



# JAARVERSLAG 2017

*Maatschappelijke binding*



Woningstichting Het Grootslag





## Inhoudsopgave

---

Een woord vooraf.....	4
Deel I BESTUURSVERSLAG .....	5
Bestuursverslag .....	6
Inleiding.....	6
‘Wat werkelijk van waarde is’ .....	6
Governance .....	7
Prioriteiten volkshuisvesting .....	7
Overdracht woningen Langedijk .....	10
Prestatieafspraken gemeenten .....	10
Huurdersparticipatie en dienstverlening .....	11
Maatschappelijke binding .....	15
Autoriteit woningcorporaties (Aw) .....	17
Aedes Benchmark.....	18
Risico’s en risicomangement .....	20
Organisatie .....	23
Financiële continuïteit.....	25
Marktwaaarde.....	26
Bedrijfswaarde .....	27
Jaarresultaat.....	27
Voorstel resultaatbestemming.....	27
Deel II VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT .....	28
Jaarverslag raad van Toezicht (RvT) .....	29
1. Inleiding.....	29
2. Trots op Het Grootslag .....	29
3. Jaarverslag 2017 van de Raad .....	30
4. Balans tussen financiële continuïteit en sociale ambities.....	30
5. Het bestuur .....	30
6. Beloning.....	30
7. Het toezicht in 2016 .....	30
8. Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties.....	31
9. Klachtenbehandeling.....	31
10. Governancecode .....	31



11.	Visitatie.....	31
12.	Onafhankelijkheid en integriteit .....	31
13.	Risicobeheersing .....	31
14.	Externe accountant .....	31
15.	Kritisch op ons eigen functioneren .....	32
16.	Kennis vergroten .....	32
17.	Samenstelling Raad in 2017 .....	32
18.	Onderwerpen die zijn behandeld binnen de vergaderingen van de Raad.....	35
19.	Conclusies toezichhoudende rol.....	36
20.	Tot slot.....	36
	Deel III VOLKSHUISVESTINGSVERSLAG.....	37
	Organisatie en bedrijfsvoering.....	38
	Kerninformatie 2017 .....	38
	Inleiding.....	39
	Speerpunten 2017.....	39
	Organisatieontwikkeling.....	41
	HRM beleid.....	42
	Bedrijfsvoering .....	42
	Netwerkorganisatie.....	43
	Informatisering.....	43
	Geschillen .....	43
	Organisatie, ultimo 2017.....	44
	Verhuur en wonen .....	45
	Kerninformatie 2017 .....	45
	Inleiding.....	46
	Speerpunten 2017.....	46
	Woningtoewijzing en passendheidstoets .....	49
	Verhuur .....	49
	Wonen.....	53
	Zorg en maatschappelijk vastgoed.....	58
	Kerninformatie 2017 .....	58
	Inleiding.....	59
	Speerpunten 2017.....	59
	Scheiden wonen en zorg .....	63



Maatschappelijk vastgoed.....	64
Vastgoed, onderhoud en verduurzaming .....	65
Kerninformatie 2017 .....	65
Inleiding.....	67
Speerpunten 2017.....	67
Opgaven en kaders vastgoedsturing 2030.....	68
Duurzaamheid .....	69
Dagelijks onderhoud .....	70
Planmatig onderhoud.....	71
Nieuwbouw       - <i>opgeleverd</i> - .....	72
Nieuwbouw       - <i>in ontwikkeling</i> - .....	73
Financiële continuïteit.....	75
Inleiding.....	75
Waarborgen voor financiële continuïteit.....	75
Financiële ontwikkelingen en belemmeringen .....	76
Investerings.....	76
Treasury.....	77
Jaarresultaat.....	77
Financiële prestatie-indicatoren .....	78
Besteding middelen in het belang van de volkshuisvesting.....	82
Deel IV JAARREKENING.....	83
Geconsolideerde jaarrekening .....	84
Geconsolideerde balans.....	84
Geconsolideerde winst- en verliesrekening.....	86
Geconsolideerd kasstroomoverzicht.....	87
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening .....	89
Enkelvoudige jaarrekening.....	130
Enkelvoudige balans.....	130
Enkelvoudige winst- en verliesrekening.....	132
Toelichting op de enkelvoudige jaarrekening .....	133
Controle verklaring van de accountant.....	139



## Een woord vooraf

Het bestuur van woningstichting Het Grootslag in Wervershoof presenteert hierbij het 'jaарverslag 2017'. Dit verslag bestaat uit de volgende onderdelen:

- bestuursverslag
- volkshuisvestingsverslag
- jaarverslag van de raad van Toezicht (RvT)  
en
- het financiële verslag over 2017 met toelichting

In het jaarverslag 2017 beschrijven we ons werk en de resultaten. Wij leggen hiermee verantwoording af over onze volkshuisvestelijke prestaties, onze dienstverlening, de positie van de huurders en belanghouders, Governance en de besteding van middelen.

2017 is het tweede jaar in de cyclus van ons ondernemingsplan 2016 - 2019 met de titel 'Wat werkelijk van waarde is'. De titel van het ondernemingsplan heeft betrekking op de transformatie van de sector en de wijze waarop wij met deze veranderingen omgaan.

### Leeswijzer

---

In het bestuursverslag leest u de belangrijkste zaken uit 2017. Waar nodig wordt dit op onderdelen toegelicht in het volkshuisvestingsverslag. In de aanhef van elk hoofdstuk worden de speerpunten en ambities herhaald die we in het werkplan 2017 hebben vastgelegd. In de verslagen wordt beschreven wat daarvan terecht is gekomen.

We kiezen ervoor om het jaarverslag over 2017 bondiger te maken dan afgelopen jaren het geval was. Zo proberen we ons te beperken tot wat echt van waarde is. Separaat publiceren we het jaarverslag van huurdersvereniging De Driehoek waarin zij reflecteren op 2017 en de resultaten van onze samenwerking. Verder hebben we een uitgebreide verhuurrapportage opgesteld die we separaat aan onze samenwerkingspartners presenteren. In dit jaarverslag beperken we dit onderwerp tot de essentie.

### Een woord van dank

---

Ik dank allen die direct of indirect zijn betrokken bij de volkshuisvesting binnen ons werkgebied voor hun inzet in het afgelopen kalenderjaar. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar onze medewerkers, de RvT, huurdersvereniging De Driehoek, de leden van onze maatschappelijke Adviesraad en andere vrijwilligers die voor ons actief zijn.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van ons jaarverslag 2017. Het geeft een goed en getrouw beeld van ons werk. We zijn benieuwd naar uw reactie en staan open voor uw suggesties.

J. Th. (Hans) Kröger  
bestuurder



---

Deel I

# BESTUURSVERSLAG

---



## Bestuursverslag

### Inleiding

*“De herziene Woningwet, en alles wat daaraan vooraf ging, heeft een behoorlijke impact op de volkshuisvesting. De sector is opnieuw op zoek naar haar bestaansgrond en de houding die daarbij past. We zien kleinschaligheid en plaatselijke bekendheid daarbij als belangrijke voordelen. Het blijft zaak om met alle maatschappelijke partijen er de schouders onder te zetten. Alleen redden we het niet. Uitgangspunt is dat wij mét mensen en organisaties werken, in plaats van voor.”*

Tot zover de inleiding van ons werkplan 2017 met de titel ‘Maatschappelijke binding’. Ons werk is het product van velen en voor velen. Verbinding met de samenleving is noodzakelijk om onze maatschappelijke opdracht te kunnen vervullen. In het ondernemingsplan hebben we hiervoor een aantal randvoorwaarden genoemd:

- De samenleving verwacht dat we ons aan onze maatschappelijke opdracht houden: deze opdracht vullen we zo goed mogelijk in en we voorkomen verspilling
- Mens en milieu staan centraal: er is een groeiende behoefte aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)
- De samenleving heeft behoefte aan goede prikkels, welke variëren van het aandringen op de eigen verantwoordelijkheid tot het stimuleren van burgerschapsinitiatieven die burgers en de samenleving vooruit helpen
- We maken deel uit van een netwerksamenleving. We kunnen onze maatschappelijke opdracht alleen vervullen als we samenwerken met andere partijen

Deze randvoorwaarden proberen we als leidraad te gebruiken bij ons dagelijks handelen. Het is ook de inzet waarmee we ons openstellen voor de belangen van onze maatschappelijke partners en het biedt richting aan het oplossen van vraagstukken van en met onze huurders.





