



Visitatierapport
Woningstichting SWZ
2011-2014



Utrecht, 27 januari 2016

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Mevrouw drs. C.P.M. Doms (voorzitter)
De heer drs. M.P. Angenent MPA
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 290 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Visitaties waren tussen 2007 en halverwege 2015 verplicht voor leden van Aedes. Sinds de invoering van de nieuwe Woningwet op 1 juli 2015 zijn alle woningcorporaties verplicht zich iedere vier jaar te laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau.

In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbetersuggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Woningstichting SWZ met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woningstichting SWZ zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Woningstichting SWZ	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	21
1 Visitatie bij Woningstichting SWZ	23
1.1 Schets Woningstichting SWZ	23
1.2 Werkgebied Woningstichting SWZ	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	26
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	29
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	30
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	30
3 Presteren volgens Belanghebbenden	31
3.1 De belanghebbenden van Woningstichting SWZ	31
3.2 Beoordeling belanghebbenden	32
3.3 Conclusies en motivatie	33
3.4 Verbeterpunten belanghebbenden	36
4 Presteren naar Vermogen	39
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	39
4.2 Conclusies en motivatie	40
5 Governance	43
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	43
5.2 Conclusies en motivatie	44
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	49
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	51
Bijlage 2 Curricula vitae	55
Bijlage 3 Bronnenlijst	63
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	65
Bijlage 5 Prestatietabel	67
Bijlage 6 Meetschaal	75
Bijlage 7 Checklist Governancecode	77
Bijlage 8 Position paper	87

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2007-2010

Bij de visitatie (methodiek 4.0) over de periode 2007 tot en met 2010 scoorde SWZ gemiddeld een 7,3. De velden Presteren naar Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden scoorden met een 7,7 het hoogst. Het onderdeel Governance werd beoordeeld met een 6,7. Belangrijke verbeterpunten waren het verhelderen van de ambitie en de beoogde maatschappelijke effecten. SWZ heeft in 2012 in een plan van aanpak voorstellen gedaan om aan de verbeterpunten uit de visitatie tegemoet te komen. In 2015 is dit plan van aanpak geëvalueerd. Hieruit blijkt dat de corporatie er op onderdelen in is geslaagd om de ambities te verhelderen en de voortgang hiervan te monitoren. Het versterken van de Plan-Do-Check-Act-cirkel was in 2010 ook een aandachtspunt. SWZ heeft in de afgelopen jaren vaker geëvalueerd hoe de voorgenomen doelen vorderen. Tot slot was ook de zelfevaluatie van de raad van commissarissen een aandachtspunt. De raad heeft hieraan invulling gegeven door in 2014 externe begeleiding bij de evaluatie te betrekken.

Naar het oordeel van de commissie is SWZ ruim voldoende aan de slag gegaan met de verbeterpunten uit de vorige visitatie, die betrekking hebben op de volkshuisvestelijke ambities. De verbeterpunten op het gebied van governance zijn nog niet volledig doorgevoerd.

Visitatie 2011-2014

SWZ: degelijk en sociaal bewogen

SWZ is een degelijke en sociaal bewogen corporatie die stabiel presteert in het werkgebied Zwolle. De corporatie is consistent in haar visie op de huisvestingsbehoeften van haar doelgroep in Zwolle. Belanghebbenden merken dat doordat SWZ in alle lagen van de organisatie vanuit dezelfde consistente visie werkt. Betaalbaarheid van het wonen is een belangrijk onderdeel van de visie van SWZ die in de komende jaren nog verder tot resultaten moet gaan leiden. In de position paper schrijft de corporatie dat ze in de komende jaren voort wil gaan op de ingeslagen koers, en daarbij oog heeft voor nieuwe opgaven.

De bestuurswisseling en de reorganisatie is vanuit het perspectief van belanghebbenden soepel verlopen. SWZ was en is 'helemaal van Zwolle'. Belanghebbenden spreken het vertrouwen uit dat SWZ met de nieuwe bestuurder nog explicieter en transparanter communiceert.

Actief in huisvesting van bijzondere doelgroepen

SWZ is bijzonder actief in het huisvesten van bijzondere doelgroepen. SWZ verzorgt in samenwerking met maatschappelijke instellingen huisvesting voor zowel huurders die zorg nodig hebben als huurders die om een andere reden extra ondersteuning nodig hebben. Ook regionaal heeft de corporatie hierin een voortrekkersrol als verhuurder van de regionale daklozenopvang De Herberg en de Vrouwenopvang Overijssel.

