



Visitatierapport

Brederode Wonen

2015-2018



13 november 2019

Visitatiecommissie

Onno Peer, voorzitter

Kees Kort, visitator

Evelien van Kranenburg-Haagsma, secretaris

Voorwoord

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

Vanaf 1 juli 2015 geldt voor alle corporaties de verplichting zich tenminste één keer per vier jaar te laten visiteren. Voor corporaties die lid zijn van Aedes geldt dit al sinds januari 2007. Die visitatie houdt in dat een onafhankelijke commissie een geobjectiveerd oordeel geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Dit oordeel vormt zich door de prestaties en de ambities van de afgelopen vier jaar af te zetten tegen de opgaven in die periode, door de prestaties te laten beoordelen door de belanghebbenden en door de prestaties af te zetten tegen de financiële mogelijkheden van de corporatie. De methodiek bevat tot slot ook een oordeel over de governance: de kwaliteit van de besturing en van het interne toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, die op 1 juli 2009 is opgericht, heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 6.0.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Brederode Wonen over de periode 2015-2018.

Inhoud

Voorwoord	2
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	5
1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties	6
1.1 Terugblik op de vorige visitatie	6
1.2 Recensie	7
1.3 Integrale scorekaart	10
1.4 Samenvatting	11
1.5 SWOT	12
2 Brederode Wonen	13
Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief	15
3 Presteren naar Opgaven en Ambities	16
3.1 Beoordelingskader	16
3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken	16
3.3 Relevante ontwikkelingen	17
3.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	17
3.5 Beoordeling feitelijke prestaties	20
3.6 Beoordeling van de ambities	23
3.7 Bewonderpunten en verwonderpunten	25
3.8 Totale beoordeling opgaven en prestaties	25
4 Presteren volgens Belanghebbenden	27
4.1 Beoordelingskader	27
4.2 Werkwijze	27
4.3 Belanghebbenden in het werkgebied	27
4.4 Belanghebbenden over Brederode Wonen	28
4.5 De reputatie van Brederode Wonen	33
4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten	34
5 Presteren naar vermogen	35
5.1 Beoordelingskader	35
5.2 Relevante ontwikkelingen	35
5.3 Basisinformatie	35
5.4 Vermogensinzet	36
5.5 Bewonder- en verwonderpunten	38
6 Governance	39
6.1 Beoordelingskader	39
6.2 Korte beschrijving governance-structuur	39
6.3 Relevante ontwikkelingen	39
6.4 Strategievorming en sturing op prestaties	40
6.5 Maatschappelijk rol raad van commissarissen	42

6.6	Externe legitimering en verantwoording	43
6.7	Bewonderpunten en verwonderpunten	44
6.8	Totale beoordeling Governance	44
7	Bijlagen	45
	Position paper	46
	Factsheet maatschappelijke prestaties	49
	Overzicht geïnterviewde personen	57
	Korte cv's visitatoren	58
	Onafhankelijkheidsverklaringen	59
	Meetschaal	61
	Werkwijze visitatiecommissie	62
	Bronnenoverzicht	63
	Reputatie Quotiënt Model Brederode Wonen	65
	Uitgebreid overzicht prestaties	66

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties

1 Overzicht beoordeling maatschappelijke prestaties

1.1 Terugblik op de vorige visitatie

In het najaar van 2015 is het meest recente visitatierapport over Brederode Wonen gepubliceerd. De visitatie (methodiek 5.0) betrof de periode 2010-2014 en werd uitgevoerd door Ecorys. In de uitgebreide rapportage werd Brederode Wonen positief tot zeer positief beoordeeld. Hiermee zagen zij de veronderstelling dat zij op de goede weg zaten, bevestigd door de visitatiecommissie. Uiteraard zijn er ook de nodige verbeterpunten aangereikt. Hieronder wordt per verbeterpunt beschreven hoe Brederode Wonen daar de afgelopen jaren mee aan de slag is gegaan.

Verbeterpunt: probeer de wachttijd voor woningzoekenden die zijn aangewezen op een sociale huurwoningen te verkorten.

Er zijn verschillende manieren om de wachttijden te verkorten. In principe is Brederode Wonen bereid al deze manieren te onderzoeken en zo mogelijk te benutten als dat leidt tot een zinvolle bijdrage aan onze missie en visie. De doorstroming kan bevorderd worden door o.a. scheefwonen tegen te gaan, één en tweepersoonshuishoudens te stimuleren en verleiden een eengezinswoning te verlaten voor een appartement of het uitbreiden van de voorraad, hetzij door nieuwbouw, hetzij door transitie.

Verbeterpunt: Overweeg om de verenigingsstructuur aan te passen naar een stichting

Al geruime tijd leeft bij Brederode Wonen de wens om de corporatie om te vormen van vereniging naar stichting. Ook in de periode tussen 2015 en 2019 is getracht deze omvorming te realiseren. Hiertoe zijn de leden diverse malen en op verschillende manieren goed geïnformeerd over de redenen die Brederode Wonen hiervoor heeft. Aan het onderwerp is herhaaldelijk aandacht besteed op de website, in nieuwsbrieven en in bewonersblad Breeduit. Tijdens Algemene Ledenvergaderingen zijn bestuurder en raad van commissarissen in gesprek gegaan met de leden. Ondanks alle inspanningen heeft dit alles vooralsnog niet geleid tot omvorming van de vereniging.

Verbeterpunt: Vergroot het innovatief karakter van Brederode Wonen

Brederode Wonen pretendeert geen pionier te zijn of voorop te lopen het gebied van innovaties. Dat is haar ambitie ook niet. Het vergroten van het innovatief karakter heeft zij evenwel gerealiseerd door zélf te vernieuwen. Ze voerden binnen de organisatie vernieuwingen door die de werkwijze veranderden en die vragen om een andere benadering van ontwikkelingen. Denk daarbij aan de overgang van individuele naar complexmatige aanpak van (onderhouds)technische werkzaamheden aan het bezit, maar ook aan verdere automatisering en digitalisering van organisatie en (externe) communicatie.

Verbeterpunt: Concretiseer de prestatieafspraken met de gemeenten

De prestatieafspraken die Brederode Wonen heeft met de gemeenten waarin zij werkzaam is, komen volgens een vast patroon tot stand in samenspraak met alle betreffende partijen: gemeente, lokaal opererende collega-corporaties en huurdersorganisaties. Verschil is wel dat voor het proces in de gemeente Velsen externe begeleiding wordt ingehuurd, terwijl de gemeente Bloemendaal hiervoor geen budget wil vrijmaken. In ieder geval streeft Brederode Wonen in beide gemeenten gezamenlijk naar afstemming en samenwerking. Daar zijn de prestatieafspraken in de praktijk ook op gericht. Er is uitdrukkelijk sprake van gedeelde intenties, maar het (meer) SMART formuleren van doelen vindt zijn weg vooral via andere afspraken.

Verbeterpunt: Bezie mogelijkheden om het aantal toezichthouders te beperken

Net als ervóór, kende Brederode Wonen ook in de periode ná de overgang van vrijwilligers bestuur naar professioneel bestuur, een raad van toezicht (RvT). Deze bestond het grootste deel van de visitatieperiode uit 5 personen. In eerste instantie bestond er bij de RvT de behoefte om dicht op bestuur en uitvoering te opereren. Na verloop van tijd is deze behoefte, mede door gegroeid vertrouwen, afgenomen. De RvC erkende dat zijn omvang en samenstelling vrij zwaar was ten opzichte van de organisatie. Men besloot dan ook het aantal toezichthouders te verkleinen van 5 naar 3.

Verbeterpunt: Verbeter en professionaliseer de externe communicatie.

Een van de punten waar Brederode Wonen al geruime tijd mee bezig is, is het verbeteren van haar externe communicatie, waaronder het verbeteren van haar 'zichtbaarheid'. Hiertoe heeft zij in de afgelopen periode regelmatig bewonersbijeenkomsten georganiseerd en is zij steeds alert en proactief geweest wat betreft de informatievoorziening richting de stakeholders. Ook heeft zij de digitale communicatie naar een hoger plan getild. Het actualiseren van het communicatieplan staat op de agenda van de komende periode.

Verbeterpunt: onderzoek de mogelijkheid tot opschaling, handhaaf en vergroot de kennis en kunde van de organisatie.

Brederode Wonen hecht aan de huidige schaal en de daaraan gekoppelde voordelen. Het 'dichtbij' karakter van de organisatie wordt niet alleen door de huurders maar ook door medewerkers gekoesterd. Dat betekent niet dat Brederode Wonen koste wat het kost vast wil houden aan de status quo. Of het nu in de vorm van opschaling is of niet, Brederode Wonen is toekomstgericht en staat open voor verandering. Opschaling is voor Brederode Wonen geen doel op zich. Enkel wanneer de volkshuisvesting hierbij gebaat is, zal opschaling in de klassieke zin overwogen worden.

In de praktijk heeft Brederode Wonen – op zoek naar de voordelen van opschaling zonder daadwerkelijk te fuseren of anderszins samen te gaan met een andere corporatie - een alternatief gevonden dat zij naar tevredenheid toepast. Het gaat om samenwerking met collega-corporaties waarbij zij bepaalde capaciteit of expertise delen of inhuren. In de visitatieperiode heeft Brederode Wonen op deze manier gewerkt met Pré Wonen, Elan Wonen en Velison Wonen. Het meest recente voorbeeld hiervan is de samenwerking met Velison Wonen, waarbij de ICT-capaciteit met hen wordt gedeeld. Inmiddels is er sprake van een wederkerig voordeel en profiteren zij over en weer van elkaars ervaring.

Voor de 'eigen' medewerkers geldt dat er ruimte en middelen beschikbaar zijn voor scholing, die gericht op de behoeften van de organisatie worden benut. Bij mutatie van medewerkers wordt zorgvuldig afgewogen welke competenties en kennis bij invulling van de vacature vereist zijn om tot een zo compleet mogelijke organisatie te komen. Zo is in de visitatieperiode na het vertrek van een financieel administratieve kracht (MBO-niveau) daarom gekozen voor invulling van de vacature door een breder inzetbare medewerker 'Financiën en Control' met HBO-niveau. De afdeling Onderhoud wil Brederode Wonen de komende periode op een vergelijkbare manier versterken.

Waar gewenst of noodzakelijk worden kennis en kunde extern ingehuurd om tijdelijke tekorten in de formatie aan te vullen.

1.2 Recensie

De commissie karakteriseert Brederode Wonen als volgt; Brederode Wonen zorgt goed voor haar woningen en huurders, is stevig verankerd in het werkgebied en is sterk verbonden met haar netwerkpartners. Brederode Wonen heeft daarmee de basis goed op orde en is er volgens de commissie weinig reden om kritisch te zijn op de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen. Het bezit, heeft de commissie met eigen ogen kunnen zien, staat er over het algemeen keurig bij en wanneer dit minder het geval is, zijn er plannen en geld om dat aan te pakken. Haar (maatschappelijke) prestaties blijven op onderdelen wel achter bij de eigen ambities omdat Brederode Wonen volgens de commissie enerzijds te weinig kritisch is geweest in het gezamenlijk met haar belanghouders vastleggen van meetbare prestaties en anderzijds omdat zij in hoge mate afhankelijk is van diezelfde partners, die om uiteenlopende redenen andere prioriteiten hebben. De commissie waardeert het dat Brederode Wonen de prestatieafspraken heeft gebruikt om niet rigide vast te houden aan gestelde doelen maar om met haar partners binnen de afspraken steeds op zoek te gaan naar de handelingsruimte om tot concrete resultaten te komen. Bijzondere waardering heeft de commissie voor de wijze waarop Brederode Wonen haar organisatie heeft ingesteld op het vertalen van de behoeften per woonkern, het bevorderen van een goed leefklimaat en de sociale cohesie.

Brederode Wonen is in haar werkgebied een kleine maar invloedrijke speler (Velsen) en in Bloemendaal de grootste van drie corporaties, die om haar ambities te kunnen verwezenlijken, zich meer zou moeten richten op de mogelijkheden zoals die zich over het hele werkgebied voordoen en minder op de eigen ambities per gemeente.

In de afgelopen periode is Brederode Wonen ‘geplaagd’ door twee lastige dossiers; de invloed van een aantal behoudende leden en de voorgenomen realisatie van woningbouwprojecten in de gemeente Bloemendaal. De commissie noemt deze dossiers expliciet omdat het effect ervan is dat Brederode Wonen twee belangrijke doelen uit haar beleidsplan en zoals ook verwoord in de position paper, niet heeft kunnen realiseren. Bovendien gaat het om twee belangrijke benoemde verbeterpunten uit de vorige visitatie. Het betreft de wens tot verandering van de verenigingsvorm naar een stichting en de inspanningen om in de gemeente Bloemendaal te kunnen werken aan het terugdringen van de wachttijden en aan de beschikbaarheid voor de doelgroep. De commissie heeft geen signalen ontvangen die erop wijzen dat deze beide ontwikkelingen op korte termijn tot een ander resultaat zullen gaan leiden. Welke aanpak had Brederode Wonen kunnen demonstreren en zou zij dus ook in de komende periode kunnen gaan uitvoeren?

De commissie ervaart een ambivalente houding bij de organisatie en de RvC ten aanzien van ‘klein blijven maar met behoud van een sterke lokale verbondenheid’ versus ‘groter worden teneinde de almaar complexer wordende regelgeving en projectuitvoering het hoofd te kunnen bieden’. De bestuurder, gesteund door de RvC, ijvert om die reden al een aantal jaren voor een overgang naar een stichtingsvorm welke de mogelijkheid moet openen om tot intensievere samenwerking met andere corporaties te komen, om zo de invloed en slagkracht in de werkgebieden te kunnen vergroten en de kwetsbaarheid van de organisatie te verkleinen bij het uitvoeren van een groeiend en in complexiteit toenemend takenpakket. Groter worden zou in de beleving van de bestuurder zelfs van belang kunnen zijn om ook in de toekomst de sterke lokale gebondenheid waar te kunnen blijven maken. De inzet van deze behoudende leden, die de overgang naar een stichting keer op keer blokkeren, zou op termijn de continuïteit van Brederode Wonen als zelfstandig opererende corporatie in gevaar kunnen brengen. Er staan de raad van commissarissen en de bestuurder geen andere middelen ter beschikking dan het trachten deze leden over te halen, tot nu toe zonder resultaat. Gezien het feit dat de verschillende pogingen die vanuit de bestuurder zijn ondernomen om de leden op andere gedachten te brengen, niet tot enig resultaat hebben geleid, is een doorbraak op dit dossier op de korte termijn niet te verwachten.

De commissie erkent en waardeert dat Brederode Wonen terecht nadenkt over een andere schaalgrootte omdat de commissie uit de gesprekken met diverse belanghouders de beide signalen, die een ambivalente houding voeden, heeft opgevangen tijdens de interviews. Enerzijds wordt uit die gesprekken duidelijk dat de huidige lokale verbondenheid wordt geprezen als een meerwaarde van de organisatie in haar slagkracht en relatie richting met name de huurders. De commissie is positief over de kennis die Brederode Wonen op die manier heeft van de lokale behoefte in de diverse woonkernen. De commissie ziet echt meerwaarde van die inzet, die verder gaat dan alleen de onderhoudsstaat van de woningen maar ook kennis oplevert over behoefte op het vlak van bijvoorbeeld de sociale cohesie.

Anderzijds is daar ook de wens om grotere en meer risicovolle projecten aan te kunnen. Dit wordt door diverse belanghouders benadrukt.

De mutatiegraad in de sociale huurwoningen in Bloemendaal is erg laag. Dit in combinatie met een, ook naar landelijke maatstaven, zeer kleine voorraad sociale huurwoningen in de gemeente van 16%, maakt dat er nauwelijks doorstroming is en er dus lange wachttijden zijn voor woningzoekenden. Terecht een aandachtspunt voor Brederode Wonen. Ook op dit dossier is Brederode Wonen in belangrijke mate afhankelijk van een andere partij, de gemeenteraad van Bloemendaal. Het is de lokale politiek die haar oren laat hangen naar protesterende bewoners bij het aanwijzen van bouwlocaties voor extra sociale huurwoningen. Wat niet helpt, is een slepende bestuurscrisis in deze gemeente en een verantwoordelijk wethouder die zich tegenover haar raad mogelijk een wat krachtiger pleitbezorger van sociale woningbouw zou mogen tonen. Het resultaat van dit alles is een gemeente die nauwelijks locaties aanwijst.

De bestuurder zou zich op dit dossier op een andere tactiek kunnen beraden; een meer proactieve benadering door de provincie of het ministerie te proberen aandacht te vragen voor de problematiek en zo de gemeente via andere partijen op haar verantwoordelijkheid te wijzen en mogelijk een andere besluit te forceren. In de tussentijd

zou Brederode Wonen het vizier meer op de samenwerking binnen Velsen kunnen richten om haar nieuwbouw ambities te realiseren.

Zowel door de gemeente Velsen als door de collegae corporatiedirecteuren wordt de samenwerking met Brederode Wonen geprezen; “altijd bereid tot meedenken”, “komt vaak met verrassende inzichten”, “goed mee samen te werken”, “zij houden ons scherp”, zijn enkele van de genoemde kwaliteiten.

Binnen het kader van de woonvisie van de gemeente Velsen zou Brederode Wonen eerder met een bod kunnen komen dan alleen maar voorstellen doen. Daar liggen dus kansen voor de toekomst en partijen zien dat vooral in relatie tot de verbetering van de duurzaamheid van het bezit van Brederode Wonen.

De commissie heeft een interessante discussie gehad met de RvC over het onderwerp externe legitimering. Het ging daarbij vooral over de vraag in welke mate de leden van de RvC zelfstandig naar buiten zouden moeten, en in sommige gevallen (niet) kunnen, treden, teneinde zich te (laten) informeren en daarmee hun maatschappelijke oriëntatie zichtbaar te maken. Dit zonder zelf het gevoel te hebben de bestuurder voor de voeten te lopen. Deze RvC toont zich terdege van die rol bewust maar heeft in de ogen van de commissie in de visitatieperiode toch nog weinig de ruimte gevonden om daarin zichtbaar te zijn. Wat de commissie daarin waardeert, is dat de discussie plaatsvindt en verwacht op basis van uitgesproken intenties van de leden van de RvC, een meer zichtbare inzet in de nabije toekomst.

De commissie ziet de volgende aandachtspunten voor Brederode Wonen:

- In de ogen van de visitatiecommissie kan Brederode Wonen nog winnen in ‘co-creatie’, dit wil zeggen het samen met partners vanaf nul specifieke opgaven open en actief onderzoeken, hierop passende aanpak vinden en afhankelijk van de aard van de aanpak, in gezamenlijkheid de uitvoering oppakken. Brederode Wonen hoeft niet (alleen) zelf ‘het wiel uit te vinden’. Co-creëren stimuleert gezamenlijke verantwoordelijkheid en voorkomt onderscheiden belangen en inzichten later in de aanpak Deze manier van werken kan in voorkomende gevallen zeker ook meer door de raad van commissarissen worden opgepakt.
- De organisatiecultuur komt wat ‘braaf’ over; zowel wanneer het de inzet in Bloemendaal betreft als de omgang met het groepje leden die de verenigingsvorm willen houden. De organisatie zou hier zelf een wat meer renderende houding in kunnen demonstreren in het bereiken van haar doelen. Brederode Wonen heeft de commissie duidelijk weten te maken dat met niet aflatende gedrevenheid gepoogd is haar eigen ambities en doelen voor elkaar te krijgen, dat verdient een groot compliment. Maar tegelijkertijd vindt de commissie het verdedigbaar om te stellen dat Brederode Wonen veel dingen goed heeft gedaan, maar heeft zij wel de goede dingen gedaan? Hiermee bedoelt de commissie dat Brederode Wonen de eigen ambities goed uitwerkt, daar scoren zij dus een dikke voldoende op, maar zij zouden in de ogen van de stakeholders het nog beter kunnen doen door meer in gezamenlijkheid de doelen te formuleren en die te realiseren. Dat gaat dan ook over prestatieafspraken op papier zetten en SMART formuleren.
- Het uitwerken en communiceren van een toekomstvisie in concrete scenario’s waarbij zowel de huidige verenigingsvorm blijft bestaan, en waarbij in kaart wordt gebracht wat de overgang naar de stichtingsvorm betekent. In beide gevallen zou het realiseren van de ambities op de maatschappelijke prestaties beoordeelt kunnen worden om zo kansen en risico’s van de wijziging van de juridische structuur helder in kaart te krijgen voor zowel de eigen organisatie, de leden van de vereniging en de belanghouders. Misschien plaatst dat de discussie hierover in een nieuw daglicht.

1.3 Integrale scorekaart

Presteren naar opgaven en ambities								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5			
Prestaties in het licht van de opgaven	7	7	7	7	7	7,0	75%	7,0
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%	
Presteren volgens belanghebbenden								
	Thema					gemiddelde	weging	eindcijfer
	1	2	3	4	5			
Maatschappelijke prestaties	7,2	7,4	7,5	7,1	7,8	7,4	50%	7,7
Relatie en communicatie						8,5	25%	
Invloed op beleid						7,4	25%	
Presteren naar vermogen								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Vermogensinzet						7	100%	7,0
Governance								
						gemiddelde	weging	eindcijfer
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				8	7,5	33%	6,8
	Prestatiesturing				7			
Maatschappelijke rol RvC					6	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie				7	7	33%	
	Openbare verantwoording				7			

De nummers bij de thema's in de tabel verwijzen naar de thema's die zijn onderscheiden in paragraaf 3.2:

1. Betaalbaarheid en beschikbaarheid;
2. Wonen en zorg;
3. Huisvesting van bijzondere doelgroepen
4. Duurzaamheid en kwaliteit
5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

In dit visitatierapport is de voorgeschreven meetschaal gehanteerd, conform de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Versie 6.0. De meetschaal is opgenomen in de bijlagen. De decimalen zijn ontstaan door het gemiddelde van de onderliggende cijfers te berekenen.

Het ijkpunt (norm) voor Presteren in het licht van de Opgaven, de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance is een 6.

1.4 Samenvatting

De visitatie van Brederode Wonen over de periode 2015-2018 heeft plaats gevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in juni 2019

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,0

Op alle onderdelen van de maatschappelijke opgave scoort Brederode Wonen een 7,0. Afspraken worden nagekomen en, voor zover aan de orde, was vertraging niet door de corporatie te beïnvloeden.

Brederode Wonen maakt voor de gebieden Bloemendaal en Velsen in aparte tripartite verbanden prestatieafspraken. De gemeenten, huurdersvertegenwoordigingen en de woningcorporaties tonen zich veelal open, constructief en begripvol in de onderlinge samenwerking, soms ook met enige afstand. Het proces van maken en monitoren van prestatieafspraken leek hierbij een exercitie die in eerste instantie uitgevoerd werd om te voldoen aan de wettelijke eis. Na een zoekend begin groeien in beide gebieden de partijen in proces en resultaat. Een juiste balans wordt gezocht en steeds meer gevonden tussen enerzijds concreetheid van afspraken met anderzijds voldoende handelingsruimte voor partijen in de werkpraktijk. Vaak weten de partijen, zowel structureel als incidenteel, elkaar te vinden en 'voeren het gesprek'. De enige merkbare ruis betreft de moeizame uitbreiding van de sociale woningvoorraad in Bloemendaal.

