemens op het gebied van nieuwbouw en verkoop zijn aanzienlijk. Gezien de problemen met het realiseren van dergelijke doelstellingen in het verleden, vindt de visitatiecommissie het raadzaam om deze voornemens nog eens goed te toetsen op hardheid en haalbaarheid. Zeker omdat de verwachtingen van belanghouders zijn gebaseerd op deze ambitieuze plannen en de financiële haalbaarheid van die plannen grotendeels afhankelijk is van het realiseren van de verkoopprognoses.
- De visitatiecommissie ziet bij Accolade Groep ontwikkelingen die de maatschappelijke verankering kunnen versterken. Zo zijn in diverse plaatsen Woonakkoorden in ontwikkeling (o.a. in de gemeente Smallerland) en werkt de corporatie aan het opzetten van Lokale Raden en een Regionale Raad. Uit de gesprekken met belanghouders krijgen wij overigens de indruk dat Accolade Groep vooral haar eigen plannen wil toetsen (belanghouders als klankbord) maar haar belanghouders minder ziet als partij waar zij de maatschappelijke opgave moet ophalen (belanghouders als beïnvloeder en meebeslisser). Kortom: er is nog onvoldoende sprake van een open en wederzijdse dialoog.

2. Presteert de corporatie naar vermogen?

- De Raad van Bestuur geeft aan dat de verankering van het lokaal werken Accolade Groep “in de genen van de organisatie zit” en dat zij heel decentraal wil werken. “Meer centrale sturing is voorlopig niet aan de orde. Lokale corporaties moeten lokaal ondernemerschap laten zien”, aldus een van de bestuurders. Deze opstelling is bij belanghouders bekend en wordt gewaardeerd. De visitatiecommissie heeft in haar gesprekken echter ontwikkelingen gesignaleerd die op gespannen voet staan met de wens tot lokale verankering. We noemen er enkele:
 - > uit gesprekken met gemeenten op ambtelijk én bestuurlijk niveau ontstaat de indruk dat bij projectontwikkeling de slagvaardigheid en besluitvaardigheid van Accolade Groep te wensen overlaat. Men heeft regelmatig twijfels bij het mandaat van de corporatievertegenwoordigers waarmee zij contact hebben. Deze twijfels worden gevoed doordat de corporatie, in de ogen van belanghouders, te vaak terugkomt op gemaakte afspraken. In relatie hiermee geven enkele belanghouders aan dat de verhouding en bevoegdheidsverdeling tussen de lokale corporaties, Accolade Groep en Accolade Vastgoed voor hen niet altijd duidelijk is.
 - > in gesprekken met medewerkers en leidinggevenden werd melding gemaakt van een toenemende bureaucratisering en centralisering. Mandaten die medewerkers vroeger hadden, bijvoorbeeld het uitbesteden van onderhoudswerkzaamheden, lopen nu via de Raad van Bestuur.
 - > huurdersvertegenwoordigers meldden dat de invloed van lokale huurdersverenigingen afneemt en dat meer onderwerpen in het bewonersplatform op niveau van Accolade Groep aan de orde komen.
 - > de omvang van de staf van Accolade Groep groeit gestaag. Het instellen van de FTC om investeringsvoorstellen vanuit lokale corporaties te beoordelen past in een werkwijze om risico's te beperken en kosten te bewaken, tegelijkertijd vertraagt het de besluitvorming en remt lokaal ondernemerschap. *“De organisatie van Accolade Groep wordt steeds meer bureaucratisch en gaat lijken op die van een gemeente”*, aldus een van de medewerkers.
 - > Accolade Groep is bezig met het centraliseren van haar onderhoudsbedrijf. Op basis van gevoerde gesprekken heeft de visitatiecommissie de indruk dat hiermee tevens een deel van de zeggenschap over het onderhouds- en kwaliteitsbeleid wordt gecentraliseerd.
- Genoemde ontwikkelingen staan op gespannen voet met de gewenste ontwikkeling naar meer lokale verankering en lokaal ondernemerschap. Wellicht is tijdelijke centralisatie en aanscherpen van *planning en control* noodzakelijk om grip te krijgen op de organisatie. Wanneer dit het geval is, is de communicatie hierover gebrekkig. Omdat deze beweging contrair is aan de geformuleerde missie en visie, kan dit ongewenste effecten hebben op houding en gedrag van leiding en medewerkers.
- De interne borging van doelstellingen verdient aandacht. De kwaliteit van de doelstellingen in het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie zijn goed: concreet, meetbaar en tijdgeboden. De financiële haalbaarheid van die doelstellingen is eveneens door de corporatie getoetst. Om realisatie van doelstellingen te borgen, dient de corporatie nu de volgende stap te maken. Leidinggevenden en medewerkers moeten namelijk weten welke bijdrage van hen wordt verwacht aan het realiseren van doelstellingen en zij dienen over de instrumenten te beschikken waarmee zij kunnen bepalen wanneer zij succesvol zijn. Die duidelijkheid bestaat nu nog niet. Zeker op het gebied van nieuwbouw en herstructureringsprojecten heeft de visitatiecommissie de indruk dat voor veel medewerkers niet helder wie waarvoor verantwoordelijk is.
- Individuele prestatieafspraken zijn er nog niet. De opzet van de planningsgesprekken is nog onvoldoende scherp om prestaties te stimuleren die aansluiten bij de doelen van Accolade Groep. Uit gesprekken blijkt de huidige beoordelings- en beloningssystematiek medewerkers weinig prestatieprikkels te geven.