In de haarvaten van Zwolle

SWZ richt zich helemaal op het relatief overzichtelijke werkgebied Zwolle. SWZ heeft korte lijnen met de gemeente en maatschappelijke organisaties in Zwolle. Op alle niveaus in de organisatie is een grote betrokkenheid bij de lokale opgave. Belanghebbenden weten wat ze aan SWZ hebben. Bij het realiseren van de lokale prestatieafspraken staat de inhoud voorop. De drie Zwolse corporaties vinden elkaar hierin, en geven elkaar ook de ruimte om elk eigen accenten te leggen. Daardoor is het gezamenlijk realiseren van de prestatieafspraken in hoge mate gelukt.

Besturing: inhoud boven proces

De drive om van waarde te zijn voor de doelgroep in Zwolle staat bij SWZ altijd voorop. Vanuit de inhoud worden activiteiten ondernomen en samenwerkingen aangegaan. Procesmatige aspecten van het corporatiewerk, zoals het verder professionaliseren van de PDCA-cyclus, waren van secundair belang.

Betrokken toezichthouders

De leden van de raad zijn vanuit hun eigen professionele achtergronden sterk betrokken bij de maatschappelijke opgave waaraan SWZ een bijdrage levert. De individuele leden van de raad zijn inhoudelijk gemotiveerd om de corporatie in de door hen beoogde richting te sturen. Er ontbreekt een gemeenschappelijke rolopvatting en een eenduidig toetsingskader. De raad komt naar het oordeel van de commissie te dicht bij de rol van de bestuurder, waardoor deze aan bestuurlijke ruimte kan inboeten.

Focus op doelmatigheid

SWZ voldoet aan de normen van de externe toezichthouders voor verschillende financiële ratio's. De corporatie let erop dat zij hieraan blijft voldoen. SWZ legt daarbij de laatste jaren een sterkere focus op het verlagen van de bedrijfslasten.

Sterke punten

- + SWZ is sterk in het huisvesten van bijzondere doelgroepen.
- + SWZ heeft een omvangrijke nieuwbouwopgave gerealiseerd.
- + De corporatie heeft, vooral in 2014, een forse verbetering van de energiezuinigheid en het wooncomfort van haar woningen gerealiseerd.
- + Belanghebbenden weten wat zij aan SWZ hebben omdat de corporatie consistent is in haar visie op Zwolle.
- + SWZ is een degelijke corporatie. Zij werkt continu aan het bereiken van de afgesproken resultaten.
- + SWZ werkt actief aan het verlagen van de bedrijfslasten.
- + De betrokkenheid van SWZ bij de Zwolse opgave is groot op alle niveaus in de organisatie.
- + Belanghebbenden zijn tevreden over de manier waarop SWZ omgaat met hun vragen.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Woningstichting SWZ de volgende verbeter suggesties mee:

Volkshuisvestelijke opgaven

- Werk de ambitie om ook in de toekomst in betaalbare huisvesting te voorzien verder uit, onder andere in het huurbeleid.

Vermogen en financiële continuïteit

- Ontwikkel, aansluitend bij het ondernemingsplan 2014-2017, beleid over de wijze van financiële sturing en de ontwikkeling van de financiële ratio's.
- Relateer de inzet van het vermogen meer aan de beoogde maatschappelijke doelstellingen (zoals betaalbaarheid, duurzaamheid en nieuwbouw) en expliciteer de sturing daarop.

Besturing

- Verbind de onderdelen van de PDCA-cyclus expliciet met elkaar door in de jaarplannen consequenter de doelen uit het ondernemingsplan uit te werken, de monitoring hierop te laten aansluiten en sneller bij te sturen bij geconstateerde afwijkingen.
- Leg in prestatieafspraken en convenanten met derden SMART-er vast wie voor welke onderdelen van de afspraken verantwoordelijk is.
- Maak de kwartaalrapportage compacter en sneller beschikbaar na afloop van het kwartaal.

Intern toezicht

- Ontwikkel een gedragen toetsingskader en pas dit toe vanuit een gemeenschappelijke rolopvatting van de raad van commissarissen.
- Ga bewuster om met (de frequentie van) het contact van leden van de raad van commissarissen met medewerkers en belanghebbenden. Het contact wordt gewaardeerd, maar zorgt bij hen soms ook voor rolverwarring tussen bestuur en toezicht.
- Koppel de opvolging van verbeterpunten uit de jaarlijkse zelfevaluatie terug in het jaarverslag en tijdens de vergaderingen van de raad van commissarissen.
- Actualiseer de profielschets voor de raad van commissarissen en werk daarbij de individuele profielen verder uit.