### ‘Wat werkelijk van waarde is’

Ons ondernemingsplan 2016-2019 is eind 2015 opgeleverd. Het ondernemingsplan is tot stand gekomen in nauw overleg met medewerkers, huurdersvereniging De Driehoek, Raad van Toezicht en externe belanghebbenden.

Samengevat luidt onze missie: “Onze kerntaak is het huisvesten van personen die door hun inkomen of door andere omstandigheden moeilijkheden ondervinden bij het vinden van passende huisvesting. Passend betekent een betaalbare, goede en comfortabele woning met een beperkte energievraag. Daarnaast richten we ons op leefbare buurten en individuele ondersteuning voor de meest kwetsbaren.”



We richten ons daarbij op de volgende kerntaken:

-  We bouwen, verhuren en beheren betaalbare sociale huurwoningen voor mensen met een laag inkomen of aan mensen die om andere redenen moeilijk passende huisvesting kunnen vinden
-  We bouwen, verhuren en beheren maatschappelijk vastgoed als dat een noodzakelijke bijdrage levert aan de leefbaarheid in de kernen waar we woningbezit hebben
-  We bouwen, beheren en verhuren zorgvastgoed en leveren daarmee een bijdrage aan de zorgtransitie en het langer zelfstandig wonen
-  Samen met huurders, huurdersvertegenwoordiging, bewoners en belanghouders werken we aan leefbare wijken en dorpen

## Governance

Hoewel we geen lid zijn van de branchevereniging voor woningcorporaties (Aedes), onderschrijven we de governancecode 2015. De code biedt bestuurders en commissarissen houvast. De code legt nadruk op:

- Cultuur en gedrag. Bestuurders en commissarissen horen een kritische, open geest te hebben. Gedrag en waarden worden continu besproken
- Betrokkenheid. Betrekken van huurders en gemeenten bij het beleid van de corporatie en vice versa, door zelf wezenlijk onderdeel te zijn van de samenleving
- Geschiktheid. Bestuurders en commissarissen voldoen aan een geschiktheidstoets en zijn verplicht Permanente Educatie te volgen

Genoemde elementen bieden handvatten voor onze prestaties. Daarbij past een zelfkritische houding en reflectie op ons functioneren, dat van onze collega's én maatschappelijke partners.

Het contract met accountant EY liep in 2016 af. Omdat de samenwerking goed is en er over en weer vertrouwen is, hebben we het contract in 2016 verlengd voor de verslaggevingsperiode 2017 t/m 2020.

## Prioriteiten volkshuisvesting

Medio 2015 heeft de minister in een Kamerbrief aangegeven aan welke onderwerpen het kabinet in de periode 2016 - 2019 prioriteit geeft:

- Voldoende betaalbare en beschikbare huurwoningen voor de doelgroep
- Sneller energiezuinig maken van de woningvoorraad. De sociale huurvoorraad mag in 2021 een gemiddelde Energie-Index van hoogstens 1,40 hebben
- De huisvesting van bijzondere doelgroepen
- De huisvesting van ouderen en andere mensen met een zorgvraag

Deze beleidsagenda past naadloos bij ons ondernemingsplan 2016 - 2019.





## Beschikbaarheid

---

We zijn met de gemeenten in ons werkgebied in gesprek hoe we voldoende en passend huuraanbod kunnen waarborgen. In de prestatieafspraken met de gemeenten Drechterland en Medemblik is vastgelegd dat de norm voor de gemiddelde actieve zoekduur 24 maanden is. De wachttijd voor met name eengezinswoningen en woningen voor 1 en 2-persoonshuishoudens ligt daar inmiddels ruim boven in de meeste kernen. Op basis van de oplopende wachttijden hebben we afspraken gemaakt voor de uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen. Grootste knelpunten zijn de beperkte bouw mogelijkheden in de kern Wervershoof en de geringe nieuwbouwmogelijkheden die de gemeente Drechterland ons biedt.

## Betaalbaarheid

---

Betaalbaarheid is een van onze belangrijkste speerpunten. Het huurbeleid is er mede op gericht om zoveel mogelijk woningen onder de laagste aftoppingsgrens te brengen. Meer dan 90% van de vrijkomende woningen verhuren we aan 1 en 2 persoonshuishoudens. Eind 2017 heeft 89,9% van onze woningen een huurprijs onder de laagste aftoppingsgrens (2016: 88,9%). Het percentage van maximaal toegestaan bedraagt gemiddeld 63%.

De totale huurverhoging over 2017 bleef ruim onder de toegestane maximale huursomstijging van 1,3%. De jaarlijkse huuraanpassing op 1 juli bedroeg 0,6% en het harmonisatie-effect van de formele huursombenadering bedroeg 0,21%.

## Verduurzaming

---

Zoals het er nu naar uitziet voldoen we eind 2018 aan de ambitie van het Convenant Energiebesparing Huursector<sup>1</sup>. De gemiddelde Energie Index ultimo 2017 bedroeg 1,48 volgens de berekeningsmethodiek van het Nader Voorschrift.

Begin 2017 hebben bestuur en MT samen met de RvT een tweedaagse inspiratie- en werksessie over dit thema gehouden. In het najaar hebben we een workshop gehouden met onze medewerkers en het bestuur van huurdersvereniging De Driehoek. De input van deze bijeenkomsten leidt tot een brede duurzaamheidsvisie die in het voorjaar van 2018 wordt vastgesteld.

## Huisvesting urgente doelgroepen

---

De huisvestingsvraag vanuit 'bijzondere doelgroepen' neemt toe. Er is sprake van een stabiele instroom van vergunninghouders, we huisvesten arbeidsmigranten en zijn eind 2017 in de regio een pilot aangegaan voor de doorstroming uit beschermd wonen (BW) en de maatschappelijke opvang (MO). Daarnaast hebben we te maken met urgentieverzoeken voor sociale en medische urgentie en de toewijzing van zorgwoningen op basis van een zorgindicatie. De keerzijde hiervan is dat we van de 217 woningmutaties<sup>2</sup> in 2017 er slechts

---

<sup>1</sup> De ambitie gaat uit van een maximale Energie Index op 31 december 2020 van 1,4.

<sup>2</sup> Exclusief 2 mutatiewoningen in Langedijk.

133 konden aanbieden via het regionale aanbodsysteem. 133 wooneenheden in 8 kernen wel te verstaan. Het getal 133 correspondeert met 5% van ons totale woningbezit.

De verplichte wettelijke voorrang voor vergunninghouders is afgeschaft per 1 juli 2017. In overleg met de gemeenten is besloten om deze ‘vergissing’ van de rijksoverheid te repareren door vergunninghouders als urgentiecategorie op te nemen in de regionale urgentieregeling.

### Langer zelfstandig wonen

De vergrijzing komt in onze regio inmiddels serieus op gang. Tussen nu en 2050 zal de groep alleenstaande 80-plussers bijna verdrievoudigen<sup>3</sup> terwijl de intramurale capaciteit al enige jaren afneemt. Dit is de reden waarom we het laatste decennium relatief veel toegankelijke woningen hebben gebouwd. Dit geldt ook voor de toename van het aantal kleinschalige clusters voor beschermd wonen.