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

- Het beleidsproces van Accolade Groep is nog erg gesloten. Het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie zijn top-down vastgesteld. De betrokkenheid van RvC, leidinggevend, medewerkers en belanghouders bij de totstandkoming was erg beperkt. Accolade Groep heeft gekozen voor deze werkwijze omdat er op korte termijn behoefte was aan strategische kaders. Deze aanpak staat echter op gespannen voet met de houding die zij wil uitdragen, namelijk: “ramen en deuren open” voor invloed van belanghouders. Het is de bedoeling, zo stelt de corporatie, dat het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie nog worden besproken met lokale raden en huurdersvertegenwoordigers. Het is echter de vraag of deze belanghouders in zo'n laat stadium van het beleidsproces nog werkelijk beïnvloedingsmogelijkheden hebben. Accolade Groep wil bij een herijking van haar strategisch beleid haar interne en externe belanghouders wel meer inspraak en invloed geven.
- Accolade Groep heeft voor haar corporaties lokale raden opgericht en werkt aan het instellen van een regionale raad. Beide gremia dienen als klankbord voor de organisatie. Het concept van deze raden is veelbelovend. Bijzonder krachtig is de intentie om het overleg met de raden te koppelen aan belangrijke momenten van beleidsvorming en evaluatie (door aansluiting op de plan-do-check-act-cirkel). Dit concept is nog slechts gedeeltelijk geïmplementeerd. In de Lokale Raden is de dialoog tussen de leden en de corporatie nog erg oriënterend van aard.
- Daarnaast blijft de vraag bestaan in hoeverre de corporatie zich daadwerkelijk wil laten beïnvloeden door belanghouders. Voor de visitatiecommissie is dit een belangrijk aandachtspunt. De top-down werkwijze van de corporatie bij het opstellen van het ondernemingsplan en markt- en vastgoedstrategie aangevuld met signalen van huurdersvertegenwoordigers en belanghouders wijzen erop dat van echte beïnvloeding nog onvoldoende sprake is en contacten met de buitenwereld vooral zijn gericht op het verspreiden en uitleggen van de door Accolade Groep gekozen richting. Zeker bij inspraak op het niveau van Accolade Groep hebben huurdersvertegenwoordigers het gevoel dat hun bijdrage niet op prijs wordt gesteld wanneer deze niet overeenkomt met de agenda van de corporatie.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

- Het ondernemingsplan “Alle zeilen bij” en de markt- en vastgoedstrategie zijn uitermate gedegen en besteden aandacht aan lokale marktomstandigheden en lokaal woonbeleid. Ook de samenhang tussen beide documenten is sterk. Dit neemt niet weg dat de vertaling van omgevingsontwikkelingen naar consequenties door de corporatie zelf zijn gedaan en niet extern zijn getoetst.
- Over de periode 2001-2006 zijn doelstellingen van Accolade Groep en deelnemende corporaties vrijwel niet vastgelegd in concrete prestatieafspraken of lokale akkoorden. De externe borging is daarom beperkt. Overeenkomsten die wel waren gesloten, betroffen vooral afspraken over samenwerking, rollen en verantwoordelijkheden en zijn niet vertaald naar concrete doelstellingen voor de corporatie. Eveneens zijn aangetroffen doelstellingen niet expliciet afgestemd op lokaal, regionaal of landelijk woonbeleid.
- Voor de komende jaren wordt gewerkt aan prestatieafspraken met gemeenten en is door Accolade Groep en gemeenten de intentie uitgesproken om in deze afspraken ook concrete doelen op te nemen. Accolade Groep heeft bij het bepalen van haar doelstellingen expliciet rekening gehouden met gemeentelijke woonplannen, dit blijkt onder andere uit de Markt- en Vastgoedstrategie. Accolade Groep heeft een interne projectgroep Lokale Woonakkoorden samengesteld die als opmaat naar die akkoorden een handleiding “Woonakkoorden” voor de corporaties gaat opstellen en de mogelijkheden gaat verkennen om op provinciaal niveau (of het niveau van de economische kernzone) een woonakkoord af te sluiten. Kortom: er zijn bij Accolade Groep en in haar werkgebied diverse ontwikkelingen gaande die bijdragen aan een betere externe borging van haar doelstellingen.

