

Wonen Noordwest Friesland

Visitatierapport

Hilversum, 6 december 2007

Colofon

Raeflex stichting visitatie

woningcorporaties

Olympia 1^E

1213 NS Hilversum

e-mail: w.dewater@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Dhr. J. Verbree (voorzitter)

Mw. drs. C.P.M. Doms

Dhr. drs. G. Mul

Mw. drs. A. de Klerk (secretaris)

Voorwoord

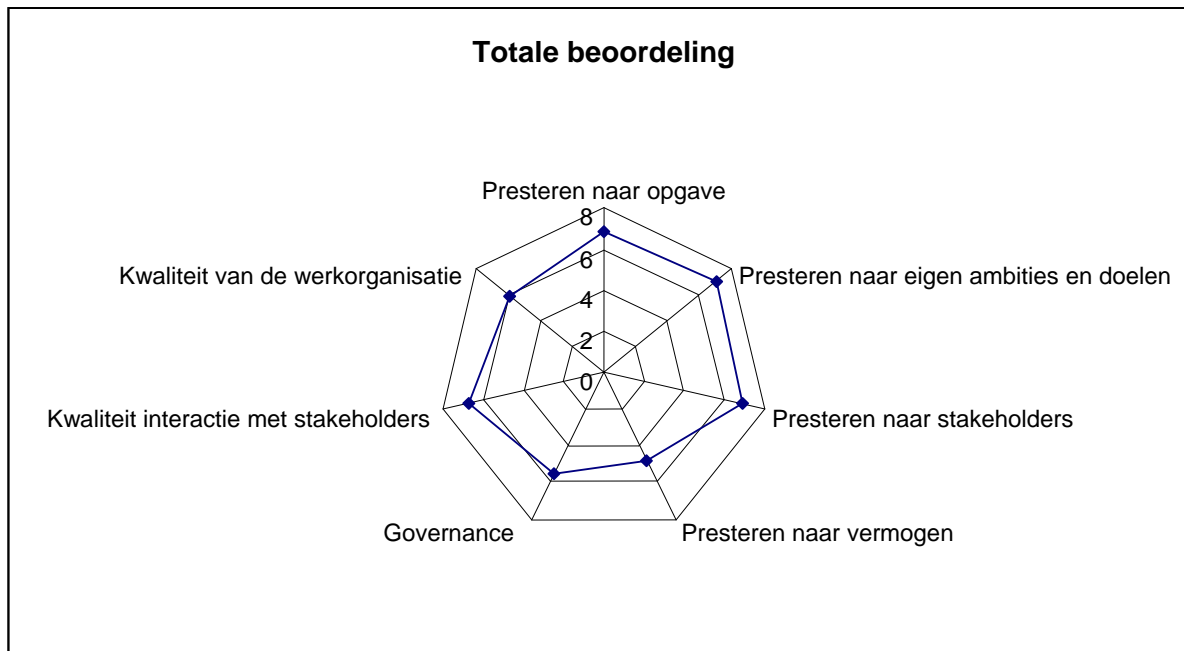
Sinds 1 januari 2007 is in de Aedescode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder hoofdstuk 6 'Governance'. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar. In 2007 en begin 2008 wordt nog gewerkt aan het verbeteren van de visitatiemethodiek, zodat de uitgevoerde visitaties ook onderling vergelijkbaar zijn. Dat kan betekenen dat de visitatiemethodiek, zoals deze is gehanteerd bij Wonen Noordwest Friesland, de komende tijd aan wijzigingen onderhevig is. De visitatie voldoet echter volledig aan de eisen die de Aedescode stelt.

Raeflex voert al meer dan vijf jaar visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om het huidige presteren in de toekomst te verbeteren. Vanuit deze visie werken wij volgens de Plan-Do-Check-Act methodiek. Door deze methodiek kunnen resultaten direct in de organisatie worden ingebed. Naast de verplichte onderdelen voor een visitatie: prestaties en governance, kijken wij ook naar de kwaliteit van de werkorganisatie en naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders. Dit zijn in onze ogen twee belangrijke aspecten die van invloed zijn op het functioneren van de corporatie en dus op de prestaties. Tot slot bevat elke Raeflex-visitatie een aantal concrete aanbevelingen om het toekomstig presteren te kunnen verbeteren.

Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet in vaste dienst zijn bij Raeflex. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. De visitatiemethodiek van Raeflex is geaccrediteerd door de Auditraad.

Managementsamenvatting

Op 13 en 14 september 2007 is Wonen Noordwest Friesland gevisiteerd. Wonen Noordwest Friesland wordt gewaardeerd met het eindcijfer ruim 6.



Verplichte onderdelen	Cijfer
Presteren naar opgave	7
Presteren naar eigen ambities en doelen	7
Presteren naar stakeholders	7
Presteren naar vermogen	5
Governance	6
Aanvullende onderdelen	Cijfer
Kwaliteit van de interactie met stakeholders	7
Kwaliteit van de werkorganisatie	6

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

Wonen Noordwest Friesland heeft de afgelopen vier jaar een omslag gemaakt van een beheercorporatie naar een ondernemende corporatie met veel projecten. Zij kijkt niet alleen naar haar primaire taak in de volkshuisvesting, maar neemt initiatieven op het gebied van wonen in de brede zin van het woord. Op de onderdelen 'presteren naar opgave', 'naar eigen ambities en doelen', en 'naar stakeholders' presteert zij ruim voldoende. Op het onderdeel 'governance' presteert zij voldoende. 'Presteren naar vermogen' behoeft meer aandacht. Daarbij valt het de visitatiecommissie op dat Wonen Noordwest Friesland de afgelopen vier jaar reeds veel vooruitgang heeft geboekt en dat de visitatiecommissie het vertrouwen heeft dat de corporatie de verbeterpunten de komende jaren de nodige aandacht zal geven. In de onderliggende rapportage worden de conclusies gemotiveerd.

Raeflex kijkt bij haar visitatiemethodiek ook naar de kwaliteit van de interactie met stakeholders en de kwaliteit van de werkorganisatie. Dit doet Raeflex omdat een beeld van deze aspecten kan bijdragen aan het lerend vermogen van de corporatie om in de toekomst beter te presteren. Op de kwaliteit van de interactie met stakeholders presteert Wonen Noordwest Friesland ruim voldoende. Op de kwaliteit van de werkorganisatie presteert zij voldoende.

Om het huidige functioneren en presteren van de woningcorporatie te verbeteren, doet de visitatiecommissie Wonen Noordwest Friesland de volgende aanbevelingen:

- de vooruitgang die de afgelopen vier jaar is geboekt intensief voort te zetten
- een visie te ontwikkelen op de inzet van haar vermogen, waarbij mogelijk de horizon van het huidige werkgebied moet worden overstegen
- haar ambities voor het werkgebied op grote lijnen te handhaven, maar zeker nader te concretiseren
- haar plannen voor het maken van een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad te intensiveren
- de samenwerking met en de wijze waarop stakeholders worden betrokken bij beleid te continueren en waar mogelijk meer uit te dagen
- onderlinge afspraken met stakeholders te concretiseren en vast te leggen in transparante prestatieafspraken met evaluatiemomenten
- de visie op de werkorganisatie en het proces ernaar toe vast te leggen, zodat een haalbare planning van projecten kan worden gemaakt en de Planning en Control Cyclus beter is geborgd in de organisatie
- nadere professionalisering van de relatie tussen Raad van Commissarissen en directeur/bestuurder.

Inhoud

1. Inleiding	7
1.1 De visitatie	7
1.2 De woningcorporatie	7
1.3 Leeswijzer	7
2. Prestaties naar opgaven	9
2.1 Beoordeling	9
2.2 Conclusies en motivatie	9
3. Prestaties naar ambities en doelen	11
3.1 Beoordeling	11
3.2 Conclusies en motivatie	11
4. Prestaties naar stakeholders	15
4.1 Beoordeling	15
4.2 Conclusies en motivatie	15
5. Prestaties naar vermogen en financiële duurzaamheid	17
5.1 Beoordeling	17
5.2 Conclusies en motivatie	17
6. Governance	19
6.1 Beoordeling	19
6.2 Conclusies en motivatie	19
7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders	21
7.1 Beoordeling	21
7.2 Conclusies en motivatie	21
8. Kwaliteit van de werkorganisatie	23
8.1 Beoordeling	23
8.2 Conclusies en motivatie	23
9. Aanbevelingen	25
9.1 Algemene aanbevelingen	25
9.2 Aanbevelingen per prestatie criterium	25
10. Scoretabel	29
Bijlage 1 Verantwoording Visitatie	31
Bijlage 2 Visitatiecommissie	35
Bijlage 3 Het certificaat	39
Reactie Wonen Noordwest Friesland op het visitatierapport	41

1. Inleiding

1.1 De visitatie

Wonen Noordwest Friesland heeft zich in de periode van mei 2007 tot en met november 2007 laten visiteren. De visitatiecommissie bestond uit de heer J. Verbree (voorzitter), mevrouw C.P.M. Doms, de heer G. Mul en mevrouw A. de Klerk (secretaris). In de bijlage zijn de curriculum vitae van de commissieleden opgenomen. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor Wonen Noordwest Friesland de belangrijkste reden om nu een visitatie te laten uitvoeren, te kijken of ze met de omslag van de afgelopen jaren in denken en doen op de goede weg zitten. De corporatie wil leren van een onafhankelijke beoordeling. De visitatie betreft de periode 4 jaar terug en 4 jaar vooruit. In sommige gevallen is een korte periode gehanteerd. In bijlage 1 zijn per prestatieveld de ijkpunten (bijv. Ondernemingsplan) benoemd. Het visitatietraject bestond, naast het bestuderen van documenten en het voeren van interne en externe visitatiegesprekken, eveneens uit een bijeenkomst met een brede vertegenwoordiging van de dorpsraden volgens de methodiek van de Group Decision Room (GDR)ⁱ. Deze bijeenkomst met de GDR was een pilot. De uitkomsten uit deze bijeenkomst worden niet apart behandeld in dit rapport, maar vormen samen met de gesprekken met de andere stakeholders de basis voor de beoordeling van de commissie ten aanzien van het presteren van Wonen Noordwest Friesland. In bijlage 1 treft u een overzicht van de geïnterviewde personen.

1.2 De woningcorporatie

Wonen Noordwest Friesland bezit en verhuurt 4.174 woningen in een viertal gemeenten: Menaldumadeel, Franekeradeel, Het Bildt en Ferwerderadiel. Deze gemeenten samen tellen bijna 55.000 inwoners. Belangrijkste stakeholders zijn de gemeenten, dorpsraden, diverse zorginstanties en de Bewonersraad Friesland. In de gemeente Franekeradeel is ook de corporatie Optimaal actief. In Franekeradeel en Ferwerderadiel zijn diverse woonzorgcentra die zelf woningen verhuren. Wonen Noordwest Friesland heeft recentelijk haar werkgebied uitgebreid tot de gemeente Leeuwarderadeel, waar zij op dit moment een grondpositie heeft, maar nog geen woningen verhuurt. In deze gemeente is Corporatieholding Friesland actief. Bij Wonen Noordwest Friesland werken 53 medewerkers; in totaal 42 fte.