Voor wat betreft het presteren naar ambitie scoort Brederode Wonen een 7. De aandacht voor een goed woon- en leefklimaat staat centraal, hierbij wil Brederode Wonen de sociale cohesie in de gebieden waar zij werkzaam is bevorderen. Zij heeft voortdurend aandacht voor de behoeften in de onderscheiden woonkernen en zal het functioneren in de breedte van de organisatie daar op instellen. Voor de jaren 2014-2018 formuleerde Brederode Wonen haar ambities in belangrijke mate binnen het ondernemingsplan Van mensen en maatwerk. Zij legt de focus en hiermee dus de ambitie op de doorstroming.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,7

De belanghebbenden zijn over het algemeen zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen, deze worden gemiddeld dan ook beoordeeld met een 7,4. Het meest tevreden zijn de belanghebbenden over de prestaties van Brederode Wonen op het thema leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed (7,8), het minst tevreden zijn zij over het thema duurzaamheid en kwaliteit (7,1). We zien dat de gemeente Bloemendaal de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen met een 8,2 gemiddeld een stuk hoger waardeert dan de gemeente Velsen, die gemiddeld een 6,4 geeft. De gemeente Velsen wil vooral meer inzet van Brederode Wonen op het gebied van wonen en zorg en duurzaamheid en kwaliteit. De huurdersvereniging Brederode Wonen is zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen, zij geven gemiddeld dan ook een 8,1. Over de relatie en wijze van communicatie met Brederode Wonen zijn de belanghebbenden zeer tevreden, zij geven gemiddeld een 8,5. Ook over de mate van invloed op het beleid zijn de belanghebbenden niet ontevreden, hiervoor geven zij gemiddeld een 7,4.

Presteren naar Vermogen: 7

Op het onderdeel Vermogensinzet scoort Brederode Wonen een 7, waarmee de commissie aangeeft dat zij niet alleen voldoet aan de normen zoals de AW en het WSW die hanteren voor de financiële (balans-)ratio's solvabiliteit en loan to value, maar dat Brederode Wonen haar beschikbare vermogen bewust en weloverwogen op bepaalde zaken inzet. De commissie vond mooie voorbeelden op gebied van leefbaarheid, wonen en zorg en het vergroten van de beschikbaarheid van woningen door o.a. aankoop en sloop/nieuwbouwplannen. Brederode heeft geen derivaten en de externe financiering wordt zoveel mogelijk beperkt door interne mogelijkheden, zoals

de verkopen. Maar vanwege de druk op de markt worden deze verkopen bewust beperkt. De inzet van het vermogen is goed onderbouwd en er ligt een goede relatie met strategievorming en (bij)sturing van prestaties.

Governance: 6,8

Op het onderdeel strategievorming en prestatiesturing scoort Brederode wonen een 7,5. Brederode Wonen definieert haar positie overzichtelijk en eenduidig, schetst de (on)mogelijkheden transparant, maakt een overzichtelijke set van keuzes en kiest ‘zonder poespas’. De speerpunten staan bij iedereen volstrekt helder op het netvlies en de keuzes en speerpunten worden unaniem gedragen en zijn leidraad voor handelen.

De maatschappelijke rol van de raad van commissarissen scoort een 6. Brederode Wonen voldoet aan de eisen. De raad van commissarissen treedt hierbij beperkt zelfstandig in contact met de relevante netwerkpartners, zij ziet dit vooral als rol en verantwoordelijkheid van de bestuurder c.q. kiest hier bewust voor.

De externe legitimering en openbare verantwoording scoren met een 7 goed. Brederode Wonen voert regelmatig overleg met huurdersvereniging, de gemeenten zowel ambtelijk als bestuurlijk, maatschappelijke partners, mede corporaties, de accountant, AW en WSW. Bij de informatie van inwoners, huurders en partners maakt Brederode Wonen actief gebruik van de website en het nieuwsbulletin Breeduit. Uit gesprekken blijkt een sterke verbinding tussen Brederode Wonen, de huurders en het samenwerkingsnetwerk. Relevante documenten zoals het Ondernemingsplan, Jaarplan en Jaarverslag zijn op de website te vinden en worden dikwijls toegankelijk en goed leesbaar samengevat in het bewonersblad “Breeduit”.

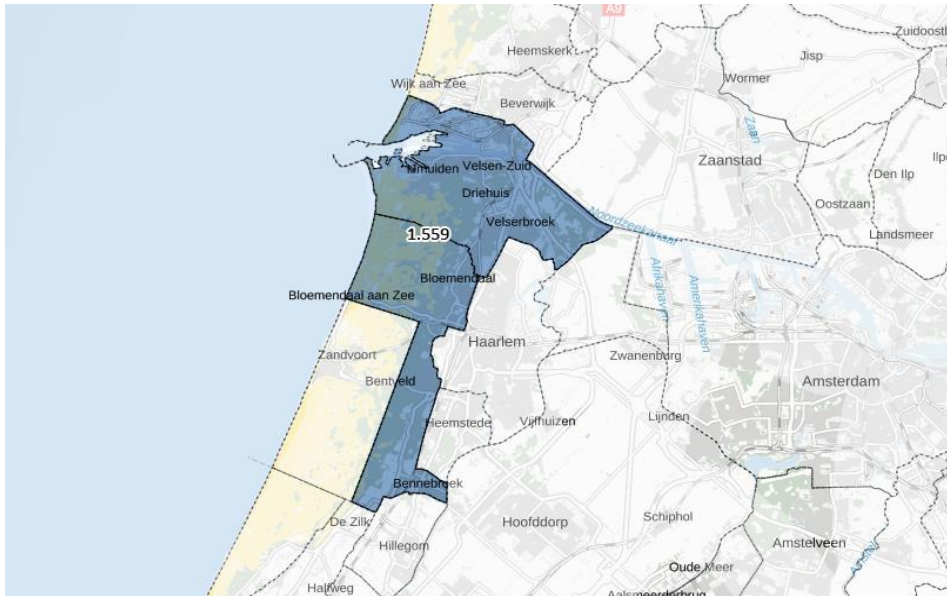
1.5 SWOT

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

Verbeterpunten	Sterkte punten
<ul style="list-style-type: none"> De externe legitimering door de RvC In de onderhandelingen met de gemeente meer sturen op meetbare prestatieafspraken Vermogensinzet kan groter Kiezen van doelen in prestatieafspraken die realistisch zijn en waarvoor duidelijk is welke invloed BW daarop zelf heeft 	<ul style="list-style-type: none"> Overleg en informatie-uitwisseling met alle belanghebbenden Sterke binding met de huurders, de sterke lokale inzet op leefbaarheid Helder geformuleerde doelen in ondernemingsplan
Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> Goede reputatie bij de gemeente Velsen Zichtbaarder sturen op co-creatie met belanghouders Meer financiële ruimte creëren voor een nog grotere vermogensinzet door eigen, afwijkende normen te stellen Uitwerken scenario’s in relatie tot (toekomstige) juridische entiteit 	<ul style="list-style-type: none"> Voortdurende onzekerheid over bouwlocaties in Bloemendaal Kwetsbaarheid organisatie; toename complexiteit en hoeveelheid van taken voor de huidige organisatie Voortdurende onzekerheid over transformatie naar Stichtingsvorm

2 Brederode Wonen

Brederode Wonen bestaat sinds 1901 en is een corporatie met circa 1.600 woningen werkzaam in het de gemeenten Bloemendaal en Velsen.



De gemeente Bloemendaal ligt in de provincie Noord Holland. De gemeente telt 23.409 inwoners (1 januari 2019, bron: CBS). In de gemeente Bloemendaal is men terughoudend als het gaat om het realiseren van sociale huurwoningen, vanwege veel weerstand uit de maatschappij. Dit zorgt ervoor dat er een flink tekort is aan sociale huurwoningen en Brederode Wonen weinig tot geen mogelijkheden heeft om nieuwbouw te realiseren. Brederode Wonen heeft anno 2018 995 woningen in haar beheer in de gemeente Bloemendaal.

De gemeente Velsen is een gemeente in de IJmond-regio (Midden-Kennemerland), in de provincie Noord-Holland. De gemeente telt 68.356 inwoners (1 januari 2019). In de gemeente Velsen krijgt Brederode Wonen meer ruimte om nieuwbouw te realiseren, waar zij in de nabije toekomst gebruik van hoopt te gaan maken. Brederode Wonen heeft anno 2018, 564 woningen in de gemeente Velsen.

Brederode Wonen biedt betaalbare huurwoningen voor mensen die niet zelf in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Hoewel de mogelijkheden beperkt zijn, tracht Brederode Wonen haar voorraad uit te breiden, of in ieder geval in stand te houden. De kernwaarden van Brederode Wonen zijn: Betrouwbaar, Sociaal, Dichtbij en Duurzaam. Deze kernwaarden kan men terugvinden in het ondernemingsplan 2014-2018, waarin Brederode Wonen zich richt op de mensen en op maatwerk. Binnen het ondernemingsplan zijn 5 speerpunten gedefinieerd waar Brederode Wonen meer aandacht, energie en geld aan wil besteden, namelijk:

- Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen
- Extra aandacht voor senioren
- Actieve samenwerking in wederkerigheid met de lokale partners
- Realiseren van financiële continuïteit
- Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

Aan het hoofd van de organisatie staat een directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan een raad van commissarissen van drie leden. Omdat Brederode Wonen een vereniging is, is er ook een algemene ledenvergadering. Statutair zijn de zaken vastgelegd welke besluiten, bevoegdheden en

verantwoordelijkheden liggen bij de 3 organen en de verdeling past binnen de kaders van Burgerlijk Wetboek en Woningwet. De bevoegdheden van de algemene ledenvergadering betreffen de wijziging van statuten, de omzetting van de rechtsvorm en mogelijke fusie, splitsing en/of ontbinding van de rechtspersoon.

Deel 2: Beoordelingen met toelichting, per perspectief

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

3.1 Beoordelingskader

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

De opgaven en de geleverde prestatie zijn gedetailleerd weergegeven in de Prestatiemonitor, die als bijlage is bijgevoegd. De Prestatiemonitor bevat gedetailleerde informatie in aanvulling op de in onderstaande paragrafen beschreven beoordeling van de visitatiecommissie.

3.2 Beschrijving van de prestatieafspraken

Brederode Wonen heeft prestatieafspraken met de gemeenten:

- Bloemendaal en
- Velsen.

Met deze gemeenten zijn prestatieafspraken gemaakt over verschillende thema's (zie prestatiemonitor in bijlage). De visitatiecommissie beoordeelde de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen op de volgende thema's:

1. Betaalbaarheid en beschikbaarheid inclusief sociale woningvoorraad;
2. Wonen en zorg;
3. Huisvesting specifieke doelgroepen;
4. Duurzaamheid en kwaliteit;
5. Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed;

Deze thema's zijn gerubriceerd c.q. sluiten aan bij de thema's waarover Brederode Wonen prestatieafspraken maakte met de gemeente Bloemendaal, waar ze het meeste bezit heeft.

Voor alle corporaties zijn rijksprioriteiten benoemd waarvan corporaties geacht worden deze in hun bod op de woonvisie (en dus in de prestatieafspraken) te betrekken. Een corporatie moet de rijksprioriteiten verplicht in overweging nemen, maar zij kan wel, mits goed onderbouwd en in overleg met gemeente en huurdersorganisatie, besluiten dat er voor een of meer rijksprioriteiten lokaal geen prestaties worden geleverd.

De vier rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting.

De rijksprioriteiten zijn in de gemaakte prestatieafspraken opgenomen.

Daarnaast is er een regionaal woonconvenant van toepassing op de prestaties van Brederode Wonen. De Regio Zuid-Kennemerland kent het Regionaal Actieprogramma Wonen (RAP). Dat is het instrument waarin de betrokken gemeenten op het brede beleidsterrein wonen met hun stakeholders (waaronder o.a. Brederode Wonen) afstemming en samenwerking borgen. Het RAP vormt ook de basis voor de lokale prestatieafspraken.

3.3 Relevante ontwikkelingen

De meest relevante algemene ontwikkelingen voor de prestaties van Brederode Wonen in de visitatieperiode waren:

- De nieuwe Woningwet 2015 zorgde onder meer voor:
 - hernieuwde focus op de kerntaak.
 - prestatieafspraken tussen de gemeenten, huurdersvertegenwoordigingen en woningcorporaties. De prestatieafspraken geven richting en ambitie aan de prestaties.
 - splitsing bezit in sociale huurwoningen en commercieel bezit (waaronder vrije sector huurwoningen) met ieder een eigen uitvoeringsregime.
 - passend toewijzen; aan huishoudens die op basis van het inkomen recht hebben op huurtoeslag, worden geen woningen toegewezen boven de huurtoeslaggrens.
- Huisvesting van vluchtelingen/statushouders geeft extra druk op de woningmarkt.
- Met het Klimaatakkoord is in 2018 de duurzaamheidsopgave expliciet geworden.
- Uiteindelijk staat, wat Brederode Wonen betreft, betaalbaarheid voor de doelgroep voorop.

Specifiek zijn regionaal en lokaal de relevante ontwikkelingen:

- Er is een onverkort hoge druk op de woningmarkt in de Metropool Regio Amsterdam. Brederode Wonen formuleert ambitie op doorstroming en nieuwbouw. Binnen de gemeenteraad van Bloemendaal echter blijkt er onverkort weinig politiek draagvlak voor uitbreiding van de sociale woningvoorraad.

3.4 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De kwaliteit van de prestatieafspraken wordt aan de hand van diverse aandachtspunten besproken.

Wederkerigheid van de prestatieafspraken

In Bloemendaal

In Bloemendaal zijn prestatieafspraken gemaakt maar lijken partijen hierbinnen individueel te opereren, ieder op het eigen werkterrein. Pré Wonen en Brederode Wonen trekken wel samen op daar waar het gaat om de roep tot uitbreiding van de sociale woningvoorraad.

In Velsen

De prestatieafspraken zijn wederkerig. Ten aanzien van de kostenverdeling en beschikbaar stellen capaciteit en middelen zijn duidelijke afspraken verwoord.

Compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken

Bloemendaal

Voor het jaar 2015 zijn er binnen Bloemendaal geen concrete prestatieafspraken gemaakt. Partijen stemden wel af dat de afspraken 2014-2018, hoewel niet geconcretiseerd, ook voor 2015 golden.

Voor de jaren 2016-2018 worden de afspraken completer en concreter. Wel is aandachtspunt dat de afspraken beter herleidbaar worden naar de individuele corporaties. Het SMART maken van de afspraken is eveneens een aandachtspunt.

Velsen

De prestatieafspraken voor de jaren 2015-2016 betreffen voornamelijk procesafspraken ten behoeve van activiteiten c.q. inspanningsverplichtingen. De afspraken zijn niet SMART en niet per corporatie gedefinieerd.

Voor de jaren 2017-2018 zijn de afspraken verder per partij geconcretiseerd. Afspraken zijn over het algemeen SMART gedefinieerd.

Inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen

In de loop der jaren is de rol van Brederode Wonen groeiende, dit geldt overigens voor alle bij de prestatieafspraken betrokken partijen. Voor beide gemeentes geldt dat Brederode Wonen meerdere malen is geraadpleegd bij de vorming van de Woonvisies.

Bloemendaal

Brederode Wonen nam actief, als inleider, deel aan de beeldvormende avond voor de gemeenteraad van de gemeente Bloemendaal over de nieuwe Woonvisie. Brederode Wonen kiest een zeer actieve en beïnvloedende rol naar de gemeente, vooral inzake de uitbreiding van de sociale woningvoorraad. Deze rol leidde echter nog niet tot overeenstemming.

Velsen

Binnen Velsen maakte Brederode Wonen actief deel uit van de klankbordgroep voor de nieuwe Woonvisie. De wethouder van Velsen waardeert nadrukkelijk de actieve deelname en de gerichte inbreng van Brederode Wonen in de doorontwikkeling van de volkshuisvesting.

Betrokkenheid van andere partijen

Voor zover bekend zijn geen andere partijen betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Wel wordt in de prestatieafspraken veelvuldig verwezen naar (te maken) afspraken met o.a. zorgpartijen. In de onderscheiden convenanten en jaarverslagen wordt de samenwerking met zorgpartijen en maatschappelijke organisaties vastgelegd en beschreven.

De actualiteit van de prestatieafspraken

Vanaf de jaren 2017-2018 is het proces van maken en monitoren van prestatieafspraken geoptimaliseerd.

Overige relevante zaken

Met betrokken partijen wordt actief de samenwerking gezocht en daar waar nuttig allianties gevormd.

Waardering van het tripartite overleg

Brederode Wonen is, zowel binnen de gemeente Bloemendaal als binnen de gemeente Velsen, deelnemer in het tripartite overleg, net als de betreffende gemeente, collega corporaties, huurdersvereniging Brederode en de huurdersvertegenwoordigingen van de collega corporaties. Naast de gesprekken die de visitatiecommissie heeft gevoerd met de diverse partijen, is aan de deelnemers van het driepartijenoverleg in een digitale enquête (die voorafgaand aan de gesprekken met de visitatiecommissie is verzonden) gevraagd hun waardering te geven aan deze samenwerking, gericht op alle drie de partijen in plaats van alleen op Brederode Wonen. Dit maakt de beoordeling minder eenrichtingsverkeer, de resultaten zijn immers niet alleen afhankelijk van de prestaties van de corporatie, maar ook van de inbreng en bijdrage van de andere partners. Het bestuur en management van Brederode Wonen heeft zelf ook de samenwerking beoordeeld. Zo ontstaat een evenwichtig beeld. In de enquête

is hiervoor gebruik gemaakt van vragen gebaseerd op het promotieonderzoek van Pieterjan van Delden naar "Sterke Netwerken"¹.

Het tripartite overleg in de gemeente *Bloemendaal* wordt door de gemeente zelf als zeer positief ervaren. Zij beoordelen het overleg met een 8,0 gemiddeld. Brederode Wonen zelf is een stuk minder tevreden en geeft hiervoor gemiddeld een 6,4. In Bloemendaal hebben gedurende de visitatieperiode veel wisselingen plaatsgevonden onder zowel wethouders als ambtenaren waarmee samen wordt gewerkt. Dit heeft als gevolg gehad dat Brederode Wonen en Pré Wonen meer het voortouw moesten pakken in het maken van de prestatieafspraken, deels omdat dit voor de betrokken ambtenaren nog nieuw was. De gemeente waardeert de inspanningen van beide corporaties om vooraf de gemeente goed bij te praten enorm en zijn daarom ook positiever over het proces rondom het maken van de prestatieafspraken. De visitatiecommissie ziet hier een verbeterpunt naar de toekomst. De gemeente Bloemendaal kan haar rol scherper invullen en hiermee de wederkerigheid in samenwerking opvoeren. De visitatiecommissie ziet ook graag meer uitgesproken prestatieafspraken met hierbij de inspanning van alle partijen over de (toename in) aard en omvang van de sociale woningvoorraad. Dit is een thema dat enorm speelt maar erg onderbelicht blijft in de prestatieafspraken. Juist in de prestatieafspraken kunnen de partijen tot elkaar komen en gezamenlijk zoeken naar een oplossing voor de lastige situatie in de gemeente. Een ander lastig punt dat, in de ogen van de visitatiecommissie, in de gemeente Bloemendaal aandacht vraagt, is de mate waarin de gemeenteraad ten opzichte van de volkshuisvestelijke opgaven en de prestatieafspraken een eigen koers volgt. Er ligt een rol voor het college c.q. de wethouder om de gemeenteraad te betrekken bij en te binden aan de volkshuisvestelijke opgaven en prestatieafspraken. In de ogen van Brederode Wonen zou de gemeenteraad de wethouder ook meer ruimte moeten bieden om tot een optimaal proces te komen wat betreft het maken en naleven van de prestatieafspraken.

De gemeente Bloemendaal geeft aan dat zij Woonzorg NL graag als partners bij het tripartite overleg zou willen hebben, de visitatiecommissie denkt ook dat het goed is om zorg- en welzijnspartijen te betrekken bij de prestatieafspraken.

In de gemeente *Velsen* is Brederode Wonen een relatief kleine speler. Toch wordt hun inhoudelijke inbreng, ook in het tripartite overleg, zeer gewaardeerd door de gemeente Velsen. De bestuurder van Brederode Wonen als pionier en inhoudelijk gangmaker is hierbij meer in beeld bij de gemeente dan de medewerkers van Brederode Wonen. De gemeente Velsen beoordeelt het tripartite overleg met een 6,5 gemiddeld waarmee zij vooral de kansen op versterking uit wil seinen. Brederode Wonen is met een 7,3 meer tevreden over het overleg. Volgens de partijen kunnen de afspraken concreter en zouden er meer gezamenlijke doelen bepaald kunnen worden. De visitatiecommissie deelt de opvatting dat de prestatieafspraken concreter kunnen. Het gezamenlijk invloed uitoefenen op bijvoorbeeld het rijksbeleid is een wens van de gemeente Velsen. De wens tot het gezamenlijke optrekken en het stellen van gezamenlijke doelen zou volgens de visitatiecommissie kunnen bijdragen aan de verbetering van het overleg.

De huurdersvereniging geeft voor het tripartite overleg in zowel de gemeente Bloemendaal als in de gemeente Velsen gemiddeld een 6,1. Zij zouden bij beide gemeenten wat meer daadkracht willen zien c.q. het doorhakken van knopen. Daarnaast vindt de huurdersvereniging Brederode dat de gemeenten meer moeten investeren om volkshuisvestelijke vraagstukken die spelen, op te lossen. De huurdersvereniging vindt dat er in beide gemeenten een effectieve structuur van verantwoordelijkheden en overleg is. In de gemeente Bloemendaal geeft de gemeente ook aan de inbreng van de huurdersvereniging te waarderen, ze zijn goed voorbereid door Brederode Wonen. Ook de visitatiecommissie waardeert de constructieve opstelling en inzet van de huurdersvereniging.

1

Sterke Netwerken, Pieterjan van Delden, Uitgeverij Van Gennep BV, 2009, zie voor een nadere toelichting in de bijlagen.

Oordeel van de visitatiecommissie:

De gemeenten, huurdersvertegenwoordigingen en de woningcorporaties tonen zich veelal open, constructief en begripvol in de onderlinge samenwerking, soms ook met enige afstand. Het proces van maken en monitoren van prestatieafspraken leek hierbij een exercitie die in eerste instantie uitgevoerd werd om te voldoen aan de wettelijke eis. Na een zoekend begin groeien in beide gebieden de partijen in proces en resultaat. Een juiste balans wordt gezocht en steeds meer gevonden tussen enerzijds concreetheid van afspraken met anderzijds voldoende handelingsruimte voor partijen in de werkpraktijk. Vaak weten de partijen, zowel structureel als incidenteel, elkaar te vinden en 'voeren het gesprek'. De enige merkbare ruis betreft de moeizame uitbreiding van de sociale woningvoorraad in Bloemendaal.

Werkende weg groeien partijen in de vorm en inhoud die zij aan de prestatieafspraken mee willen geven. De visitatiecommissie ziet, ook in de inhoud en kwaliteit van de afspraken, een goede ontwikkeling naar 'de bedoeling van het tripartite overleg'. Wel is er nog verdere winst te behalen.

3.5 Beoordeling feitelijke prestaties

De feitelijke prestaties worden per thema (zie paragraaf 3.2) beoordeeld.

Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid inclusief sociale woningvoorraad**De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.**

Aan nagenoeg alle prestatieafspraken inzake betaalbaarheid en beschikbaarheid met beide gemeenten is voldaan. Daar waar dit in enkele gevallen niet zo was, bleek in de ogen van partijen de prestatieafpraak achteraf niet van toepassing of achterhaald.

Betaalbaarheid

In de visitatieperiode is het aandeel sociale huurwoningen in bezit van Brederode Wonen gelijk gebleven. Circa 96% van het bezit is sociaal, daarvan valt 74% in de categorie betaalbaar. Met de gemeenten zijn afspraken gemaakt over het voeren van een gematigd huurbeleid en het toepassen van aftopping. De afspraken op dit gebied zijn door Brederode Wonen nagekomen. In alle jaren van de visitatieperiode is de gemiddelde huurverhoging bij Brederode Wonen duidelijk lager dan het maximum dat door de minister werd bepaald.