- Accolade Groep is nog druk bezig met het ontwikkelen van een sluitende beleidscyclus. Wanneer we de Deming-cirkel als referentiepunt gebruiken is de corporatie nog vooral georiënteerd op de *plan* fase van de Deming-cirkel. Deze fase heeft deels invulling gekregen met de eerder genoemde strategieproducten. De vertaling naar uitvoering, de *do* fase, is nog bezig. Eveneens bouwt de corporatie aan instrumenten om prestaties te volgen en waar nodig doelen en activiteiten bij te stellen, en geeft daarmee invulling aan de fasen *check* en *act*.
- Het valt op dat de corporatie in haar beleidsproces vooral aandacht besteedt aan de instrumentele en planning- en control aspecten. Er zijn nog weinig concrete activiteiten ondernomen gericht op de bedrijfscultuur en de capaciteiten van medewerkers die nodig zijn voor het realiseren van de organisatiedoelen. Er zijn weliswaar kernwaarden benoemd, maar deze zijn nog niet erg concreet uitgewerkt. In gesprekken met leidinggevend en medewerkers heeft de visitatiecommissie niet te indruk gekregen dat medewerkers een 'warm gevoel' bij deze kernwaarden krijgen. Vanuit bestuur en directie ervaren medewerkers ook weinig sturing op deze zaken. Persoonlijke en professionele ontwikkeling (bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen, persoonlijke ontwikkelingsplannen en competentie management) wordt nog erg overgelaten aan het initiatief van medewerkers.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

Noot: Accolade Groep kent drie interne toezichthoudende organen: de Raad van Commissarissen van de toegelaten instelling Accolade, Raad van Commissarissen van Accolade Groep en de Raad van Toezicht van Woningbouwvereniging Smalingerland. Sommige leden zijn lid van meerdere toezichthoudende organen. In het vervolg gebruiken wij hiervoor de aanduiding: RvC/RvT

- De huidige RvC/RvT is nog erg een tussenproduct van de fusie. Leden van de RvC/RvT bekleden hun functie nog veelal vanuit hun rol als voorzitter van de RvC/RvT bij de corporaties die nu deel uitmaken van Accolade Groep.
- Uit de gevoerde gesprekken en de door interne toezichthouders uitgevoerde zelfevaluatie, blijkt de RvC/RvT nog erg op zoek is naar haar eigen rol, de benodigde competenties en de vormgeving van haar verhouding met de Raad van Bestuur.
- De rol van de RvC/RvT is nog vooral toetsend en nog te weinig adviserend. Deze toetsende rol heeft overigens tijdens het fusieproces ook een belangrijke functie gehad doordat het Accolade Groep heeft aangezet tot een formulering van haar beleidsvoornemens en het toetsen van plannen aan financiële haalbaarheid.
- Er is door de bestuurders tijdens het opstellen van het ondernemingsplan en de markt- en vastgoedstrategie niet erg intensief met de interne toezichthouders gesproken over de te volgen koers. Wél is veel energie gestoken in het bespreken van de plannen *nadat* zij in concept beschikbaar waren. De discussie heeft zich, zo is onze indruk uit de gesprekken, vooral toegespitst op de bestuurlijke structuur. Toezichthouders vonden dat splitsing van RvB en lokale corporatiedirecties de lokale verankering in gevaar kon brengen.
- Toezichthouders merken op dat hun adviserende rol beter tot zijn recht zou komen met een meer vroegtijdige betrokkenheid in het proces van beleidsontwikkeling. Hiervoor moet de RvC/RvT wel over de juiste instrumenten beschikken om beleids- en investeringsvoorstellen om hun maatschappelijke en financiële effecten te kunnen beoordelen. Deze instrumenten zijn er nu nog niet.
- De aansturing van de Raad van Bestuur is nog niet scherp en concreet. De RvC/RvT beschikt nog niet over duidelijke criteria waarop de bestuurders beoordeeld worden. Er is geen prestatiecontract met de bestuurders afgesloten.
- De RvC/RvT heeft nog onvoldoende aandacht voor de kwaliteit, openheid en transparantie van het beleidsproces. Contacten met huurdersvertegenwoordigers en andere belanghouders zijn beperkt.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

- De corporatie heeft doorlopend *leren en verbeteren* nog niet voldoende verankerd in haar bedrijfsvoering. De plan-do-check-act cirkel is nog niet volledig binnen de organisatie geïmplementeerd. Accolade Groep heeft haar doelstellingen geoperationaliseerd tot op het niveau van de lokale corporatie. Een vertaling naar afdelingen en individuele medewerkers heeft nog onvoldoende plaatsgevonden.
- De corporatie wil het functioneren van medewerkers ondersteunen met een drietal jaarlijkse gesprekken: planningsgesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Deze systematiek is nog heel pril en levert vooralsnog geen krachtige bijdrage aan het stimuleren van medewerkers tot hogere prestaties en het vergroten van hun bijdrage aan het realiseren van ondernemingsdoelen. De aanpak van de planningsgesprekken zijn nog voldoende scherp om concrete doelen voor medewerkers te identificeren die zijn afgeleid van het ondernemingsbeleid. De beoordelingsgesprekken lijken weinig onderscheidend; het functioneren van de meeste medewerkers wordt beoordeeld als *voldoende*, beloningen voor goede prestaties zijn beperkt.
- Patrimonium in Sneek beschikt over een ISO-gecertificeerd kwaliteitssysteem. Haskerland is in het bezit van het KWH Huurlabel. Alle corporaties beschikken over een methode voor het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken, maar de aanpak verschilt per corporatie. Ook worden niet alle relevante onderdelen van product- en dienstverlening door de onderzoeken bestreken. Door de verschillende methodieken is het niet mogelijk om de resultaten van corporaties onderling te vergelijken.
- Uit gesprekken met medewerkers blijkt ook een terughoudendheid om problemen op te pakken en met verbeterinitiatieven te komen. Het schrijven van de benodigde notities en het doorlopen van vaak tijdrovende besluitvormingsprocedures om initiatieven van de grond te krijgen werken niet stimulerend.