Daarnaast vraagt de extramuralisering van de GGZ, de uitstroom vanuit MO en BW en de huisvesting van alleenstaande vergunninghouders om kleine en betaalbare woningen. Het aanbod is te gering om in deze behoefte te voorzien. De wachttijden lopen op. Dit betekent dat de noodzakelijke uitstroom onvoldoende op gang komt. Daarom is eind 2017 een convenant afgesloten tussen het Platform Woningcorporaties West-Friesland en gemeenten voor een pilot van drie jaar. In deze periode hebben de corporaties een inspanningsverplichting om 100 woningen per jaar aan te bieden voor dit doel. Inmiddels is duidelijk dat de corporaties dit aantal niet gaat halen door de lage verhuisgraad en het toenemende aandeel woningen voor bijzondere doelgroepen. We nemen dit aspect mee bij ons volkshuisvestelijke bod dat we in 2018 uitbrengen met het oog op de prestatieafspraken

### ‘Weer thuis in de wijk’

Met gemeente Hoorn hebben we in 2017 meegedaan aan het landelijke experiment ‘Weer thuis in de wijk’, van Platform 31. Daarin hebben we kennisgenomen van de randvoorwaarden die nodig zijn voor succesvolle uitstroom van bewoners uit de MO en BW. Dit experiment is inmiddels geëindigd. We gebruiken de opgedane informatie voor de samenwerkingsafspraken met gemeenten en zorgpartijen in onze regio.



*Affiche landelijk experiment ‘Weer thuis in de wijk’*

<sup>3</sup> Bron: Primos prognose 2016.

### Overdracht woningen Langedijk

---

We hebben 31 appartementen in Langedijk terugverocht aan woningbouwvereniging Langedijk. Hiermee komt een einde aan de collegiale ondersteuning die we in 2013 zijn aangegaan. Destijds hebben we de financiële verplichting op ons genomen om deze appartementen te kunnen realiseren als onderdeel van een masterplan van 62 sociale huurwoningen op de locatie Broekerplein in Langedijk. Vanaf de eerste dag heeft WBV Langedijk de verhuur en het beheer van deze appartementen uitgevoerd.

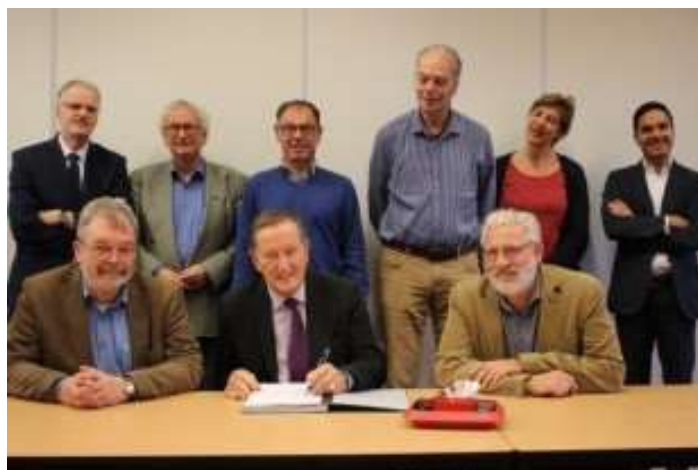
### Prestatieafspraken gemeenten

---

In 2016 hebben we ons eerste volkshuisvestelijke bod uitgebracht binnen de richtlijnen van de Woningwet, in de gemeenten Drechterland en Medemblik. Ons bod en die van de collega-corporaties De Woonschakel en Wooncompagnie zijn daarna in goed overleg met gemeenten en huurdersvertegenwoordiging uitgewerkt in prestatieovereenkomsten voor de periode 2017-2020. Het doel is om als corporaties, gemeenten en huurdersbelangenverenigingen samen op te trekken in het belang van een evenwichtige, duurzame, leefbare en betaalbare sociale huursector. De prestatieovereenkomsten bevatten afspraken over de volgende thema's:

- Organisatie en samenwerking
- Beschikbaarheid (van huurwoningen in de sociale sector)
- Betaalbaarheid
- Duurzaamheid en woonklimaat
- Maatschappelijke opgave
- Inzet in kernen, wijken en buurten

De prestatieovereenkomsten zijn eind 2016 door alle partijen ondertekend.



*Ondertekening prestatieafspraken gemeente Medemblik*

Het is mooi dat we gezamenlijk prestatiekaders hebben geformuleerd, maar het gaat er om wat er daarna met de ambities en voornemens gebeurt. Het is spijtig te moeten constateren



dat er in de praktijk (nog) weinig van terecht komt. In het najaar hebben we aan beide gemeenten een overzicht verstrekt van de voortgang ten opzichte van de voornemens. Het komt er kort gezegd op neer dat voor beide gemeenten:

- overlegafspraken (zowel op bestuurlijk- als op ambtelijk niveau) niet of nauwelijks worden nagekomen
- werkzaamheden en beleidsontwikkeling niet met elkaar worden afgestemd
- samenwerking bij schuld- en multiproblematiek<sup>4</sup> heel stroef verloopt

En verder voor de gemeente Drechterland:

- er een serieuze achterstand bestaat bij de huisvesting van vergunninghouders
- er te weinig prioriteit is voor de uitbreiding van het aantal sociale huurwoningen

Inmiddels is er bij de gemeente Medemblik een positieve kentering zichtbaar. Er functioneren een drietal werkgroepen. Een die zich bezig houdt met de fysieke opgaven (hoofdzakelijk bouwen en verduurzamen), een die zich bezighoudt met het sociaal domein en tenslotte de werkgrip GRIP om te onderzoeken hoe we grootschalige infrastructurele werkzaamheden op elkaar kunnen afstemmen.

In de gemeente Drechterland is van uitwerking van de prestatieovereenkomsten nauwelijks sprake. Ondanks dat we de gemeente daar zowel op bestuurlijk- als op ambtelijk niveau verschillende keren op hebben aangesproken, lijkt er weinig te veranderen.

### **Huurdersparticipatie en dienstverlening**

---

Onze huurders zijn diegenen waarvoor we ons inspannen. Logisch dus dat die inspraak hebben op onze dienstverlening (woningniveau). Op organisatieniveau worden onze huurders vertegenwoordigd door huurdersvereniging De Driehoek. Op complexniveau zijn verschillende bewonerscommissies actief.

### **Huurders**

---

‘Ons huis uw thuis’ is ons leidmotief. Het geeft in vier woorden aan waar wij verantwoordelijk voor zijn en wat de positie van onze huurders is. De basisbehoefte van onze huurders is een goede woning. Dit is een woning die past bij het huishouden, voldoet aan het hedendaagse comfortniveau, in goede staat van onderhoud verkeert, betaalbaar is en een beperkte energievraag heeft.

Wij willen er ook iets voor terug. Naast de wettelijke verplichtingen die wij en onze huurders hebben, willen we dat onze huurders verantwoordelijkheid nemen voor de goede zorg van hun woning, de tuin en de buurt. Dat is veel gevraagd, maar noodzakelijk om de leefbaarheid in buurten en wijken te kunnen beschermen. Op al deze terreinen zijn we voortdurend in overleg met onze huurders. De ene keer met een luisterend oor en aandacht voor de persoonlijke situatie van de huurder en de andere keer sturend. We merken dat we de laatste jaren

---

<sup>4</sup> Deze huishoudens hebben te maken met meerdere problemen op verschillende leefgebieden en hebben vaak ook verschillende hulpverleners.



strenger zijn geworden en huurders eerder en vaker aanspreken op hun verantwoordelijkheid. Dit heeft deels te maken met de overgang van een periode waarin huurders gewend waren helemaal ontzorgd te worden tot de huidige tijd waarin we op basis van betaalbaarheid keuzes moeten maken welke zaken werkelijk van waarde zijn. Daarnaast verandert de huurderssamenstelling. We huisvesten steeds meer mensen met een 'rugzakje'. We ervaren dat deze categorie huurders gemiddeld meer aanwijzingen en structuur nodig heeft.

Klantervaringen zijn belangrijk voor ons om grip te houden op kwaliteit en de ontwikkeling van onze producten en diensten. We meten klantervaringen actiegericht op de terreinen die een hoge respons opleveren of van groot belang zijn voor klanten (bijvoorbeeld het onderhoud) of waarvan we de dienstverlening wijzigen.

### Huurdersvereniging De Driehoek

---

De positie van de huurdersvereniging is door de Woningwet 2015 aanzienlijk versterkt. We schreven al eerder dat dit een prima ontwikkeling is, maar ook een die eisen stelt aan de inrichting en het functioneren van een huurdersvereniging.