Beschikbaarheid inclusief woningvoorraad

In de visitatieperiode steeg het aantal woningen van 1.554 naar 1.559, het aantal DAEB-woningen steeg met 11, het aantal niet-DAEB-woningen daalde met 6. Gegeven de forse behoefte aan sociale woningen in het werkgebied is deze uitbreiding beperkt. Zoals eerder aangegeven bleken de mogelijkheden tot uitbreiding van de woningvoorraad beperkt, zeker in de gemeente Bloemendaal waar het grootste deel van de woningen van Brederode Wonen staan. De vraag naar woningen is onveranderd hoog c.q. de wachttijden voor woningzoekenden zijn lang.

Ten aanzien van de beschikbaarheid van woningen gelden er landelijke vereisten waaraan Brederode Wonen dient te voldoen. In de jaren van de visitatieperiode voldoet Brederode Wonen aan de staatssteunnorm van toewijzingen: minimaal 90% van de afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU inkomensnorm. Bedroeg het behaalde percentage in 2015 nog 91%; in de jaren daarna werd een duidelijk hogere score behaald. Respectievelijk 98%, 99% en 97% over de jaren 2016, 2017 en 2018.

Ook geldt er een maximum huurprijs voor huishoudens die recht hebben op huurtoeslag. De corporatie dient deze huishoudens in minimaal 95% van de gevallen een passende woning toe te wijzen. Ook hier voldeed Brederode Wonen ruimschoots aan de norm. In zowel 2017 als 2018 werd in 99% van de gevallen passend toegewezen.

In de visitatieperiode zijn door Brederode Wonen geen nieuwe woningen opgeleverd, ook werden er geen woningen gesloopt. Brederode Wonen verkocht slechts 16 woningen in de visitatieperiode en kocht 11 seniorenwoningen.

Brederode Wonen zet actief in op de bevordering van doorstroming zodat zij woningen kan toewijzen aan de doelgroep.

De bijzonder actieve inspanningen die Brederode Wonen levert om de beschikbaarheid van woningen op te voeren middels bevordering van de doorstroming en beïnvloeding van het politieke draagvlak in Bloemendaal. Brederode Wonen reserveert specifieke complexen als doorstroom-bevorderende complexen en voert hierbij een passend toewijzingsbeleid. Brederode Wonen treedt zeer actief in contact met ambtenaren, het bestuur en de gemeenteraad van Bloemendaal om uitbreiding van de sociale woningvoorraad tot stand te brengen.

Op basis van het bovenstaande geeft de visitatiecommissie een pluspunt, de beoordeling van het thema betaalbaar en beschikbaarheid inclusief sociale woningvoorraad komt hiermee op een 7.

Thema 2: Wonen en zorg

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Brederode Wonen maakte prestatieafspraken inzake wonen en zorg met de gemeente Bloemendaal en gemeente Velsen over maatwerk voor seniorbewoners en WMO-aangepaste woningen.

Aan senioren bewoners wordt middels het Project Wonen Plus (samenwerking tussen corporaties, gemeenten en de woon- en thuiszorginstellingen) maatwerk en ondersteuning bij langer zelfstandig wonen geboden. Senioren maken enthousiast en positief gebruik van deze mogelijkheid.

Met de gemeente Velsen sloot Brederode Wonen een convenant af inzake het delen van kosten van bijzondere woonvoorzieningen tussen de huurder, de gemeente en de corporatie. De uitvoering moet nog vorm krijgen.

De visitatiecommissie vindt dat de samenwerking met zorgpartners doorontwikkeld kan worden, waaronder onderzoeken wat de behoeften aan wonen-en-zorg-arrangementen is en hier meer samen invulling aan geven.

De visitatiecommissie waardeert de wijze waarop het Project Wonen Plus vorm is gegeven en het positieve en enthousiaste gebruik dat dit onder senioren oplevert.

Op basis van het bovenstaande geeft de visitatiecommissie een pluspunt, hiermee wordt het thema wonen en zorg beoordeeld met een 7.

Thema 3: Huisvesting specifieke doelgroepen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Brederode Wonen maakte prestatieafspraken inzake de bediening van bijzondere doelgroepen met de gemeente Bloemendaal en gemeente Velsen over het aanbieden van passende woningen na indicatie van de gemeente, voorrang voor huishoudens met urgentie, de uitstroom van mensen uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen en de huisvesting van statushouders.

Woningzoekenden met een gemeentelijke urgentieverklaring komen daadwerkelijk bovenaan de lijst in het woonruimte-verdeelsysteem. Indien zij voor een woning van Brederode Wonen kiezen, wordt deze met voorrang toegewezen.

Middels het leveren van maatwerk draagt Brederode Wonen bij aan de uitstroom (extramuralisering) uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen voorzieningen. Brederode Wonen werkt hierin samen met deskundige organisaties c.q. zorgaanbieder en biedt haar medewerkers gerichte scholing.

In de visitatieperiode huisveste Brederode Wonen totaal 33 statushouders.

De visitatiecommissie waardeert de actieve betrokkenheid waarmee Brederode Wonen creatieve oplossingen realiseert en maatwerk levert voor kwetsbare groepen huurders zoals senioren en mensen met een psychische aandoening.

Op basis van het bovenstaande geeft de visitatiecommissie een pluspunt voor het thema huisvesting van specifieke doelgroepen, hiermee komt de beoordeling van dit thema op een 7.

Thema 4: Duurzaamheid en kwaliteit

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Brederode Wonen maakte prestatieafspraken met de gemeenten Bloemendaal en Velsen over herstructurering en renovatie met versterking van energieprestatie, reductie van CO2 uitstoot en het voorlichten van huurders over energiegebruik. Over andere kwaliteitsaspecten van de woningen maakte Brederode Wonen geen specifieke prestatieafspraken.

De duurzaamheid van het woningbezit van Brederode Wonen wordt uitgedrukt in de energieprestatie (label en energie-index). In de visitatieperiode zijn in de periode 2016 t/m 2018 (nog) geen grote verschillen te zien in de totale verdeling van het woningbezit over de energie-labels. Het grootste aandeel van de woningen heeft in 2018 een E, D of C label (ruim 54%). Een vergelijk met andere corporaties is nauwelijks te maken omdat Brederode Wonen de Aedesbenchmark op het terrein van duurzaamheid niet heeft ingevuld in de visitatieperiode. Naast projectmatige aanpak van energetische verbetering in complexen van woningen worden leegkomende woningen waarin dit nog niet eerder is gebeurd, volledig geïsoleerd en zo nodig voorzien van nieuwe installaties. De huurders ontvangen middels het bewonersblad Breeduit en op aanvraag voorlichting over beperking van hun energieverbruik. Daarmee zijn voor de jaren 2017 en 2018 de met de gemeenten Bloemendaal en Velsen gemaakte en in de prestatie afspraken vastgelegde aantallen over de realisatie van projecten gehaald.

Conform de landelijke convenanten hebben de corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Om deze duurzaamheidsdoelstelling haalbaar te maken heeft Brederode Wonen de afgelopen jaren een omslag gemaakt in haar werkwijze. Van een aanpak per woning bij mutatie zijn we overgegaan naar een projectmatige aanpak. Dat betekent niet alleen iets voor de investeringsruimte die ingezet wordt, maar ook iets voor werkwijzen en benodigde deskundigheid (projectmanagement). Bovendien vraagt het per project een intensief participatietraject.

In de Aedes benchmark scoort Brederode Wonen een A bij de 'ervaren woningkwaliteit'. Uit verschillende interne documenten van het bestuur en de raad van commissarissen is de commissie gebleken dat de gemiddelde woningkwaliteit op orde is. Dit bleek ook tijdens de rondrit die de commissie heeft gemaakt langs een deel van het bezit van Brederode Wonen.

Op basis van het bovenstaande geeft de commissie een pluspunt. Hiermee komt de beoordeling van het thema duurzaamheid en kwaliteit op een 7.

Thema 5: Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Brederode Wonen maakte prestatieafspraken inzake leefbaarheid met de gemeenten Bloemendaal en Velsen met als thema's beperking huurschulden en huisuitzetting, buurtbemiddeling, onderzoek naar woonfraude en behoud leefbaarheid in de buurt Vogelenzang. Over maatschappelijk vastgoed zijn geen specifieke prestatieafspraken gemaakt.

Brederode Wonen werkt samen met diverse partijen aan bevordering van de leefbaarheid en voorkoming van probleemsituaties bij huurders. Zo zijn er samenwerkingsconvenanten met collega corporaties, de gemeenten, de politie, maatschappelijke organisaties gericht op onder andere buurtbemiddeling, preventie huisuitzetting / schuldhelpverlening en kans-contracten.

Brederode Wonen zet actief buurtbemiddeling in, eerst in Velsen en op haar initiatief later ook in Bloemendaal. Betrokken partijen, waaronder Brederode Wonen, nemen de uitvoering zeer serieus en ontwikkelen de werkwijze door, onder meer met een laagdrempelig inloopsprekkuur.

Binnen de gemeente Velsen neemt Brederode Wonen actief deel aan het project inzake preventie van huisuitzetting. Ook participeert Brederode Wonen in Bloemendaal en Velsen in sociale wijkteams / buurtteams en werkt samen bij het tegengaan van woonfraude.

De commissie is onder de indruk van de wijze waarop Brederode Wonen zich in de breedte inzet op het terrein van de leefbaarheid zoals hierboven beschreven. De commissie wordt hierin bevestigd door de bijzondere grote waardering bij de huurders en gemeenten Bloemendaal en Velsen. Ook zij zien en onderkennen de prestaties van Brederode Wonen op het punt van leefbaarheid (zie § 4.4.3).

Op basis van het bovenstaande geeft de commissie een pluspunt, hiermee komt de beoordeling van het thema leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed op een 7.

3.6 Beoordeling van de ambities

3.6.1 Beschrijving van de ambities

“Brederode Wonen is een maatschappelijke onderneming die als missie heeft om volkshuisvesting te bieden in de gemeenten Bloemendaal en Velsen voor lagere en middeninkomens. Daarbij staat de aandacht voor een goed woon- en leefklimaat centraal. Bovendien stelt Brederode Wonen als doel de sociale cohesie in de gebieden waar zij werkzaam is, te bevorderen. Zij heeft voortdurend aandacht voor de behoeften in de onderscheiden woonkernen en zal het functioneren in de breedte van de organisatie daar op instellen.”

Voor de jaren 2014-2018 formuleerde Brederode Wonen haar ambities in belangrijke mate binnen het ondernemingsplan Van mensen en maatwerk. Zij legt de focus en hiermee dus de ambitie op de doorstroming. Op basis daarvan zijn de volgende speerpunten geformuleerd:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen.
2. Extra aandacht voor senioren.
3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met onze lokale partners.
4. Realiseren van financiële continuïteit.

5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

De speerpunten zijn vertaald in de volgende actiepunten:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen.

- Aantal te bouwen woningen tot 2018 geschikt voor lage inkomens: 50
- Verlaging van het aantal scheefhuurders (inkomen boven € 43.000): 60 (2013 = 350)
- Minimum aantal woningverkoop aan de eigen huurders tot 2018: 30.

2. Extra aandacht voor senioren.

- Extra aanbod van seniorenwoningen uit bestaand bezit in 2018: 50
- Aantal te bouwen seniorenwoningen tot 2018: 30 (uit de 50 nieuwbouw) plus minstens 10 seniorenappartementen (gebouwd door Pré Wonen)
- Doorstroming van een eengezinswoning naar appartement tot 2018: 60.

3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met de lokale partners.

- Minimaal zes maal per jaar overleg met de gemeenten over volkshuisvesting in het algemeen en prestatieafspraken in het bijzonder
- Functionaliteiten in samenwerking afstemmen met Pré Wonen
- Jaarlijks feedback over het samenwerken ophalen bij onze partners
- In 2014 een plan maken voor mogelijke allianties met zorg- en welzijn organisaties en de beide gemeenten voor aansluiting van de speerpunten bij hun werk.

4. Realiseren van financiële continuïteit.

- De inkomsten en de uitgaven uit de jaarlijkse exploitatie zijn in balans
- Interestdekkingsratio is minimaal: 2 (WSW norm = 1,4)
- Schatting van aantal te verkopen woningen tot 2018: 50
- Onderhoudskosten in 2018: maximaal € 1.000 per woning/jaar gemiddeld over 3 jaar (2011: € 1.620,- ; 2013: € 1.385,-)
- Bedrijfslasten in 2018: maximaal € 1.100,- per woning/jaar. (2013: € 940,-).

5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

- De klanttevredenheid in een KWH score van gemiddeld minimaal: 7,9
- Aantal actieve buurtcommissies in 2018: 20 (2013: 13)
- Onderzoek naar woonwensen en drijfveren van senioren in het werkgebied: gereed in 2014
- Uitgewerkt beleid voor vier dorpskernen: gereed in 2015
- Praktisch registratiesysteem voor bewonerscontacten per dorpskern. Op basis hiervan vindt halfjaarlijks analyse plaats, die jaarlijks besproken wordt met de HVB.

Naast de formulering in de ondernemingsplannen komen de ambities van Brederode Wonen ook tot uiting in de diverse convenanten die zij afsloot en in uitvoering nam. In het bijzonder vallen hierbinnen op de benadering van senioren. Brederode Wonen hanteert een actief programma waarin zijn met huisbezoeken aan 85+ bewoners hun situatie in beeld brengt en aan de breder groep van senioren met het Wonen Plus programma actieve ondersteuning biedt bij het langer zelfstandig wonen.

De gemeente Velsen vraagt aan Brederode Wonen meer te investeren in Velsen. De visitatiecommissie denkt dat hier een mooie kans ligt voor Brederode Wonen en heeft begrepen dat Brederode Wonen deze kans ook aan het verkennen is. In de gemeente Velsen is ruimte voor uitbreiding van de sociale woningvoorraad.

3.6.2 Beoordeling van de ambities

De visitatiecommissie beoordeelt de ambities van Brederode Wonen met een 7

Brederode Wonen heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgaven in het werkgebied.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op basis van de onderstaande overwegingen:

- Zoals onder 3.6.1 beschreven zijn de ambities compleet. De doorstroming is voor Brederode Wonen 'de belangrijkste ambitie', in het ondernemingsplan van 2014 -2018 Van mensen en maatwerk onderbouwt zij deze ambitie nadrukkelijk en werkt de ambitie uit naar specifiek speerpunten.
- In latere afstemming met belanghebbers wordt de ambitie verder ingevuld, uitgebouwd en versterkt.
- Gegeven de eerder beschreven situatie in het werkgebied, namelijk de moeite om de sociale woningvoorraad verder uit te bouwen, is de ambitie inzake doorstroming nadrukkelijk realistisch en passend bij de complexe opgave voor Brederode Wonen.

3.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Brederode Wonen heeft de *volkshuisvestelijke* basis beslist op orde. Zij presteert constant op een goed niveau. Zeker ook de waardering van huurders met driemaal een A in de Aedes benchmark getuigt hiervan.
- Brederode Wonen heeft, als relatief kleine corporatie, ook zeker haar *organisatie* goed op orde. Zij signaleert nadrukkelijk waar zij zelf kennis of ervaring tekort heeft of kwetsbaar is. Op deze punten huurt zij kennis en ervaring bij derden in. Voor een belangrijk deel huurt zij in bij collega corporaties waarmee zij een zeer goede band onderhoudt. Brederode Wonen lijkt op afstand kwetsbaar, van nabij bekeken overheerst het 'in control zijn'.

Verwonderpunten

- Brederode Wonen legt bij haar ambities de focus op doorstroming. Hiertoe zet zij onderscheiden acties in. De feitelijke doorstroming komt beperkt tot stand. Wat heeft zij nodig om hierin tot doorbraken te komen?
- Brederode Wonen neemt niet deel aan het volledige benchmarkprogramma van Aedes.

3.8 Totale beoordeling opgaven en prestaties

De visitatiecommissie geeft een eindoordeel van een 7,0 op presteren naar opgaven en ambities.

In onderstaande tabel ziet u hoe deze score tot stand is gekomen, hierbij telt de beoordeling van de maatschappelijke prestaties voor 75% en de beoordeling van de ambities voor 25%.

Presteren naar opgaven en ambities	Oordeel visitatiecommissie	
	beoordeling prestaties	beoordeling ambities
Thema 1: Betaalbaarheid en beschikbaarheid	7	
Thema 2: Wonen en zorg	7	
Thema 3: Bijzondere doelgroepen	7	
Thema 4: Duurzaamheid en kwaliteit	7	
Thema 5: Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	7	
Oordeel	7,0	7
Gewogen oordeel	7,0	

4 Presteren volgens Belanghebbenden

4.1 Beoordelingskader

Bij presteren volgens belanghebbenden stelt de visitatiecommissie zich op de hoogte van de mening van belanghebbenden. Belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers over:

- de mate waarin men tevreden is over de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Hierbij wordt de indeling in thema's gevolgd van de prestatieafspraken
- de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie
- de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

Ook geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van een beperkt aantal verbeterpunten per belanghebbendengroep.

4.2 Werkwijze

De visitatiemethodiek onderscheidt 3 categorieën van belanghebbenden voor de corporatie: de gemeente(n), de huurders en overige partijen (zoals zorg- en welzijnsinstellingen). De corporatie heeft de visitatiecommissie een overzicht aangereikt met haar belanghebbenden in het werkgebied. In goed overleg is tussen de corporatie en de visitatiecommissie afgesproken met welke partijen een gesprek zou plaatsvinden. Tevens is besproken welke partijen alleen door middel van een schriftelijke enquête bevraagd zouden gaan worden. In de bijlagen is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee de visitatiecommissie 'face-to-face' heeft gesproken.

Alle belanghebbenden hebben ter voorbereiding op het gesprek en/of de schriftelijke enquête, een factsheet ontvangen met daarin de belangrijkste prestaties van de corporatie in de visitatieperiode. Deze factsheet is toegevoegd aan de bijlagen.

De beoordeling van de prestaties van de corporaties door de belanghebbenden is zowel op de gesprekken als op de schriftelijke enquête gebaseerd en betreft uitsluitend de visie van de desbetreffende belanghebbende, niet van de visitatiecommissie.

In de schriftelijke enquête zijn extra vragen opgenomen die de mogelijkheid bieden de corporatie te scoren in het Reputation Quotiënt Model: de reputatie monitor. Alhoewel dit geen onderdeel uitmaakt van de visitatiemethodiek, geeft het de corporatie een mooi algemeen inzicht in hoe de belanghebbenden in het werkgebied naar de corporatie kijken.

4.3 Belanghebbenden in het werkgebied

Brederode Wonen is werkzaam in de gemeente Bloemendaal en de gemeente Velsen. De visitatiecommissie heeft met diverse belanghebbenden gesproken c.q. hen via een schriftelijke enquête bevraagd. Hieronder wordt een beeld van de gesprekpartners geschetst.

Gemeente Bloemendaal

De gemeente Bloemendaal ligt in de provincie Noord Holland. De gemeente telt 23.409 inwoners (1 januari 2019, bron: CBS). In de gemeente Bloemendaal is terughoudend als het gaat om het realiseren van sociale huurwoningen, vanwege veel weerstand uit de maatschappij. Dit zorgt ervoor dat er een flink tekort is aan sociale

huurwoningen en Brederode Wonen weinig tot geen mogelijkheden heeft om nieuwbouw te realiseren. Brederode Wonen heeft anno 2018 995 woningen in haar beheer in de gemeente Bloemendaal.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw De Roy van Zuidewijn, wethouder, mevrouw Van der Zeijden, ambtenaar en mevrouw van Weering, ambtenaar.

Gemeente Velsen

De gemeente Velsen is een gemeente in de IJmond-regio (Midden-Kennemerland), in de provincie Noord-Holland. De gemeente telt 68.356 inwoners (1 januari 2019). In de gemeente Velsen krijgt Brederode Wonen meer ruimte om nieuwbouw te realiseren, waar zij in de nabije toekomst gebruik van hoopt te gaan maken. Brederode Wonen heeft anno 2018, 564 woningen in de gemeente Velsen.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer Bal, wethouder, de heer De Groot, ambtenaar en mevrouw Kramer, ambtenaar.

Collega corporaties

Elan Wonen: Elan Wonen is een corporatie met ruim 8.000 vhe, werkzaam in Haarlem en Heemstede.

Stichting Velison Wonen: Velison Wonen is een corporatie met ruim 3.700 vhe, werkzaam in de gemeente Velsen, in de woonkernen IJmuiden, Velsen-Noord, Velsbroek en Santpoort-Noord.

Woningbedrijf Velsen: Woningbedrijf Velsen is een corporatie met circa 8.000 vhe, werkzaam in de gemeente Velsen, in de woonkernen IJmuiden, Velsen-Noord, Velsen-Zuid, Santpoort-Noord, Santpoort-Zuid, Driehuis en Velsbroek.

Pré Wonen: Pré Wonen is een corporatie met bijna 16.000 vhe, werkzaam in de gemeenten Haarlem, Beverwijk, Bloemendaal en Heemstede.

De visitatiecommissie heeft gesproken met de heer R. van der Laan, directeur-bestuurder bij Woningbedrijf Velsen, de heer S.J. van den Berg, manager Financiën bij Stichting Velison Wonen, Mevrouw A. Huntjens, bestuurder bij Pré Wonen en de heer C. Schaapman, directeur-bestuurder bij Elan Wonen

Huurdersvereniging Brederode

Huurdersvereniging Brederode komt op voor de belangen van alle huurders die bij Brederode Wonen een woning huren.

De visitatiecommissie heeft gesproken met mevrouw D. Barnhoorn, secretaris, de heer C. Sieswerda, penningmeester en mevrouw H. van der Ven, voorzitter.

4.4 Belanghebbenden over Brederode Wonen

4.4.1 Typering van Brederode Wonen

Aan de belanghebbenden is gevraagd Brederode Wonen in een aantal woorden te typeren. In onderstaand plaatje is de uitkomst hiervan weergegeven. Brederode Wonen wordt door haar belanghebbenden getypeerd als maatwerk, coöperatief, dichtbij, kleinschalig, betrokken, klantgericht en betrouwbaar.



4.4.2 De beoordeling van de tevredenheid van belanghebbenden over Brederode Wonen

Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties: 7,4

De belanghebbenden van Brederode Wonen zijn over het algemeen tevreden over de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen. Zij geven gemiddeld dan ook het mooie cijfer van een 7,4 voor de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen. Het meest tevreden zijn zij over de inzet van Brederode Wonen op het thema leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed (7,8) ook het thema huisvesting van bijzondere doelgroepen scoort met een gemiddelde beoordeling van een 7,5 bovengemiddeld. Iets minder tevreden zijn de belanghebbenden over de inzet op het thema's duurzaamheid en kwaliteit (7,1) en betaalbaarheid en beschikbaarheid (7,2), hoewel de gemiddelde scores op deze beide thema's ook absoluut niet slecht zijn.

Kijkende naar de verschillende categorieën belanghebbenden zien we dat gemiddeld genomen de overige belanghebbenden, bestaande uit collega corporaties en zorg- en welzijnspartijen, het minst tevreden zijn. Zij geven gemiddeld een 6,8 voor de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen. De gemeenten Bloemendaal en Velsen zijn gemiddeld meer tevreden en geven een 7,3 voor de maatschappelijke prestaties. Hierbij is de gemeente Bloemendaal (8,2) wel aanzienlijk meer tevreden dan de gemeente Velsen (6,4). De gemeente Velsen had vooral op de thema's wonen en zorg (5,0) en duurzaamheid en kwaliteit (5,5) wat meer inzet willen zien van Brederode Wonen. De huurders zijn als categorie gemiddeld genomen het meest tevreden over de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen, zij beoordelen deze met een gemiddeld cijfer van een 8,1.