5.3 Aanbevelingen

1. Op naar de volgende fase: van consolidatie naar maatschappelijk ondernemen

- Accolade Groep heeft de achterliggende periode gewerkt aan consolidatie van haar organisatie en het uitzetten van een koers voor de toekomst, onder andere door het formuleren van een ondernemingsplan, markt- en vastgoedstrategie en het bundelen van de vastgoedprojecten van de deelnemende woningcorporaties. Hiermee heeft de corporatie een stevige basis gecreëerd voor de verdere ontwikkeling in de komende jaren. Het huidige beleid bestaat nog vooral uit een verzameling van projecten die door de corporaties zijn aangeleverd en op groepsniveau verzameld. Ten aanzien van de markt- en vastgoedstrategie moeten de echte keuzes en prioriteitstelling nog plaatsvinden.
- Nu de consolidatie is gerealiseerd, is Accolade Groep toe aan een volgende fase. Deze nieuwe fase omvat het toetsen van het geformuleerde beleid aan de wensen van belanghouders en het ophalen van mogelijk aanvullende maatschappelijke opgaven in haar omgeving. Tevens dient Accolade Groep op een transparante manier strategische afwegingen te maken en aan haar omgeving duidelijk te maken welke maatschappelijke opgave zij op zich wil en kan nemen.

2. Vergroten zichtbaarheid Accolade Groep

- Voor belanghouders is Accolade Groep nog een vrij onzichtbare entiteit, terwijl er veel keuzes op groepsniveau plaatsvinden en samenwerking binnen de groep de slagkracht op lokaal niveau moet versterken. Daarom is het belangrijk dat de bijdrage van Accolade Groep aan maatschappelijke resultaten duidelijker voor het voetlicht wordt gebracht. Het omvat ook het verantwoorden van geleverde prestaties aan belanghouders.

3. Management van verwachtingen

- De visitatiecommissie constateert een groot verschil tussen de ambitie van Accolade Groep en de praktijk zoals die ervaren wordt door belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, medewerkers en leidinggevend. Op zichzelf hoeft zo'n kloof tussen waar men nu staat en waar men straks wil staan (tussen *ist* en *soll*) geen probleem te zijn. Sterker nog, een hoge ambitie die soms pijnlijk afwijkt van de huidige situatie kan veel energie mobiliseren. De visitatiecommissie heeft echter de indruk dat Accolade Groep de 'kloof tussen nu en straks' onvoldoende onderkent of in iedere geval onvoldoende duidelijk maakt aan haar buitenwereld.
- Accolade Groep heeft een zeer ambitieus investeringsprogramma, terwijl haar "track record" niet bijzonder indrukwekkend is: in het verleden zijn investeringsambities vaak niet gehaald. Daarom is het belangrijk dat Accolade Groep de haalbaarheid van haar huidige investeringsprogramma toetst op alle relevante aspecten (dus niet alleen financieel, maar ook politiek en organisatorisch) en waar nodig het programma bijstelt.
- Accolade Groep dient na deze toets met haar maatschappelijke omgeving het gesprek aan te gaan over het gehele investeringsprogramma. Belanghouders dienen de mogelijkheid te hebben om de totale inspanningen van de Accolade Groep te beoordelen en hierop invloed uit te oefenen.
- Onderdeel van het management van verwachtingen is het *management van bevoegdheden*. Belanghouders hebben nog te vaak het idee dat vertegenwoordigers van Accolade Groep met onvoldoende mandaat aan tafel zitten. De corporatie dient hierover helderheid te verschaffen en te zorgen voor zo kort mogelijk lijnen tussen belanghouders en diegenen die binnen Accolade Groep knopen kunnen doorhakken.

4. Zichtbaar en voor klanten merkbaar maken van prestaties op lokaal niveau

- Accolade Groep dient aan te tonen dat de fusie bijdraagt aan prestaties op lokaal niveau. Prestaties die zichtbaar en merkbaar zijn voor klanten. Huurders en andere belanghouders moeten merken dat Accolade Groep niet alleen 'grootste en meeslepende' projecten zoals herstructurering van het Cambuurstadion kan oppakken, maar ook oog heeft voor 'kleine' problemen die het woongenot van individuele klanten direct raken.