De Driehoek heeft in het najaar van 2016 haar visie gepresenteerd met de titel 'Visie op sociaal wonen'. De missie die zij hierin verwoordt, ligt er niet om: *"Wij behartigen de belangen van de huurders en woningzoekenden van woningstichting Het Grootslag. We zetten ons in voor betaalbare, duurzame en kwalitatief goede woningen. We doen dit vanuit een sterk georganiseerde vereniging, waarbij we een duurzame relatie onderhouden met onze achterban. We willen een professionele gesprekspartner zijn van verhuurder en gemeenten."*

Eind 2016 plaatsten we de kanttekening of deze ambities te realiseren zijn door een klein bestuur, bestaande uit vrijwilligers. We verwezen daarbij naar onderzoeken en adviezen van Fray<sup>5</sup> en Aedes<sup>6</sup> waarin wordt aangegeven dat de nieuwe positie veel vraagt en dat het afbreukrisico voor de bestuursleden hierdoor toeneemt. Dit kan ten koste gaan van het overlegklimaat en de kwaliteit van samenwerking, zowel intern als extern.

### Visie op sociaal wonen

---

De Driehoek besteedt in haar visiedocument veel aandacht aan de versterking van haar positie. De meest opvallende keuzes zijn:

- het vaststellen van een opleidingsschema voor de bestuursleden
- het opstellen van een participatiedocument waarin staat welke bestuursleden bij ons aanschuiven als bepaalde thema's / onderwerpen worden besproken

---

<sup>5</sup> 'Huurdersparticipatie in beeld' Stand van zaken van de huurdersparticipatie in de corporatiesector na de Woningwet, september 2016.

<sup>6</sup> Handleiding versterken huurdersorganisaties, november 2016.



- het opstellen van een Bestuursdocument dat als leidraad en informatiebron geldt voor het bestuur van huurdersvereniging De Driehoek en als introductiedocument kan worden gebruikt voor potentiële- en nieuwe bestuursleden
- modernisering van de website van De Driehoek waarbij informatie over het bestuur en haar werkzaamheden gemakkelijk kunnen worden gevonden

## Inhoudelijk

---

We onderhouden intensieve contacten met elkaar op verschillende niveaus en over tal van onderwerpen. De Driehoek neemt nadrukkelijk deel aan de beleidsontwikkeling in onze organisatie. Dit doet zij steeds in wisselende samenstelling. Daarmee leveren we een wederzijdse bijdrage aan het vergroten van kennis. Zij helpen ons bij het ontwikkelen van producten en diensten die beter zijn afgestemd op de behoeften van onze huurders en wij zorgen voor informatie over wet- en regelgeving en allerlei andere ontwikkelingen.

Voorafgaand aan de bestuursvergadering van De Driehoek, heeft het dagelijks bestuur van De Driehoek een uitvoeringsoverleg met de manager Klant & Wonen. Regelmatig meldt de manager de stand van zaken van lopende processen. Als bestuur/MT hebben we vijf keer vergaderd met het voltallige bestuur van huurdersvereniging De Driehoek.

De Driehoek is vertegenwoordigd in onze Maatschappelijke AdviesRaad.

De belangrijkste overlegthema's in 2017 waren:

- Uitwerking visiedocument De Driehoek, 'Visie op sociaal wonen'. Het ambitieniveau van De Driehoek gaat op onderdelen verder dan ons ondernemingsplan. In het voorjaar van 2017 hebben we met het bestuur van De Driehoek afstemming gezocht tussen hun visie en ons ondernemingsplan. Hierin zijn we prima geslaagd
- Werkplan 2017 De Driehoek
- Volkshuisvestelijk bod 2018 gemeenten Medemblik en Drechterland
- Dynamische vastgoedsturing. In 2017 is Deel I 'Opgaven en kaders' vastgesteld
- Duurzaamheidsvisie. In het najaar hebben we met het bestuur van De Driehoek en onze medewerkers een kennissessie gehouden over integrale duurzaamheid
- We betrekken huurdersvereniging De Driehoek bij de evaluatie en wijziging van primaire dienstverleningsprocessen. In 2017 hebben we onder meer overleg gehad over de opzet en uitvoering van ons nieuwe mutatiebeleid en de evaluatie en wijziging van het preventief onderhoud. Voor beide processen heeft de Driehoek een aantal proceswaarborgen gevraagd die zijn gericht op de inbreng van huurders en de communicatie. Voorts is een afspraak gemaakt om de effecten van dit nieuwe beleid te monitoren en te zijner tijd te evalueren
- Een delegatie van De Driehoek heeft in het najaar een bezoek gebracht aan EnergieService Noord-West (ESNW). ESNW verzorgt voor ons de dagelijkse onderhoudslijn en de aansturing van deze werkzaamheden. Daarnaast zorgt zij voor de uitvoering van het onderhoud aan verwarming en warmwater installaties

- Klachtenafhandeling. Ten opzichte van 2016 ziet De Driehoek een toename van klachten. Leden hebben hierbij een beroep gedaan op De Driehoek met het verzoek hierin te bemiddelen bij Het Grootslag. Het grootste struikelblok bij deze klachten betreft de communicatie met huurders. De afspraak is dat we dit aspect nog meer aandacht geven
- Huurbeleid 2017
- Jaarverslag en jaarrekening 2016 woningstichting Het Grootslag
- Werkplan en begroting 2018 woningstichting Het Grootslag
- Investeringsbegroting 2018-2022 woningstichting Het Grootslag
- Evalueren en vernieuwen van de samenwerkingsovereenkomst tussen De Driehoek en Het Grootslag op basis van de Woningwet 2015

Bij geen van genoemde thema's is sprake geweest van een onverenigbaar verschil van mening tussen partijen.

In het najaar vond er een bijeenkomst plaats tussen het bestuur van De Driehoek en de RvT en bestuur/MT van woningstichting Het Grootslag. Onderwerp was de verduurzaming van woningen via moderne installatietechniek. Hiervoor waren we te gast bij Schouten Installatietechniek in Hoorn.

Het bestuur van De Driehoek is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Beste Buurt Idee. Daarbij stelt zij vast of en zo ja, welke bijdrage voor de aanvragen van leefbaarheidsinitiatieven beschikbaar wordt gesteld. Het is onze ervaring dat er een hele zuivere beoordeling plaatsvindt van de waarde die aanvragen met zich meebrengen. Als de aanvraag geen duidelijke bijdrage levert aan de leefbaarheid voor onze huurders, dan wordt de aanvraag afgewezen. De huurdersvereniging kan deze afweging veel beter maken dan wij kunnen doen.



*Buurtfeest  
Kaagweg,  
Wervershoof*

Op initiatief van De Driehoek heeft een kennismakingsbijeenkomst plaatsgevonden met huurdersorganisaties in West-Friesland waaronder de verenigde huurdersorganisatie De Boog uit Hoorn (Intermaris), de voormalige huurdersbelangenvereniging Menkveste (De



Woonschakel), Huurdersadviesraad Enkhuizen (WelWonen) en huurdersvereniging Niedorp/Wieringerwaard (Wooncompagnie). Doel is informatie- en kennisuitwisseling. Partijen hebben de wens uitgesproken om aan deze bijeenkomst een vervolg te geven.

### Ondersteuning

---

We hebben de afspraak dat Huurdersvereniging De Driehoek financieel onafhankelijk is zodat ze zelfstandig keuzes kan maken in de uitvoering van haar taken, deskundigheidsbevordering, et cetera. We hebben in 2017 een bijdrage betaald van € 21.000 inclusief het lidmaatschap van nieuwe huurders gedurende het eerste jaar dat zij een woning van ons huren. Daarnaast int De Driehoek contributie bij haar leden. Eind 2017 heeft De Driehoek 1.142 leden. De contributie bedraagt € 5,45 per jaar.

### Overleg achterban

---

De Driehoek heeft op verschillende momenten en manieren overleg met haar achterban. In het voorjaar houdt zij een jaarvergadering en in het najaar in verschillende kernen contactmiddagen. Daarnaast is er geregeld contact met individuele huurders naar aanleiding van specifieke ervaringen.