1.3 Leeswijzer

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

- Presteren van opgaven (hoofdstuk 2)
- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 3)
- Presteren naar stakeholders (hoofdstuk 4)
- Presteren naar vermogen, duurzaamheid en efficiency (hoofdstuk 5)
- Governance (hoofdstuk 6).

Raeflex heeft daaraan vanuit haar visie op visitaties toegevoegd:

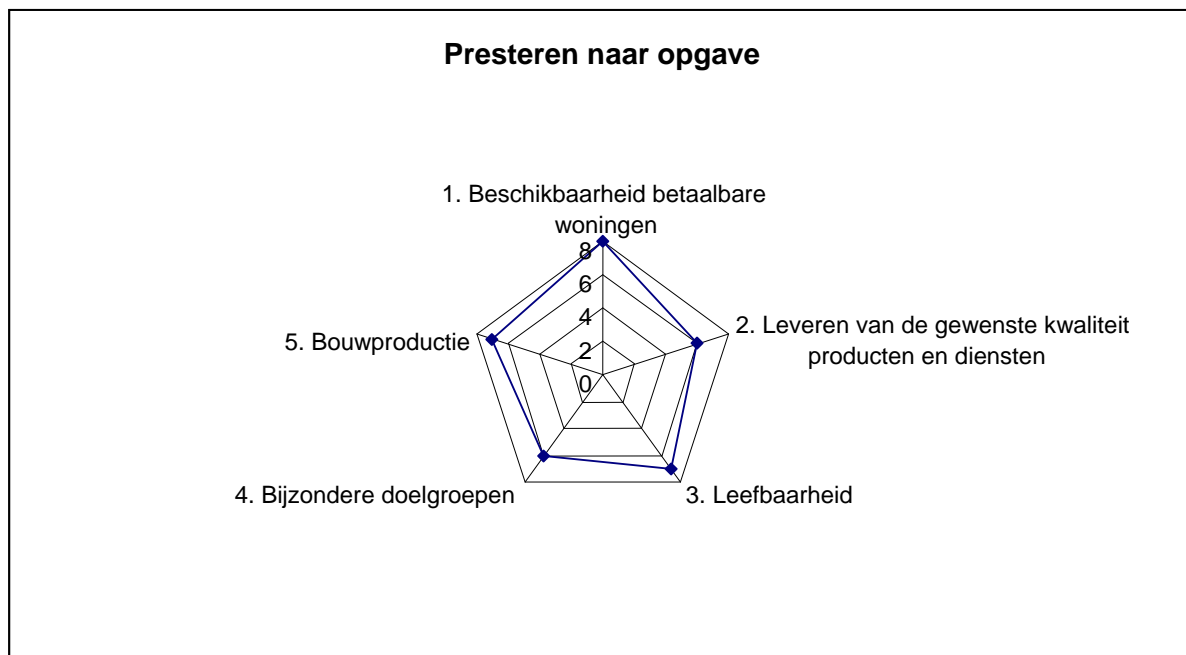
- Kwaliteit van de interactie met stakeholders (hoofdstuk 7)
- Kwaliteit van de werkorganisatie (hoofdstuk 8).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven. In hoofdstuk 9 worden aanbevelingen gedaan om het toekomstig presteren van Wonen Noordwest Friesland te verbeteren. In hoofdstuk 10, tot slot, wordt een cijfermatig overzicht gegeven van alle beoordelingen.

2. Prestaties naar opgaven

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

2.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	6
3. Leefbaarheid	7
4. Bijzondere doelgroepen	6
5. Bouwproductie	7
Gemiddeld presteren naar opgave	7

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

2.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland bij 'presteren naar opgaven' op alle prestatievelden voldoende tot goed scoort.

Het werkgebied van de woningcorporatie ligt in een ontspannen woningmarktgebied, waardoor er eigenlijk geen tekorten zijn aan betaalbare woningen. De corporatie scoort op het prestatieveld 'beschikbaarheid betaalbare woningen' daarom goed.

Wonen Noordwest Friesland initieert veel nieuwbouwprojecten, waarbij zij de voor het werkgebied gewenste en goede kwaliteit levert. Met nieuwe diensten, zoals Koopgarant experimenteert de corporatie. Het omzetten naar structurele diensten verloopt volgens de visitatiecommissie traag. Een belangrijk aandachtspunt is de kwaliteit van het bestaande woningbezit. De visitatiecommissie constateert dat de nieuwbouwambities van de corporatie ten kosten gaan van het beheer en de kwaliteit van het bestaande bezit. Het bestaande bezit, is volgens onderzoek, woontechnisch verouderd. De corporatie maakt een inhaalslag door onderhoud bij mutatie en op verzoek. De visitatiecommissie is van mening dat dit gezien de opgave te beperkt is. De corporatie scoort op het prestatieveld 'kwaliteit producten en diensten' gemiddeld voldoende, waarbij de nieuwbouw goed en de kwaliteit van de bestaande voorraad zwak scoort.

Op het gebied van leefbaarheid heeft Wonen Noordwest Friesland veel ambities, werkt zij nauw samen met dorpsraden en investeert in leefbaarheidsprojecten. Dit wordt breed gedragen door stakeholders. De corporatie scoort daarom ruim voldoende op het prestatieveld 'leefbaarheid'. Aandachtspunten zijn de afbakening van en visieontwikkeling op het thema leefbaarheid, aangezien hierover nog verschillende interpretaties bestaan.

Tot bijzondere doelgroepen rekent de corporatie in de praktijk vooral senioren. Aan andere doelgroepen besteedt zij niet of nauwelijks aandacht. De corporatie heeft veel nieuwbouwprojecten voor senioren op stapel staan. De corporatie scoort op het prestatieveld 'bijzondere doelgroepen' voldoende. De corporatie laat volgens de visitatiecommissie kansen liggen om zorgzones en samenwerking met zorgpartijen op een hoger plan te brengen.

Wonen Noordwest Friesland initieert, zoals hierboven vermeld, nieuwbouwprojecten in het werkgebied. Zij opereert hierbij in een zeer ontspannen woningmarkt. Er is geen behoefte aan forse nieuwbouwproducties. Nieuwbouw wordt daarom met de nodige voorzichtigheid in de markt gezet. De corporatie scoort daarom op het prestatieveld 'bouwproductie' ruim voldoende.

PDCA-cyclus

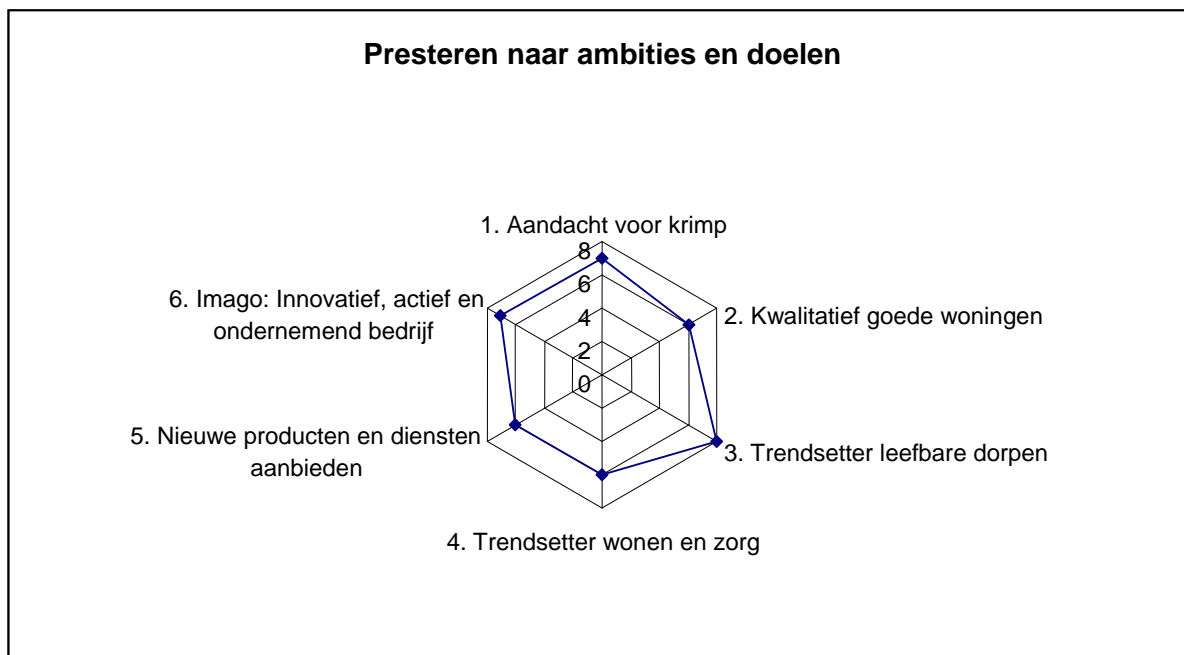
De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland een goed inzicht heeft in de opgaven in haar werkgebied en in ruim voldoende mate bijdraagt aan deze opgaven. Zij baseert en richt zich op de door de gemeente en provincie gestelde opgaven, maar gebruikt ook eigen onderzoek. Wonen Noordwest Friesland heeft inzicht in de mogelijkheden om samen met andere partijen in de opgaven te voorzien. De corporatie laat zich bij het aan de slag gaan met opgaven voornamelijk leiden door wat op haar pad komt, maar stelt zelf onvoldoende eigen prioriteiten en treedt niet op als initiator (zowel bij gemeenten als zorgpartijen). De corporatie is overigens wel nadrukkelijk aanwezig in de dorpen waar men contacten aangaat met dorpsraden en stimuleert dat dorpsvisies ontwikkeld worden. De corporatie controleert matig of de inspanningen die zij levert ook voldoende bijdraagt aan de opgave. Dit betreft met name de Check en Act fase in de PDCA-cyclus.

De visitatiecommissie constateert dat een beeld van wat de opgaven buiten het werkgebied kunnen zijn, onvoldoende is uitgewerkt.

3. Prestaties naar ambities en doelen

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

3.1 Beoordeling



Ambities en doelen	Cijfer
1. Aandacht voor krimp	7
2. Kwalitatief goede woningen	6
3. Trendsetter leefbare dorpen	8
4. Trendsetter wonen en zorg	6
5. Nieuwe producten en diensten aanbieden	6
6. Imago: innoverend, actief en ondernemend bedrijf	7
Gemiddeld presteren naar ambitie en doelen	7

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

3.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland bij 'presteren naar ambities en doelen' op alle prestatievelden voldoende tot goed scoort.