5. Beëindigen conflict over Woningbouwvereniging Smallerland

- Het conflict over de omzetting van Woningbouwvereniging Smallerland naar een stichting en aansluitende fusie met Accolade Groep, vergt veel tijd, geld en energie. Voortzetting van dit conflict zal alleen maar verliezers opleveren. Daarom dient dit conflict zo snel mogelijk te stoppen, bijvoorbeeld via mediation. Het vinden van een oplossing zou dichterbij komen wanneer Accolade Groep kan aantonen dat de doelstellingen van de fusie, zoals efficiencywinst en meer lokale prestaties ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

6. Uitwerken sturingsconcept

- Een van de doelen van de fusie was het combineren van financiële middelen, het verhogen van efficiency en het versterken van lokaal ondernemerschap. Verhoging van efficiency vergt aandacht voor risicobeheersing en centralisatie van activiteiten om schaalvoordelen te realiseren. Lokale verankering vergt ruimte voor ondernemerschap en meer een bottom-up aanpak. Het combineren van beide elementen is geen sinecure en vergt veel aandacht.

Accolade Groep heeft nog onvoldoende scherp uitgewerkt welke beslissingen op groepsniveau worden genomen en welke op lokaal niveau. In het verlengde hiervan moet nog helder worden in welke mate lokale verschillen tussen corporaties wenselijk zijn. Sturing op groepsniveau dient zich idealiter tot (financiële) hoofdlijnen te beperken om lokale corporaties veel ruimte te geven voor lokaal ondernemerschap. Op dit moment moeten de corporaties nog teveel individuele beslissingen ter goedkeuring aan de groep voorleggen. Dit remt de slagvaardigheid en creativiteit van de organisatie.

- Accolade Groep kan haar jaarplannen en begrotingen meer gebruiken als prestatiecontract met de lokale corporatiedirecties en hen voldoende mandaat geven om binnen de grenzen van vastgestelde plannen naar eigen inzicht initiatieven te nemen om de afgesproken doelen te realiseren. Met andere woorden: voorkom 'micro-management' van corporatiemanagement.

7. Sluiten beleidscyclus

- Accolade Groep heeft momenteel van de 'plan-do-check-act'-cirkel vooral de 'plan'-fase ingevuld. De andere onderdelen zijn nog in ontwikkeling. Accolade Groep dient te werken aan het sluiten van de beleidscyclus en ook belanghouders hierin een rol te geven.

8. Realiseren schaalvoordelen

- De samenwerking binnen Accolade Groep heeft onder andere als doel om de efficiëntie van de organisatie te vergroten. Op dit moment is de efficiëntiewinst nog niet aangetoond, bedrijfslasten van Accolade Groep zijn nog steeds erg hoog. Accolade Groep dient zo snel mogelijk aan haar omgeving duidelijk te maken dat zij deze efficiëntiewinsten ook daadwerkelijk realiseert. Vooruitlopend hierop kan Accolade Groep aan haar belanghouders vertellen welke maatregelen zij heeft ondernomen om haar efficiëntie te verbeteren.

9. Medewerkers prikkelen tot presteren

- Medewerkers van Accolade Groep krijgen nog onvoldoende houvast over de bijdrage die van het wordt verwacht aan het realiseren van de maatschappelijke doelen van de organisatie. Accolade Groep dient hiertoe haar medewerkers voldoende kaders te bieden; richtinggevende kaders die tegelijkertijd ruimte en inspiratie en initiatief voor ondernemerschap stimuleren.

10. Versterken intern toezicht

- Evenals de gehele Accolade Groep, staan de interne toezichthouders voor de uitdaging om door te groeien naar een kritische en adviserende sparringpartner voor de Raad van Bestuur. Een toezichthouder die de corporatie aanzet tot lokale binding en hoge maatschappelijke prestaties.
- De rol van het interne toezicht is door de samenwerking en fusie ingrijpend veranderd. Afwegingen door de RvC vinden nu plaats op groepsniveau. Door de schaalvergroting vermindert de binding de lokale corporaties. De RvC dient te beschikken over de competenties en de instrumenten om in haar nieuwe rol goed te functioneren.
- De RvC zal meer dan nu moeten toezien op de kwaliteit van de lokale verankering en de mate waarin Accolade Groep haar belanghouders betreft bij beleidskeuzes. Accolade Groep dient haar toezichthouders op dit punt te voorzien van adequate informatie. Dit geldt ook voor sturingsinformatie over de realisatie van doelstellingen en een toetsingkader voor de investeringsprogramma's. Deze instrumenten kunnen de dialoog tussen RvB en RvC over maatschappelijke investeringen versterken en afwegingen meer zichtbaar maken voor belanghouders.
- De RvC dient duidelijk te formuleren aan welke competenties leden van de RvC moeten voldoen. Door nieuwe benoemingen of scholing dient de RvC zorg te dragen dat die competenties ook daadwerkelijk worden binnengehaald.
- De RvC dient duidelijke afspraken te maken met corporatiebestuurders over de te leveren prestaties.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

1. Visitatieteam

De visitatie is uitgevoerd door een onafhankelijk commissie met gebruikmaking van systematiek van de KWH-Visitatie. De bevindingen in dit rapport zijn voorgelegd aan de Commissie Kwaliteitsverklaringen. De visitatiecommissie voor Accolade Groep bestond uit de volgende personen:

- prof. dr. ir. Jan van der Schaar (voorzitter);
- drs. Theun Oosterhuis;
- drs. ing. Gerard van Bortel (secretaris).