De leden van De Driehoek ontvangen viermaal per jaar de 'Huurwijzer' van de Woonbond. De Driehoek maakt voorts gebruik van ons bewonersblad 'Huis & Raad' om haar achterban te informeren over lopende zaken. Leden met een e-mailadres hebben driemaal een uitgebreide digitale nieuwsbrief ontvangen van De Driehoek over actuele ontwikkelingen en de resultaten van verschillende overlegdossiers. Daarnaast heeft De Driehoek haar website toegankelijker gemaakt voor haar leden en de nieuwsaarde verhoogd.

We hebben het uitgebreide jaarverslag van De Driehoek op onze website gepubliceerd.

### Bewonerscommissies

---

Er zijn 9 bewonerscommissies, die waken over het wel en wee in woongebouwen. We overleggen met een aantal commissies eenmaal per jaar en met een aantal tweemaal per jaar. Het is maar net waaraan behoefte is en wat er speelt. Bij bijzonderheden of complexmatige onderhouds- en serviceactiviteiten zijn zij onze gesprekspartner. Via hen zijn we in staat om optimaal in te zoomen op bijzonderheden en bewonerswensen. Daarnaast leveren de commissies een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid in de woongebouwen waar ze actief zijn via hun inzet op het terrein van persoonlijk welbevinden en aandacht voor ziek en zeer. Om het jaar organiseren wij een 'bewonerscommissiedag'. De volgende vindt in 2018 plaats.

### Maatschappelijke binding

---

In de inleiding van dit bestuursverslag geef ik aan dat samenwerking met alle maatschappelijke partijen noodzakelijk is omdat we het alleen niet redden. Ons werk raakt heel veel verschillende sectoren, zoals de bouw, de zorg, welzijn, overheid, et cetera. Al die sectoren





hebben hun eigen maatschappelijke opdracht, unieke doelstellingen en ambities. Vanuit hun wettelijke taken en bevoegdheden zijn ze ook allemaal behept met hun eigen normen en regels. Dit bemoeilijkt en beperkt de samenwerking regelmatig.

Desondanks proberen we het onderste uit de kan te halen als het om samenwerking gaat. Dat betekent dat we willen weten wat er speelt bij onze partners en dat we samen investeren in de mogelijkheden om voordeel te halen uit onze samenwerking. Kennen en gekend worden zijn daarbij sleutelvoorwaarden.

### Maatschappelijke Adviesraad

---

In 2015 hebben we onze Maatschappelijke Adviesraad (MAR) opgericht. De deelnemers komen vanuit allerlei maatschappelijke instellingen en vrijwilligersorganisaties.

De MAR fungeert als maatschappelijk klankbord. Doelstelling is het leveren van een positieve bijdrage aan onze sociale en maatschappelijke doelen. De belangrijkste taak daarin is het adviseren over de sociale en maatschappelijke koers van de organisatie, mede in relatie tot het ondernemingsplan, werkplannen en strategische visie van de organisatie. De MAR vergadert tweemaal per jaar. De individuele deelnemers spreken we meestal vaker.

We kijken terug op twee goede bijeenkomsten in 2017. Onze ambitie was om 'met de samenleving aan tafel te zitten' en dit is gelukt. We zijn via de MAR verbonden met allerlei maatschappelijke sectoren en -instellingen. Kennis van de ontwikkelingen in deze domeinen en samenwerken is een voorwaarde om de ambities van ons ondernemingsplan te realiseren.

Thema's die we met elkaar bespraken in 2017 zijn:

- Algemene ontwikkelingen op het gebied van de zorg en welzijn
- Onze bouwactiviteiten in relatie tot het maatschappelijk nut
- Maatschappelijke participatie gericht op hulpbehoevenden, eenzaamheid en vrijwilligers. In de bijeenkomst van april was een projectleider van Platform 31 aanwezig voor een presentatie en discussie
- De effecten van de eenzijdige instroom in onze sector
- De maatschappelijke gevolgen van de sloop van verzorgingshuis Sorghvliet in Andijk
- Leefbaarheidsontwikkelingen in de breedste zin van het woord, waarbij de vraagstukken en goede voorbeelden vanuit de leden van de MAR aandacht krijgen
- Weer thuis in de wijk. Stand van zaken rondom de huisvesting van kwetsbare inwoners in West-Friesland en de uitstroom uit MO en BW



## Woningcorporaties

---

We werken op verschillende fronten samen met collega-corporaties in onze regio via het Platform Woningcorporaties West-Friesland (PWW), namelijk:

- Regionale woningtoewijzing (Woonmatch)
- Huisvesting van vergunninghouders
- Ontwikkeling woonvisies en prestatieafspraken
- Doorstroming van MO en BW
- Regionale geschillencommissie

## Zorginstellingen

---

We werken met zeven verschillende zorginstellingen samen op het gebied van ouderenzorg, gehandicaptenzorg en de GGZ. De intensiteit van het overleg over de huisvestingsplannen neemt de laatste jaren toe. De zorgtransitie en het scheiden van wonen en zorg betekent druk op de kwaliteit (groeierende behoefte aan andere kleinschalige huisvesting voor intensieve zorg) en de omvang (afbouw) van het aandeel intramurale zorgplaatsen. In het volkshuisvestelijk verslag wordt meer aandacht besteedt aan deze ontwikkelingen.

## Overige belanghouders

---

We hebben formeel en informeel contact gehad met verschillende dorpsraden, vertegenwoordigers van ouderenbonden, *WonenPlus* en verschillende welzijnsorganisaties. Deze contacten zijn van groot belang voor met name zorg en leefbaarheid. Dit is de reden waarom we deze partijen een belangrijke plaats hebben gegeven binnen ons beleid en de uitvoering, bijvoorbeeld via de MAR. *WonenPlus* ondersteunen we financieel en in Wervershoof maken zij gratis gebruik van ons kantoor voor hun dagelijkse spreekuur. Dit geldt ook voor wijkteam oost van de gemeente Medemblik die wekelijks spreekuur houdt in ons kantoor.

## Autoriteit woningcorporaties (Aw)

---

De Autoriteit woningcorporaties houdt toezicht op ons functioneren.

## Beoordeling jaarstukken 2016

---

Door de nieuwe systematiek van Aw ontvangen we het oordeel over de jaarstukken over 2016 pas in april 2018.

## Governance inspectie

---

In het voorjaar heeft Aw een governance inspectie bij ons uitgevoerd. We hebben de aanbevelingen van Aw overgenomen. De belangrijkste aanbeveling is dat uit de notulen van de RvT moet blijken op basis van welke overwegingen en standpunten de besluitvorming heeft plaatsgevonden. We passen dit inmiddels ook toe op onze MT-verslagen.

Het Aw is ook ingegaan op:

- Het risico van de uitgebreide RvT agenda. Volgens Aw maakt het grote aantal agendapunten het haast onmogelijk om de punten inhoudelijk afdoende te kunnen



bespreken. De raad en de bestuurder zijn van mening dat de agenda lang is, maar dat een groot deel van deze punten ter kennisgeving is en bijdraagt aan het complete beeld over sector en samenleving

- De klankbord- en toezichtfunctie. Door de RvT is voldoende aannemelijk gemaakt dat dit voldoende aandacht heeft
- Het belang van integriteit. Dit belang is erkend door de raad, echter door alle aanpassingen binnen de Woningwet niet voldoende behandeld. De afspraak is dat we dit aspect vaker bespreken

Het eindoordeel van Aw is dat de bevindingen van dit onderzoek geen aanleiding vormen tot interventies. Verder is het Aw van mening dat RvT en bestuur een professionele indruk maken.

### Aedes Benchmark

Om ervoor te zorgen dat corporaties hun middelen zo goed mogelijk inzetten voor hun kerntaak 'het huisvesten van mensen met lagere inkomens' werkt Aedes met corporaties en adviesbureaus aan de Aedes-benchmark. De benchmark levert vergelijkingscijfers waarmee inzicht en sturingsinformatie voor verbetering wordt gegenereerd. Daarnaast verhoogt de Aedes-benchmark de transparantie van de sector.