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									
7,5									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	9,0	7,0	8,0	7,0		7,6	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
7,2									
Prestaties	6,8	7,4	7,0	7,3	6,9		7,1	50%	
Relatie en communicatie							7,2	25%	
Invloed op beleid							7,5	25%	
Presteren naar Vermogen									
6,6									
Financiële continuïteit							7,0	30%	
Doelmatigheid							7,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
Governance									
6,0									
Besturing	Plan					6,0	6,0	33%	
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					5,7	5,6	33%	
	Toetsingskader					5,0			
	Toepassing Governancecode					6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

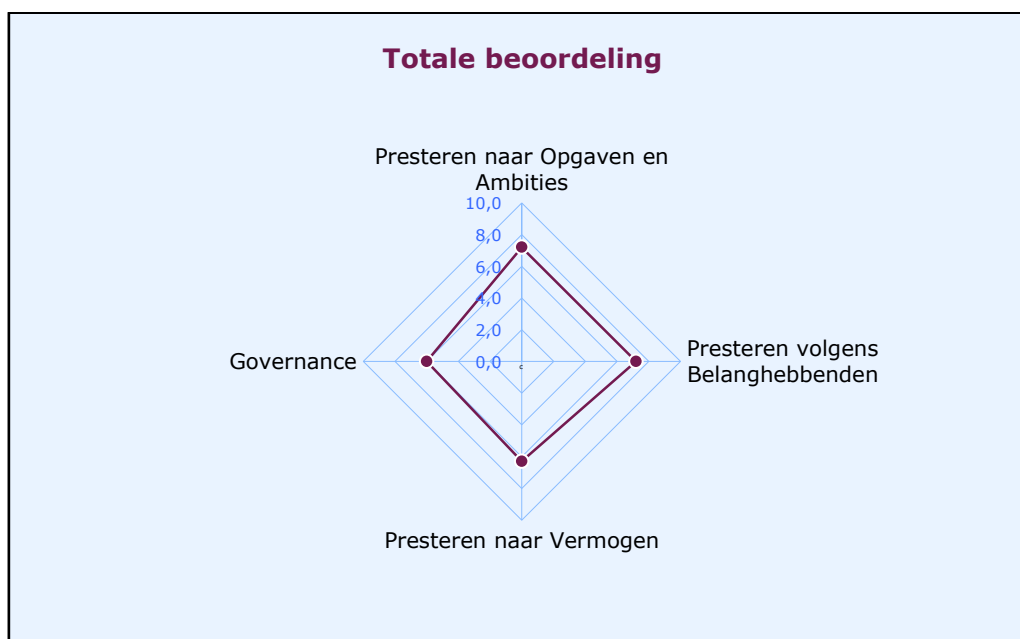
Visitatie Woningstichting SWZ

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen oktober en december 2015.

Korte schets Woningstichting SWZ

Woningstichting SWZ is in 1998 ontstaan uit een fusie. Woningstichting SWZ beheert circa 7.400 woningen en werkt in de gemeente Zwolle. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Bij Woningstichting SWZ werken 98 medewerkers; in totaal 83,7 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

Beoordelingen Woningstichting SWZ



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	6,6
Governance	6,0

De commissie komt tot de conclusie dat Woningstichting SWZ voldoende tot ruim voldoende presteert.

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,5.

7,5

Bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen scoort SWZ zeer goed.

De corporatie bouwde onder meer 163 woningen voor huurders met een beperking.

Ook continueerde SWZ activiteiten voor daklozenopvang De Herberg en de Vrouwenopvang Overijssel. Het (des)investeren doet SWZ goed. De corporatie bouwde tussen 2011 en

2014 542 nieuwe huurwoningen en 166 nieuwe koopwoningen. Er zijn 535 woningen gesloopt en 232 woningen verkocht. Het huisvesten van de primaire doelgroep en de

kwaliteit van de woningvoorraad, dienstverlening, wijken en buurten scoren ruim

voldoende. SWZ heeft relatief snel gereageerd op de maatschappelijke vraag om woningen betaalbaar te houden. De kwaliteit van de woningen is iets lager dan gemiddeld.

De corporatie participeert actief in overleggen in wijken en buurten.

De ambities van SWZ sluiten in ruim voldoende mate aan bij de opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen Woningstichting SWZ met een 7,2.

7,2

Volgens belanghebbenden is SWZ makkelijk benaderbaar, heeft de corporatie

een positieve grondhouding en gaat zij serieus om met inbreng van belanghebbenden.

Belanghebbenden vinden dat zij invloed kunnen hebben op beleid van SWZ. Zij geven aan recent vaker op strategisch niveau bij de corporatie te worden betrokken.

Belanghebbenden beoordelen de maatschappelijke prestaties gemiddeld als ruim

voldoende. De woningen zijn gemiddeld duurder geworden, maar SWZ heeft relatief snel de beleidskeuze gemaakt om zich te richten op de betaalbaarheid van de woningen.

SWZ is voortrekker bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Zorginstellingen zijn

tevreden over de uitvoering van projecten. De huurdersorganisatie vindt dat er bij de

huisvesting van bijzondere doelgroepen vaak overlast ontstaat omdat de begeleiding door de zorgpartijen onvoldoende is.