2. Visitatiemethode

Voor iedere module is een meetschema ontwikkeld met normen en meetpunten. Per meetpunt wordt een beoordeling vastgesteld op basis van informatie die met de bovengenoemde meetinstrumenten is verzameld. Per meetpunt is aangegeven welke meetinstrumenten worden gebruikt om gegevens te verzamelen. Per meetpunt kunnen meerdere meetinstrumenten ingezet worden.

Voorbeeld

Module	:	II “Kwaliteit die kan”
Perspectief	:	Belanghouders
Onderdeel	:	5
		Belanghouders zijn van mening dat de activiteiten van de corporatie (in voldoende mate) bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken
Norm	:	5.1
		De corporatie maakt zichtbaar voor belanghouders in welke mate voornemens zijn gerealiseerd
Meetpunt	:	5.a
		In het jaarverslag staat een vergelijking tussen de gerealiseerde en de voorgenomen activiteiten.
Meetmethode	:	Documentanalyse

De visitatiecommissie beoordeelt in welke mate de corporatie aan het meetpunt voldoet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van vier categorieën zoals toegelicht in de onderstaande tabel.

Categorie	Omschrijving	Cijferbeoordeling
Ja	de corporatie voldoet geheel aan het meetpunt.	8
Ja, maar	de corporatie voldoet voldoende aan het meetpunt maar er zijn nog belangrijke verbeterpunten.	7
Nee, maar	de corporatie voldoet onvoldoende aan het meetpunt, maar er zijn aanwijzingen gevonden die wijzen op een positieve ontwikkeling, of de corporatie voldoet op een beperkt aantal onderdelen aan het meetpunt.	6
Nee	De corporatie voldoet niet aan het meetpunt.	5

De beoordeling en de cijferbepaling is aan de visitatiecommissie. Een onderbouwing van het oordeel is opgenomen in het meetschema en/of de visitatierapportage.

3. Visitatieproces

Het visitatieproces bestaat uit de volgende onderdelen:

- voorbereiding en zelfevaluatie
- meting
- vaststellen beoordeling en opstellen visitatierapport
- oplevering visitatierapport

Vorbereiding en zelfevaluatie

- Allereerst vindt tussen KWH en de corporatie een intakegesprek plaats om de reikwijdte van de visitatie vast te stellen, zoals het niveau waarop de visitatie plaatsvindt en welke modules in de visitatie worden meegenomen.

Accolade Groep heeft er bijvoorbeeld voor gekozen om het visitatieoordeel te bepalen op niveau van de groep en niet op het niveau van de individuele corporaties die deel uitmaken van Accolade Groep. Dit betekent dat alle gegevens die tijdens de visitatie werden verzameld zijn geaggregeerd tot het niveau van Accolade Groep. De visitatiecommissie doet daarom uitspraken over Accolade Groep en niet over individuele corporaties.

- De visitatie vervolgt met een door de corporatie uit te voeren zelfevaluatie. Deze bestaat uit een vragenlijst die de corporatie met een flinke dosis kritische zelfreflectie dient in te vullen. De uitkomsten van de zelfevaluatie worden gebruikt in het vervolg van de visitatie.

Meting

Module I Kwaliteit die moet

De prestatiebeoordeling meting voor module I vindt plaats in vier stappen:

Stap 1: Inventariseer doelstellingen;

Stap 2: Inventariseer prestatieafspraken en woonvisies;

Stap 3: Inventariseer geleverde prestaties.

Stap 4: Beoordeel prestaties, kwaliteit doelstellingen en kwaliteit interne en externe borging.

De inventarisatie wordt uitgevoerd door de corporatie zelf. De visitatiecommissie levert ondersteuning, toetst de inventarisatie op basis van de aangeleverde documentatie en bepaalt de beoordeling. Alle gegevens worden vastgelegd in het meetschap dat het hart van de visitatie vormt.

Stap 1: Inventariseer doelstellingen

- Vermeld in het meetschema alle doelstellingen die voor de corporatie in de afgelopen 5 jaar leidend zijn geweest voor activiteiten op de resultaatgebieden:
 - Beschikbaarheid van woningen voor aandachtsgroep
 - Betaalbaarheid van het wonen
 - Kwaliteit van woningen
 - Bijzondere doelgroepen (o.a. wonen en zorg)
 - Leefbaarheid
 - Vernieuwen en uitbreiden woningvoorraad
 - Presteren naar vermogen
- Beschrijf de prestatie-indicator(en) waarmee bepaald kan worden in welke mate deze doelstellingen zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten (en op welke plaats) de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.