Thema 1: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid incl. woningvoorraad (7,2)

De belanghebbenden beoordelen het thema betaalbaarheid en beschikbaarheid incl. woningvoorraad met een 7,2 gemiddeld. Hierbij zijn de overige belanghebbenden het minst tevreden, zij geven gemiddeld een 7,0. Ze geven aan te waarderen dat Brederode Wonen betaalbaarheid hoog in het vaandel heeft staan en dat ook laat zien. De toename van de voorraad blijft echter achter, hoewel de oorzaak hiervoor veelal buiten Brederode Wonen ligt. De gemeenten zijn iets meer tevreden en beoordelen het thema met gemiddeld een 7,2. Hierbij is de gemeente

Bloemendaal(7,9) aanzienlijk meer tevreden dan de gemeente Velsen (6,4). De gemeente Velsen geeft aan dat ze graag zou zien dat Brederode Wonen meer inzet op nieuwbouw in Velsen. Wat betreft de betaalbaarheid geeft de gemeente Velsen aan dat Brederode Wonen met name duur bezit heeft, terwijl er meer vraag is naar goedkopere huur. De huurdersvereniging Brederode is het meest tevreden over de inzet van Brederode Wonen op het thema betaalbaarheid en beschikbaarheid incl. woningvoorraad. Zij beoordelen dit thema met een 7,5 gemiddeld. Tegelijkertijd is dit het thema wat de huurdersvereniging gemiddeld genomen het laagst beoordeeld. De huurders vinden dat vooral de beschikbaarheid achterblijft, maar geven ook aan dat dit met name komt vanwege onwil van de gemeenten om sociaal te bouwen. Wat betreft de betaalbaarheid is de huurdersvereniging tevreden, Brederode Wonen houdt rekening met de sociale inkomens.

Thema 2: Wonen en zorg (7,4)

Het thema wonen en zorg wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,4 gemiddeld. De huurders zijn het meest tevreden over dit thema en beoordelen het thema dan ook met een 8,7 gemiddeld. Ze geven aan dat Brederode Wonen maatwerk levert voor zorgbehoevenden en overleg heeft met lokale zorginstellingen. De overige belanghebbenden (6,9) en de gemeenten (6,5) beoordelen dit thema gemiddeld genomen een stuk lager. Bijzonder is ook dat de gemeente Bloemendaal (8,0) een stuk tevredener is dan de gemeente Velsen (5,0). De gemeente Bloemendaal geeft aan blij te zijn met de wijze waarop Brederode Wonen met de gemeente meedenkt in mogelijkheden om met name senioren langer thuis te laten wonen. De gemeente Velsen geeft echter aan dat Brederode Wonen weinig tot geen bezit heeft wat betreft de combinatie van wonen en zorg, dit zou zij graag anders zien. De overige belanghebbenden geven aan dat het bij Brederode Wonen prima is gesteld met de aandacht voor senioren, er is echter minder aandacht voor de uitstroom uit maatschappelijke instellingen. Ook betreuren de collega corporaties het dat Brederode Wonen geen behoefte heeft om aan te sluiten bij de regeling ouder worden, prettig wonen die als pilot in Haarlem is begonnen. Zij vinden het jammer dat het dan geen regionale regeling wordt en Brederode Wonen een eigen regeling blijft hanteren. Brederode Wonen zelf geeft echter aan de resultaten en conclusies na afloop van de pilot af te wachten en op basis daarvan te besluiten of en in welke vorm en onder welke voorwaarden zij deelnemen aan deze regeling.

Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen (7,5)

De belanghebbenden beoordelen het thema huisvesting van bijzondere doelgroepen met een 7,5 gemiddeld. De overige belanghebbenden zijn het minst tevreden over de prestaties van Brederode Wonen op dit thema en beoordelen het thema met een 6,7 gemiddeld. Ze geven aan dat Brederode Wonen wel haar aandeel doet, maar niet voorop loopt om meer te doen of een andere aanpak te stimuleren. De gemeenten beoordelen het thema huisvesting van bijzondere doelgroepen met een 7,5 gemiddeld, hierbij geeft de gemeente Bloemendaal een 8,0 en de gemeente Velsen een 7,0 als score. De gemeente Velsen geeft aan dat er goede medewerking is vanuit Brederode Wonen bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De gemeente Bloemendaal geeft aan dat Brederode Wonen zich daar waar mogelijk inzet voor bijzondere doelgroepen. De huurdersvereniging Brederode Wonen geeft aan dat Brederode Wonen veel rekening houdt met het huisvesten van bijzondere doelgroepen en geeft hen voor de prestaties op dit thema dan ook een 8,3 gemiddeld.

Thema 4: Duurzaamheid en kwaliteit (7,1)

Het thema duurzaamheid en kwaliteit wordt door de belanghebbenden het laagst beoordeeld, namelijk met een 7,1 gemiddeld. De overige belanghebbenden zijn het meest kritisch en beoordelen dit thema met een 6,5 gemiddeld. De gemeenten scoren met gemiddeld een 6,8 iets hoger. Hier zit wederom een aanzienlijk verschil tussen de waardering van de gemeente Bloemendaal, die gemiddeld een 8,0 geeft en de gemeente Velsen die gemiddeld een 5,5 geeft voor de prestaties van Brederode Wonen op het gebied van duurzaamheid en kwaliteit. De gemeente Velsen geeft aan dat er meer inzet op de planning mag komen vanuit Brederode Wonen. Er wordt nog gewerkt aan een plan van aanpak en dat had in de ogen van de gemeente Velsen wat sneller opgepakt mogen worden. De gemeente Bloemendaal is tevreden over de inzet van Brederode Wonen. De huurders zijn ook

tevreden over de inzet van Brederode Wonen op het thema duurzaamheid en kwaliteit. Zij vinden dat Brederode Wonen er alles aan doet om oudere woningen toekomstbestendig te maken. Ook vinden zij dat er voldoende oog is voor duurzaamheid bij renovatie of mutatie. De huurdersvereniging beoordeelt dit thema dan ook met een 8,0 gemiddeld.

Thema 5: Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed (7,8)

Het thema leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed wordt de belanghebbenden gemiddeld genomen het hoogst beoordeeld, namelijk met een 7,8. De overige belanghebbenden beoordelen het thema het laagst, namelijk met een 6,9 gemiddeld. Zij geven o.a. aan dat Brederode Wonen kleinschalige projecten doet die passen bij de gemeenten. Dit zijn echter zaken die een corporatie behoort te doen, er wordt niets extra's gezien. De gemeenten zijn allebei juist erg tevreden over de prestaties van Brederode Wonen op het gebied van leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed, zij beoordelen dit thema dan ook met een 8,5 gemiddeld. De gemeente Bloemendaal geeft gemiddeld een 9,0 en de gemeente Velsen geeft gemiddeld een 8,0. Brederode Wonen heeft niet heel veel maatschappelijk vastgoed, maar de gemeenten vinden het prettig dat Brederode Wonen altijd op goede wijze rekening houdt met de leefomgeving.

De huurdersvereniging beoordeelt het thema leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed met een 8,0 gemiddeld en geeft aan tevreden te zijn over de inzet van Brederode Wonen op dit thema. Ze geeft aan te zien dat Brederode Wonen haar best doet om het beperkte maatschappelijke vastgoed te behouden, maar dat dit soms lastig blijkt.

Tevredenheid over de relatie en communicatie: 8,5

De belanghebbenden geven zowel in de gesprekken als in de enquête aan dat zij tevreden zijn over de relatie en communicatie met Brederode Wonen. Dit onderdeel wordt dan ook beoordeeld met een 8,5 gemiddeld. De overige belanghebbenden geven met een 7,9 gemiddeld de laagste beoordeling, al is een 7,9 natuurlijk nog steeds een prachtig cijfer. Als toelichting wordt dan ook aangegeven dat zij zeer tevreden zijn en dat de collega corporaties elkaar altijd goed informeren en met elkaar afstemmen waar nodig. De gemeenten zijn ook zeer tevreden over de relatie en wijze van communicatie met Brederode Wonen, beide gemeenten geven gemiddeld een 8,5 voor dit onderdeel. Vooral de relatie en communicatie op ambtelijk niveau wordt als zeer goed ervaren, bestuurlijk is het soms wat lastiger. De huurdersvereniging Brederode is ook tevreden over de relatie en communicatie met Brederode Wonen en beoordeelt dit onderdeel dan ook met een 9,0 gemiddeld. Zij geeft aan dat de relatie en communicatie zonder meer prima is.

Tevredenheid over de invloed op beleid: 7,4

De belanghebbenden beoordelen de mate van invloed op het beleid van Brederode Wonen met een 7,4 gemiddeld. Hierbij geven de overige belanghebbenden een score van een 7,3 gemiddeld. Er is een goede samenwerking en er wordt onderling goed afgestemd. Wel is er behoefte aan een meer regionale samenwerking. De gemeenten beoordelen de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid met een 6,8 gemiddeld. Hierbij geeft de gemeente Bloemendaal met een 7,0 gemiddeld een wat hogere score dan de gemeente Velsen die een 6,5 geeft. De gemeente Velsen zou graag wat meer invloed willen, o.a. op het huisvesten van bijzondere doelgroepen, nieuwbouw en het verduurzamingsprogramma. De gemeente Bloemendaal geeft aan dat Brederode Wonen erg open staat voor samenwerking en dat zij dit prettig vindt. De huurdersvereniging is met een waardering van een 8,0 gemiddeld het meest tevreden over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Zij voelt zich serieus genomen als gesprekspartner en geeft aan dat de samenwerking prima is.

4.4.3 Totaal overzicht cijfermatige oordelen belanghebbenden

In onderstaande tabel zijn alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Deze cijfers zijn zowel aan de gesprekken als aan de schriftelijke enquêtes ontleend.

In de eerste tabel is weergegeven hoe de twee gemeenten de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen waarden in cijfers.

Prestatievelden		Gemeente Bloemendaal	Gemeente Velsen	gemiddelde cijfers
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=2</i>	<i>N=2</i>	<i>N=4</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid incl. woningvoorraad	7,9	6,4	7,2
	Thema 2: Wonen en Zorg	8,0	5,0	6,5
	Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0	7,0	7,5
	Thema 4: Duurzaamheid en kwaliteit	8,0	5,5	6,8
	Thema 5: Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	9,0	8,0	8,5
	Thema 6:			
	Gemiddelde	8,2	6,4	7,3
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		8,5	8,5	8,5
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		7,0	6,5	6,8

In de tweede tabel is een uitsplitsing gemaakt van de categorie overige belanghebbenden (niet zijnde gemeente en de huurders). Dit betreft zorgpartijen, collega-corporaties en overigen.

Prestatievelden		Collega-corporaties	Zorg- en welzijns partijen	gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=5</i>	<i>N=1</i>	<i>N=6</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid incl. woningvoorraad	7,2	6,7	7,0
	Thema 2: Wonen en Zorg	6,8	7,0	6,9
	Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,4	7,0	6,7
	Thema 4: Duurzaamheid en kwaliteit	7,0	6,0	6,5
	Thema 5: Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	6,8	7,0	6,9
	Thema 6:			
	Gemiddelde	6,8	6,8	6,8
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		7,8	8,0	7,9
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		6,6	8,0	7,3

Omdat tijdens de visitatie alleen de Huurdersvereniging Brederode, de huurdersvertegenwoordiging in de zin van de Overlegwet is betrokken, is er geen aparte tabel gemaakt met de cijfermatige beoordeling van deze categorie. De beoordeling van de huurdersvereniging Brederode is weergegeven in de onderstaande tabel waarin alle cijfermatige oordelen van de belanghebbenden weergegeven.

Prestatievelden		Huurders	Gemeenten	Overige belanghebbenden	gemiddelde cijfer categorie
	<i>Aantal respondenten</i>	<i>N=3</i>	<i>N=4</i>	<i>N=6</i>	<i>N=13</i>
De tevredenheid over de maatschappelijke prestaties	Thema 1: Betaalbaarheid en Beschikbaarheid incl. woningvoorraad.	7,5	7,2	7,0	7,2
	Thema 2: Wonen en Zorg	8,7	6,5	6,9	7,4
	Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,3	7,5	6,7	7,5
	Thema 4: Duurzaamheid en kwaliteit	8,0	6,8	6,5	7,1
	Thema 5: Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed	8,0	8,5	6,9	7,8
	Thema 6:				
	Gemiddelde	8,1	7,3	6,8	7,4
De tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie		9,0	8,5	7,9	8,5
De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie		8,0	6,8	7,3	7,4

N.B. De drie categorieën belanghebbenden scoren allen even zwaar in de eindscore per onderdeel, ondanks het verschillende aantal respondenten.

4.4.4 Aangedragen verbeterpunten door belanghebbenden

Zowel in de gesprekken als in de schriftelijke enquêtes hebben belanghebbenden (individueel) waar mogelijk verbeterpunten aangegeven voor Brederode Wonen. Deze punten zijn samengebundeld en worden per categorie belanghebbenden hieronder weergegeven:

Gemeenten

- Meer nieuwbouw in het lagere segment.
- Meer investeren in het huisvesten van bijzondere doelgroepen.
- Delen van het doelgroepen beleid.
- Meer inzicht geven in de mutaties.
- Meer helderheid geven over de lange termijnplanning.
- Meer inzet op nieuwbouw.
- Doorstroming bevorderen.

Huurders

- Door blijven gaan zoals het nu is.

Overige belanghebbenden

- In de toekomst meedenken over de instroom van kwetsbare doelgroepen vanuit Beschermd Wonen en maatschappelijke opvang.
- Onderzoeken van mogelijkheden voor regionale afspraken.
- (Nog) meer communiceren over hun (uitvoering van hun) plannen.
- Meer vanuit de opgave in de regio denken.
- Meer open vragen stellen.

4.5 De reputatie van Brederode Wonen

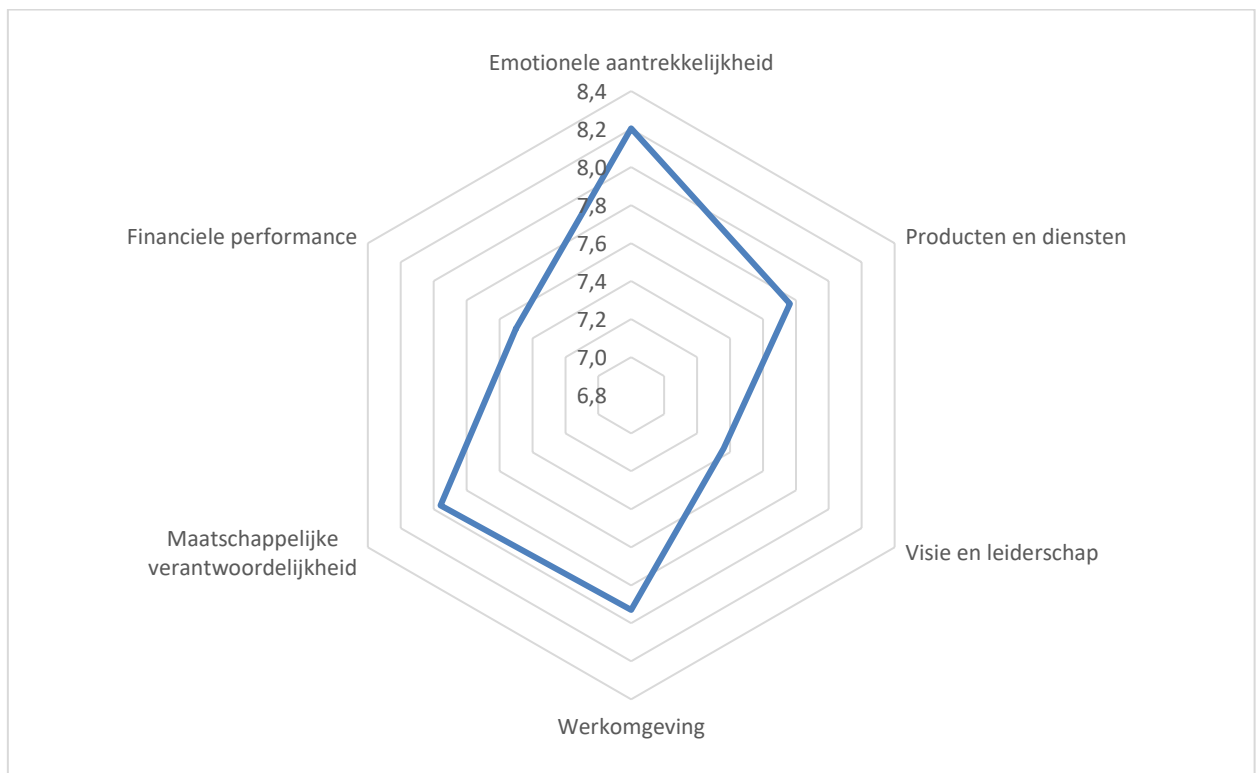
In de voorgaande paragraaf staan drie thema's centraal, namelijk de prestaties, de mate van invloed van de belanghebbenden op de corporatie en relatie en wijze van communicatie. Er zijn natuurlijk meer elementen die het algemene oordeel van de belanghebbenden over de corporatie bepalen. Daarom heeft de visitatiecommissie, naast het gesprek met diverse belanghebbenden en de cijfermatige oordelen die de visitatiemethodiek vereist, ook gevraagd naar het algemene beeld van de belanghebbenden over Brederode Wonen. Dit beeld is opgebouwd

uit 18 elementen van het Reputation Quotiënt model van Fombrun, Gardberg en Sever. Deze aanvullende informatie heeft geen invloed op de scores die volgens de visitatiemethodiek zijn toegekend.

Brederode Wonen scoort een 7,8 voor haar reputatie. Dat is een mooi cijfer. De belanghebbenden zijn vooral tevreden over de emotionele aantrekkelijkheid, dit onderdeel, bestaande uit de elementen sympathie(8,3), waardering en respect(8,2) en vertrouwen(8,2) beoordelen zij met een 8,2 gemiddeld. Lager dan gemiddeld, maar nog steeds met een mooi cijfer, scoort het onderdeel visie en leiderschap, dit onderdeel, bestaande uit de elementen sterk leiderschap (8,1), inspirerende visie (7,3) en herkent en benut marktkansen (6,7) wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,4 gemiddeld.

Andere opvallende beoordelingen van de belanghebbenden zijn op de elementen innovatief (6,4) en goede vooruitzichten voor de toekomst (6,7), maar ook staat garant voor haar producten en diensten (8,4), hoge standaard voor omgang met personeel (8,4) en financiën op orde (8,4).

In onderstaand plaatje is te zien hoe de score is opgebouwd op de zes dimensies van het Reputatie Quotiënt Model:



In de bijlagen is het overzicht opgenomen van alle scores op 18 elementen van het Reputatie Quotiënt Model is opgebouwd.

4.6 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Brederode Wonen heeft een goede reputatie bij haar belanghebbenden.
- De huurdersvereniging Brederode is erg tevreden over Brederode Wonen en de onderlinge samenwerking.

5 Presteren naar vermogen

5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt of Brederode Wonen voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

5.2 Relevante ontwikkelingen

De wereld waarin corporaties opereren is gedurende de visitatieperiode volop in beweging geweest.

In de aanloop was er de Parlementaire Enquête Woningcorporaties. Het beleid tot garantiestelling door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) was daaraan voorafgaand aangescherpt, evenals het toezicht door het Centraal Fonds Volkshuisvesting en vanaf medio 2015 de Autoriteit woningcorporaties.

Met de vaststelling van de Woningwet in 2015 werden nieuwe financieel-administratieve opdrachten vastgelegd (scheiding DAEB en niet-DAEB en waardering vastgoed). De Governance Code werd vernieuwd en aangescherpt en de Verhuurderheffing werd ingevoerd. De visitatieperiode werd dan ook gekenmerkt door extra heffingen en een extreme regeldruk voor de gehele corporatiesector.

Uit de oordeelsbrieven van de Aw komen geen bijzonderheden naar voren. Het WSW concludeert dat Brederode Wonen een financieel gezonde corporatie is met een laag risicoprofiel. Het risicomanagement is in de basis op orde en risico's worden waargenomen. Maar het nemen en bewaken van de beheersmaatregelen is voor verbetering vatbaar.

Uit de accountantsverslagen komen geen bijzonderheden naar voren. Gekozen is voor het verlicht regime bij de scheiding Daeb/niet-Daeb, met lagere administratieve lasten. De corporatie heeft geen derivatenproblematiek.

5.3 Basisinformatie

De financiële ratio's zijn gebaseerd op de rekenmethode en normen van Aw en WSW. In 2015 gebaseerd op de bedrijfswaarde, in 2016 en 2017 de marktwaarde en vanaf 2018 de beleidswaarde. Daarmede wordt de vergelijkbaarheid problematisch, maar het gaat om het herkennen van de omvang en trend. Bovendien zijn de normen (nog) niet vastgesteld op de actuele uitgangspunten, hetgeen de beoordeling verder compliceert. In onderstaande tabel zijn voor 2015 de solvabiliteit en loan to value weer gegeven voor de bedrijfswaarde en voor 2018 de beleidswaarde. De beleidswaarde van € 81 miljoen is de marktwaarde van € 281 miljoen, gecorrigeerd met afslagen voor beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer, in totaal circa € 200 miljoen. Uit een sectoranalyse van Aw/WSW komt naar voren, dat de gemiddelde beleidswaarde voor de sector 5% hoger ligt dan de bedrijfswaarde. Voor Brederode Wonen is dat vrijwel hetzelfde: + 6% (bron: accountantsverslag 2018). Toegevoegd is de zogenaamde buffer, dat wil zeggen het verschil van solvabiliteit en de totale risicoscore. De buffer is een indicatie voor een eventuele overmaat in het vermogen, die beschikbaar is voor additionele investeringen, zoals duurzaamheid en betaalbaarheid. Voor het totale risico in de buffer is achtereenvolgens 17, 18, 19 en 20% genomen (CIP'15).

Prestatievelden	2015	2016	2017	2018
Solvabiliteit (norm WSW > 20) in %	27%	39%	35%	44%
Buffer (norm >0) in %	10%	21%	16%	24%
Interest Coverage Rate (norm WSW > 1,4)	2,1	1,8	1,7	1,6
Loan to value (norm WSW < 75) in %	71,8%	59,5%	62,3%	52%

Bron: Oordeelsbrieven AW, CIP 2015, jaarverslagen en accountantsverslag 2018

De visitatiecommissie constateert dat de ratio's een divers beeld vertonen: de solvabiliteit en loan to value verbeteren in de verslagperiode, maar de ICR verzwakt enigszins in de loop van de periode 2016/2018. De buffer dient in samenhang met de IBW te worden beschouwd. Qua bedrijfslasten scoort Brederode Wonen afwisselend een B of een C in de visitatieperiode

Onderstaand is de Indicatieve Bestedingsruimte Woningcorporaties, de IBW 2017 en 2018, weer gegeven. Doel van de IBW is de investeringscapaciteit van de corporatie transparant te maken voor het overleg met gemeenten en huurderorganisaties. De IBW kan daarbij helpen, maar is een theoretisch maximum zonder veiligheidsmarge en dient met enige voorzichtigheid in combinatie met de vermogensbuffer te worden gezien. De IBW bestaat uit drie componenten die indicatief de extra bestedingsruimte aangeven ten opzichte van de beleidsvoornemens uit de dPi voor de jaren 2017/2021 en 2018/2022.