De uitslag eind 2017 levert een positie op in de categorie ('Achter de koplopers'). Dit betekent dat we een categorie zijn gedaald ten opzichte van 2016, maar dat wisten we. De oorzaak daarvan is dat de netto bedrijfslasten per woning zijn gestegen ten opzichte van de opstelling in 2016. Dit wordt wat ons betreft ruimschoots gecompenseerd door de gestegen klantwaardering.

Resultaten Aedes-benchmark 2017		
Woningstichting Het Grootslag (L0883)		
Prestatieveld Huurdersoordeel	2017	2016
Nieuwe huurders	8,5	8,2
Huurders met reparatieverzoek	8,0	7,8
Vertrokken huurders	7,8	7,0
Prestatieveld Bedrijfslasten	2017	2016
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 834	€ 740

*Huurdersoordeel Aedes Benchmark 2017*

Op alle drie de meetonderdelen geven onze huurders ons hogere cijfers dan vorig jaar. Bij het onderdeel 'vertrokken huurders', is onze score zelfs substantieel verbeterd. Dit was ook de insteek voor ons nieuwe mutatieproces. Onze medewerkers hebben daar een succes van gemaakt! Op alle drie de onderdelen scoren we aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde.



Aedes Benchmark 2017

### Klachten(management) en geschillen bij de Huurcommissie

We hanteren een intern systeem voor klachtenmanagement. We legden meer klachten vast dan in 2016. Dat is mooi! Het geeft ons meer inzicht in onze dienstverlening en meer handvatten voor verbetering. Voor de goede orde, het betekent niet dat we blij zijn met meer meldingen, maar we constateren dat ons Klant Contact Centrum (KCC) als objectieve waarnemer meer meldingen registreert dan we in het verleden deden. De meldingen die we ontvangen worden geanalyseerd en besproken met de uitvoerenden die hiermee te maken hebben. Dat betreft zowel werknemers van onze eigen organisatie als aannemers. Waar mogelijk zetten we de meldingen in om beleid en uitvoering te verbeteren.



We hebben in 2017 geen formele klachten ontvangen. Er is door 1 huurder een kwestie aan de Huurcommissie voorgelegd over lekkage. Voordat de Huurcommissie onderzoek kon doen heeft deze huurder de kwestie teruggetrokken.

### Risico's en risicomanagement

Risicobeheersing en -beperking zijn belangrijke uitgangspunten bij onze bedrijfsvoering. Het recente verleden in de sector heeft duidelijk gemaakt hoe desastreus de gevolgen kunnen zijn als de verkeerde keuzes worden gemaakt of omdat risico's niet (op de juiste manier) worden gemonitord of niet afdoende worden gedekt.

Het gevolg kennen we. De overheid heeft de mogelijkheden van de sector sterk ingeperkt waardoor het risico van verkeerde keuzes op strategisch niveau sterk is verminderd. Dit neemt niet weg dat er genoeg risico's overblijven. Zaak dus om daar systematisch en structureel aan te werken. Onze doelstelling is mogelijke risico's uit te sluiten en voor zover dat niet gaat, de kans en impact daarvan te beperken.

### Systematiek

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel bij beleidsontwikkeling, strategische keuzes en investeringsbesluiten. Jaarlijks leveren we bij werkplan en begroting een Risicoparagraaf aan waarin we beschrijven hoe de organisatie de belangrijkste risico's detecteert, beheerst en bewaakt.

#### Business Risks



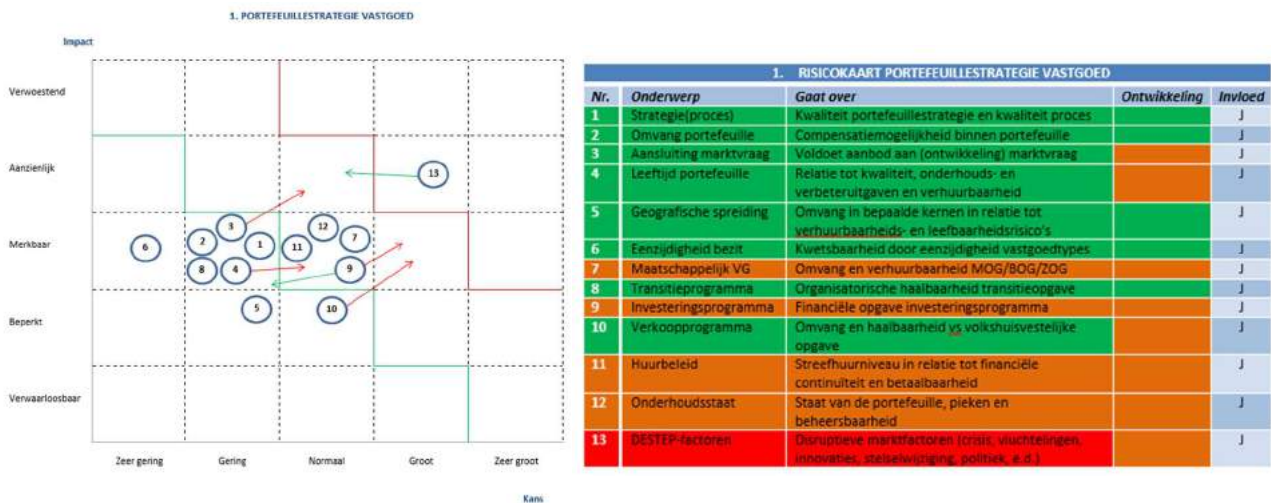
Hierbij houden wij rekening met wet- en regelgeving en het gewijzigde beoordelingskader van bijvoorbeeld het WSW. We hebben begin 2016 kennis gemaakt met het WSW-model voor de beoordeling van business risks. Dit model geeft een prima inzicht in de risico's die we lopen op het gebied van portefeuille strategie. We hebben deze systematiek als input gebruikt voor de professionalisering van het proces voor vastgoedsturing en risicomanagement.

#### Methodiek beoordeling business risks WSW

Binnen het breed MT (MT aangevuld met stafleden) wordt tweemaal per jaar gesproken over risico's en de ontwikkeling van de risico's op middellange termijn. Op basis hiervan wordt beoordeeld of er op korte of lange termijn (extra) maatregelen nodig zijn om de genoemde risico's weg te nemen, te beperken of op te vangen. Deze risico's worden vastgelegd op risicokaarten en separaat worden risicomaatregelen uitgewerkt. Deze gedetailleerde uitwerking doet dienst als richtlijn voor onze organisatie.



Daarnaast wordt door het MT en de financiële commissie regelmatig stilgestaan bij de impact van strategische en beleidsmatige keuzes op financieel en operationeel vlak, maar ook op gebieden als reputatie en compliance. Al deze zaken komen jaarlijks samen in voornoemde Risicoparagraaf die aan RvT en huurdersvereniging wordt voorgelegd.



Voorbeeld van een risicokaart die wij gebruiken

Bij de vaststelling van de jaarstukken rapporteert de financiële commissie aan bestuur en MT over de gevolgen en effecten van de benoemde risico's. De bestuurder informeert de RvT over afwijkingen en bijzonderheden.

### Risico's en maatregelen

In onze Risicoparagraaf beschrijven we risico's op de volgende thema's:

- Portefeuillestrategie vastgoed
- Klant en imago
- Overheid en regelgeving
- Organisatie en bedrijfsvoering
- Treasury en financiële continuïteit

De elementen die bij deze thema's horen hebben we uitgebreid beoordeeld en toegelicht.

De belangrijkste risico's die we hebben onderkend zijn in de risicoparagraaf 2018 vastgelegd als onderdeel van werkplan en begroting. Dit zijn:

- Mogelijke beïnvloeding van onze toekomstige portefeuillestrategie door politieke, maatschappelijke of andere ontwikkelingen
- De impact van veranderende wet- en regelgeving
- Eventuele gevolgen van een systeemwijziging in de huurtoeslag
- Oplopende heffingen belastingen



Voor deze en andere elementen die we als actueel of potentieel risico hebben beoordeeld, hebben we beheersmaatregelen vastgesteld.