- Geef voor de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de doelstellingen en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar*, *alleen richtinggevend* of *niet-richtinggevend*).
- Geef aan in welke mate de doelstellingen en prestatie-indicatoren zijn verankerd in de organisatie door verantwoordelijkheden voor de uitvoering duidelijk te regelen en de voortgang te volgen via een managementinformatiesysteem (zoals een Balanced Score Card)
- Beschrijf nu op dezelfde wijze alle doelstellingen en prestatie-indicatoren voor de komende 5 jaar.

Stap 2. Inventariseer prestatieafspraken en woonbeleid

- Beschrijf welke prestatieafspraken de corporatie met gemeente(n) heeft afgesloten.
- Beschrijf hoe deze prestatie-afspraken aansluiten bij de eigen corporatiedoelstelling en prestatie-indicatoren (zie stap 1)
- Beschrijf voor de corporatie relevante beleidsuitgangspunten afkomstig uit landelijke, regionale en lokale woonvisies
- Welke beleidsuitgangspunten heeft de corporatie vertaald in eigen doelstellingen, welke niet en waarom niet?
- Met welke indicatoren wordt bepaald of de afgesproken prestaties en de bijdragen aan woonvisies zijn gehaald.
- Vermeld in het meetschema in welke beleidsdocumenten de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd.
- Geef voor de prestatie-afspraken en prestatie-indicatoren aan of ze betrekking hebben op *input*, *output* of *outcome*.
- Geef de concreetheid van de prestatieafspraken en prestatie-indicatoren aan (bijvoorbeeld: *meetbaar en tijdgebonden*, *alleen meetbaar* of *alleen richtinggevend*)

Stap 3, Prestaties

- Geef aan welke concrete prestaties zijn geleverd voor alle doelstellingen en prestatie-indicatoren die tijdens stap 1 en stap 2 zijn geformuleerd.
- Vermeld in het meetschema in welke documenten de prestaties zijn verantwoord.

Stap 4, Beoordeling door visitatieteam

Op basis van stappen 1, 2 en 3 worden de prestaties, de kwaliteit van de doelstellingen en de kwaliteit van interne en externe borging door de visitatiecommissie beoordeeld door per doelstelling en prestatie-indicator de onderstaande scoretabellen langs te lopen.

Prestaties

- meer dan 125% van prestatienorm	8
- 100% tot 125% van prestatienorm	7
- 75% tot 100% van prestatienorm	6
- minder dan 75% van prestatienorm	5
- Niet te beoordelen	5

Kwaliteit doelstellingen	Input	Output	Outcome
- Vage intentie	5	5	5
- Niet meetbaar wel richtinggevend	6	6	7
- Meetbaar maar niet tijdgebonden	7	7	8
- Meetbaar en tijdgebonden	7	8	8

Kwaliteit externe borging	Aansluitend op Woonvisie?		
Vastgelegd in prestatie-afspraken?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Kwaliteit interne borging	Taakstellend?		
Verankerd in managementrapportage?	Ja	Gedeeltelijk	Nee
- Ja	8	7	7
- Gedeeltelijk	7	6	6
- Nee	6	6	5

Modules II en III

De metingen voor module is bestaat uit diverse meetinstrumenten om tot een oordeel te komen:

- documentbeoordeling;
- individuele gesprekken (met belanghouders);
- groepsgesprekken (met bestuur en directie, interne toezichthouders, medewerkers, leidinggevend en bewonersvertegenwoordigers)
- telefonische interviews (met belanghouders);
- schriftelijke vragenlijsten (belanghouders, medewerkers en leidinggevend)

Bijlage II. Overzicht geïnterviewde personen

Als onderdeel van de visitatie is gesproken met een groot aantal personen, het betreft de volgende categorieën:

- belanghouders
- huurdersvertegenwoordigers
- interne toezichthouders
- bestuur en directie
- leidinggevenden
- medewerkers

Hieronder volgt per categorie een overzicht met geïnterviewde personen.

Belanghouders

Met de volgende belanghouders zijn in de periode januari en februari 2007 telefonische en face-to-face gesprekken gevoerd. Ter voorbereiding van deze gesprekken hebben alle belanghouders een vragenlijst ontvangen.

Naam en functie	Organisatie	Telefonisch interview	Face-to-face interview
Harry Wiersma Clustermanager Friesland	J.P. van den Bentstichting	X	
Fokke Huisman-De Jong Projectleider Stedelijke Vernieuwing	Gemeente Sneek	X	
Peter Dubois Beleidsmedewerker, lid Lokale Raad Patrimonium Sneek	GGD Fryslân	X	
Marcel Slijkhuis Projectleider	Gemeente Leeuwarden	X	
Arend Schenkel Directeur	Tellens (zorginstelling)	X	
Hans Groenewoud Hoofd Ruimtelijke Ontwikkeling	Gemeente Franekeradeel	X	
Wim Leijenaar Directeur Zorgkwadrant (tot 15 december 2006)	Zorgkwadrant	X	
Akkie Lindeboom-Jager Voorzitter Ledenraad Woningbouwvereniging. Smallerland	-	X	
Saskia van der Kamp projectcoördinator Wonen	Gemeente Smallerland		X