Dat er aandacht nodig is voor krimp in het werkgebied, staat bij de corporatie goed op het netvlies en zij wil hierover graag de discussie aangaan met haar stakeholders. Zij scoort op dit onderdeel daarom ruim voldoende. Deze discussie bevindt zich nog in de beginfase en is op dit moment nog nauwelijks vertaald in concrete opgaven, beleid of concrete acties.

Het Strategisch Voorraadbeleidsplan (december 2005) maakt duidelijk welke doelen de corporatie heeft voor de kwaliteit van de bestaande en nieuwe woningvoorraad. Ze zet in op het maken van een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad door onderhoud bij mutatie en op verzoek. De visitatiecommissie vraagt zich af of dit alles wel ambitieus genoeg is, gezien de achterstand in de kwaliteit van de bestaande voorraad en de financiële mogelijkheden die de corporatie heeft. Het betreft hier immers de core-business van een corporatie. Wonen Noordwest Friesland geeft veel aandacht aan kwalitatief goede nieuwbouwwoningen. Op onderdelen scoort Wonen Noordwest Friesland voor nieuwbouw daarom ruim voldoende en zwak op de kwaliteit van de bestaande voorraad. Zij scoort op presteren naar de ambitie 'het aanbieden van kwalitatief goede woningen' gemiddeld voldoende.

Wonen Noordwest Friesland is initiator bij het ontwikkelen van dorpsvisies. De omgeving (collega-corporaties, gemeenten) zien de corporatie hierin als trendsetter. Veel van wat in de dorpsvisies wordt bedacht moet nog uitgevoerd worden. De corporatie laat duidelijk zien haar taak breder op te vatten dan alleen de verhuur van woningen (bijv. aankoop sporthal, instandhouding van een buurtwinkel) en steekt hierbij haar nek uit. De visitatiecommissie constateert dat het voor stakeholders (en voor de corporatie zelf) hierdoor niet altijd helder is wat de corporatie wel en niet op het gebied van leefbaarheid doet of wil doen. De corporatie scoort op presteren naar de ambitie 'trendsetter leefbare dorpen' goed, omdat zij hier duidelijk laat zien flink aan de weg te timmeren en een voorbeeld te zijn voor corporaties uit de omgeving.

De (nieuwbouw)projecten van Wonen Noordwest Friesland zijn voornamelijk gericht op wonen en zorg. De corporatie wil op het terrein van wonen en zorg trendsetter zijn. De visitatiecommissie constateert dat Wonen Noordwest Friesland veel projecten op dit gebied initieert. Het ontbreekt echter nog aan een integrale visie op het terrein van wonen en zorg. De corporatie heeft niet helder neergezet wat haar prioriteiten zijn in het werkgebied, welke verantwoordelijkheden zij wilt nemen en wat haar positie is ten opzichte van de andere partijen op dit terrein. Ze toont volgens de visitatiecommissie weinig innovatie op wonen en zorg, terwijl zij dit wel ambieert. De corporatie scoort op presteren naar de ambitie 'trendsetter wonen en zorg' een voldoende.

De omgeving ziet Wonen Noordwest Friesland als een actief en ondernemend bedrijf. Stakeholders waarderen de wijze waarop de corporaties dorpsvisies opstelt. Collega-corporaties nemen deze werkwijze over. De corporatie experimenteert met nieuwe producten als Koopgarant. De corporatie scoort op presteren naar de ambitie 'imago van innovatief, actief en ondernemend' een ruime voldoende. De visitatiecommissie is van mening dat op onderdelen het innoverende beter uit de verf kan komen dan nu het geval is. De slag om een experiment als Koopgarant, danwel een ander flexibel instrument tot koop structureel in te voeren, laat op zich wachten.

PDCA-cyclus

De corporatie heeft haar visie en ambities verwoord in het Ondernemingsplan (december 2004) en het Strategische Voorraadbeleidsplan (december 2005). Ze heeft dit deels uitgewerkt in planning van (nieuwbouw)projecten. De visitatiecommissie heeft op basis van de zelfevaluatie, de documentatie en de visitatiegesprekken de indruk gekregen dat de visie en de feitelijke prestaties ruim voldoende zijn. De gemiddelde score op 'presteren naar ambities en doelen' komt daarom uit op een ruime voldoende.

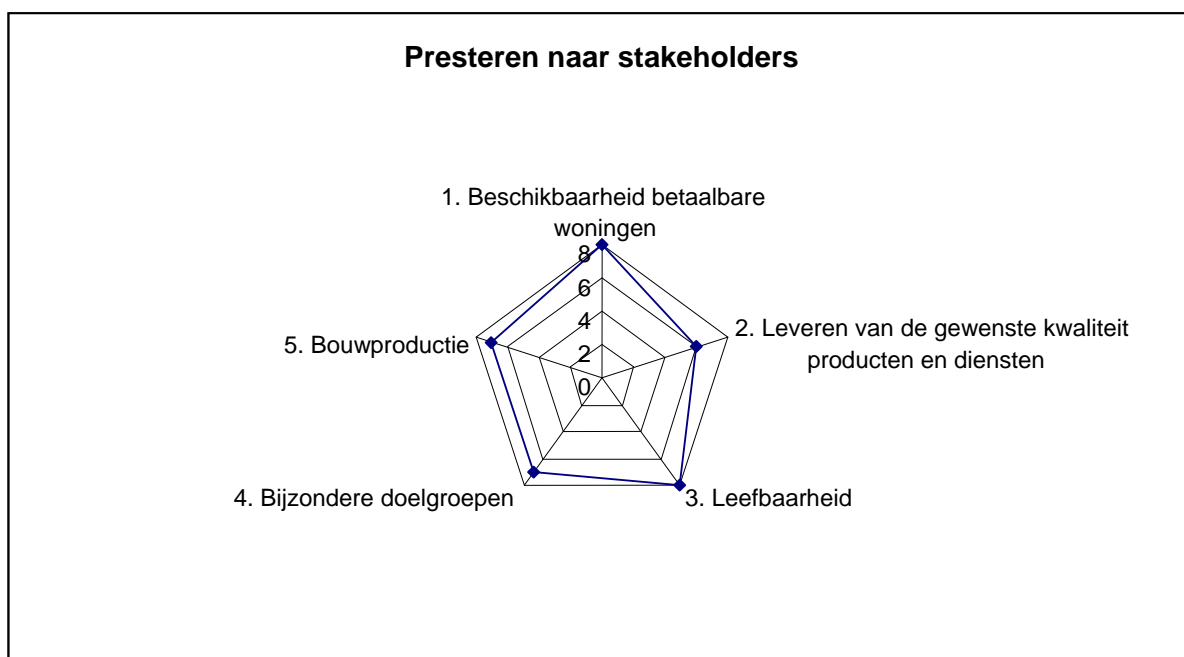
De visitatiecommissie constateert tegelijkertijd dat de corporatie nog hoger kan scoren. De corporatie is reactief en pakt op ad hoc basis goede projecten op, maar het ontbreekt aan een duidelijk uitgewerkte beleidsvisie op de terreinen waarop de corporatie zich wil profileren. Daarnaast treedt er met regelmaat vertraging in projecten op, soms door externe factoren, maar vaak ook omdat de werkorganisatie nog niet is toegesneden op de ambities.

Het controleren en evalueren van de gestelde doelen en de noodzakelijke bijsturing om deze te behalen scoren voldoende, maar laten op onderdelen zwakke plekken zien. De kwartaalrapportage registreert de prestaties volgens het INK-model en niet volgens de in het beleid gestelde doelen. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de corporatie daarom niet op alle onderdelen (bijv. doelen strategisch voorraadbeleid) goed kan aangeven hoever zij gevorderd is in het behalen van de eigen doelen en ambities. De kwartaalrapportage wordt vaak laat opgeleverd. Bijsturen op basis van gerichte en actuele managementinformatie is daarom lastig.

4. Prestaties naar stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Wonen Noordwest Friesland in relatie tot de mate waarin de verwachtingen en wensen van stakeholders bekend zijn.

4.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen	8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	6
3. Leefbaarheid	8
4. Bijzondere doelgroepen	7
5. Bouwproductie	7
Gemiddeld presteren naar stakeholders	7

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

4.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland bij 'presteren naar stakeholders' op alle prestatievelden voldoende tot goed scoort.

De stakeholders zijn over het algemeen tevreden over de feitelijke prestaties van de corporatie. Stakeholders (met name gemeenten) waarderen hetgeen de corporatie als extra doet naast haar core-business (woningen verhuren) zeer. Kritische geluiden heeft de visitatiecommissie slechts gehoord op onderdelen (en afkomstig van dorpsraden).

De redenen voor een ruime voldoende of goed (7 of 8) op prestatievelden is dat volgens stakeholders:

- de corporatie voldoende betaalbare woningen beschikbaar heeft
- de corporatie veel prestaties levert op het gebied van leefbaarheid en dat slechts op detailniveau aandachtspunten zijn te noemen: overlastgevallen en toewijzingsbeleid
- de corporatie bouwt voor de doelgroep senioren
- de corporatie wordt gewaardeerd om de nieuwe dynamiek en haar bouwplannen, ondanks dat er feitelijk nog weinig nieuwbouw daadwerkelijk is opgeleverd.

De corporatie scoort voldoende op het prestatieveld 'kwaliteit producten en diensten'. De corporatie werkt hier aan het maken van een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad bij mutatie en op verzoek. Stakeholders geven aan dat de kwaliteit van de woningen nog niet op orde is en er nog een forse(re) kwaliteitsslag te maken is.