## Compliance

---

Risicobeheer en control vormen de ruggengraat van onze Governance. Het besef dat we verantwoord met maatschappelijk vermogen moeten omspringen heeft de laatste jaren -terecht- enorm veel aandacht gekregen. Bij de landelijke misstanden die de laatste jaren breed zijn uitgemeten, komen een aantal eigenschappen steeds terug:

- Er is onvoldoende sprake van risicobeheersing
- Er zijn onvolkomenheden in het besturingssysteem
- Het ontbreekt aan moreel besef

Dit dwingt tot zelfreflectie: 'doen we de goede dingen en doen we ze goed?' Onze insteek is dat we een maatschappelijke opdracht hebben en dat we ons daarnaar moeten gedragen. De vraag is die we onszelf steeds weer moeten stellen is 'of datgene dat we doen in het belang is van onze huurders'.

Op verschillende momenten en in verschillende samenstellingen is met breed MT<sup>7</sup> en RvT gesproken over optimalisatie en beheersing. De meeste verbeteringen vinden we in triviale zaken als evalueren (PDCA-cyclus), cultuur (ruimte voor inspraak en tegenspraak) en transparantie (wat doen we, waarom doen we dat en doen we wat we hebben afgesproken).

Meer specifiek hebben we aandacht besteed aan:

**Consistente sturing** - Het vertalen van missie en visie naar uitvoering en regelmatig terugkijken of we (nog) conform onze missie en de vastgestelde doelen handelen.

**Toezicht** - De toezichtrol van RvT en huurdersvereniging zijn de laatste twee jaar verder versterkt. De huurdersvereniging is veel sterker betrokken bij de beleidsontwikkeling en de effecten daarvan op ons dagelijkse werk. In 2015 heeft de RvT haar toezichtkaders vastgesteld en de Governancecode geactualiseerd. Daarnaast hebben we eind 2015 een Maatschappelijke Advies Raad (MAR) opgericht. Dit helpt ons bij de beoordeling of onze prestaties voldoende aansluiten bij de maatschappelijke behoeften.

**Risicomanagement** - We hebben een model ontwikkeld voor risicobeheersing op strategisch, tactisch en operationeel niveau. We evalueren en verbeteren dit jaarlijks.

**Besluitvormingsprocessen** - Het is zoeken naar de juiste formule, maar uitgangspunt is dat we de -belangrijke- besluiten transparant beschrijven. Het gaat erom dat duidelijk is hoe besluiten passen bij onze missie en visie, of ze voldoen aan wet- en regelgeving en of we de juiste

---

<sup>7</sup> Bestuur, managementteam, staffunctionarissen, leidinggevend en coördinatoren.



besluitvormingshandelingen hebben verricht en er instemming is van de bevoegde personen/organen.

**Structuur** - Conform de eisen woont de controller de vergaderingen van de RvT bij. Financiën en control worden zoveel als mogelijk ontvlecht. Daarbij plaats ik de kanttekening dat dit gezien de geringe omvang van onze organisatie lastig is.

**Cultuur** - De enige manier om succesvol te zijn in ons werk, is zorgen voor breed draagvlak in de organisatie. Daar horen duidelijke afspraken bij, maar ook de ruimte om te bewegen en eigen keuzes te maken. Dat kan omdat we met mensen werken die competent zijn en bereid zijn verantwoordelijkheid te nemen voor wat ze doen. Dit betekent niet dat het altijd goed gaat. Als het niet goed gaat, dan hebben we het daarover.

### **Realisatie van onze maatschappelijke ambities**

---

Het werk en de resultaten van onze organisatie in 2017 bestrijken een breed terrein. Het systeem van verantwoordingsverplichtingen vraagt vooral om heel veel cijfers. Dat leidt de aandacht af van waar het werkelijk om gaat: onze maatschappelijke prestaties. Leveren we voldoende en betaalbare woningen? Hoe staat het met de kwaliteit van de woningen? Is het goed wonen in ons werkgebied? Kunnen kwetsbare groepen bij ons terecht en redden die zich?

Deze onderwerpen worden regelmatig besproken. Daarbij kijken we kritisch naar twee belangrijke pijlers:

1. De financiële continuïteit
2. De sociale ambities (beschikbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en leefbaarheid)

Het gaat erom dat de financiële continuïteit en de sociale ambities met elkaar in balans blijven. De afspraak is dat ik als bestuurder in onze besluitvorming nadrukkelijk aandacht besteed aan de sociale ambities.

Met de RvT is afgesproken dat zij jaarlijks een meerjaren investeringsprogramma ontvangen dat aansluit op de opgaven en kaders van onze dynamische vastgoedsturing. In dit programma staan de initiatieven van Het Grootslag voor de komende 5 jaar op het gebied van nieuwbouw, sloop, aankoop en verkoop en de realisatie van eventueel overig vastgoed. Het geeft de raad inzicht in de ontwikkelingen van de financiële positie voor de komende vijf jaar in samenhang met de operationele en strategische doelstellingen. Daarbij wordt vanzelfsprekend gerapporteerd over de wijze waarop we voldoen aan de interne en externe financiële ratio's.

### **Organisatie**

---

'De enige constante is verandering.' Er is de laatste jaren veel veranderd in de sector en de samenleving. Onze organisatie verandert logischerwijs mee. Het is mooi om te zien dat we deze veranderingen met elkaar aankunnen. Veranderen is bijna een organisch proces geworden in onze organisatie; we doen wat nodig is om aangesloten te blijven bij maatschappelijke ontwikkelingen. Dit geeft mij veel vertrouwen in de toekomst.



In 2016 hebben we gekozen voor de opzet van een Klant Contact Centrum (KCC) waarmee we een belangrijk deel van de klantprocessen kunnen afvangen. In 2017 hebben we deze werkwijze geëvalueerd. We constateren dat het KCC een belangrijke bijdrage levert aan het ontzorgen van de organisatie. Dit levert andere teams meer rust op en meer gelegenheid om huurders thuis te bezoeken voor bijvoorbeeld de verhuur en zaken als overlast of huurachterstand. Naar aanleiding van de goede ervaringen met het KCC is besloten dit team verder te versterken.

De organisatie kan niet zonder overleg en goed overleg kan niet zonder een functionele organisatie. We zetten hiervoor verschillende instrumenten in. Naast de reguliere team- en afdelingsoverleggen houden we periodiek lunchbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn voor al onze medewerkers. Bij toerbeurt presenteren medewerkers lopende projecten en processen aan hun collega's. De thema's zijn heel divers en variëren van strategische onderwerpen tot en met operationele processen. Het is een manier om met elkaar betrokken te blijven bij de doelstellingen van onze organisatie en de uitvoering. We ondersteunen deze werkwijze met actueel nieuwsaanbod op intranet.

Verder schuiven medewerkers regelmatig aan bij vergaderingen van het managementteam (MT). In deze gesprekken gaat het om voortgangsinformatie, ontwikkelingen in het werkveld, compliance en de realisatie van de doelen die we in het ondernemingsplan hebben opgenomen. Tijdens deze overleggen beoordelen MT en de direct betrokken medewerkers of de ervaringen in de pas lopen met ons beleid. Als dit problemen oplevert, is dat reden voor beleidswijziging.



*Workshop over duurzaamheid (medewerkers en huurdersvereniging De Driehoek)*



## OR

---

Hoewel we gezien onze omvang geen OR hoeven in te stellen, hebben we daar bewust voor gekozen met het volledige pakket aan rechten conform de WOR.