Naam en functie	Organisatie	Telefonisch interview	Face-to-face interview
Anita Andriesen Gedeputeerde Provincie Fryslân	Provincie Fryslân	X	
Froukje Nijholt Journalist Heerenveense Courant, Lid Lokale Raad Arqin	Heerenveense Courant	X	
Paul Vlootman Directeur Caleidoscoop	Caleidoscoop (Welzijn)	X	
Meint Jelsma Ex-wethouder Haskerland, Lid Lokale Raad Haskerland	-	X	
Gerrit Terpstra Directeur De Skûle	De Skûle (Welzijn)	X	
Andries Ekhart Wethouder Sociale Zaken Patrimonium Sneek	Gemeente Sneek		X
Harry Wiersma Clustermanager Friesland		X	
Fokke Huisman-De Jong Projectleider Stedelijke Vernieuwing		X	
Hans van den Broek Wethouder Volkshuisvesting Gemeente Sneek	Gemeente Sneek		X
Lieuwe Miedema Wethouder Volkshuisvesting Gemeente Franekeradeel	Gemeente Franekeradeel		X
Nieske Ketelaar Wethouder Volkshuisvesting Gemeente Smallerland	Gemeente Smallerland		X
De heer drs. M. Scheweer Wethouder Volkshuisvesting Gemeente Heerenveen	Gemeente Heerenveen		X
Pieter Mulder afdelingshoofd	Gemeente Smallerland		X
K. Boelstra	Gemeente Tytsjerksteradiel	Alleen vragenlijst	

Huurdersvertegenwoordigers

Met huurdersvertegenwoordigers heeft op 27 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende personen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Organisatie
Karel de Vries	Secretaris huurdersvereniging Haskerland, Joure, Secretaris Bewonersplatform
Wim Zijlstra	Voorzitter huurdersbelangenvereniging Heereveen, tevens voorzitter bewonersplatform
Ebie blauwhoek	Secretaris Huurdersvereniging Heereveen
Frans de Bruin	Patrimonium Huurdersvereniging
Rinze van der Zee	voorzitter huurdersvereniging Haskerland
Lies Baarda	penningmeester, vice-voorzitter Huurdersvereniging Franeker
Gerben ..	voorzitter huurdersvereniging Franeker

Interne toezichthouders

Met interne toezichthouders heeft op 12 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
AnneMieke Kuin-Van den Akker	Lid Raad van Toezicht WONINGBOUWVERENIGING Smallerland, lid Raad van Commissarissen Accolade (Groep)
Jan Dijkstra	Voorzitter Raad van Toezicht WONINGBOUWVERENIGING Smallerland, lid Raad van Commissarissen Accolade (Groep)
Herman Leicht	Lid Raad van Toezicht WONINGBOUWVERENIGING Smallerland
Dries Onclin	Voorzitter Raad van Commissarissen Accolade (Groep)
Jan Schijf	Lid Raad van Commissarissen Accolade (Groep)
Sietze Beenen	Lid Raad van Commissarissen Accolade (Groep)
Anne van der Meer	Lid Raad van Toezicht WONINGBOUWVERENIGING Smallerland



Bestuur en directie

Met bestuurders en directie heeft op 12 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Cees Oprins	Voorzitter RvB
Jur Dekers	Lid RvB
Martin ten Berge	Directeur Arqin
Gerben Pek	Directeur Optimaal

Leidinggevenden

Met leidinggevenden heeft op 27 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Marjam Maat	hoofd PenO, Accolade Facilitair
Roeland van der Schaaf	hoofd strategie en projecten, Smallerland
Jan Slager	Hoofd onderhoud, Arqin
Rijkwert van Slochteren,	hoofd woondiensten Optimaal, Franeke

In totaal hebben 7 leidinggevenden de vragenlijst ingevuld.

Medewerkers

Met medewerkers heeft op 27 februari 2007 een groepsgesprek plaatsgevonden. De volgende functionarissen hebben hieraan deelgenomen:

Naam	Functie
Tamara Wiersema	Arqin, projectleider gebiedsontwikkeling, lid Groepsondernemingsraad (GOR)
Norbert Beukers	Woningbouwvereniging Smallerland, beleidsmedewerker
Klaas Hoekstra	Woningbouwvereniging Smallerland, medewerker budgetbeheer, lid Groepsondernemingsraad (GOR)
Jan Kuipers	Woningstichting Haskerland projectleider renovatie, lid Groepsondernemingsraad (GOR)
Judith ...	Woningstichting Haskerland, <functie>
Rina Mara	<corporatie>, management assistente
Marie Jose Eefting	Optimaal, woonconsulent, lid Groepsondernemingsraad (GOR)
Lolke Schurer	Arqin, teamleider
Ferry van Asperen	Arqin, teamleider klantadvies

In totaal hebben 15 medewerkers de vragenlijst ingevuld.