PDCA-cyclus

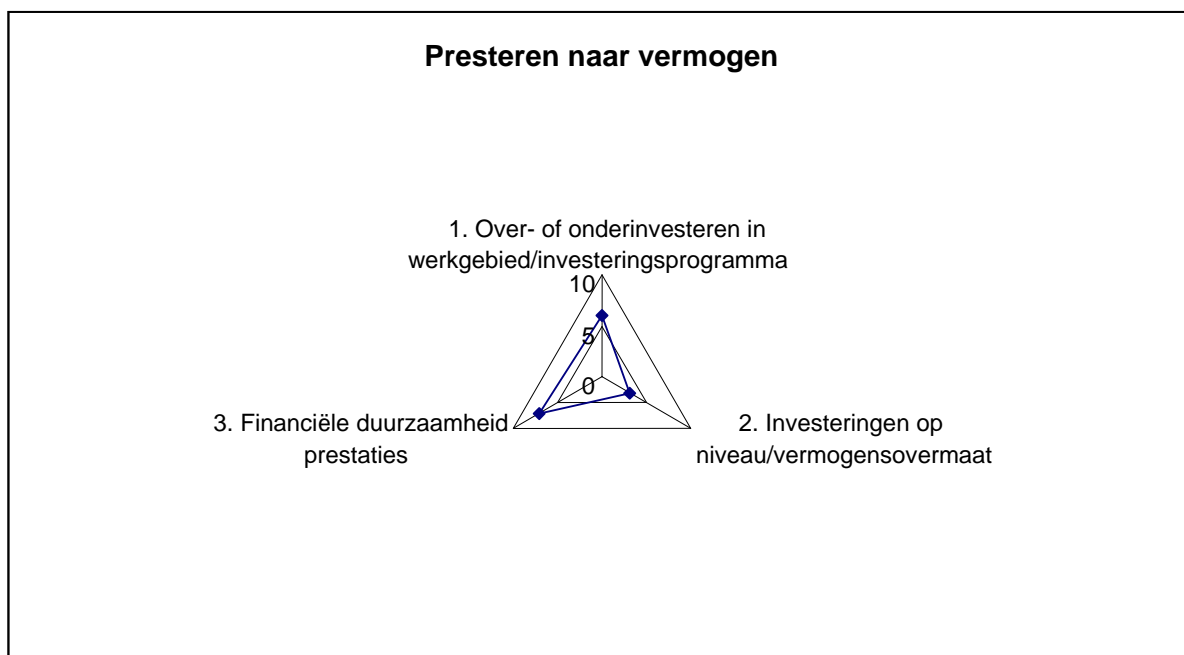
De corporatie presteert over het algemeen ruim voldoende naar de wensen van de stakeholders. Stakeholders zijn goed geïnformeerd over het Strategische Voorraadbeleid (december 2005). Zij waarderen de corporatie daarnaast met name op haar inzet op projecten en leefbaarheid. Op onderdelen zijn enkele aandachtspunten te noemen. Stakeholders vinden dat de corporatie soms te veel hooi op de vork neemt, waardoor er regelmatig sprake is van vertraging in projecten.

Voor stakeholders wordt uit het beleid niet altijd helder wat de corporatie als maatschappelijk werkveld ziet. Dit is ook niet helder gemaakt middels een gezamenlijke beleidsnotitie of prestatieafspraken. Met veel stakeholders (gemeenten) zijn prestatieafspraken 'in de maak', maar de visitatiecommissie is er, door de gesprekken met zowel de corporatie als de stakeholders, niet van overtuigd geraakt dat deze op korte termijn daadwerkelijk zijn afgerond.

5. Prestaties naar vermogen en financiële duurzaamheid

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

5.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Over- of onderinvesteren in werkgebied/investeringsprogramma	6
2. Investeringsniveau/vermogensovermaat	3
3. Financiële duurzaamheid prestaties	7
Gemiddeld presteren naar vermogen	5

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

5.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland bij 'presteren naar vermogen en financiële duurzaamheid' op de prestatievelden zeer uiteenlopend scoort; van ruim voldoende tot ruim onvoldoende.

De visitatiecommissie constateert dat Wonen Noordwest Friesland voldoende investeert in haar werkgebied. De corporatie vat haar taak hierbij breder op dan wonen alleen. Dat de corporatie haar taken breder opvat dan voorheen, wordt over het algemeen door de omgeving als positief beoordeeld. In een enkel geval vindt men dat de corporatie te veel buiten haar eigen werkveld opereert. De visitatiecommissie heeft echter het beeld dat de corporatie niet overinvesteert. Van onderinvesteren is in algemene zin eveneens geen sprake.

Een belangrijke uitzondering hierop vormen de kwaliteit van de bestaande voorraad en de mogelijk noodzakelijke krimp van de voorraad. De corporatie scoort op het prestatieveld 'over- onderinvesteren in het werkgebied' daarom voldoende. Dat de score niet hoger ligt, komt door onderinvestering in de bestaande voorraad. De visitatiecommissie laat dit zwaar meewegen, omdat het hier de kerntaak van de corporatie betreft.

De visitatiecommissie constateert dat de vermogensovermaat, ook na geplande investeringen in het werkgebied, groot is. De gegevens van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) geven aan dat de overmaat van het balanstotaal bij Wonen Noordwest Friesland 30,7% is (2006). Dit is aanzienlijk hoger dan het landelijke gemiddelde (16,3%) en de referentiecorporaties (26,7%). Als alle ambities en projecten worden uitgevoerd, dan nog blijft er sprake van financiële overmaat. In 2010 is de vermogensovermaat mogelijk gedaald naar 24,5% (CFV), maar nog relatief hoog in vergelijking met de referentiecorporaties (17,8%). Het lijkt de visitatiecommissie niet waarschijnlijk dat de corporatie haar vermogen volledig en verantwoord in het werkgebied kan inzetten. Een visie op de inzet van deze vermogensovermaat, die het werkgebied overstijgt, ontbreekt. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de corporatie ook geen plannen heeft om hierop een visie te gaan ontwikkelen. Dit is opmerkelijk omdat de vermogensovermaat al meerdere jaren bekend is. De visitatiecommissie constateert dat de corporatie nauwelijks gecheckt en (bij)gestuurd heeft op haar financiële doelen. De corporatie krijgt wel signalen dat de solvabiliteit hoog blijft en de financiële overmaat groot is, maar stuurt daar niet op bij. De visitatiecommissie geeft de corporatie daarom een ruime onvoldoende op het prestatieveld 'investeringen op niveau/vermogensovermaat'.

De opgaven die Wonen Noordwest Friesland wil oppakken kan zij in de toekomst financieel aan; zo blijkt uit de meerjarenbegroting en de cijfers van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV 2006). Financiële overmaat heeft als voordeel dat de ambities die de corporatie heeft over het algemeen financieel geborgd zijn. De corporatie scoort op het prestatieveld 'financiële duurzaamheid prestaties' daarom ruim voldoende. De visitatiecommissie vraagt echter wel aandacht voor een goede PDCA-cyclus (zie hieronder).

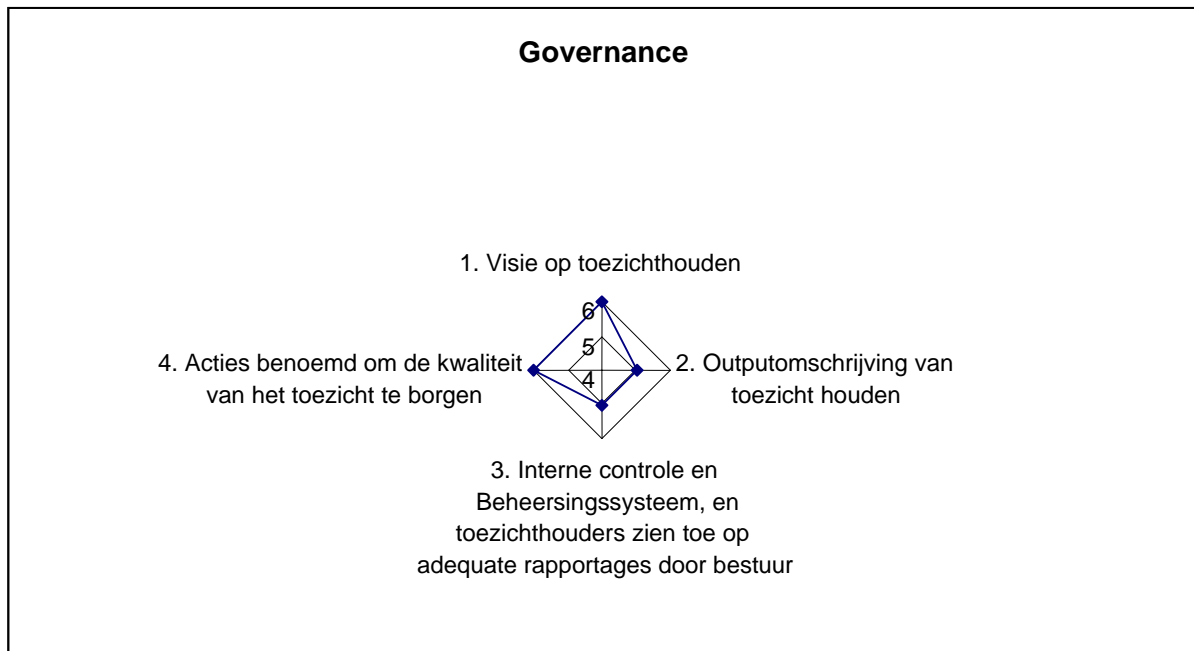
PDCA-cyclus

Wonen Noordwest Friesland kent een meerjarenbegroting die aansluit op de ambities die zij heeft voor het werkgebied. Zoals eerder vermeld ontbreekt het echter nog wel aan een volledige visie op de inzet van de vermogensovermaat. Eveneens is de voortgang van de begroting onvoldoende geborgd in de cyclus, waardoor geen actueel zicht is op de stand van zaken en financiële bijsturing nihil is.

6. Governance

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

6.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Visie op toezicht houden/(getoetst aan Governance Code woningcorporaties)	6
2. Outputomschrijving van toezicht houden	6
3. Interne controle en beheersingssysteem, en toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur	5
4. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen	5
Gemiddelde van governance	6

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

6.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie constateert dat Wonen Noordwest Friesland de afgelopen vier jaar vooruitgang heeft geboekt ten aanzien van 'presteren naar Governance'. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie gemiddeld voldoende scoort.

De visitatiecommissie constateert dat zowel de bestuurder als Raad van Commissarissen open staan voor het verder aanscherpen van de Governance-structuur volgens de Governance Code woningcorporaties.

Wonen Noordwest Friesland onderschrijft de wenselijkheid van transparantie in bestuur en toezicht en het afleggen van verantwoording daarover aan de stakeholders. De afgelopen jaren zijn hiertoe belangrijke stappen ondernomen. De visitatiecommissie constateert dat een heldere visie op de maatschappelijke positie en de investeringsstrategie van de corporatie nog ontbreken. Ook ontbreekt een heldere rolverdeling in taken en verantwoordelijkheden tussen toezichthouder en directeur-bestuurder. De visitatiecommissie is van mening dat de corporatie voldoende scoort op het prestatieveld 'visie op toezicht houden', maar dat de hierboven genoemde verbeterpunten zeker aandacht behoeven.

De Raad van Commissarissen heeft met de bestuurder een prestatiecontract opgesteld op grond waarvan toetsing plaats kan vinden. De corporatie scoort op het prestatieveld 'outputomschrijving van toezicht houden' voldoende. De visitatiecommissie constateert dat er een aantal belangrijke aandachtspunten zijn. Het prestatiecontract tussen de toezichthouders en bestuurders bevat veel prestatievelden en projecten die uitvoerend van aard zijn. De visitatiecommissie ziet de komende jaren mogelijkheden om een prestatiecontract te ontwikkelen met meer strategische doelen en afspraken om deze vervolgens te kunnen borgen en bewaken.