In 2017 hebben we onder andere over de volgende onderwerpen gesproken:

- Beoordelingssystematiek
- Structuurwijziging afdeling Klant & Wonen
- Wet flexibel werken
- Werkplan 2018
- Meerjarenbegroting 2018-2022
- Jaarverslag en jaarrekening 2016
- Arbeidsomstandigheden en aanpassingen vanuit Arbowet 2017
- Instemmen en/of actualiseren van personeelsbeleid zoals privacyreglement rittenregistratie, regeling bedrijfsauto, poolauto en poolfiets, verzuimbeleid, reiskosten en zakelijke kilometers, arbobeleid, loondoorbetaling bij ziekte, reglement internetgebruik en e-mail en het gebruik van mobile devices
- OR statuut en OR reglement
- Benoeming RvT lid op voordracht van de ondernemingsraad
- Adviesaanvraag ERP onderzoek

De samenwerking met de OR is goed. De OR remt ontwikkelingen soms af vanuit organisatiebelang en dit dwingt ons om zaken te heroverwegen of andere keuzes te maken. Dit levert een gezond spanningsveld op. We hebben afscheid genomen van de voorzitter van de OR en een nieuwe verwelkomd.

## Financiële continuïteit

---

Ons vermogen staat geheel in het doel van onze maatschappelijke taak, het verhuren van kwalitatief goede en betaalbare huurwoningen. Uit de huuropbrengsten en verkoop van woningen kunnen we onze activiteiten realiseren en aan onze verplichtingen voldoen. Deze inkomstenstroom biedt tevens ruimte voor investeringen in het bestaande bezit en voor nieuwbouw. Met goede risicobeheersing en uitvoering van scenario-analyses bewaken we de financiële continuïteit. Op deze manier blijven we ook in de toekomst in staat om met een kwalitatief goede vastgoedportefeuille onze ambities en volkshuisvestelijke doelen te realiseren.

Ieder jaar stellen we een financiële meerjarenbegroting op voor de komende vijf jaar. In deze meerjarenbegroting worden alle beleidsvoornemens en investeringen ingerekend. Voorgenomen overheidsmaatregelen worden in de meerjarenbegroting opgenomen voor zover er voldoende zekerheid is over de financiële omvang en de duur van de maatregel.



## Investeringsen

We investeren fors in ons bestaande bezit en in nieuwbouw. In 2017 hebben we ruim € 8,7 miljoen geïnvesteerd in nieuwbouw en ruim € 1,8 miljoen in ons bestaande bezit. Een groot deel van uitgaven in bestaand bezit hebben betrekking op duurzaamheidsmaatregelen.

## Treasury

We voeren een actief treasurybeleid en stellen jaarlijks een treasuryjaarplan op, na advies van de treasurycommissie en de financiële commissie. Financieringen worden zo nauwkeurig mogelijk afgestemd op de liquiditeitsbehoefte. Bij het afsluiten van nieuwe leningen of bij een herfinanciering werken we aan een gelijkmatige vervalkalender.

<b>Financiële ratio's ultimo 2017</b>			
<b>Ratio</b>	<b>Norm WSW</b>	<b>Interne Norm</b>	<b>Werkelijk</b>
Solvabiliteit	20%	30%	64,8%
ICR boekjaar	1,4	2,0	2,12
DSCR	1,0	1,4	1,43
LTV	75%	65%	51%
Dekkingsratio	50%	30%	23%
Externe financiering per vhe	-	€ 35.000	€ 31.831

## Marktwaarde

Sinds vorig jaar wordt het vastgoed in onze jaarrekening gewaardeerd tegen de marktwaarde in verhuurde staat. De waardering vindt hierbij plaats conform de regels die opgenomen zijn in het zogenaamde waarderingshandboek. Het handboek wordt jaarlijks geactualiseerd. Dit jaar zijn de wijzigingen in het handboek dusdanig groot, dat deze belangrijke gevolgen hebben voor de waardering van ons vastgoed. De marktwaarde van ons vastgoed is in 2017 gedaald met ruim € 22,8 miljoen. Hiervan wordt € 4,2 miljoen veroorzaakt door de daling van het aantal woningen (met name door de verkoop van 31 woningen in Langedijk). De overige € 18,6 miljoen waardedaling komt grotendeels voort uit aanpassingen in het waarderingshandboek. Dit soort waardemutaties, die geen enkele relatie hebben met het door ons gevoerde vastgoedbeleid, bevestigen dat de marktwaarde geen getrouw beeld geeft van de waarde van ons vastgoed en de bedrijfsvoering van onze organisatie.

Voor het verschil tussen de marktwaarde en de historische kostprijs van ons vastgoed vormen we, conform de verslaggevingsregels, een herwaarderingsreserve. Deze bedraagt per eind 2017 € 122,9 miljoen. Het gaat hier om ongerealiseerde waardeinstijgingen, waarvan realisatie alleen mogelijk is door verkoop of aanpassing van de huren tot 'marktconform' niveau. Dit marktconforme niveau bevindt zich echter ver boven de liberalisatiegrens. Dit niveau zullen we met ons sociale huurbeleid nooit bereiken. Verder vormt het verkopen van al het bezit na uiterlijk 15 jaar exploitatie een wezenlijk onderdeel van de berekening van de marktwaarde. Dit is binnen ons vastgoedbeleid uitgesloten. We houden in onze begroting rekening met een verkoop van gemiddeld 14 woningen per jaar, dat is ongeveer 0,5% van ons bezit per jaar. Het



merendeel van ons vastgoed zullen wij blijven exploiteren tot einde levensduur (deze bedraagt 50 of 75 jaar).

### **Bedrijfswaarde**

---

In de bedrijfswaarde wordt meer rekening gehouden met het door Het Grootslag gevoerde vastgoedbeleid. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de verkopen buiten beschouwing gelaten en is het exploiteren tot einde levensduur het uitgangspunt. Ook wordt hierin het huurprijsbeleid van Het Grootslag gevolgd. Dit heeft als gevolg dat de bedrijfswaarde ruim lager uitkomt dan de marktwaarde in verhuurde staat. Per eind 2017 bedraagt de bedrijfswaarde van ons bezit € 171,5 miljoen. Dit is 109,5 miljoen lager dan de marktwaarde in verhuurde staat per eind 2017. Als je dit vergelijkt met de eerder genoemde omvang van de herwaarderingsreserve, dan kun je concluderen dat bijna de gehele 'papieren' waardestijging volgens de marktwaarde in de praktijk nooit gerealiseerd zal worden. De bedrijfswaarde vormt daarom een betrouwbaarder indicatie van de werkelijke waarde van ons vastgoed dan de marktwaarde, gegeven onze volkshuisvestelijke taak en het door ons gevoerde beleid.

### **Jaarresultaat**

---

Het jaarresultaat over 2017 komt uit op € 15,3 miljoen negatief. Dit negatieve resultaat wordt veroorzaakt door de eerder genoemde negatieve marktwaardeverandering. Gecorrigeerd voor deze waardedaling zou het resultaat uitkomen op € 12,5 miljoen positief. Voor € 2,9 miljoen wordt dit veroorzaakt door een fiscale wijziging<sup>8</sup>. Daarnaast is ruim € 3,5 miljoen het gevolg van verkoop van woningen (2016: € 953.000). De overige € 6,1 miljoen is het resultaat van onze 'core business', het verhuren en beheren van sociale huurwoningen (2016: € 4,1 miljoen). Zoals vorig jaar al genoemd wordt in dit resultaat geen rekening gehouden met de veroudering van ons bezit. Het geeft hierdoor een enigszins vertekend beeld. Het positieve resultaat wordt aangewend voor investeringen in nieuwbouw, instandhouding en verbetering en verduurzaming van woningen en overig vastgoed.

### **Voorstel resultaatbestemming**

---

Het resultaat over 2017 bedraagt € 15.303.000 negatief. De bestuurder stelt voor, met goedkeuring van de RvT, het resultaat als volgt te bestemmen. Van het niet gerealiseerde resultaat wordt € 16.212.000 ten laste van de herwaarderingsreserve gebracht. Het overige resultaat over het boekjaar, € 909.000 wordt aan de overige reserves toegevoegd. Dit voorstel is al in de jaarrekening verwerkt.

J. Th. (Hans) Kröger,  
bestuurder

---

<sup>8</sup> Voor een nadere toelichting verwijzen we naar het volkshuisvestingsverslag en de toelichting op de jaarrekening.