IBW Brederode Wonen in miljoenen €, gemeenten Bloemendaal en Velsen			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	€ 22,4	€ 17,7	€ 0,73
2018-2022	€ 7,7	€ 6,9	€ 0,34

Brederode Wonen voornemens in IBW/dPi			
Periode	Nieuwbouw	Verbetering	Huurmatiging
2017-2021	80 vhe	€ 6,4 mln.	1,9 %
2018-2022	80 vhe	€ 9,7 mln.	2,52 %

Uit de bovenste tabel komt naar voren, dat de extra investeringscapaciteit in 2017 groot is, maar in 2018 sterk is afgenomen. Mogelijk speelt hier ook de overgang van markt- naar beleidswaarde een rol, bij ongewijzigde normen.

In de onderste tabel zijn de voornemens opgenomen die in de IBW 2017 en 2018 zijn verwoord. Uit de tabel komt naar voren dat Brederode Wonen met haar circa 1.600 vhe's, voornemens is haar investeringen in de verbetering en de gemiddelde, te realiseren huurverhoging sterk te verhogen.

5.4 Vermogensinzet

De visitatiecommissie heeft beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie motiveert en verantwoordt.

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Brederode Wonen verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Brederode Wonen aan het ijkpunt voor een 6.

Het Ondernemingsplan 2014-2018 "Van mensen naar maatwerk" brengt focus aan in de visie en missie van Brederode. Uit de analyse van omgevingsfactoren is de voornaamste conclusie dat het gebrek aan doorstroming het grootste probleem vormt op de (huidige) woningmarkt: er is weinig ruimte voor nieuwbouw. Het plan omvat een heldere en praktisch ingestoken uitwerking van 5 speerpunten voor de focus op doorstroming:

1. huurders Met een laag inkomen
2. extra aandacht voor senioren: het huidige bestand aan huurders heeft een hoog senioriteitsgehalte
3. actieve samenwerking in wederkerigheid met lokale partners, zoals Pré Wonen
4. realiseren van financiële continuïteit

5. constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

De samenwerking met Pré Wonen beschouwt Brederode Wonen als een strategische alliantie, met uitwisseling van bijvoorbeeld expertise. Brederode Wonen werpt de vraag op, of een kleine corporatie alle functies zelfstandig zou moeten uitvoeren, met als oplossingsrichting de externe inhuur met Brederode aan het stuur.

Brederode Wonen acht zichzelf financieel redelijk gezond met een te verbeteren kasstroom. Om balans te krijgen in de structurele uitgaven en inkomsten, wordt gekozen voor een maximale huurverhoging en zuinigheid in de bedrijfslasten. Gestreefd wordt naar het realiseren van 50 woningen (waarvan 30 senioren) en minimaal 30 verkopen aan eigen huurders, met name scheefwoners in de looptijd van het plan.

Met de verkoop van woningen en het aantrekken van leningen worden de investeringen gefinancierd.

Investeringen in energiebesparing worden doorgevoerd met doorbelasting aan de huurders en het minimaal gelijke woonlasten beginsel. Concrete normen zijn opgenomen voor de ICR, de verkopen, onderhouds- en bedrijfslasten.

In 2018 wordt het Ondernemingsplan 2019-2023 “Duurzaam dichtbij” gerealiseerd. Dit plan is meer beschrijvend van aard en minder smart geformuleerd dan het vorige. In dit plan verschuift de nadruk naar duurzaamheid, zowel milieutechnisch als organisatorisch.

In de behoefte aan een grotere sociale voorraad wordt voorzien door nieuwbouw, indien mogelijk aardgasvrij.

Gestreefd wordt zodoende een verhuisketen op gang te brengen en daarmee de transformatie naar seniorenwoningen, betere energiewaarden en in 2050 een CO₂-neutrale voorraad te hebben. Brederode Wonen noemt de realisatie van verduurzaming in relatie tot betaalbaarheid één van de belangrijkste spanningsvelden voor de komende jaren. In een zeer beknopte financiële paragraaf wordt gesteld dat Brederode Wonen haar financiële continuïteit verzekert door de financiële parameters van Aw en WSW scherp in het oog te houden.

De ondernemingsplannen worden uitgewerkt in jaarplannen met meerjarenbegrotingen en specifieke beleidsnota's. De looptijd van de meerjarenbegrotingen is 10 jaar. Een scenario- dan wel gevoeligheidsanalyse ontbreekt. In het huurbeleid wordt toegewerkt naar een gelijke prijs/kwaliteitsverhouding met streefhuren, zonder inkomensafhankelijke verhoging. Bij duurzaamheid ligt de focus op de energiebesparing en isolatie bij mutaties. De ambitie is daarbij B-label, mits technisch en financieel haalbaar.

De voortgang wordt intern bewaakt aan de hand van 1- en 3-maraps met een beknopte samenvatting van de aandachtspunten en de financiële stand van zaken.

De laatste jaarverslagen 2017 en 2018 melden een overspannen woningmarkt met een schaars aanbod en lange wachlijsten. In het jaarverslag 2017 wordt melding gemaakt van een locatieonderzoek dat de komende jaren zou kunnen leiden tot een uitbreiding van de voorraad. In het jaarverslag 2018 wordt met een goed gevoel en positief resultaat teruggekeken op 2018, waarin het spanningsveld tussen duurzaamheid en betaalbaarheid nog duidelijker is geworden en Brederode Wonen uiteindelijk de betaalbaarheid voorop stelt.

De externe financiering wordt zoveel als mogelijk beperkt door gebruik te maken van de interne mogelijkheden, zoals de verkopen. Maar vanwege de druk op de markt worden deze beperkt. In de ogen van de commissie doet Brederode Wonen wat zij behoort te doen, met een positieve beoordeling van de externe toezichthouders, het volgen van de referentiegroep in de bedrijfslasten en het periodiek bijstellen van de beleidsvorming, -evaluatie, sturing en verantwoording

De commissie geeft een pluspunt op grond van de overweging dat Brederode Wonen haar beschikbare middelen goed en weloverwogen inzet. Zij stuurt daarbij scherp op haar vermogen en efficiency in de organisatie. De motieven voor strategische samenwerking zijn vanwege de schaal van Brederode Wonen voornamelijk inhoudelijk en strategisch van aard. Mooie voorbeelden van de wijze van inzetten van het vermogen betreffen de aankoop van Het Terras en het initiatief tot sloop en nieuwbouw in Vogelenzang. Ook de inzet middels het Project Wonen Plus (een samenwerking tussen corporaties, gemeenten en de woon- en thuiszorginstellingen) waarbij maatwerk

en ondersteuning bij langer zelfstandig wonen wordt geboden, vindt de commissie een mooi voorbeeld van de inzet voor specifieke doelgroepen. Tenslotte vinden in de aanpak van leefbaarheid ook geslaagde initiatieven plaats, die in dit kader van het toekennen van een pluspunt een rol spelen.

5.5 Bewonder- en verwonderpunten

Verwonderpunten

- Het ontbreken van gevoeligheids- en/of scenario-analyses bij de uitwerking van de ondernemingsplannen.
- Opvallend is, gezien de sterke ratio's, dat er geen eigen, scherpere onder- en bovengrenzen worden ingezet voor resp. de loan-to-value en de solvabiliteit. Omdat Brederode Wonen voldoet aan de gestelde normen identificeert de commissie dit als een kans, maar niet als een minpunt bij haar oordeel t.a.v. de vermogensinzet.

6 Governance

6.1 Beoordelingskader

Bij Governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over:

- Strategievorming en sturing op prestaties
- Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen
- Externe legitimatie en verantwoording.

6.2 Korte beschrijving governance-structuur

Brederode Wonen is één van de weinige corporaties in Nederland die nog de verenigingsvorm heeft. Voorgenomen bestuursbesluiten die ter goedkeuring aan de raad van commissarissen dienen te worden voorgelegd, moeten eerst ter schriftelijke advisering aan de ALV worden aangeboden. De vereniging heeft 912 leden per 31 december 2018, waarvan 31 'niet huurders'.

Brederode Wonen wordt sinds 2014 bestuurd door directeur-bestuurder Paul Vreke. Vanaf de herbenoeming in 2018, is zijn tweede bestuurstermijn van 4 jaar ingegaan. Het toezichthoudend orgaan van Brederode Wonen is de raad van commissarissen. Bestuur en raad van commissarissen hebben de bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd in een bestuursreglement, een procuratiereglement en een Reglement voor de raad van commissarissen.

De werkorganisatie bestond ultimo 2018 uit 13 personen, die samen 11,33 fulltime formatieplaatsen (fte's) vervullen (gemiddeld 2018: 12,1 fte). De teamleiders verhuur, vastgoed en financiën en de bestuurssecretaris ondersteunen de bestuurder bij de besturing. Samen voeren zij het tweewekelijkse Teamleidersoverleg waarbinnen de nodige besluiten tot stand komen.

De wettelijke (overleg)taken conform de Overlegwet is bij Brederode Wonen belegd bij de Huurdersvereniging Brederode (HVB). De HVB heeft ultimo 2018 378 betalende leden, maar vertegenwoordigt alle huurders van Brederode Wonen.

6.3 Relevante ontwikkelingen

De meest relevante algemene ontwikkelingen voor de governance van Brederode Wonen in de visitatieperiode waren:

- De nieuwe Woningwet 2015 zorgde voor wijzigende verantwoordelijkheden en werkwijzen intern en extern. Waaronder tevens begrepen het maken van prestatieafspraken met gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen en collega corporaties en de splitsing van het bezit in sociale huurwoningen en commercieel bezit (vrije sector huurwoningen).
- Passend toewijzen: aan huishoudens die op basis van het inkomen recht hebben op huurtoeslag, mogen geen woningen toegewezen worden boven de huurtoeslaggrens.
- Een toenemende druk op de woningmarkt. Hiermee staan tevens de betaalbaarheid en beschikbaarheid staan onder druk. De hoge instroom in 2015 en 2016 en gekoppelde huisvesting van vluchtelingen/statushouders geven extra druk.
- Met het Klimaatakkoord is in 2018 de duurzaamheidsopgave expliciet geworden. Daarmee wordt het toch al aanwezige spanningsveld tussen duurzaamheid en betaalbaarheid nog duidelijker. Brederode Wonen moet prioriteren bij investeren.

- De verhuurdersheffing is voor Brederode Wonen gestegen naar € 1.75 miljoen in 2018.

Specifiek zijn regionaal en lokaal de relevante ontwikkelingen:

- Een bijzonder hoge druk op de (sociale) woningmarkt vanuit de regio ‘Metropool Regio Amsterdam’. Brederode Wonen voert een gematigd huurbeleid. Brederode Wonen heeft de verkoop van woningen getemporiseerd.
- In de samenwerking met de gemeente Bloemendaal blijkt het zoeken en vinden van passende bouwlocaties voor uitbreiding van de sociale woningvoorraad moeilijk c.q. nog zonder resultaat.
- De organisatie pleit voor omzetting van vereniging naar stichting. In de Algemene Ledenvergadering is hiervoor, hoewel er een meerderheid vóór omvorming stemde, niet de voor omvorming vereiste meerderheid van 90% behaald.

6.4 Strategievorming en sturing op prestaties

6.4.1 Strategievorming

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Brederode Wonen heeft een actuele lange termijn visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze is zodanig vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

In het Ondernemingsplan 2014 – 2018 ‘Van mensen- en maatwerk’ stelt Brederode Wonen heldere speerpunten vast. Dit plan kwam tot stand op basis van 1) inventarisatie van relevante externe en interne ontwikkelingen, 2) een analyse en duiding van deze ontwikkelingen, 3) afstemming van ideeën met de gemeenten en collega corporaties, 4) opstelling conceptplan, 5) advies door de HVB en goedkeuring door de toenmalige raad van toezicht. Brederode Wonen werkt de speerpunten uit naar concrete en meetbare resultaten. Dit ondernemingsplan is duidelijk en geeft nadrukkelijk richting aan de activiteiten.

In 2018 stelde zij voor de jaren 2019 – 2023 het Ondernemingsplan ‘Duurzaam dichtbij’ vast. Ook bij de totstandkoming van dit plan baseert Brederode Wonen zich op de input vanuit huurders, externe stakeholders als gemeenten en collega-corporaties, op de ontwikkelingen die zij om zich heen ziet en op de mogelijkheden die er binnen Brederode Wonen zijn om op deze ontwikkelingen in te spelen. Vanzelfsprekend zijn ook de HVB en raad van commissarissen (voorheen raad van toezicht) betrokken. Brederode Wonen stelt deels oude en deels nieuwe speerpunten vast.

Brederode Wonen ziet een belangrijke opgave om woningen voor de sociale doelgroep te realiseren. Er is een fors tekort aan sociale huurwoningen in de regio. Door de voortgaande verdunning van de huishoudenssamenstelling, blijft het aantal huishoudens groeien. Ook door extramuralisering wordt een groter beroep gedaan op de voorraad sociale huurwoningen. Die grote groep woningzoekenden wil Brederode Wonen betaalbare woningen bieden. Daar voorziet zij in door waar mogelijk de doorstroming te bevorderen, maar er zal zeker ook nieuwbouw gerealiseerd moeten worden.

Speerpunten Van Mensen en maatwerk 2014-2018	Speerpunten Duurzaam dichtbij 2019-2023
1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen. 2. Extra aandacht voor senioren.	1. Betaalbaar wonen in de gemeenten Bloemendaal en Velsen mogelijk blijft.

<p>3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met onze lokale partners.</p> <p>4. Realiseren van financiële continuïteit.</p> <p>5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.</p>	<p>2. We de betrouwbare, sociale corporatie zijn die dicht bij huurders, woningzoekenden en partners staat.</p> <p>3. Het beheer dat wij voeren, zowel qua dienstverlening als in technische zin, van hoge kwaliteit is.</p> <p>4. Duurzaamheid een realistische plaats inneemt in de ambities.</p> <p>5. De organisatie blijvend financieel en inhoudelijk in staat is om de ambities te realiseren.</p>
--	---

Mede op basis van de ondernemingsplannen stelt Brederode Wonen op c.q. actualiseert zij het Huurbeleid, Strategisch voorraadbeleid, Duurzaamheidsbeleid, Verkoopbeleid en de Portefeuillestrategie. Tevens stelt Brederode Wonen in goede aansluiting op het ondernemingsplan Jaarplannen en Begrotingen op met concreet te volgen doelen en activiteiten.

In de ogen van de visitatiecommissie kan Brederode Wonen nog winnen door sterker in te zetten op 'co-creatie'. Brederode Wonen hoeft niet (alleen) zelf 'het wiel uit te vinden'.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overweging:

- De verantwoording van de visie waarbij Brederode Wonen haar positie overzichtelijk en eenduidig definieert, de (on)mogelijkheden schetst en transparant een overzichtelijke set van keuzes maakt, en dit 'zonder poespas' en deze keuzes in de gesprekken met de visitatiecommissie bleek dat deze keuzes bij iedereen volstrekt helder op het netvlies staan, hier grote consensus over blijkt en de keuzes en speerpunten unaniem gedragen worden.

6.4.2 Prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Brederode Wonen volgt periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en stuurt bij indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Volgt periodiek en systematisch de vorderingen

Brederode Wonen volgt de vorderingen.

- Maandrapportages op kritische prestatie indicatoren.
- Kwartaalrapportages met hierin consequent aandacht voor 1) externe en interne ontwikkelingen, 2) smartproof voortgang in het behalen van doelstellingen uit onder meer jaarplan (actueel en niet behaalde doelstellingen eerder jaar) en managementletters en 3) financiële resultaten.
- Jaarverslagen en jaarrekeningen waarin wederom de mate van behalen van gestelde doelen in beeld komt.

Bijsturing door acties en aanpassing doelen

In de maand en kwartaalrapportages komen de resultaten in beeld. Niet de analyse en duiding hiervan, ook niet de interventies voor zover nodig op basis van afwijkingen. De afwijkingen en interventies komen wel aan bod in het Teamleidersoverleg. De kwartaalrapportages worden structureel en uitgebreid door de raad van commissarissen besproken. Uit de verslagen blijkt wel met een bepaalde regelmaat waar en wanneer afwijkingen ten opzichte van de normen plaats vinden, interventies ingezet worden om alsnog doelen te halen en of doelstellingen aan te

passen. Toch kan Brederode Wonen nog groeien in transparantie van analyse en duiding van afwijkingen binnen rapportages en de vertaling naar interventies.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- Het complete monitoring en rapportagesysteem waarbij 1) nauwkeurig externe en interne ontwikkelingen betrokken worden, 2) de speerpunten en normen zeer goed volgbaar zijn in samenhang van Ondernemingsplan, Jaarplan, Kwartaalrapportage en Jaarverslag.

6.4.3 Totaal oordeel Strategievorming en sturing op prestaties

De visitatiecommissie beoordeelt het onderdeel Strategievorming en sturing op prestaties met een 7,5

Strategievorming en sturing op prestaties	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming	7
Sturing op prestaties	7
Totaaloordeel Strategievorming en sturing op prestaties	7,0

6.5 Maatschappelijk rol raad van commissarissen

6.5.1 Beoordelingskader

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan de functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden hoe vervult de raad de maatschappelijke rol? Heeft de raad een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de raad van commissarissen het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De aspecten van Governance die door de Aw worden getoetst, worden hierbij buiten beschouwing gelaten.

6.5.2 Maatschappelijke rol raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 6

De raad van commissarissen is zich in bepaalde mate bewust van de maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en geeft deze professioneel vorm.

De raad van commissarissen treedt beperkt zelfstandig in contact met de relevante netwerkpartners, de raad ziet dit vooral als rol en verantwoordelijkheid van de bestuurder. In de toezichthoudende rol baseert de raad zich op vooral 1) de informatie verstrekt door de bestuurder en vanuit de interne organisatie, 2) in- en externe rapportages en 3) informatie en state-of-the-art uit landelijke publicaties, presentaties en opleidingsactiviteiten.

Wel toont de raad zich in het gevoerde gesprek als een team met diversiteit in visie, tevens in staat deze diversiteit te verwoorden en in een goede verbondenheid tot uitspraken te komen; kortom 'een hecht team'.

De visitatiecommissie geeft geen pluspunt op dit onderdeel. De raad laat zien dat hij zich informeert en maatschappelijk georiënteert, in de ogen van de visitatiecommissie echter meer passief dan (pro)actief.

6.6 Externe legitimering en verantwoording

Bij dit onderdeel beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie belanghebbenden bij beleidsvorming betreft en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Tevens wordt beoordeeld of de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

6.6.1 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

Brederode Wonen zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. Brederode Wonen voert regelmatig overleg met huurdersvereniging, de gemeenten zowel ambtelijk als bestuurlijk, maatschappelijke partners, mede corporaties, de accountant, AW en WSW. Ook bij de totstandkoming van het Ondernemingsplan betreft Brederode Wonen nadrukkelijk de input vanuit huurders en externe stakeholders waaronder de gemeenten en collega-corporaties. Op deze wijze wordt vooraf geborgd dat externe partijen het beleid van de corporatie mede beïnvloeden.

Bij de informatie van inwoners, huurders en partners maakt Brederode Wonen actief gebruik van de website en het nieuwsbulletin Breeduit. Brederode Wonen organiseert thema/informatiebijeenkomsten voor haar bewoners om de achtergrond van beleidskeuzes toe te lichten. Uiteraard legt zij ook externe verantwoording af binnen het overleg met belanghebbenden en in de gepubliceerde jaarverslagen, benchmarks en onderzoeksrapporten. Ook de HBV publiceert haar nieuwsbrieven op de site van Brederode.

De netwerkpartners ervaren de bestuurder als zeer open en toegankelijk, deels als bescheiden. Voor velen is de bestuurder een prettige samenwerkingspartner die zorgvuldig veel zaken uitwisselt. Hij staat nadrukkelijk in verbinding met het netwerk. Ook de gemeente Bloemendaal waardeert de inbreng en stijl van de bestuurder, hierbij hoopt de gemeente Bloemendaal op groeiend begrip voor de lokale politieke werkelijkheid. Bij de externe legitimering is de raad van commissarissen beperkt expliciet in beeld, hij rekent hierin op de inbreng van de bestuurder.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De sterke verbinding tussen Brederode Wonen, de huurders en het samenwerkingsnetwerk, onder meer blijkend uit de waardering vanuit de huurdersvereniging, de netwerkpartners van de rolinvulling door de bestuurder en ook uit de inhoud van Breeduit waarin blijkt dat Brederode Wonen 'in de lokale samenleving verankerd is'.

6.6.2 Openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 7

De gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. Relevante documenten zoals het Ondernemingsplan, Jaarplan en Jaarverslag zijn op de website te vinden en worden dikwijls samengevat in het bewonersblad "Breeduit". Afwijkingen ten opzichte van de gestelde doelen in het jaarplan worden toegelicht in het jaarverslag.

De visitatiecommissie geeft een pluspunt op grond van de volgende overwegingen:

- De toegankelijke en leesbare wijze waarop Brederode Wonen de verantwoording aflegt aan inwoners en huurders op de website en in Breeduit. Brederode Wonen legt tevens serieus en expliciet verantwoording af in en aan de ALV, blijktend uit verslagen en de HVB, blijktend uit het gesprek van de commissie met het bestuur van de HVB.

De visitatiecommissie beoordeelt het prestatieveld externe legitimatie en openbare verantwoording met een 7

Prestatieveld externe legitimatie en verantwoording	Oordeel visitatiecommissie
Externe legitimatie	7
Openbare verantwoording	7
Oordeel	7

6.7 Bewonderpunten en verwonderpunten

Bewonderpunten

- Brederode Wonen staat bijzonder goed in verbinding met het lokale en regionale netwerkpartners.
- Ondanks de relatief kleine omvang heeft Brederode Wonen ‘de regeltechniek’ voor elkaar, dit terwijl er in de afgelopen jaren zo enorm veel meer eisen aan de corporaties gesteld werden.

Verwonderpunten

- Brederode Wonen worstelt met twee hardnekkige knelpunten, enerzijds het ontbreken van politiek draagvlak in Bloemendaal om de sociale woningvoorraad op het gewenste peil te brengen, anderzijds het niet behalen van de benodigde 90% meerderheid in de ALV om de vereniging om te zetten in een stichting. Brederode Wonen lijkt hierbij gevangen te zitten in gevestigde patronen van aanpak, het kost moeite om tot een alternatieve en doeltreffende aanpak te komen.

6.8 Totale beoordeling Governance

De commissie beoordeelt het perspectief Governance in totaliteit met een 6,8:

Governance	Oordeel visitatiecommissie
Strategievorming en sturing op prestaties	7,5
Maatschappelijke rol raad van commissarissen	6
Externe legitimatie en verantwoording	7
Oordeel Governance	6,8

7 Bijlagen

- Position paper
- Factsheet maatschappelijke prestaties
- Overzicht geïnterviewde personen
- Korte cv's visitatoren
- Onafhankelijkheidsverklaringen Cognitum en visitatoren
- Meetschaal
- Werkwijze visitatiecommissie
- Bronnenoverzicht
- Reputatie-Quotiënt
- Prestatiemonitor

Position paper



Position paper Brederode Wonen bij visitatie 2015-2018

Brederode Wonen is een woningcorporatie die actief is in de gemeenten Velsen en Bloemendaal. In Velsen hebben we met onze 500 woningen een aandeel van 5% van de lokale sociale voorraad en zijn we een kleine partij. In Bloemendaal daarentegen zijn we met onze 1.000 woningen de corporatie in de gemeente. Collega's Pré Wonen en Woonzorg Nederland hebben beiden een kleiner aandeel in de voorraad sociale huurwoningen in Bloemendaal.

In ons ondernemingsplan, met de titel Duurzaam Dichtbij, dat we in 2018 hebben vastgesteld, hebben we onze missie en visie verwoord.