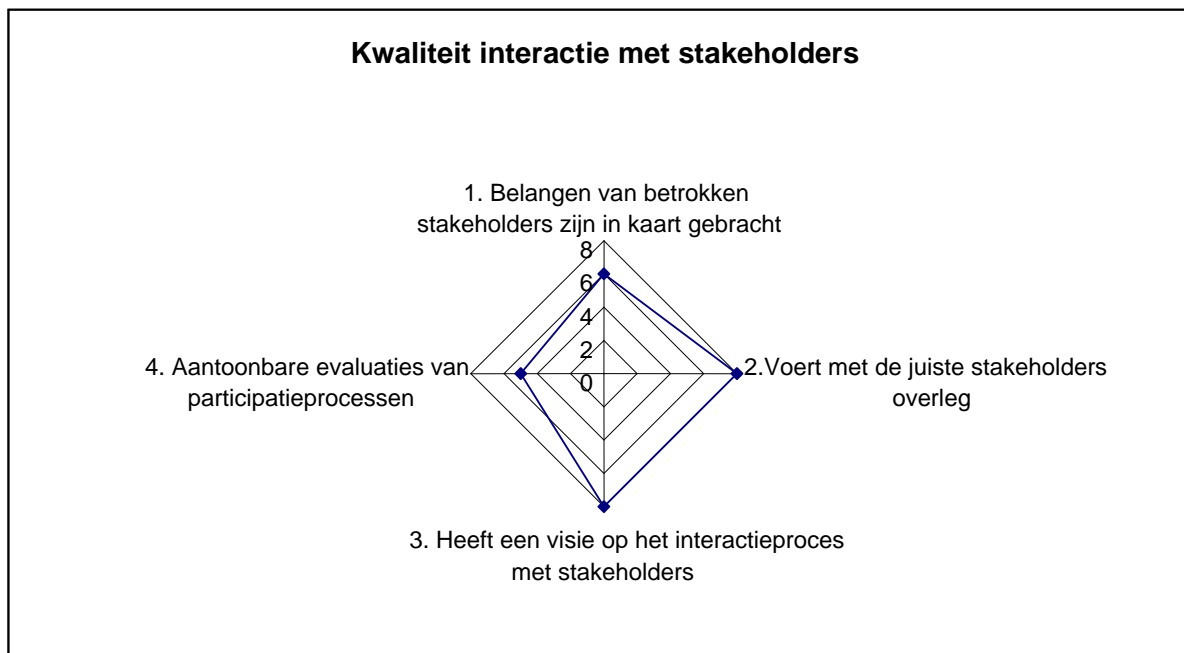
Zoals hierboven is vermeld, kan de Governance-structuur verbeterd worden als er heldere visies worden ontwikkeld en vastgesteld. Een heldere visie is onontbeerlijk voor een goed verloop van de Interne Controle en het beheersingssysteem. De Raad van Commissarissen ontvangt wel informatie, maar deze informatie is onvoldoende toegespitst om goed toezicht te kunnen houden en het functioneren van de corporatie te kunnen beoordelen op zaken die van strategische belang zijn. De corporatie scoort op het prestatieveld 'interne controle en beheersingssysteem, en adequate rapportage door bestuur' matig.

De visitatiecommissie constateert dat de Raad van Commissarissen aandacht besteedt aan het verbeteren van de kwaliteit van het toezicht. Zowel de bestuurder als de raad zijn zich bewust van de omslag die gemaakt moet worden. Er is reeds een profielschets voor de raad, waarin de gewenste competenties worden benoemd en er is aandacht voor opleiding en bijscholing. Daarnaast is er een prestatiecontract met de bestuurder en zijn er plannen om de informatievoorziening te verbeteren en het toezicht verder te professionaliseren. De visitatiecommissie is van mening dat er nog enkele belangrijke verbeterpunten zijn. Het huidige prestatiecontract met de directeurbestuurder biedt nog onvoldoende garanties op adequate rapportages en de verdere ontwikkeling van een interne controle en beheersingssystemen op strategisch niveau. De corporatie scoort op het prestatieveld 'acties benoemen om kwaliteit van het toezicht te borgen' matig.

7. Kwaliteit van de interactie met stakeholders

Dit hoofdstuk bevat de analyse die de visitatiecommissie heeft gemaakt van de kwaliteit van de contacten en de formele afspraken met stakeholders. Daarnaast geeft de commissie inzicht of het imago dat Wonen Noordwest Friesland uitdraagt gelegitimeerd wordt door de externe stakeholders. De kwaliteit van de interactie met stakeholders beïnvloedt het oordeel van stakeholders over de prestaties van de corporatie.

7.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht	6
2. Voert met de juiste stakeholders overleg	8
3. Heeft een visie op het interactieproces met stakeholders	7
4. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen	5
Gemiddelde van kwaliteit van de interactie met stakeholders	7

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

7.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland bij de 'kwaliteit van het interactieproces met stakeholders' ruim voldoende scoort. De visitatiecommissie constateert dat het merendeel van de stakeholders positief is over de samenwerking met Wonen Noordwest Friesland.

Door de goede samenwerking met stakeholders en de transparantie die de corporatie biedt over haar Strategisch Voorraadbeleid, heeft de corporatie een redelijk beeld van de belangen van haar stakeholders.

De visitatiecommissie constateert dat de corporatie deze op individueel niveau niet heeft vastgelegd, bijvoorbeeld via prestatieafspraken of een kader waarbinnen de dorpsvisies gemaakt kunnen worden. Er zijn hierover namelijk geen afspraken gemaakt met de gemeenten, terwijl het wel deels hun taakveld betreft. De corporatie scoort op het prestatieveld 'belangen van stakeholders in beeld' voldoende.

De visitatiecommissie constateert dat Wonen Noordwest Friesland met de juiste stakeholders overleg voert en partijen bij elkaar brengt. Het open planproces bij het opstellen van dorpsvisies ervaren stakeholders als positief. Het is een werkwijze waardoor de belangen van stakeholders goed in beeld worden gebracht. De corporatie scoort daarom goed op het prestatieveld 'overleg met de juiste stakeholders'. De visitatiecommissie wijst er op dat stakeholders het proces soms als te vrijblijvend ervaren, omdat niet altijd duidelijk is of teruggekoppeld wordt wat wel en wat niet gerealiseerd kan worden.

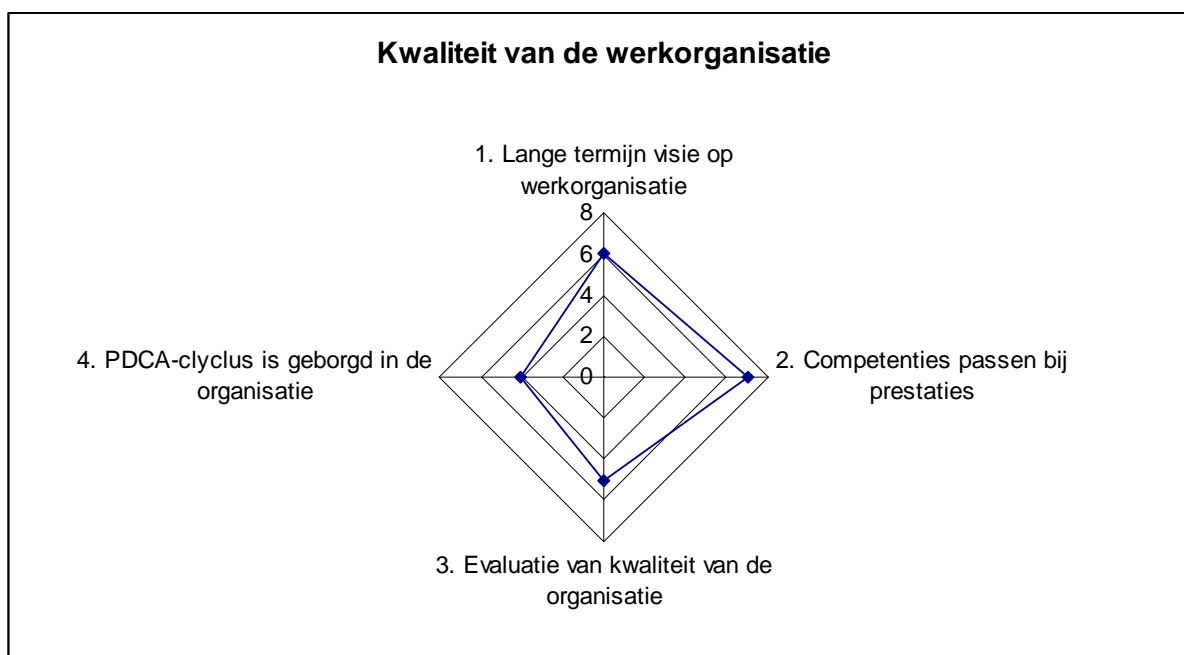
Stakeholders hebben vertrouwen in de corporatie. De stakeholders zijn tevreden met de wijze waarop zij overleg voeren met de corporatie en invloed kunnen uitoefenen op het beleid. Veelvuldig noemen stakeholders de wijze waarop zij betrokken zijn geweest bij het Strategisch Voorraadbeleidsplan (december 2005) van de corporatie en het opstellen van dorpsvisies. Het Strategisch Voorraadbeleidsplan is in concept besproken met de stakeholders. De ontwikkeling van de dorpsvisies stimuleert de corporatie vanaf de start bewust in nauwe samenwerking met dorpsraden en andere lokale partijen. Het open planproces laat duidelijk zien welke intentie de corporatie heeft met het interactieproces en haar stakeholders wil inrichten. De commissie is van mening dat ook richting andere stakeholders, zoals gemeenten, zorgpartijen en collega-corporaties een dergelijke houding gewenst is. Initiëren in plaats van reageren, vanuit een eigen heldere visie en rolomschrijving andere partijen uitdagen en meenemen. De corporatie scoort daarom een ruime voldoende op de prestatievelden 'visie op interactieproces met stakeholders'.

De corporatie heeft vrijwel geen (concrete) prestatieafspraken of beleidsvoornemens op papier gezet samen met andere partijen. De visitatiecommissie is er, door de gesprekken met zowel de corporatie als de stakeholders, niet van overtuigd geraakt dat er op korte termijn daadwerkelijk prestatieafspraken zullen zijn gemaakt. De corporatie scoort daarom op het prestatieveld 'aantoonbare evaluaties van participatieprocessen' matig.

8. Kwaliteit van de werkorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van de werkorganisatie beschreven in relatie tot de opgaven en ambities. Zijn ambities en verwachtingen reëel en wordt er effectief gestuurd op de organisatie? En hoe scoort Wonen Noordwest Friesland in elke fase van de Plan-Do-Check-Act cyclus? De analyse van de werkorganisatie is gebaseerd op de aangeleverde gegevens van de corporatie en op de gesprekken gevoerd met de interne stakeholders zoals directeur/bestuurder, managementteam, werknemersdelegatie of OR en leden van de Raad van Commissarissen.

8.1 Beoordeling



Prestatievelden	Cijfer
1. Lange termijn visie op werkorganisatie	6
2. Competenties passen bij prestaties	7
3. Evaluatie van kwaliteit van de organisatie	5
4. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie	4
Gemiddelde van kwaliteit van de werkorganisatie	6

Scores zijn gegeven op een tienpuntschaal

8.2 Conclusies en motivatie

De visitatiecommissie constateert dat de laatste jaren met de komst van de nieuwe directeur/bestuurder een nieuwe visie op de organisatie is uitgezet. De commissie heeft in de gesprekken gemerkt dat de veranderingen een positief effect hebben op de organisatie en de stakeholders. De visitatiecommissie is van mening dat Wonen Noordwest Friesland bij de 'kwaliteit van de werkorganisatie' voldoende scoort.

De corporatie heeft een lange termijnvisie op de organisatiecultuur, namelijk dat deze ondernemend, actief en innovatief dient te zijn. De corporatie scoort daarom op het prestatieveld 'lange termijn visie op werkorganisatie' voldoende. Deze visie leeft voornamelijk in de hoofden van de directeur, managers en medewerkers, maar is in het Ondernemingsplan nauwelijks onderbouwd en uitgewerkt. De visitatiecommissie vindt dit een aandachtspunt.

De visitatiecommissie oordeelt positief over de zorg die de organisatie besteedt aan het in huis halen van de juiste competenties. Er zijn nieuwe mensen aangetrokken, met name voor het projectbureau, om zodoende op lange termijn de ambities waar te kunnen maken. Sommige medewerkers hebben een nieuwe functie gekregen. De corporatie scoort ruim voldoende op het prestatieveld 'competenties passen bij prestaties'. De visitatiecommissie ziet een aandachtspunt voor de komende jaren. Uit gesprekken met stakeholders blijkt dat – mede doordat er nog steeds een tekort is aan menskracht bij de corporatie – sommige projecten vertraging oplopen. Daarnaast is de commissie van mening dat de prioriteit voor nieuwbouwprojecten, leefbaarheid en innovatie niet ten koste mag gaan van de 'corebusiness', onderhoud en beheer van (bestaande) woningen.

De corporatie heeft de visie op de kwaliteit van de organisatie en het proces ernaar toe onvoldoende vastgelegd en vastgesteld (er is geen document), waardoor het onduidelijk is of en hoe borging, implementatie, evaluatie en bijsturing geregeld zijn. De corporatie scoort op het prestatieveld 'evaluatie van kwaliteit van de organisatie' daarom matig.

De visie op de organisatie staat slechts summier vermeld in het Ondernemingsplan. Het is onduidelijk welke doelen de corporatie wanneer wil behalen. De Kwartaalrapportage werkt niet als instrument voor (zelf)evaluatie en sturing, omdat deze onvoldoende aansluit bij doelen en te laat wordt opgeleverd. De visitatiecommissie constateert dat er wel vooruitgang is geboekt, maar dat de kwaliteitsslag nog niet is afgerond. De corporatie scoort op het prestatieveld 'borging van PDCA-cyclus in de organisatie' een onvoldoende.

9. Aanbevelingen

De visitatie van Wonen Noordwest Friesland heeft niet alleen geleid tot een beoordeling van het presteren, maar ook tot een aantal mogelijkheden tot verbetering van het presteren. In dit hoofdstuk heeft de visitatiecommissie deze aspecten vertaald naar een aantal aanbevelingen. Na algemene aanbevelingen worden aanbevelingen gedaan per prestatie criterium.

9.1 Algemene aanbevelingen

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- de vooruitgang die de afgelopen vier jaar is geboekt intensief voort te zetten
- een visie te ontwikkelen op de inzet van haar vermogen, waarbij mogelijk de horizon van het huidige werkgebied moet worden overstegen
- haar ambities voor het werkgebied op grote lijnen te handhaven, maar zeker nader te concretiseren
- haar plannen voor het maken van een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad te intensiveren
- de samenwerking met en de wijze waarop stakeholders worden betrokken bij beleid te continueren en waar mogelijk meer uit te dagen
- onderlinge afspraken met stakeholders te concretiseren en vast te leggen in transparante prestatieafspraken met evaluatiemomenten
- de visie op de werkorganisatie en het proces ernaar toe vast te leggen, zodat een haalbare planning van projecten kan worden gemaakt en de Planning en Control Cyclus beter is geborgd in de organisatie
- nadere professionalisering van de relatie tussen Raad van Commissarissen en directeur/bestuurder.

9.2 Aanbevelingen per prestatie criterium

1. Aanbevelingen naar aanleiding van presteren naar opgaven

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- de opgaven in het werkgebied concreter te maken en aan te geven welke opgaven prioriteit verdienen
- meer betrokken te zijn bij het ontwikkelen van beleid van haar stakeholders, om zodoende samen met stakeholders de opgaven te verkennen, deze gezamenlijk vast te stellen en de verantwoordelijkheden van de verschillende partijen te benoemen
- de voortgang van de projecten structureel in beeld te brengen, te verantwoorden en waar nodig bij te sturen
- het intensiveren en prioriteren van een kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad.

2. Aanbevelingen naar aanleiding van presteren naar ambities en doelen

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- de visie en het beleid verder aan te scherpen door de opgaven in het werkgebied en op de beleidsvelden te concretiseren en te prioriteren
- het beleid van het gezamenlijk tot stand brengen van dorpsvisies onderdeel te maken van prestatieafspraken met de relevante stakeholders zodat er sprake is van een heldere afbakening waar de corporatie op aangesproken en afgerekend kan worden

- de ambities niet uitsluitend uit te werken op projectniveau, maar eveneens de inhoudelijke ambities (bijv. krimp, nieuwe producten en diensten) te benoemen en transparant te vertalen in strategische beleidsdoelen
- de plannen voor het maken van een kwaliteitsslag in de bestaande voorraad uit te breiden
- de ambities op het gebied van leefbaarheid/maatschappelijk presteren te concretiseren en te integreren in het strategisch beleidsplan
- de kwartaalrapportage te relateren aan de doelen die gesteld zijn in het Ondernemingsplan en Strategisch Voorraadbeleidsplan, zodat helder wordt in hoeverre de eigen doelen worden behaald dan wel welke aanpassingen noodzakelijk/wenselijk zijn.

3. Aanbevelingen naar aanleiding van presteren naar stakeholders (inhoud)

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- de flegmatiek die aanwezig is in het werkgebied te doorbreken, door het ontwikkelen van een strategische visie op de samenwerking met partijen en hierop initiatieven te ondernemen
- de samenwerking met haar stakeholders te intensiveren, uit te bouwen en het voortouw te nemen op basis van het strategisch beleidsplan
- onderlinge (prestatie)afspraken met stakeholders controleerbaar (transparant) in overeenkomsten vast te leggen
- het maken van een kwaliteitsslag van de bestaande voorraad meer prioriteit geven.

4. Aanbevelingen naar aanleiding van presteren naar vermogen, duurzaamheid en efficiency

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- een visie te ontwikkelen op de inzet van haar vermogen, welke mogelijk verder reikt dan haar huidige werkgebied.

5. Aanbevelingen naar aanleiding van governance

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- een heldere visie op het toezicht houden en taakafbakening tussen bestuurder en Raad van Commissarissen
- op basis hiervan nieuwe prestatieafspraken tussen bestuurder en Raad van Commissarissen te maken, zodat het verwachtingspatroon van de toezichthoudende functie, voor zowel de bestuurder als de Raad van Commissarissen, eenduidiger kan worden
- op basis hiervan het interne controle systeem, beheersingssysteem en de borging van de kwaliteit van het toezicht aan te scherpen.

6. Aanbevelingen naar aanleiding van de Kwaliteit van de interactie met de stakeholders (proces)

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- de samenwerking met en de wijze waarop stakeholders worden betrokken bij het te voeren beleid te continueren en wellicht te intensiveren op basis van een gezamenlijk te ontwikkelen strategisch beleid
- de samenwerking concretiseren in concrete afspraken met vast te stellen evaluatie momenten.

7. Aanbevelingen naar aanleiding van de kwaliteit van de werkorganisatie

De visitatiecommissie doet Wonen Noordwest Friesland de aanbeveling:

- de visie op de werkorganisatie te concretiseren, vast te stellen en te borgen (met een Planning en Control Cyclus) in de organisatie
- de signaleringsfunctie binnen de organisatie te faciliteren en te borgen
- de lokale en regionale ontwikkelmogelijkheden oppakken en de voordelen die samenwerking met collega-corporaties hierbij kunnen bieden nader inventariseren en benutten (bijvoorbeeld gezamenlijk projectbureau).

10. Scoretabel

Dit hoofdstuk geeft een totaaloverzicht van alle cijfers per prestatieveld, ingedeeld naar de Plan-Do-Check-Act cyclus. De verschillende fasen worden als volgt omschreven:

- Plan: het plannen en benoemen van voornemens (SMART)
- Do: het uitvoeren van de plannen en het realiseren van output
- Check: het controleren van de output met de gewenste output en het evalueren en beoordelen van de oorzaken van de verschillen
- Act: het bijsturen en ingrijpen om resultaten te behalen of om betere resultaten te behalen.

In de volgende tabel zijn horizontaal de scores af te lezen op de inhoudelijke prestatievelden.

Verticaal geven de scores inzicht in de mate waarin de corporatie per fase presteert.

Bij de beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties (Do-fase) voor 70%. De resultaten van de overige fasen (Plan – Check – Act) elk voor 10%. De scores zijn gegeven op een tienpuntschaal.