Onze missie luidt: Brederode Wonen is een maatschappelijk betrokken organisatie die in de gemeenten Bloemendaal en Velsen huisvesting wil bieden aan huishoudens met een smalle beurs. Wij werken daarbij graag samen met onze huurders, gemeentes en maatschappelijke organisaties aan een prettig woon- en leefklimaat.

Onze visie geeft onze belangrijkste ambities weer: Brederode Wonen wil het tekort aan sociale huurwoningen in haar werkgebied terugdringen en met oog voor haar bewoners en woningzoekenden invulling geven aan het dagelijks beheer. We willen de belasting voor het milieu beperken en werken daarom toe naar een CO²-neutrale voorraad. Hierdoor beperken we tegelijkertijd de woonlasten voor onze huurders.

Wij vinden de lokale verankering van Brederode Wonen van wezenlijk belang. Door dicht bij onze huurders te zijn, hebben we een goede indruk van hun woonwensen, maar ook van de knelpunten waarmee huurders zich weleens geconfronteerd zien. Soms kunnen we met maatwerkoplossingen perspectief bieden aan huurders en woningzoekenden. Maar lokale verankering gaat verder. Door onze positie in de lokale samenleving zijn we in staat om signalen op te vangen omtrent maatschappelijke vraagstukken. In sommige daarvan kan Brederode Wonen een rol vervullen. Dit uiteraard binnen de kaders die de wetgever hiervoor gesteld heeft.

Met de wijze waarop we invulling geven aan het dagelijks beheer geven we vorm aan onze wens om dicht bij de klant te zijn. Onze beperkte omvang zorgt voor korte lijnen binnen de organisatie en biedt ons de mogelijkheid om onze klanten maatwerk te bieden wanneer dat nodig is. We voeren een gematigd prijsbeleid om onze voorraad bereikbaar te houden voor de doelgroep.

Vooraf in de gemeente Bloemendaal is het tekort aan betaalbare huurwoningen groot. De voorraad sociale huurwoningen omvat hier slechts 16% van de totale voorraad en in combinatie met een lage mutatiegraad leidt dit tot lange wachttijden voor de woningzoekenden. Om ook voor deze groep van betekenis te kunnen zijn, zouden we onze voorraad sociale huurwoningen – met name in Bloemendaal - graag aanvullen. Binnen deze gemeente zijn de mogelijkheden voor nieuwbouw echter zowel ruimtelijk als politiek, beperkt. We zijn en blijven met de gemeente Bloemendaal in gesprek om potentiële bouwlocaties te verkennen.

Naast de wens om onze voorraad aan te vullen, hebben we een forse verduurzamingsopgave. Ons streven is om in 2050 een CO²-neutrale voorraad te beheren. Vooral voor het oudere deel van onze voorraad is dat nog een forse opgave. We zijn gestart met het complexgewijs aanpakken van onze woningen en leggen daarbij het accent op isoleren. Over de aanpak en de te treffen maatregelen proberen we overeenstemming te bereiken met elke huurder in het complex. In persoonlijke gesprekken verkennen we de wensen en geven we uitleg over de verbeteringen die we door willen voeren en de consequenties die dit voor de hoogte van de huur zal hebben.

Op verschillende gestapelde complexen hebben we zonnepanelen aangebracht om te voorzien in de energiebehoefte voor de gemeenschappelijke voorzieningen.

Brederode Wonen is goed in staat om de taken die bij haar berusten te verrichten. De huurders zijn tevreden, de woningen blijven betaalbaar en verkeren in een goede technische staat. Door de beperkte omvang (1.500 woningen, 12,5 formatieplaatsen) zijn we echter wel kwetsbaar. Een groeiend takenpakket (onder andere verantwoordingsinformatie en projectmanagement) doet de druk op de organisatie toenemen. Bij onze beperkte omvang is het niet mogelijk alle expertise zelf in huis te hebben. In toenemende mate doen we een beroep op externe deskundigheid om nieuwe opgaven adequaat tegemoet te treden. Door op onderdelen de samenwerking met collega-

corporaties te zoeken en op andere vlakken gebruik te maken van gespecialiseerde bureaus, zorgen we ervoor dat onze prestaties blijven voldoen aan alle maatstaven die wij zelf stellen en die onze omgeving definieert.

Samengaan met een collega-corporatie zou tot een schaa sprong leiden waarmee de genoemde kwetsbaarheid wordt beperkt. Naast de maatregelen die we al getroffen hebben om het risico van onze kleine schaal te beperken, willen we ook over de fusie-optie als alternatieve mogelijkheid beschikken. Corporaties in onze omgeving hebben de stichting als rechtsvorm en voor een fusie dienen partijen dezelfde rechtsvorm te hebben. Met onze leden in de Algemene Ledenvergaderingen spraken we uitgebreid over de stap om onze vereniging om te vormen tot stichting. Bij stemming bleek een meerderheid in te stemmen met de omzetting, maar de vereiste 90% meerderheid werd (nog) niet behaald. Hoewel het slechts een voorzorgsmaatregel betreft, willen we toch de mogelijkheid scheppen om wanneer dat noodzakelijk wordt, te kunnen fuseren. Daarom zullen we het gesprek hierover met onze leden voortzetten.

Jaarlijks maken we in beide gemeenten prestatieafspraken. Sinds een paar jaar zijn de huurdersorganisaties intensief betrokken bij het tot stand brengen van deze afspraken. Brederode Wonen hecht veel belang aan het partnerschap dat we met het maken van deze afspraken tot uitdrukking brengen. Met de prestatieafspraken verkennen we samen met de andere partijen in de gemeente hoe we elkaar kunnen versterken en welke knelpunten om een gezamenlijke aanpak vragen. In toenemende mate geven we ons samen rekenschap van de vraagstukken die in de regio spelen en beziën we welke bijdragen we lokaal kunnen bieden aan het oplossen van regionale vraagstukken.

Als titel voor ons nieuwe ondernemingsplan kozen we "Duurzaam dichtbij". Uiteraard doelen we daarmee op de belangrijke opgave die uit het klimaat-akkoord voortvloeit. De belangrijkste opgave waar we voor staan is en blijft echter het zorgdragen voor betaalbare huisvesting. Door belastingmaatregelen stijgen onze kosten en wordt het ons niet makkelijk gemaakt om de woningen betaalbaar te houden. Door ons intensieve contact met de huurders, zijn wij er ons zeer van bewust hoe belangrijk betaalbare huisvesting is. Onze zorg voor betaalbaarheid en beschikbaarheid, gevolgd door duurzaamheid, geeft richting aan ons handelen. Want Brederode Wonen wil er duurzaam zijn voor haar huurders van vandaag en morgen!

Mei 2019
Paul Vreke

Directeur-bestuurder
Brederode Wonen

Factsheet maatschappelijke prestaties



**Brederode
wonen**
Thuis in goed wonen

Factsheet maatschappelijke prestaties Brederode Wonen

2015-2018

Terugblik afgelopen 4 jaar

Brederode Wonen hanteerde met betrekking tot het streven naar haar maatschappelijke prestaties de volgende uitgangspunten:

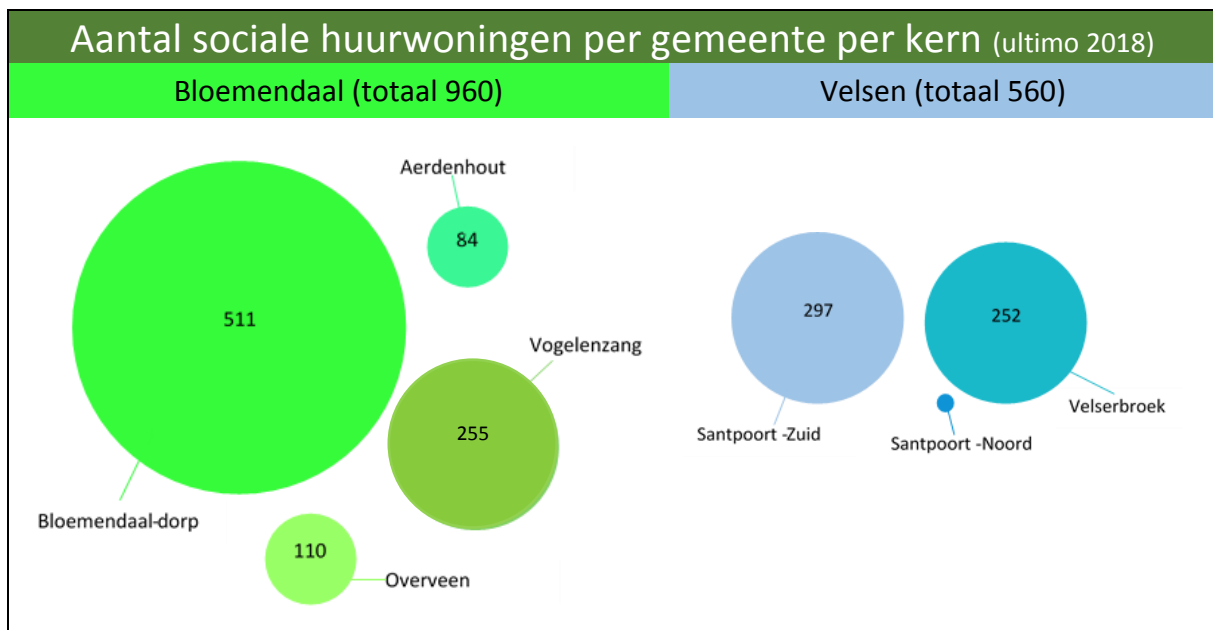
- ✓ Wij zetten in op betaalbaarheid en beschikbaarheid en van de voorraad, in eerste instantie voor huurders en woningzoekenden met lage inkomens.
- ✓ Wij besteden extra aandacht aan senioren.
- ✓ Wij bieden maatwerk waar nodig.
- ✓ Wij zijn ons bewust van de omgeving, de leefbaarheid en het karakter van de buurten waarin wij werkzaam zijn.
- ✓ Wij zijn gericht op de toekomst, maar houden daarbij oog voor de historie van ons bezit en onze organisatie.

Typend voor de afgelopen periode:

- Efficiëntere bedrijfsvoering, die er mede toe heeft geleid dat verkoopopbrengsten niet meer nodig zijn om de organisatie draaiende te houden, terwijl er tegelijkertijd een gematigd huurbeleid werd gevoerd.
- Met gerichte inspanningen is de huurachterstand enorm teruggedrongen, waardoor het aantal huisuitzettingen tot een minimum beperkt is gebleven.
- Intensievere, sterkere en professionelere samenwerking met (het bestuur van) Huurdersvereniging Brederode -> nieuwe samenwerkingsovereenkomst, regulier constructief overleg.
- Het vermogen om tijdig in te spelen op verandering van de omstandigheden en moeilijke conclusies niet uit de weg te gaan. Een voorbeeld daarvan is dat wij op basis van analyse van de voorraad het besluit hebben genomen voor de sloop van een complex in Vogelenzang. Daarvoor in de plaats is nu passende nieuwbouw in voorbereiding, waarmee de voorraad wordt uitgebreid.

Woningvoorraad

Ontwikkeling van de voorraad				
	ultimo 2015	ultimo 2016	ultimo 2017	ultimo 2018
Aantal DAEB-woningen in bezit	1.509	1.509	1.520	1.520
Aantal Niet-DAEB-woningen in bezit	45	41	40	39
Totaal aantal woningen in bezit	1.554	1.550	1.560	1.559
Aantal verkopen	10	4	1	1
Aantal aankopen	-	-	11	-



Woningen in beheer	
2015	94
2016	94
2017	83
2018	83



Kwaliteit van de voorraad				
	2015	2016	2017	2018
Totale onderhoudsuitgaven (incl. duurzaamheid)	€ 3 mln.	€ 3,9 mln.	€ 4,3 mln.	€ 4,8 mln.

Verhuureenheden (onzelfstandig) ultimo 2018	
Garages	47
Bergingen	15
Standplaatsen	11
Woonwagens	1
Maatschappelijk vastgoed	1

	2015	2016	2017	2018
Aantal individuele reparatieverzoeken	1.899	1.819	1.568	1.627
Aantal woningverbeteringen bij zittende huurders	27	44	42	36

Beschikbaarheid

Huisvesten primaire doelgroep

	Woningen in bezit	Percentage goedkoop/betaalbaar	% vrijgekomen woningen verhuurd aan huishoudens met een inkomen lager dan de vastgestelde grens	% vrijgekomen woningen passend toegewezen (norm is 95%)
2015	1.554	77%	91%	n.v.t.
2016	1.550	77%	98%	n.v.t.
2017	1.560	76%	99%	99%
2018	1.559	74%	97%	99%

In de afgelopen periode is het sloop/nieuwbouw project 'De Witte Hond' in Vogelenzang voorbereid. De 9 verouderde eengezinswoningen worden vervangen door 21 nieuwe appartementen die voldoen aan de eisen en wensen wat betreft ruimte, toegankelijkheid, energiezuinigheid en bereikbaarheid.

Huisvesten bijzondere doelgroepen

Brederode Wonen biedt huisvesting aan

- Uitstromers uit instellingen
 - Mensen met psychische en/of sociale problematiek
 - Statushouders
 - Contingenten
- en werkt daarom nauw samen met gemeente, GGZ, Ribw, COA, schuldhulpverlening, politie, GGD en andere sociale /maatschappelijke partners

Brederode Wonen beschikt over

- 387** voor senioren geschikte woningen;
- 6** woningen die bij voorrang bestemd zijn voor mensen met een (fysieke) beperking;
- 132** aanpasbaar gebouwde woningen.

Duurzaamheid

Wij onderhouden, bouwen en renoveren onze woningen zo duurzaam mogelijk. Het streven is **gemiddeld label B** in 2023 en CO2 neutraal in 2050

Middels praktische **informatievoorziening** richting onze bewoners dragen wij bij aan bewuster energieverbruik:

- ➔ Bijeenkomsten
- ➔ Bewonersblad
- ➔ Nieuwsbrieven
- ➔ Op aanvraag

2015

Zonnepanelen aangebracht voor collectieve installaties t.b.v. **130** woningen

30 woningen bij mutatie volledig geïsoleerd en van nieuwe installaties voorzien

2016

Zonnepanelen aangebracht voor collectieve installaties t.b.v. **26** woningen

36 woningen bij mutatie volledig geïsoleerd en van nieuwe installaties voorzien

2017

Zonnepanelen aangebracht voor collectieve installaties t.b.v. **36** woningen

36 woningen bij mutatie volledig geïsoleerd en van nieuwe installaties voorzien

Dakrenovatie en –isolatie van **47** woningen

Vervangen van verlichting door energiezuinige LED-verlichting in bergingen en boxgangen t.b.v. **126** woningen

2018

Projectmatige aanpak van energetische verbetering van een complex, waarbij het energielabel naar label B wordt getild van **22** woningen (en voorbereiding hiervan voor 56 woningen)

66 woningen bij mutatie volledig geïsoleerd en van nieuwe installaties voorzien

Vervangen van verlichting door energiezuinige LED-verlichting in bergingen en boxgangen t.b.v. **48** woningen

Kwaliteit van de dienstverlening

De klanttevredenheid is hoog:

(gemeten door onafhankelijke partij KWH -> norm is 7,0)

Score 2015 gemiddeld: **8,0**

Score 2016 gemiddeld: **7,9**

Score 2017 gemiddeld: **7,8**

Score 2018 gemiddeld: **8,1**

Wonen
Vriendelijk
Correct
Klantvriendelijk
Service
Dienstbaar
Tevreden Goed bereikbaar
Betrouwbaar
Goed Kleinschalig
Bereikbaar

Huurdersoordeel benchmark

2015: B
2016: B
2017: B
2018: A

Letter B wil zeggen dat Brederode Wonen deze jaren achter de kopgroep van de sector zit

Letter A betekent dat Brederode Wonen in de kopgroep van de sector zit

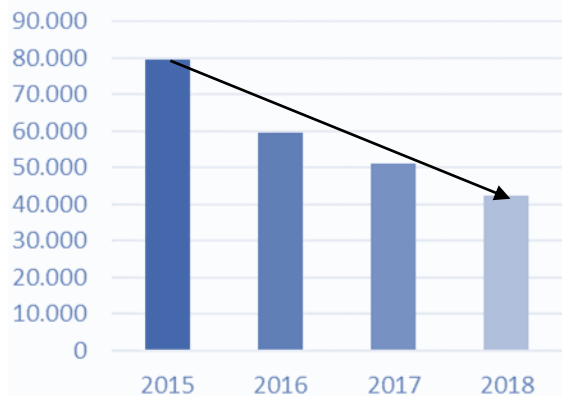
Veilig
Betrouwbaar
Prettig Goede service Hulpvaardig
Vriendelijk
Service Tevreden Goed

Leefbaarheid en omgeving

Huurachterstand

In de afgelopen jaren heeft Brederode Wonen expliciet ingezet op het terugdringen van huurachterstanden. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van leven en wonen voor de huurders en daarmee ook aan de leefbaarheid van wijken. Het aantal huurders met een huurachterstand is gedaald van **103** eind 2015 tot **70** eind 2018.

Ontwikkeling huurachterstanden (in € per einde van het jaar)



Veiligheid

- > bijeenkomst inbraakpreventie
- > acties hang- en sluitwerk
- > acties brandveiligheid (rookmelders)
- > vuurwerk voorlichting
- > veiligheidschecks bij huurders van 65+

Aantal huisuitzettingen	
2015	0
2016	1
2017	0
2018	2

Kwaliteit van wonen en wijken

Sociaal beheer

23 actieve buurtcommissies	Deelname Buurtbemiddeling in Bloemendaal en Velsen
-----------------------------------	--

Overlast -> inzet op voorkomen, behandelen, bemiddelen.

Deelname werkgroep gezamenlijke aanpak woonoverlast

Woonfraude bestrijden

- ➔ Totaal **21** meldingen | **7** constateringen -> **7** x beëindiging van de ongewenste situatie | **0** ontruiming a.g.v. woonfraude
- ➔ 2018 werkgroep Velsense corporaties opgericht voor gezamenlijke aanpak woonfraude

Deelname Noodteam Velsen / Sociaal Team Bloemendaal

Ondersteunen bewonersinitiatieven (i.h.k.v. schoon, heel en veilig), waaronder schoonmaak- en opruimacties

Langer zelfstandig wonen

Woonwensen- en woningbehoefte-onderzoek senioren	Brederode Wonen biedt alle huurders van 65+ een Wonen-Plus abonnement
Deelname aan WWZ-overleggen (Wonen, welzijn en zorg)	Huisbezoeken bewoners van 85 jaar en ouder

Overzicht geïnterviewde personen***Raad van commissarissen Brederode Wonen***

Mevrouw M. Kwaak

Mevrouw W. Aardenburg

De heer W. Mulder, voorzitter

directeur-bestuurder Brederode Wonen

de heer P. Vreke

Teamleiders Brederode Wonen

Mevrouw J. te Kieft, bestuurssecretaris en beleid

De heer J. Minnema, teamleider onderhoud

De heer A. de Vries, teamleider financiën

Mevrouw L. de Kwaadsteniet, teamleider verhuur (telefonisch interview)

Gemeente Bloemendaal

Mevrouw De Roy van Zuidewijn, wethouder

Mevrouw van Weering ambtenaar

Mevrouw van der Zeijden, ambtenaar

Gemeente Velsen

De heer Bal, wethouder

Mevrouw Kramer, ambtenaar

De heer de Groot, ambtenaar

Huurdersbelangenvereniging

Mevrouw D. Barnhoorn, secretaris

De heer C. Sieswerda, penningmeester

Mevrouw H. van der Ven, voorzitter

Collega-corporaties

De heer R. van der Laan, directeur-bestuurder bij Woningbedrijf Velsen

De heer S.J. van den Berg, manager Financiën bij Stichting Velison Wonen

Mevrouw A. Huntjens, bestuurder bij Pré Wonen

De heer C. Schaapman, directeur-bestuurder bij Elan Wonen

Korte cv's visitatoren

Onno Peer (voorzitter) werkt als zelfstandig adviseur bij organisatieveranderingen en in de rol van programmamanager en procesbegeleider bij het oplossen maatschappelijke vraagstukken. Zijn specifieke ervaring ligt op het snijvlak van publieke en private samenwerking op terreinen als (integrale) gebiedsontwikkeling, herstructurering en de aanpak van (georganiseerde) criminaliteit en overlast. Tot eind 2014 was hij directeur van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid, daarvoor was Onno vestigingsdirecteur voor woningcorporatie Woonbron in de Rotterdamse deelgemeente Hoogvliet. In de periode 1998-2002 was Onno bestuurder in de Amsterdamse deelraad Slotervaart.

Kees Kort (visitator) voert als zelfstandig organisatieadviseur en – ondersteuner opdrachten uit voor gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen en woningcorporaties. Hij ondersteunt organisaties bij onder meer (zelf)evaluatie, visie- en strategieontwikkeling, transformatieopdrachten, organisatie inrichting en prestatie management. Vanuit een achtergrond in enerzijds psychologie /psychiatrie en anderzijds financiën, administratie en controlling heeft Kees nadrukkelijk oog voor de samenhang tussen mens en systeem. Daarnaast is hij commissaris op voordracht van huurders, tevens voorzitter van de remuneratiecommissie bij l'escaut-woonservice Vlissingen en vrijwillig buurtbemiddelaar.

Evelien van Kranenburg-Haagsma (secretaris) heeft cultuursociologie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit. Gedurende haar studie is zij betrokken geweest bij de kwantitatieve meting van onderzoekprestaties. Sinds het laatste jaar van haar studie is zij werkzaam als officemanager bij Cognitum, een van de door de Stichting VWN geaccrediteerde bureaus voor het uitvoeren van visitaties bij woningcorporaties.

Onafhankelijkheidsverklaringen

Cognitum BV verklaart hierbij dat de visitatie van **Brederode Wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Cognitum BV heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Cognitum BV** geen enkele zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Plaats: Geldermalsen

Datum: 21 maart 2019

Naam, functie, handtekening:

Jan Haagsma

Onno Peer verklaart hierbij dat de visitatie van **Brederode Wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Onno Peer heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Onno Peer** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Onno Peer** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Amsterdam

Datum: 10 februari 2019

Naam, handtekening:.

Onno Peer

Kees Kort verklaart hierbij dat de visitatie van **Brederode Wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Kees Kort heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft **Kees Kort** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Kees Kort** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Middelburg

Datum: 4 januari 2019

Naam, handtekening:

Kees Kort

Evelien van Kranenburg-Haagsma verklaart hierbij dat de visitatie van **Brederode Wonen** in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Evelien van Kranenburg-Haagsma heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke band gehad met de corporatie.

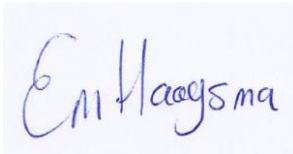
In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal **Evelien van Kranenburg-Haagsma** geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie hebben.

Plaats: Strijen

Datum: 3 januari 2019

Naam, handtekening:

Evelien van Kranenburg-Haagsma



Meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder aangegeven.

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

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling. Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

Pluspunten

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

Werkwijze visitatiecommissie

De visitatie begint op het moment dat de eerste contacten plaatsvinden. Vanaf dat moment worden indrukken en informatie verzameld die mede een rol spelen bij de beoordeling van de corporatie.

De corporatie start met het invullen van de prestatie-monitor op alle prestatievelden (opgaven, ambities, vermogen en governance), inclusief de checklist op het terrein van governance van de VTW. Eventueel vindt hier tussentijds overleg over plaats. De corporatie reflecteert zelf ook op de afgelopen 4 jaar door middel van een position paper. Tegelijkertijd worden door de corporatie de documenten verzameld die voor de visitatiecommissie relevant kunnen zijn bij hun beoordeling van de verschillende prestatievelden.