Scores 1 tot en met 10:

- 10 = uitmuntend
- 9 = zeer goed
- 8 = goed
- 7 = ruim voldoende
- 6 = voldoende
- 5 = matig
- 4 = onvoldoende
- 3 = ruim onvoldoende
- 2 = slecht
- 1 = zeer slecht

Prestatievelden	Plan	Do	Check	Act	Totaal
	Weging 10%	70%	10%	10%	100%
Presteren naar opgave					
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen					8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten					6
3. Leefbaarheid					7
4. Bijzondere doelgroepen					6
5. Bouwproductie					7
Totaal presteren naar opgave	7	7	6	6	7
Presteren naar ambities en doelen					
1. Aandacht voor krimp					7
2. Kwalitatief goede woningen					6
3. Trendsetter leefbare dorpen					8
4. Trendsetter wonen en zorg					6
5. Nieuwe producten en diensten aanbieden					6
6. Imago: Innovatief, actief en ondernemend bedrijf					7
Totaal presteren naar ambities en doelen	7	7	6	6	7
Presteren naar stakeholders					
1. Beschikbaarheid betaalbare woningen					8
2. Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten					6
3. Leefbaarheid					8
4. Bijzondere doelgroepen					7
5. Bouwproductie					7
Totaal presteren naar stakeholders	8	7	6	6	7
Presteren naar vermogen					
1. Over- of onderinvesteren in werkgebied/investeringsprogramma					6
2. Investeren op niveau/vermogensovermaat					3
3. Financiële duurzaamheid prestaties					7
Totaal presteren naar vermogen	6	5	4	4	5
Governance					
1. Visie op toezichthouden					6
2. Outputomschrijving van toezicht houden					6
3. Interne controle en beheersingssysteem, en toezichthouders zien toe op adequate rapportages door bestuur					5
4. Acties benoemd om de kwaliteit van het toezicht te borgen					5
Totaal governance					6
Kwaliteit interactie met stakeholders					
1. Belangen van betrokken stakeholders zijn in kaart gebracht					6
2. Voert met de juiste stakeholders overleg					8
3. Heeft een visie op het interactieproces met stakeholders					8
4. Aantoonbare evaluaties van participatieprocessen					5
Totaal kwaliteit interactie met stakeholders					7
Kwaliteit van de werkorganisatie					
1. Lange termijn visie op werkorganisatie					6
2. Competenties passen bij prestaties					7
3. Evaluatie van kwaliteit van de organisatie					5
4. PDCA-cyclus is geborgd in de organisatie					4
Totaal kwaliteit van de werkorganisatie	6	6	5	5	6
Totaal presteren Wonen Noordwest Friesland	7	6	5	5	6

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Algemeen

- Zelfevaluatie Wonen Noordwest Friesland: Gijpen, Overstag, op Koers of Aan lager wal? (medio 2007)
- Kwartaalrapportage (1^e en 2^e kwartaal 2007)
- Projectplanning (23a, 17.07.2007)
- Projectenoverzicht mei 2007
- Jaarverslag 2006 (Wonen Noordwest Friesland, juni 2007)
- Heerlijk Wonen tussen Wad en Stad; algemene informatie over Wonen Noordwest Friesland.

Presteren naar opgave

- Woonplan Leeuwarderadeel 2005-2015 (Gemeente Leeuwarderadeel en Woonbedrijf Noord, 30 juni 2005)
- Structuurvisie Ferwerderadiel 2004 (gemeente Ferwerderadiel, 2005)
- Woonplan Het Bildt (concept, gemeente Het Bildt oktober 2005)
- Woonplan Gemeente Franekeradeel 2005-2010 (gemeente Franekeradeel, december 2005)
- Geactualiseerd Woonplan Menaldumadeel (gemeente Menaldumadeel, april 2007)
- Onderzoek Friesland demografische trends en ontwikkelingen van kwantitatieve en kwalitatieve woningbehoefte (Universiteit Groningen, 16 april 2007)
- Persbericht "Nieuw onderzoek woningbehoefte vraagt om bijstelling ruimtelijke aanpak Noorden" (Vereniging van Friese woningcorporaties, DOW Drenthe, DOW Groningen, 26 april 2007)
- Redevoering Cees Oprins: Onderzoek en Implicaties (Noordelijke Woondag, 26 april 2007).

Presteren naar ambities en doelen

- Ondernemingsplan Wonen Noordwest Friesland
- Strategische Voorraadbeleid Wonen Noordwest Friesland 2006-2016 (Concept, 2005).

Presteren naar stakeholders

- Verslag Group Decision Room (GDR) met dorpsraden, vertrouwelijk (Raeflex, September 2007)

Presteren naar vermogen

- Meerjarenprognose 2007-2015 (Wonen Noordwest Friesland, 04.04.2007)
- Begroting 2007 Wonen Noordwest Friesland (december 2006)
- Jaarrekening 2006 (Wonen Noordwest Friesland, 21 mei 2007)
- Corporatie in Perspectief L0003 Wonen Noordwest Friesland St. Annaparochie; Analyse en samenvatting (Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2006)
- Accountantsverslag 2006 Stichting Wonen Noordwest Friesland (PWC, 8 mei 2007)
- Interim-managementlettre: Stichting Wonen Noordwest Friesland; risico's transparant beheersen (PWC, 25 oktober 2006)
- Winst- en Verliesrekening 2007, 1^e kwartaalrapportage
- Liquiditeitsbegroting 2007.

Governance

- Prestatieafspraken 2007 (Wonen Noordwest Friesland (18.07.2007)
- Jaarverslag 2006 (Wonen Noordwest Friesland, juni 2007).

Kwaliteit Interactie met stakeholders

- Verslag Group Decision Room (GDR) met dorpsraden (Raeflex, September 2007)
- Intentieverklaring Gemeente Menaldumadeel en Wonen Noordwest Friesland (24 september 2004)
- Lokaal akkoord Franekeradeel: gemeente Franekeradeel, Wonen Noordwest Friesland en Woningstichting Franeker (juni 2004)
- Samenwerkingsovereenkomst tussen Woningstichting Wonen Noordwest Friesland en de Bewonersraad Friesland (7 april 2005).

Kwaliteit van de werkorganisatie

- Ondernemingsplan Wonen Noordwest Friesland
- Organogram Wonen Noordwest Friesland.

Geïnterviewde personen Wonen Noordwest Friesland:

Raad van commissarissen

- De heer R. Winius (voorzitter)
- De heer J. Jensma
- De heer C. van der Werf.

Directeur/bestuurder

- De heer M.C.G.M. Hagenaaars.

Managementteam en Staf

- De heer B.J. Sietsma (hoofd Woondiensten)
- De heer F.J. Wind (hoofd Projectenbureau)
- De heer G. Gerlofsma (hoofd Bedrijfsbureau en Interne Zaken)
- Mevrouw M. Bosma (P&O functionaris)
- Mevrouw N.J. de Bruijn (beleidsmedewerker).

OR

- De heer F. Schat (leefbaarheidscoördinator, medewerker WMO)
- De heer W.J. Seepma (voorzitter OR, leefbaarheidscoördinator en medewerker woondiensten)
- De heer J. van der Meij (allround onderhoudsmedewerker).

Geïnterviewde personen stakeholders:

Gemeente Ferwerderadiel:

- De heer H. Talsma (wethouder).

Gemeente Het Bildt:

- Mevrouw N. Haarsma-Vrieswijk (wethouder).

Gemeente Franekeradeel:

- De heer L. Miedema (wethouder).

Gemeente Menaldumadeel:

- Mevrouw M. van der Meer (wethouder)
- De heer G. Hoekstra (beleidsmedewerker).

Raadsleden

De bijeenkomst voor raadsleden werd vertegenwoordigd door raadsleden uit:

- Gemeente Het Bildt
- Gemeente Ferwerderadiel
- Gemeente Manaldumadeel.

De bijeenkomst (Group Decision Room) voor Dorpsraden werd vertegenwoordigd door leden van negen dorpsraden uit:

- Deinum
- Ouwe Syl
- Peins
- Sexbierum - Pietersbierum
- Sint Annaparochie
- Sint Jacobiparochie
- Tzumarrum – Firdgum
- Vrouwenparochie
- Blija.

Zorgpartijen:

- De heer S. Miedema (locatiemanager Nij Bethanië/zorggroep Noorderbreedte)
- Mevrouw A. Tadema (directeur Zorgcentrum Het Bildt)
- De heer N. Medema (locatiemanager woonzorgcentrum Nij Statelân/Palet).

Bewonersraad Friesland:

- De heer K. van der Veen (directeur)
- Mevrouw G. Herz (regiomanager).

Welzijnsinstellingen en schuldhulpverlening:

- De heer Y. Strikwerda (voorzitter Doarpswurk)
- De heer A. van der Broek (voorzitter Stichting DBF)
- De heer A. Bos (coördinator Stichting Welzijn Ouderen Het Bildt)
- De heer G. Terpstra (voorzitter Sociaal Team Franekeradeel en Harlingen)
- Mevrouw S. Zijlstra (voorzitter Sociaal Team Middelsee)
- Mevrouw S. Merkus (casemanager Dienst SoZaWe NW Fryslân)
- Mevrouw M. Burgers (medewerker Stichting Welzijn Ouderen Franekeradeel).

Collega corporaties:

- De heer J.J. van Weerlee (directeur-bestuurder Woningbeheer Harlingen)
- De heer W.G.M. Megens (directeur-bestuurder Woningcorporatie Dongeradeel)
- De heer A. Bonnema (directeur-bestuurder Welkom).

Telefonische interviews:

- De heer G. Pek (directeur-bestuurder Optimaal).

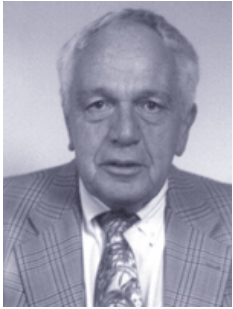
Memo:

- Mevrouw R. Riemersma (directeur-bestuurder Thuiszorg Het Friese Land).

Bijlage 2 Visitatiecommissie

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

Voorzitter

<p>Personalia</p> <p>Naam, titel, voorletters: Verbree, J.</p> <p>Geboorteplaats en –datum: Noordwijkerhout, 14 augustus 1940</p> <p>Woonplaats: 't Harde</p>	
<p>Huidige functie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adviseur <p>Onderwijs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naast voortgezet onderwijs, zowel afgeronde studies op het terrein van het privaot-, straf- en bestuursrecht <p>Loopbaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2004 – heden: Visitator Raeflex • Gedurende 40 jaar in overheidsdienst (lokaal en regionaal) binnen diverse regio's in Nederland (Zuid Holland, Zeeland, Gelderland, Groningen en de regio's Amsterdam en Rotterdam). De laatste 25 jaar als burgemeester, laatstelijk in Capelle aan den IJssel (65.000 inw.). Tijdens deze beroepsmatige activiteiten zijn vele functies in de politiek (CDA) en de non-profit sector vervuld. Daarnaast lid van diverse Raden van Commissarissen. <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Stichting Landelijk Organisatie Cliëntenraden in sector verzorging & verpleging; • Voorzitter Stichting Cliënt en Kwaliteit; • Interim voorzitter Platform SCJF (samenwerkende organisaties cliëntenraden en organisatie familierecht in de jeugdzorg); • Bestuurslid SEV (Stichting Experimenten Volkshuisvesting); • Lid van een aantal toezichthoudende organen van instellingen in de zorgsector. 	

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:

Doms, Drs., C.P.M. (Karin)

Geboorteplaats en –datum:

Boxtel, 30 mei 1968

Woonplaats:

Tilburg



Huidige functie:

- Interim manager

Onderwijs:

- 1995-2000 Diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting en financieel management van woningcorporaties
- 1998 Basiscursus Psychosynthese
- 1992 Doctoraal Tekstwetenschap, Universiteit van Tilburg
- 1987 Propedeuse Psychologie
- 1986 Gymnasium Alpha, Jacob Roelantslyceum Boxtel

Loopbaan:

- 2005 – heden: Visitator Raeflex
- Interim manager voor maatschappelijke ondernemingen in de markt van bouwen, wonen en zorg (van 1998 tot 2001 bij Interlink en sinds 2001 als zelfstandige)
- 1995-1998 Organisatieadviseur bij de Nationale Woningraad, later adviesbureau Quintis
- 1994-1995 Beleidsmedewerker bij het Platform voor de Volkshuisvesting, een landelijke belangenbehartigingsorganisatie voor grootstedelijke woningcorporaties
- 1992-1993 Secretaris Privatisering bij de gemeente Amsterdam (begeleiding van de privatisering van het gemeentelijke woningbedrijf)
- 1991-1992 Coördinator Podiumcafé bij de Universiteit van Tilburg, een universitair discussieplatform voor studenten en docenten over maatschappelijke actualiteit en bezinning

Nevenfuncties:

- Enkele bestuurlijke functies vervuld:
2003 Bestuurslid Stichting Katholiek Basisonderwijs Tilburg Binnenstad (ondersteuning in fusieproces tussen twee schoolbesturen)

Algemeen commissielid

Personalia

Naam, titel, voorletters:

Mul, drs., G.

Geboorteplaats en –datum:

Rozenburg, 11 mei 1963

Woonplaats:

Amsterdam



Huidige functie:

- Directeur vestiging Short Stay Housing, Stichting DUWO

Onderwijs:

- Eerste graad docent Geschiedenis en Economie
- Doctoraal examen Geschiedenis Vrije Universiteit Amsterdam
- Gymnasium B, Hermann Wesselink College Amstelveen

Loopbaan:

- 2002 – heden: Visitator Raeflex
- 2006: Manager short stay housing, Stichting DUWO
- 2000 - 2004: Directeur Kences
- 1998 - 2000: Accountmanager en adviseur bij Aedes vereniging van woningcorporaties
- 1996 - 1998: Beleidsadviseur Nationale Woningraad
- 1994 - 1996: Adviseur en projectleider Regionaal Orgaan Amsterdam
- 1990 - 1994: Beleidsmedewerker Stedelijke Woningdienst Amsterdam

Secretaris

<p>Personalialia</p> <p>Naam, titel, voorletters: De Klerk, drs. A.</p> <p>Geboorteplaats en –datum: Axel, 8 april 1969</p> <p>Woonplaats: Rotterdam</p>	
<p>Huidige functie:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adviseur Wonen en Gebiedsgerichte Aanpak bij Laagland'advies te Amersfoort (voorheen Werkgroep '2duizend) <p>Onderwijs:</p> <ul style="list-style-type: none">• 1994 Vakgroep Planologie, Faculteit der Beleidswetenschappen, Universiteit Nijmegen (KUN)• 1988 VWO <p>Loopbaan:</p> <ul style="list-style-type: none">• 1999 – heden Laagland'advies te Amersfoort• 1998-1999 Kolpron Consultants te Rotterdam• 1994-1997 Gemeente Deventer	

Bijlage 3 Het certificaat

Visitatie

Raeflex

verklaart dat:

Wonen Noordwest Friesland te Sint Annaparochie een visitatie heeft afgerond conform de AedesCode en Governancecode voor woningcorporaties. Het visitatierapport is openbaar en beschikbaar via de website van Raeflex.

Hilversum, November 2007

Namens de visitatiecommissie

Dhr. J. Verbree
voorzitter

Namens Raeflex

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

Raeflex, stichting visitatie woningcorporaties/Olympia 1° /1213 NS Hilversum/www.raeflex.nl

raeflex visitatie woningcorporaties

¹ De Group Decision Room (GDR) is een interactieve manier om discussies te voeren, meningen te peilen en te brainstormen. De methode is uitermate geschikt voor bijeenkomsten met veel deelnemers met verschillende meningen en belangen. In de GDR komen alle deelnemers aan bod.

Reactie van Wonen Noordwest Friesland



Wonen Noordwest Friesland heeft in de afgelopen jaren de omslag gemaakt van een organisatie gericht op beheer naar een ondernemende corporatie met veel projecten. Evenals de visitatiecommissie zien wij de vooruitgang die de afgelopen vier jaar is geboekt. Het visitatierapport is voor ons een stimulans om de in gang gezette veranderingen verder door te zetten en uit te breiden. We hebben ook bewust voor visitatie gekozen om er van te leren, om er beter van te worden.

De visitatiecommissie heeft gezien dat wij in het medio 2006 verschenen Strategisch Voorraadbeleidsplan (SVB) forse ambities hebben geformuleerd. Deze ambities zijn bewust zwaar neergezet om zowel onszelf als onze stakeholders te motiveren hard aan de slag te gaan. In deze enthousiaste aanpak is er soms te weinig rust (genomen) voor evalueren en bijstellen. Het SVB is echter nog maar anderhalf jaar oud. Het is vrij vroeg om hier nu al vergaande conclusies aan te verbinden, zoals de visitatiecommissie doet. Wij pakken de aanbevelingen van de visitatiecommissie echter positief op en gaan onze Plan-do-check-act-cirkel verbeteren.

Klantvriendelijkheid is geen thema waar op getoetst wordt in de visitatie. Voor ons is dit duidelijk anders (zie o.a. ons KWH-kwaliteitslabel). Wij vinden het vervullen van individuele wensen van huurders ontzettend belangrijk. Ons beleid op het gebied van onderhoud is volledig gericht op individuele wensen. De visitatiecommissie geeft aan dat het tempo op het gebied van onderhoud omhoog kan. Hier herkennen wij ons in. De huidige individuele, op specifieke klantwensen gerichte, wijze van onderhoud neemt simpelweg meer tijd in belang dan bij hele straten in één keer onderhoud verrichten. Hierdoor is het tempo waarin verbeteringen worden aangebracht enigszins laag. In de komende periode zullen we proberen een nieuw evenwicht te vinden tussen tempo maken en klanttevredenheid.

In de afgelopen jaren is er veel in beweging gekomen, zo constateert de visitatiecommissie positief. Op diverse werkerreinen zoals bijvoorbeeld leefbaarheid, projectontwikkeling en introductie nieuwe producten is de afgelopen jaren het speelveld verkend en is met veel zaken een goede start gemaakt. De tijd is nu inderdaad rijp daar een verdere inhoudelijke verdieping aan te geven. Dit is bovendien ook noodzakelijk in het licht van de sterke veranderingen die zich inhoudelijk (omvang werkveld) en financieel (aanbod aan de samenleving; de mogelijk invoering van integrale vennootschapsbelasting en de invoering van Koopgarant binnen Wonen Noordwest Friesland) voordoet.

Als maatschappelijke onderneming zet Wonen Noordwest Friesland zich in om haar vermogen te investeren in sociale woningbouw voor de doelgroep van beleid. In 2006 hebben wij de lange termijn doelstelling geformuleerd om onze solvabiliteit naar beneden te brengen tot 15%. De financiële "overmaat" hebben wij middels ons Strategisch Voorraad Beleidsplan (SVB) geormerkt en uitgebreid besproken met al onze stakeholders. Het SVB heeft een looptijd van 10 jaar. Wij vinden het daarom wat al te kort door de bocht om nu reeds een oordeel te vellen over het niet voldoende inzetten van de overmaat. Bij het eerste jaarverslag (over het jaar 2006) na vaststelling van het SVB is geconstateerd dat de vermogenspositie aanleiding vormde om de beleidsuitgangspunten te herzien. Voorts moet bedacht worden dat het plannen maken die leiden tot goede volkshuisvestelijke investeringen ook zorgvuldig en in overleg met onze stakeholders moeten plaatsvinden. Ook dat kost de nodige tijd.

De constatering van de visitatiecommissie dat 'een visie op de inzet van deze vermogensovermaat, die het werkgebied overstijgt ontbreekt' is onjuist. In het SVB, maar ook in ons bedrijfsplan, is aangegeven dat Wonen Noordwest Friesland er bewust voor kiest primair in het eigen geografische werkgebied te investeren. We streven naar een collegiale samenwerking met andere corporaties. We investeren alleen buiten ons werkgebied wanneer collega-corporaties zelf aangeven hier geen mogelijkheden voor te zien. Wij zijn ook van mening dat er in het eigen werkgebied nog zeer veel werk te doen is. De recente, mede door Wonen Noordwest Friesland gevraagde aandacht voor die regionale problemen van krimp en op de loer liggende verkrotting zijn daar een goed voorbeeld van.

Het visitatierapport meldt dat "sommige medewerkers hebben een nieuwe functie gekregen". Wij hechten er aan te melden dat onze interne mobiliteit in 2005 10 %, in 2006 12% en in 2007 14% (tot de herfst) was. Daarnaast zijn er in de periode medio 2005 tot medio 2007 negen nieuwe medewerkers aangenomen, waarvan 3 ter vervanging en 6 extra erbij. Kortom, binnen onze corporatie wordt zowel interne als externe mobiliteit sterk gestimuleerd. Deze percentages zijn binnen onze branche erg hoog en geven goed de dynamiek aan waarin Wonen Noordwest Friesland verkeert. Het is daarbij het vermelden waard dat het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat medio 2007 is gehouden een gemiddelde score te zien gaf van 7,9, waarbij 'betrokkenheid' een ongekend hoge 9,2 scoorde! Wij zijn daar bijzonder trots op en het geeft ons ook veel vertrouwen dat we de mede door de visitatiecommissie aangedragen adviezen tot verbetering tot een goed einde zullen kunnen brengen!

Wij zijn blij dat onze stakeholders in de visitatiegesprekken aangeven zeer tevreden te zijn over de prestaties van Wonen Noordwest Friesland. De positieve reacties zijn voor ons een stimulans om te proberen het nóg beter te doen. Wij hopen samen met stakeholders scherpe, SMART-geformuleerde afspraken te maken om elkaar op te stuwen naar mooie prestaties.

Er liggen veel uitdagingen in ons werkgebied en door dit visitatierapport zijn we positief geprikkeld om deze aan te gaan.

Wij hebben er zin in!

Graag willen wij ook van deze gelegenheid gebruik maken om onze stakeholders te bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van dit visitatierapport.

Wonen Noordwest Friesland

Rein Hagnaars, bestuurder

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