Met de corporatie wordt het veld van belanghebbenden door gesproken en wordt afgesproken welke belanghebbenden uitgenodigd worden voor een interview. De interviews van de visitatiecommissie kunnen individueel zijn (face tot face) of collectief (aan de hand van thema's). Ook kunnen er schriftelijke enquêtes worden uitgevoerd. Cognitum BV hecht er belang aan de belanghebbenden in een individueel interview te spreken en daar ruim tijd voor te nemen. Dit levert voor beide partijen meerwaarde op. Waar nodig of wenselijk vinden groepsgesprekken plaats. Het beoordelen van de prestaties van de corporatie door middel van cijfers vindt gedurende het interview plaats (hetzij mondeling of schriftelijk).

Door deze werkwijze worden niet alle belanghebbenden in beeld gebracht. Door de intensieve bevraging van een beperkt aantal relevante belanghebbenden wordt meer diepgang gebracht in het gesprek over het presteren van de corporatie en de relatie tussen de corporatie en de desbetreffende belanghebbende. Dat levert voor zowel de belanghebbende als voor de corporatie de meeste toegevoegde waarde op. Eventueel wordt dit beeld verbreed door het uitgeven van schriftelijke enquêtes.

De visitatiecommissie spreekt bij elke visitatie in ieder geval met de directeur/bestuurder, de raad van commissarissen (of toezicht), het managementteam en de ondernemingsraad (indien aanwezig) van de corporatie. Vanuit de belanghebbenden wordt in ieder geval gesproken met vertegenwoordigers van de huurdersbelangenvereniging(en), gemeente(n) en zorg- en welzijnsinstellingen die in hun werkgebied actief zijn. Voor de beoordeling van de prestaties van de corporatie maakt de visitatiecommissie gebruik van documenten (zowel van de corporatie zelf als van belangrijke belanghebbenden), de ingevulde prestatie-monitor, de formele visitatiegesprekken en de indrukken en informatie uit de contacten rondom de visitatie (zoals de intake, tussentijdse voorbereidende gesprekken en dergelijke).

De interviews vinden niet eerder plaats dan nadat de visitatiecommissie alle relevante documenten en informatie heeft ontvangen. Een overzicht van de schriftelijke bronnen van de visitatiecommissie, de prestatie-monitor en de position paper zijn als bijlagen bij het rapport gevoegd.

Na de interviews stelt de visitatiecommissie haar rapport op. Het concept rapport wordt met de corporatie besproken (in ieder geval met de directeur/bestuurder en de voorzitter van de raad van commissarissen (of toezicht)). Deze bespreking kan leiden tot aanpassingen in het rapport als de aangedragen argumenten daartoe aanleiding geven. Tegelijkertijd vindt er bij Cognitum BV een interne kwaliteitstoets plaats. Dit kan eventueel ook nog tot aanpassingen / verduidelijkingen leiden. Het aldus verkregen eindrapport wordt ter publicatie aangeboden aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Bronnenoverzicht

De visitatiecommissie heeft gebruik gemaakt van de hierna opgesomde documenten.

Presteren naar opgaven en ambities

- Woonvisie Bloemendaal 2012-2022, Woonvisie Velsen 2025
- Woningmarktonderzoeken gemeenten, zoals Betaalbaarheid Velsen, Wonen in de Metropoolregio Amsterdam
- Regionale afspraken/convenanten m.b.t. volkshuisvestelijke prestaties, zoals Wonen Plus Bloemendaal en Velsen
- Prestatieafspraken met gemeente Velsen 2015-2021 en Bloemendaal 2015-2021
- Diverse verslagen over de totstandkoming en uitvoering van de prestatieafspraken
- Convenanten / afspraken met lokale, regionale en/of landelijke partijen
- Jaarverslag 2015 t/m 2018
- Ondernemingsplan 2014-2018, Beleidsplannen 2015-2018, meerjarenplannen 2015-2018
- Jaarplannen 2015 t/m 2018
- Overzicht Strategisch voorraadbeleid
- Specifieke beleidsplannen (zoals verkoop, inkoop, duurzaamheid, huurbeleid)
- Overzicht indeling bezit in energielabels en EI 2015, 2016, 2017 en 2018

Presteren volgens belanghebbenden

- Samenwerkingsovereenkomst met Huurdersvereniging Brederode
- Agenda's en notulen van overleg tussen corporatie en huurdersvertegenwoordiging 2015, 2016, 2017 en 2018
- Aantal adviezen van Huurdersvereniging Brederode
- Agenda's en notulen van bestuurlijk overleg tussen gemeenten Bloemendaal en Velsen en corporatie 2015, 2016, 2017 en 2018
- Bewonersinformatieblad/magazine "Breeduit"

Presteren naar vermogen

- Jaarrekening 2015 t/m 2018
- Begroting 2015 t/m 2018
- Meerjarenbegroting 2015 t/m 2018
- dVi 2015, 2016 en 2017 (alle hoofdstukken)
- Toezichtbrief Aw 2015, 2016 en 2017
- Brief Aw oordeel staatssteun passendheid 2017
- Oordeelsbrief Aw 2018
- Maand-, kwartaal-, trimester-, halfjaar rapportages / dashboards en dergelijke 2015, 2016, 2017 en 2018
- Diverse documenten over risicomanagement
- WSW jaarlijkse beoordelingen en borgbaarheid

Governance

- Vorige visitatierapport + bestuurlijke reactie 2015
- Reglement raad van commissarissen
- Visie op bestuur en toezicht / Toezichtkader
- Profielschets raad van commissarissen
- Resultaten Governance-inspectie Aw
- Agenda's en notulen van de vergaderingen van de raad van commissarissen 2015-2018
- Agenda's en notulen van overleggen van de raad van commissarissen met externe belanghebbenden (huurders, gemeenten, andere organisaties) in de periode 2015-2018

Reputatie Quotiënt Model Brederode Wonen

Emotionele aantrekkelijkheid			8,2
	Sympathie	8,3	
	Waardering en respect	8,2	
	Vertrouwen	8,2	
Producten en diensten			7,8
	Staat garant voor haar producten en diensten	8,4	
	Kwaliteit	8,1	
	Innovatief	6,4	
	Prijs / waardeverhouding	8,1	
Visie en leiderschap			7,4
	Sterk leiderschap	8,1	
	Inspirerende visie	7,3	
	Herkent en benut marktkansen	6,7	
Werkomgeving			7,9
	Goed georganiseerd	7,9	
	Aantrekkelijke werkgever	7,8	
	Goed gekwalificeerd personeel	8,0	
Maatschappelijke verantwoordelijkheid			8,0
	Milieubewust	7,5	
	Hoge standaard voor omgang met personeel	8,4	
Financiële performance			7,5
	Financiën op orde	8,4	
	Presteert beter dan collega corporaties	7,4	
	Goede vooruitzichten voor de toekomst	6,7	

Uitgebreid overzicht prestaties

Hierna wordt de prestatie-monitor weergegeven zoals deze door de visitatiecommissie in samenwerking met [corporatie] is opgesteld voor het onderdeel presteren naar opgaven en ambities.

De cijfers in de tabellen zijn de cijfers zoals deze door de visitatiecommissie zijn gegeven (en in het rapport per prestatieveld zijn opgenomen en beargumenteerd).

Prestatiemonitor opgaven & ambities

Deze prestatie-monitor is samengesteld in het kader van de maatschappelijke visitatie over de periode 2015-2018.



Brederode Wonen

L0630

Woningmarktregio: Metropool Amsterdam

Inleiding

In de prestatie-monitor van Brederode Wonen wordt een overzicht gegeven van de afspraken tussen de corporatie en andere partijen, de eigen ambities en de prestaties van Brederode Wonen.

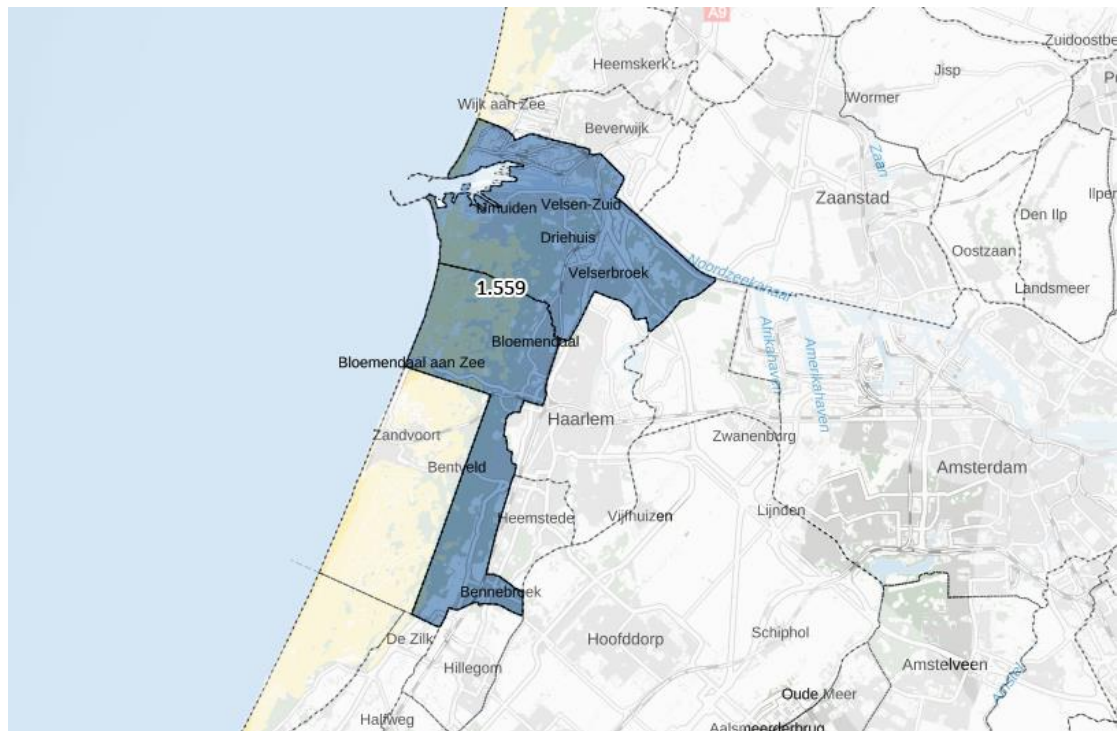
De prestatie-monitor vormt in het kader van de maatschappelijke visitatie van Brederode Wonen de basis voor de visitatiecommissie voor de beoordeling van het onderdeel '*presteren naar opgaven en ambities*', in de visitatiemethodiek 6.0.

De ingevulde prestatie-monitor wordt als bijlage bij het visitatierapport gevoegd. Daarmee zijn de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen ook voor anderen te zien en te interpreteren. Hierdoor biedt de visitatiecommissie volledige transparantie in haar oordeelsvorming.

De prestatie-monitor volgt de indeling van '*presteren naar opgaven en ambities*' in de visitatiemethodiek 6.0:

- 1 Beschrijving van de prestatieafspraken
- 2 Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces
- 3 Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken
- 4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

Het werkgebied van Brederode Wonen



	Woningen ultimo 2018
Gemeente Bloemendaal:	995
DAEB	960
Niet-DAEB	35
Gemeente Velsen:	564
DAEB	560
Niet-DAEB	4
Totaal	1.559

Bron: jaarverslag 2018

1.1 Prestatieafspraken

1.2 Landelijke afspraken

Rijksprioriteiten

De vier Rijksprioriteiten voor de periode 2016 t/m 2019 zijn:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep
- Realisatie van een energiezuinige woningvoorraad
- Huisvesting van urgente doelgroepen
- Wonen met zorg en ouderenhuisvesting

Sectorafspraken (landelijk)

Energieakkoord

Energiebesparing en duurzaamheid staan hoog op de agenda van de woningcorporaties. Minister Spies, Aedes, de Woonbond en Vastgoed Belang legden hun gezamenlijke ambities en doelstellingen vast in het geactualiseerde Koepelconvenant Energiebesparing Gebouwde Omgeving dat ze op 28 juni 2012 ondertekenden. Aedes tekende ook twee deelconvenanten: het Convenant Energiebesparing Corporatiesector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw. Als de convenanten zijn uitgevoerd, hebben de 2,4 miljoen corporatiewoningen in 2021 gemiddeld energielabel B. Dat komt neer op een energiebesparing tussen 2008 en 2021 van 33%.

Besparingsdoelstellingen: Op basis van de doelstellingen zoals geformuleerd in het Koepelconvenant beogen Aedes en Woonbond met dit convenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouwgebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33% in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

1.3 Regionale afspraken

Brederode Wonen heeft met diverse gemeenten en huurdersvertegenwoordigingen prestatieafspraken op regionaal niveau:

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
nvt				

De Regio Zuid-Kennemerland kent het Regionaal Actieprogramma Wonen (RAP). Dat is het instrument waarin de betrokken gemeenten op het brede beleidsterrein wonen met hun stakeholders (waaronder o.a. Brederode Wonen) afstemming en samenwerking borgen. Het RAP vormt ook de basis voor de lokale prestatieafspraken.

Brederode Wonen is deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op regionaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Regionaal Overleg Sociale Verhuurders (ROSV) Zuid-Kennemerland				
Beleidskader Maatschappelijke opvang 2017-2020 (Opvang, Wonen en Herstel)				

1.4 Lokale afspraken

In onderstaande tabel is te zien in welke gemeenten Brederode Wonen bezit heeft en of zij met deze gemeenten prestatieafspraken heeft.

Prestatieafspraken met:	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Gem. Bloemendaal, Brederode Wonen, HV Brederode Wonen	*			
Gem. Bloemendaal, Brederode Wonen, HV Brederode, Pre Wonen en Bewonerskern Pre				
Gem. Velsen, Brederode Wonen, Velison Wonen, Woningbedrijf Velsen	**	**		
Gem. Velsen, Brederode Wonen, HV Brederode, Velison Wonen, HR Velison Wonen, Woningbedrijf Velsen, HR Woningbedrijf Velsen				

*Er zijn in 2014 afspraken tussen de gemeente Bloemendaal, Pré Wonen en Brederode Wonen gemaakt voor de periode 2014 t/m 2018; deze zijn echter niet geconcretiseerd naar activiteiten voor 2015. Met partijen is afgesteld dat de afspraken voor 2014 ook voor 2015 golden.

**de prestatieafspraken 2015-2016 tussen de gemeente Velsen, Brederode Wonen, Velison Wonen en Woningbedrijf Velsen zijn voornamelijk een procesmatige beschrijving van de activiteiten/ inspanningsverplichtingen van partijen. Het betreft meerjarige afspraken en jaarafspraken. In het overzicht realisatie van de afspraken (zie 3.1) zijn deze summier opgenomen.

Brederode Wonen is ook deelnemer aan convenanten en samenwerkingsverbanden op lokaal niveau:

	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Convenant Buurtbemiddeling Bloemendaal				
Convenant Buurtbemiddeling Velsen				
Noodteam Velsen				
Sociaal team Bloemendaal				
Wonen Plus Velsen				
Wonen Plus Bloemendaal				
Preventie huisuitzettingen/schuldhelpverlening Bloemendaal				
Preventie huisuitzettingen/schuldhelpverlening Velsen				
Sociaal statuut herstructurering Velsen				
Convenant gegevensuitwisseling Velsen				
WMO convenant Velsen				
Samenwerkingsovereenkomst kanscontracten IJmond				

2. Beschrijving van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

2.1 De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken "SMART"?

Bloemendaal 2015: geen prestatieafspraken. Met partijen is wel afgestemd dat de afspraken 2014-2018, hoewel niet geconcretiseerd, ook voor 2015 golden.

Bloemendaal 2016-2018: in de loop der jaren van deze visitatie worden de afspraken completer en concreter. Wel is aandachtspunt dat de afspraken beter herleidbaar worden naar de individuele corporaties. Het SMART maken van de afspraken is eveneens een aandachtspunt.

Velsen 2015-2016: het betreft voornamelijk procesafspraken tbv activiteiten/ inspanningsverplichtingen. De afspraken zijn niet SMART en niet per corporatie gedefinieerd.

Velsen 2017-2018: geconcretiseerde afspraken per partij met oog voor de relevante onderwerpen. Afspraken zijn over het algemeen SMART gedefinieerd.

2.2 De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?

Bloemendaal: uit de teksten van de prestatieafspraken blijkt dat partijen vaak nog individueel opereren. Veelal wordt vanuit het eigen werkterrein geacteerd. Pré Wonen en de Brederode Wonen trekken samen op; ieder vanuit hun eigen missie, visie en bedrijfsvoering, maar met het gedeelde doel van belangenvertegenwoordiging van (sociale) volkshuisvesting in de gemeente.

Velsen: de prestatieafspraken zijn wederkerig en tav de kostenverdeling en beschikbaar stellen capaciteit en middelen zijn duidelijke afspraken verwoord.

2.3 De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?

Brederode Wonen heeft actief – namelijk als inleider – deelgenomen aan de beeldvormende avond voor de gemeenteraad van de gemeente Bloemendaal over de nieuwe Woonvisie. Met betrekking tot de gemeente Velsen maakte Brederode Wonen deel uit van de klankbordgroep voor de nieuwe Woonvisie. Voor beide gemeentes geldt dat Brederode Wonen meerdere malen is geraadpleegd in de conceptfase voor de aanpassing van de Woonvisie.

2.4 De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?

Velsen en Bloemendaal: Voor zover bekend zijn geen andere partijen betrokken bij het maken van de prestatieafspraken. Wel wordt in de prestatieafspraken veelvuldig verwezen naar (te maken) afspraken met o.a. zorgpartijen. In de jaarverslagen wordt de samenwerking met zorgpartijen en maatschappelijke organisaties beschreven. Daaruit blijkt actieve betrokkenheid en samenwerking.

2.5 De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?

Velsen en Bloemendaal: Vanaf de jaren 2017-2018 is het proces van de prestatieafspraken geoptimaliseerd.

2.6 De Andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

Zie punt 2.4. Met betrokken partijen wordt actief de samenwerking gezocht en daar waar nuttig allianties gevormd.

Beschrijving van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

3.1 Indeling van de maatschappelijke prestaties

De afspraken m.b.t. de gemeente Bloemendaal zijn in de verschillende jaren ook verschillend ingedeeld:

Indeling / thema's Bloemendaal			
2015	2016	2017	2018
n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> - Liberalisatie en Verkoop; - Nieuwbouw en aankoop van woningen; - Bereikbaarheid en betaalbaarheid; - Huisvesting van specifieke doelgroepen; - Kwaliteit en duurzaamheid van woningen; - Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed; - Financiën en subsidies 	<ul style="list-style-type: none"> - overlegstructuur en borging van de afspraken; - Beschikbaarheid en betaalbaarheid; - Nieuwbouw en herstructurering; - Kwaliteit en duurzaamheid; - Huisvesting bijzondere doelgroepen; - Wonen en Zorg; - Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed; - Financiën 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesafspraken; - Ontwikkeling sociale voorraad; - Betaalbaarheid en beschikbaarheid; - Huisvesting van specifieke doelgroepen; - Kwaliteit en duurzaamheid; - Leefbaarheid en Maatschappelijk vastgoed; - Wonen en zorg

De afspraken m.b.t. de gemeente Velsen zijn in de verschillende jaren als volgt ingedeeld:

Indeling / thema's Velsen			
2015	2016	2017	2018
<ul style="list-style-type: none"> - Woningvoorraad, Duurzaamheid, energieakkoord; - Doelgroepen; - Woonruimteverdeling; - Wonen, welzijn en zorg; - Leefbaarheid en veiligheid; - Overig 	<ul style="list-style-type: none"> - Woningvoorraad, Duurzaamheid, energieakkoord; - Doelgroepen; - Woonruimteverdeling; - Wonen, welzijn en zorg; - Leefbaarheid en veiligheid; - Overig 	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken; - Voorraad; - Duurzaamheid; - Wonen en zorg; - Leefbaarheid; - Bijzondere doelgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken; - Voorraad; - Duurzaamheid; - Wonen en zorg; - Leefbaarheid; - Bijzondere doelgroepen

Voor het eenduidig zichtbaar maken van de maatschappelijke prestaties van Brederode Wonen wordt in deze prestatie-monitor de indeling naar de volgende thema's gebruikt: Betaalbaarheid en beschikbaarheid; wonen en zorg; bijzondere doelgroepen; duurzaamheid; leefbaarheid; overig. Uiteraard worden deze, voor zover nodig en wenselijk, toegespitst op de lokale afspraken.

3.2 Realisatie van de afspraken

Per afspraak wordt verwezen naar een tabel in hoofdstuk 5 of wordt in de desbetreffende cel aangegeven hoe met de prestatieafspraken is omgegaan.

Afspraken m.b.t. betaalbaarheid en beschikbaarheid		
Afspraken Bloemendaal 2015		Prestatie
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2015		Prestatie
Levensloopbestendigheid is uitgangspunt bij nieuwbouw	In 2015 geen nieuwbouw; dus geen toepassing uitgangspunt	-
Jaarlijks verantwoording afleggen over toewijzing woningen	Hfst 2.2 jaarverslag 2015	✓
Bevorderen doorstroming	5 gezinnen en 5 seniorenhuishoudens doorgestroomd (jaarverslag 2015)	✓
Evaluatie woonruimteverdeelsysteem (gestart 01-01-2014)	In 2015 in overleg met partijen niet geëvalueerd, doorgeschoven naar 2016	✗
Afspraken Bloemendaal 2016		Prestatie
Verkoop maximaal 10 (niet-DAEB) woningen	4 woningen verkocht (tabel 2)	✓
Bevordering doorstroming	Actief ingezet (eindevaluatie PA2016)	✓
Afzien van optimalisatie huuropbrengst en aftoppen huurprijzen	Gemiddelde huurverhoging 1,6% (Tabel 6)	✓
Aan gemeente rapporteren over verhuurde woningen (prijssegment en doelgroep)	Rapportage geleverd (eindevaluatie PA2016)	✓
Afspraken Velsen 2016		Prestatie
Levensloopbestendigheid is uitgangspunt bij nieuwbouw	In 2015 geen nieuwbouw; dus geen toepassing uitgangspunt	-
Jaarlijks verantwoording afleggen over toewijzing woningen	Hfst 2.2 jaarverslag 2016	✓
Bevorderen doorstroming	Actief ingezet (resultaat geen match)	✓
Afspraken Bloemendaal 2017		Prestatie
Groei voorraad sociale huurwoningen	Geen groei vanwege ontbreken locaties	-
Verkoop niet-DAEB woningen	1 verkoop niet-DAEB (tabel 2)	✓
Voeren gematigd huurbeleid/toepassen aftopping	Gerealiseerd (Huurbeleid 2017 + memo evaluatie passend toewijzen)	✓
Afspraken Velsen 2017		Prestatie
Geen verkoop sociale huurwoningen	Geen verkoop (Tabel 2)	✓
Voeren gematigd huurbeleid/toepassen aftopping	Gerealiseerd (Huurbeleid 2017 + memo evaluatie passend toewijzen)	✓
Afspraken Bloemendaal 2018		Prestatie
Indienen principe verzoek sloop-nieuwb.Leidsevaart	Wabo-vergunning ingediend (jaarverslag 2018)	✓
Streven naar groei voorraad sociale huurwoningen	Geen groei (tabel 2)	✓
Gebruiken vrije bestedingsruimte om doorstroming te bevorderen	Kandidaten worden actief benaderd (jaarverslag 2018)	✓
Voeren gematigd huurbeleid	Gerealiseerd (Huurbeleid 2018 + memo evaluatie passend toewijzen)	✓

Onderzoek jongerenhuisvesting	Als optie meegenomen in bespreking van complexen tbv strategisch voorraadbeleid. Geen gericht onderzoek gedaan. Door de in 2018 gebleken plannen voor ontwikkeling van (sociale en vrije sector) jongerenhuisvesting in Overveen (project '1828') door commerciële partij, is de noodzaak voor onderzoek minder aanwezig.	-
Afspraken Velsen 2018	Prestatie	
Voeren gematigd huurbeleid/toepassen aftopping	Gerealiseerd (Huurbeleid 2018 + memo evaluatie passend toewijzen)	✓
Terughoudendheid bij verkoop soc. huurwoningen	In Velsen geen woning verkocht (jaarverslag 2018)	✓

Afspraken m.b.t. wonen en zorg		
Afspraken Bloemendaal 2015	Prestatie	
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2015	Prestatie	
WMO aangepaste woningen aanbieden bij WMO-loket	Gerealiseerd. 2015: 3 (incl. Bloemendaal)	✓
Afspraken Bloemendaal 2016	Prestatie	
WMO aangepaste woningen aanbieden bij WMO-loket	Gerealiseerd.	✓
Afspraken Velsen 2016	2016: 2	
WMO aangepaste woningen aanbieden bij WMO-loket		
Afspraken Bloemendaal 2017	Prestatie	
WMO aangepaste woningen aanbieden bij WMO-loket	Gerealiseerd 2017: 4 (incl Velsen)	✓
Afspraken Velsen 2017	Prestatie	
Maatwerk voor seniorbewoners	Project Wonen Plus (jaarverslag 2017)	✓
Afspraken Bloemendaal 2018	Prestatie	
WMO aangepaste woningen aanbieden bij WMO-loket	Gerealiseerd 2018: 9 (incl. Velsen)	✓
Afspraken Velsen 2018	Prestatie	
Maatwerk voor seniorbewoners	Project Wonen Plus en huisbezoeken > 85 jaar (jaarverslag 2018)	✓

Afspraken m.b.t. bijzondere doelgroepen		
Afspraken Bloemendaal 2015		Prestatie
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2015		Prestatie
Aanbieden passende woning na indicatie gemeente	Zie tabel hierboven voor WMO-indicaties. De andere indicaties zijn medisch en betreffen de urgenties zie hieronder.	✓
Drie maanden voorrang voor huishoudens met urgentie	Urgentie wordt bepaald door de gemeente -> mensen zoeken zelf met voorrang een woning.	✓
Afspraken Bloemendaal 2016		Prestatie
Huisvesting bieden aan urgenten met voorrangpositie	De woningzoekende met een urgentieverklaring zoekt zelf een geschikte woning in het woonruimteverdeelsysteem. Door hun urgentie komen zij bovenaan. Indien zij een woning van Brederode Wonen kiezen, bieden wij hen huisvesting.	✓
Aanpassen twee sen.compl met videofooninstallatie	Uitgevoerd (eindevaluatie PA2016)	✓
Huisvesting statushouders	Geen toewijzing in Bloemendaal (jaarverslag 2016); vanwege ontbreken vraag	-
Afspraken Velsen 2016		Prestatie
Aanbieden passende woning na indicatie gemeente	zie 2015	✓
Drie maanden voorrang voor huishoudens met urgentie	zie 2015	✓
Afspraken Bloemendaal 2017		Prestatie
Huisvesting statushouders	5 personen (Tabel 14/jaarversl. 2017)	✓
Afspraken Velsen 2017		Prestatie
Huisvesting uitstroom MO/BW	Ja, bemiddeld via maatwerk.	✓
Huisvesting statushouders	5 personen (Tabel 14/jaarversl. 2017)	✓
Afspraken Bloemendaal 2018		Prestatie
Huisvesting statushouders	5 personen (Tabel 14)	✓
Huisvesting uitstroom MO/BW (o.a. Dennenheuvel)	Ja, bemiddeld via maatwerk (1 gezin)	✓
Onderzoek (tijdelijke) oplossing spoedzoekers	Uitgevoerd door de gemeente. Brederode Wonen werkt mee.	✓
Afspraken Velsen 2018		Prestatie
Huisvesting statushouders	Geen vraag	✓
Huisvesting uitstroom MO/BW	Ja, bemiddeld via maatwerk.	✓

Afspraken m.b.t. duurzaamheid		
Afspraken Bloemendaal 2015	Prestatie	
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2015	Prestatie	
Bij herstructurering en renovatie verbetering met twee labelstappen of tot label B	Bij mutatie per woning. Maatwerk.	
Afspraken Bloemendaal 2016	Prestatie	
Reductie CO2 uitstoot tussen 3,5% en 5%	> 3,5% (eindevaluatie PA2016)	✓
Afspraken Velsen 2016	Prestatie	
Bij herstructurering en renovatie verbetering met twee labelstappen of tot label B	Bij mutatie per woning. Maatwerk.	
Afspraken Bloemendaal 2017	Prestatie	
Verduurzamen bestaande voorraad	div. projecten (jaarverslag 2017)	✓
Huurders voorlichten over energieverbruik	Gerealiseerd (Breeduit en op aanvraag)	✓
Afspraken Velsen 2017	Prestatie	
Verduurzamen bestaande voorraad	div. projecten (jaarverslag 2017)	✓
Huurders voorlichten over energieverbruik	Gerealiseerd (Breeduit en op aanvraag)	✓
Afspraken Bloemendaal 2018	Prestatie	
Verduurzamen bestaande voorraad (i.c.m. groot onderhoud)	div. projecten (jaarverslag 2018)	✓
Huurders voorlichten over energieverbruik	Gerealiseerd (Breeduit en op aanvraag)	✓
Afspraken Velsen 2018	Prestatie	
Verduurzamen bestaande voorraad	div. projecten (jaarverslag 2018)	✓
Huurders voorlichten over energieverbruik	Gerealiseerd (Breeduit en op aanvraag)	✓

Afspraken m.b.t. leefbaarheid		
Afspraken Bloemendaal 2015	Prestatie	
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2015	Prestatie	
Participatie in convenant huurschuld en huisuitzetting	Participatie project preventie schuldhulpverlening (jaarverslag 2015)	✓
Deelname aan project buurtbemiddeling	Participatie Project Buurtbemiddeling (jaarverslag 2015)	✓
Feitenonderzoek in het kader van woonfraude	6 onderzoeken (jaarverslag 2015)	✓
Afspraken Bloemendaal 2016	Prestatie	
Inzet voor behoud leefbaarheid Vogelenzang	Actief ingezet (eindevaluatie PA2016)	✓
Deelname aan project Buurtbemiddeling (inzet)	Participatie Project Buurtbemiddeling (jaarverslag 2016)	✓
Afspraken Velsen 2016	Prestatie	
Participatie in convenant huurschuld en huisuitzetting	Participatie project preventie schuldhulpverlening (jaarverslag 2016)	✓

Deelname aan project buurtbemiddeling	Participatie Project Buurtbemiddeling (jaarverslag 2016)	✓
Feitenonderzoek in het kader van woonfraude	7 onderzoeken (jaarverslag 2016)	✓
Afspraken Bloemendaal 2017	Prestatie	
Samenwerking ter voorkoming van huisuitzetting	Participatie project preventie huisuitzettingen (jaarverslag 2017)	✓
Bijdragen aan buurtbemiddeling	Nauwe samenwerking met buurtbemiddeling (jaarverslag 2017)	✓
Samenwerking in wijkteams/sociaal team	Participatie in sociaal team (jaarverslag 2017)	✓
Samenwerking voorkomen woonfraude	4 onderzoeken (jaarverslag 2017)	✓
Afspraken Velsen 2017	Prestatie	
Ondersteuning initiatieven te bevordering sociale cohesie/leefbaarheid in en rond de woningen	O.a. Voorjaarsopruiactie (jaarverslag 2017)	✓
Samenwerking ter voorkoming van huisuitzetting	Participatie project preventie schuldhulpverlening (jaarverslag 2017)	✓
Samenwerking voorkomen woonfraude	4 onderzoeken (jaarverslag 2017)	✓
Samenwerking in wijkteams	Participatie in wijkteams/noodteam (jaarverslag 2017)	✓
Bijdragen aan buurtbemiddeling	Nauwe samenwerking met buurtbemiddeling (jaarverslag 2017)	✓
Afspraken Bloemendaal 2018	Prestatie	
Samenwerking ter voorkoming van huisuitzetting	Participatie project preventie huisuitzettingen (jaarverslag 2018)	✓
Samenwerking in wijkteams/sociaal team	Participatie in Sociaal Team (jaarverslag 2018)	✓
Bijdragen aan buurtbemiddeling	Nauwe samenwerking met buurtbemiddeling (jaarverslag 2018)	✓
Samenwerking voorkomen woonfraude	4 onderzoeken (jaarverslag 2018)	✓
Afspraken Velsen 2018	Prestatie	
Ondersteuning initiatieven te bevordering sociale cohesie/leefbaarheid in en rond de woningen	O.a. Zwerfvuilactie "Velserbroek geen bende" (jaarverslag 2018)	✓
Samenwerking voorkomen woonfraude	4 onderzoeken (jaarverslag 2018)	✓
Samenwerking ter voorkoming van huisuitzetting	Participatie project preventie schuldhulpverlening (jaarverslag 2018)	✓
Samenwerking in wijkteams	Participatie in wijkteams/noodteam (jaarverslag 2018)	✓
Bijdragen aan buurtbemiddeling	Nauwe samenwerking met buurtbemiddeling (jaarverslag 2018)	✓

Afspraken m.b.t. overig		
Afspraken Bloemendaal 2015	Prestatie	
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2015	Prestatie	
Participatie in Regionaal Actie Programma Zuid-Kennemerland-IJmond	Deelname aan klankbordgroep (jaarverslag 2015)	✓

Afspraken Bloemendaal 2016	Prestatie	
n.v.t.		
Afspraken Velsen 2016	Prestatie	
Participatie in Regionaal Actie Programma Zuid-Kennemerland-IJmond	Deelname aan klankbordgroep (jaarverslag 2015)	✓
Afspraken Bloemendaal 2017	Prestatie	
Periodiek tussentijds evaluatie-overleg bestuurlijk en ambtelijk	Vindt periodiek plaats (jaarverslag 2017)	✓
Afspraken Velsen 2017	Prestatie	
Periodiek tussentijds evaluatie-overleg bestuurlijk en ambtelijk	Middels Bestuurlijk Overleg Wonen en Ambtelijk Overleg Wonen (jaarverslag 2017)	✓
Afspraken Bloemendaal 2018	Prestatie	
Periodiek tussentijds evaluatie-overleg bestuurlijk en ambtelijk	Vindt periodiek plaats (jaarverslag 2018)	✓
Afspraken Velsen 2018	Prestatie	
Periodiek tussentijds evaluatie-overleg bestuurlijk en ambtelijk	Directieoverleg, Bestuurlijk Overleg Wonen en Ambtelijk Overleg Wonen (jaarverslag 2018)	✓

3. Beschrijving van de ambities in relatie tot de maatschappelijke opgaven

4.1 Ambities

De ambities van Brederode Wonen zijn in de volgende documenten weergegeven:

Ambitiedocument	Betreft de jaren:			
	2015	2016	2017	2018
Ondernemingsplan 2014-2018				

De ambities uit het ondernemingsplan zijn jaarlijks in jaarplannen vertaald naar doelen en activiteiten voor het betreffende jaar.

De missie en visie van Brederode Wonen: "Brederode Wonen is een maatschappelijke onderneming die als missie heeft om volkshuisvesting te bieden in de gemeenten Bloemendaal en Velsen voor lagere en middeninkomens. Daarbij staat de aandacht voor een goed woon- en leefklimaat centraal. Wij hebben bovendien als doel de sociale cohesie in de gebieden waar wij werkzaam zijn te bevorderen. Wij hebben voortdurend aandacht voor de behoeften in de onderscheiden woonkernen en zullen ons functioneren in de breedte van de organisatie daar op instellen."

De hoofdlijnen van de ambities zijn:

In het ondernemingsplan wordt de focus op de doorstroming gelegd. Op basis daarvan zijn de volgende speerpunten geformuleerd:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen.
2. Extra aandacht voor senioren.
3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met onze lokale partners.
4. Realiseren van financiële continuïteit.
5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

De speerpunten zijn vertaald in de volgende actiepunten:

1. Huurders en woningzoekenden met een laag inkomen.
- Aantal te bouwen woningen tot 2018 geschikt voor lage inkomens: 50; - Verlaging van het aantal scheefhuurders (inkomen boven € 43.000): 60 (2013 = 350); - Minimum aantal woningverkopten aan onze eigen huurders tot 2018: 30.

2. Extra aandacht voor senioren.
- Extra aanbod van seniorenwoningen uit bestaand bezit in 2018: 50; - Aantal te bouwen seniorenwoningen tot 2018: 30 (uit de 50 nieuwbouw); - Plus minstens 10 seniorenappartementen (gebouwd door Pré Wonen); - Doorstroming van een eengezinswoning naar appartement tot 2018: 60.

3. Actieve samenwerking in wederkerigheid met onze lokale partners.
- Minimaal zes maal per jaar overleg met de gemeenten over volkshuisvesting in het algemeen en Prestatieafspraken in het bijzonder; - Functionaliteiten in samenwerking afstemmen met Pré Wonen; - Jaarlijks feedback over het samenwerken ophalen bij onze partners; - In 2014 een plan maken voor mogelijke allianties met zorg- en welzijn organisaties en de beide gemeenten voor aansluiting van onze speerpunten bij hun werk.

4. Realiseren van financiële continuïteit.

- De inkomsten en de uitgaven uit de jaarlijkse exploitatie zijn in balans; - Interestdekkingsratio is minimaal: 2 (WSW norm = 1,4); - Schatting van aantal te verkopen woningen tot 2018: 50; - Onderhoudskosten in 2018: maximaal € 1.000 per woning/jaar gemiddeld over 3 jaar (2011: € 1.620,- ; 2013: € 1.385,-); - Bedrijfslasten in 2018: maximaal € 1.100,- per woning/jaar. (2013: € 940,-).

5. Constante verbetering van kwaliteit met een bedrijfscultuur waar de mens, flexibiliteit en maatwerk de toon zetten.

- De klanttevredenheid in een door KWH score van gemiddeld minimaal: 7,9; - Aantal actieve buurtcommissies in 2018: 20 (2013: 13); - Onderzoek naar woonwensen en drijfveren van senioren in ons werkgebied: gereed in 2014; - Uitgewerkt beleid voor vier dorpskernen: gereed in 2015; - Praktisch registratiesysteem voor bewonerscontacten per dorpskern. Op basis hiervan vindt halfjaarlijks analyse, die jaarlijks besproken wordt met HVB.

4.2 Pluspunten ambities

A. Pluspunten die de methodiek 6.0 benoemd

Hieronder worden diverse punten weergegeven die de visitatiemethodiek als pluspunten beschouwd:

- compleetheid en onderbouwing van de ambities in relatie tot o.a. de lokale volkshuisvesting, DAEB/niet-DAEB scheiding, portefeuillestrategie, convenanten.
- de hoogte van de ambities in relatie tot de gesignaleerde lokale problematiek en de eigen mogelijkheden. De corporatie zoekt, ook bij beperkte eigen mogelijkheden, bijvoorbeeld toch zeer creatief naar verantwoorde oplossingen voor lokale opgaven.
- het actualiseren
Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

4. Prestaties Brederode Wonen

TABEL 1: Het bezit van Brederode Wonen

Het bezit van Brederode Wonen

# = aantal woningen	2015	2016	2017	2018
# Huurwoningen	1.554	1.550	1.560	1.559
# Onzelfstandige wooneenheden	12	12	12	12
# Intramuraal (zorgvastgoed)	0	0	0	0
# Totaal woonegelegenheden	1.566	1.562	1.572	1.571
% Eengezinswoningen	53%	53%	53%	53%
% Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	36%	36%	36%	36%
% Meergezinswoningbouw met lift	10%	10%	10%	10%
% Hoogbouw	0%	0%	0%	0%
% Onzelfstandig	1%	1%	1%	1%
# Garages	62	62	59	60
# Maatschappelijk vastgoed	0	2	2	1
# Bedrijfsruimten / winkels DAEB	1	0	0	0
# Bedrijfsruimten / winkels niet-DAEB	0	0	0	0
# Overig bezit	0	0	0	0
# Verhuureenheden ongewogen	1.629	1.626	1.633	1.632

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie

TABEL 2: Mutaties in het bezit van Brederode Wonen

	2015	2016	2017	2018
Individueel verkocht	10	4	1	1
Collectief verkocht	0	0	0	0
Gesloopt	0	0	0	0
Nieuwbouw	0	0	0	0
Aankoop	0	0	11	0

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018: jaarverslag 2018

TABEL 3: Huurklassen in het bezit van Brederode Wonen

	2015	2016	2017	2018
goedkoop	232 15%	233 15%	217 14%	182 12%
betaalbaar	962 62%	960 62%	971 62%	963 62%
duur t/m lib.grens	299 19%	286 18%	303 19%	347 22%
duur boven lib.grens	61 4%	71 5%	69 5%	67 4%
totaal	1.554	1.550	1.560	1.559

Bron: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 gegevens corporatie

TABEL 4: Uitvoering Staatssteunregeling door Brederode Wonen**Staatssteunnorm (EU-toewijzingsnorm)**

Woningcorporaties moeten per 1 januari 2016 minstens 90% van de vrijkomende sociale huurwoningen toewijzen aan mensen met een inkomen tot xx. Ten minste 80% moet gaan naar huishoudens met een inkomen tot xx. De liberalisatiegrens (de grens die bepaalt of een woning in de sociale of vrije sector valt) is tot en met 2018 € 710,68.

	2015	2016	2017	2018
Aantal aangegane huurovereenkomsten sociale huur	80	89	85	78
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80%)	73 91%	87 98%	84 99%	76 97%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 80-90%)	4 5%	1 1%	1 1%	0 0%
Afgesloten huurovereenkomsten binnen de EU-norm (de 90-100%)	3 4%	1 1%	0 0%	2 3%
Oordeel Aw	Akk.	Akk.	Akk	Akk.

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018 jaarverslag 2018 en gegevens corporatie; oordeelsbrieven Aw staatssteun

TABEL 5: Uitvoering Passend toewijzen door Brederode Wonen**Passend toewijzen**

Vanaf 2016 geldt het passend toewijzen aan huishoudens met recht op huurtoeslag. Deze huishoudens moeten een woning toegewezen krijgen met een huur onder de aftoppingsgrenzen van de huurtoeslag. In 5% van de toewijzingen mag de corporatie hiervan afwijken.

	2015	2016	2017	2018
Aantal toewijzingen	n.v.t.	n.v.t.	85	78
Passend toegewezen (absoluut # en in % van aantal toewijzingen)	n.v.t.	n.v.t.	84 99%	77* 99%
Oordeel Aw	n.v.t.	n.v.t.	Akk	Akk.

Bronnen: dVi 2017; Oordeelsbrief Aw staatssteun; 2018 gegevens corporatie

TABEL 6: Huurverhoging door Brederode Wonen

	2015	2016	2017	2018
Rijksbeleid: maximale huursomstijging (exclusief huurharmonisatie in 2014, 2015 en 2016, inclusief huurharmonisatie in 2017)	4,0%	1,9%	1,3%	2,4%
Gemiddelde huurverhoging corporatie	1,85%	1,6%	1,23%	1,84%
Gemiddelde huurprijs per huurwoning (DAEB)	€ 528	€ 540	€ 549	€ 561

Bronnen: gemiddelde huurverhoging: jaarverslagen 2015; 2016; 2017: gegevens corporatie; 2018: dVi 2017; gemiddelde huurprijs: gegevens corporatie

TABEL 7: Huurachterstand en ontruiming door Brederode Wonen

	2015	2016	2017	2018
Norm huurachterstand (%)	0,77	0,86	0,74	0,62
Huurachterstand in % van de totale jaarhuur (DAEB)	0,85%	0,59%	0,52%	0,41%
Ontruiming n.a.v. huurachterstand	0	1	0	2

Bronnen: Normen huurachterstand: gegevens corporatie; % huurachterstand en ontruiming: 2015 t/m 2017 dVi, 2018: jaarverslag 2018

TABEL 8: Leeftijd van het bezit

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Vooroorlogse woningen	348 22%	385 24%	385 25%	385 25%
Jaren 45-59	272 17%	301 20%	301 19%	301 19%
Jaren 60-69	178 11%	178 11%	178 11%	178 11%
Jaren 70-79	101 6%	99 6%	98 6%	98 6%
Jaren 80-89	381 25%	330 21%	330 21%	329 21%
Jaren 90-99	219 14%	210 13%	210 13%	210 13%
Jaren 00-09	24 2%	24 2%	24 2%	24 2%
Jaren 10-19	43 3%	35 2%	46 3%	46 3%
totaal	1.566	1.562	1.572	1.571

Bronnen: 2015 t/m 2017 dVi; 2018: gegevens corporatie

TABEL 9: Conditie score van het bezit

Per categorie in % van totaal	2015	2016	2017	2018
Score 1	*	21,5%	22,9%	16,7%
Score 2	*	36,5%	32,5%	56,3%
Score 3	*	35,1%	36%	17,2%
Score 4	*	5,9%	6,5%	6,9%
Score 5	*	0,0%	0%	0%
Score 6	*	0,0%	0%	0%
Onbekend	*	0,7%	2,1%	2,9%**

Bronnen: *2015 niet ingevuld; dVi 2016 en 2017; 2018 gegevens corporatie

** verklaring toename percentage onbekend: aankoop woningen Het Terras.

TABEL 10: Onderhoud & verbetering Aedes Benchmark

	2017	2018
Letter Onderhoud & verbetering	*	*
Instandhoudingsindex	B	B
Technische woningkwaliteit	*	*
Ervaren woningkwaliteit	A	A

Bronnen: Aedes Benchmark 2017 en 2018: *geen gegevens in Aedes Benchmark

TABEL 11: Huurdersoordeel Aedes Benchmark

	2015	2016	2017	2018
Letter Huurdersoordeel	B	B	B	A
Deelscore nieuwe huurders	C	A	A	A
Deelscore huurders met een reparatie-verzoek	B	B	B	A
Deelscore vertrokken huurders	A	A	A	A

Bronnen: Aedes Benchmark 2014-2018

TABEL 12: Energie-index bezit Brederode Wonen

Energieprestatie (woningen)	2015	2016	2017	2018
Label A (EI= 0,8-1,2)	6,2%	16,1%	18%	18,5%
Label B (EI= 1,2-1,4)	21,2%	17,1%	17,3%	17,8%
Label C (EI= 1,4-1,8)	24,6%	32,5%	33,5%	33,7%
Label D (EI= 1,8-2,1)	23,2%	11,6%	9,7%	9,7%
Label E (EI= 2,1-2,4)	15,7%	13,0%	12,2%	11,3%
Label F (EI= 2,4-2,7)	6,9%	4,9%	4,5%	4,3%
Label G (EI > 2,7)	2,0%	3,7%	3,8%	3,7%
Onbekend	-	0,8%	1%	1%

Bronnen: 2015 en 2016 dVi; 2017 en 2018 gegevens corporatie

TABEL 13: Duurzaamheid Aedes Benchmark

	2015	2016	2017	2018
Letter Duurzaamheid	*	*	*	*
Deelletter energetische prestatie	*	*	*	*
Deelletter CO 2 uitstoot	*	*	*	*

Bronnen: *geen gegevens in Aedes Benchmark

TABEL 14: Toewijzingen aan statushouders

	2015	2016	2017	2018
Toewijzingen aan vergunninghouders	17	1	10	5

Bronnen: 2015: gegevens corporatie; jaarverslag 15; jaarverslag 2016; jaarverslag 2017; 2018: jaarverslag 2018