Belanghebbenden vinden dat SWZ in de afgelopen jaren de verouderde woningvoorraad

heeft verbeterd. De gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen vinden dat SWZ de leefbaarheid actief verbetert.

De belangrijkste verbeterpunten die belanghebbenden meegeven zijn:

- het versterken van de visie en strategievorming;
- intensievere samenwerking met de gemeente;
- een effectievere en efficiëntere bedrijfsvoering;
- verbetering van de dienstverlening;
- verkorten van de wachtlijsten;
- het verder verdiepen van de inzet op betaalbaarheid en leefbaarheid.

Presteren naar Vermogen

6,6

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,6.

De financiële continuïteit van Woningstichting SWZ is ruim voldoende. De corporatie voldoet aan de normen van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De corporatie stuurt bewust op financiële parameters en bekijkt jaarlijks of normen bijstelling behoeven.

De doelmatigheid van de corporatie is ruim voldoende. De netto bedrijfslasten liggen lager dan het landelijk gemiddelde. SWZ heeft een heldere visie op de gewenste hoogte van de bedrijfslasten en brengt de bedrijfslasten daadwerkelijk terug.

De vermogensinzet beoordeelt de commissie als voldoende. Het is voor belanghebbenden duidelijk waar SWZ zich voor wil inzetten.

Governance

6,0

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,0.

De besturing volgens de PDCA-cirkel (Plan, Do, Check, Act) scoort een 6,0.

SWZ heeft een actuele visie vastgelegd in haar ondernemingsplannen. In 2012 en 2013 werkte de corporatie aan een nieuw ondernemingsplan dat eind 2013 werd vastgesteld.

Het interne toezicht bij SWZ scoort een 5,6. De raad hanteert geen eenduidige en gemeenschappelijke rolopvatting. Ook beschikt SWZ niet over een compleet en vastgelegd toetsingskader. De samenstelling van de raad van commissarissen is voldoende. De corporatie volgt de Governancecode. De raad van commissarissen evalueert jaarlijks zijn functioneren.

Woningstichting SWZ scoort een 6,5 op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording. De externe legitimatie is ruim voldoende omdat SWZ actief gebruik maakt van het Zwolse netwerk van maatschappelijke organisaties om belanghebbenden te betrekken bij de beleidsvorming. De openbare verantwoording in onder meer het jaarverslag is voldoende.

D Reactie Woningstichting SWZ

Reactie Woningstichting SWZ op het visitatierapport



WONINGSTICHTING SWZ

Postbus 40040
8004 DA Zwolle
Galvaniweg 2

T 038 468 01 23
F 038 468 01 80
E swz@swz.nl
www.swz.nl

MEMO

aan: Raad van Commissarissen

van: Monique Boeijen

datum: 8 januari 2016

betreft: bestuurlijke reactie Visitatierapport Woningstichting SWZ 2011-2014

Woningstichting SWZ heeft zich door een onafhankelijke commissie laten beoordelen op haar maatschappelijke prestaties over de periode 2011-2014.

We zien visitatie als een nuttig instrument voor verantwoording naar onze belanghouders over de maatschappelijke prestaties die we hebben geleverd. Daarnaast biedt visitatie interessante handvatten om te leren en verbeteren. De raad van commissarissen en het bestuur bedanken de belanghebbenden en medewerkers voor de inhoudelijke inbreng die ze hebben geleverd. Ook bedanken we de visitatiecommissie voor haar inzet en duidelijke visitatierapport. In de bestuurlijke reactie reflecteren we op de inhoud van het rapport en diverse verbeter suggesties.

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke prestaties van SWZ voldoende tot ruim voldoende. Met recht zijn we trots op de 7.5 voor het prestatieveld Opgaven en Ambities. SWZ wordt gezien als een degelijk en sociaal bewogen corporatie. We presteren met grote betrokkenheid, op alle niveaus in de organisatie, bij het invulling geven aan de lokale volkshuisvestelijke opgaven in de stad Zwolle. We willen van waarde zijn voor (bijzondere) doelgroepen en huurders een comfortabele en betaalbare woning in een prettige wijk bieden. Opvallend is de zeer hoge beoordeling voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het visitatierapport biedt een goed vertrekpunt om de komende jaren op de ingeslagen weg verder te gaan. Dit blijkt mede uit de netto groei van 300 woningen, richting 2025, waar de woningvoorraad mee zal groeien. Dat geldt ook voor de nadrukkelijke focus op het betaalbaar houden van de woningvoorraad onder andere door de beschikbare woningen optimaal te laten aansluiten op het aantal woningzoekenden per huurcategorie.

Ook de positieve waardering voor SWZ vanuit de belanghebbenden klinkt in het rapport duidelijk door. SWZ heeft een open grondhouding, is makkelijk benaderbaar en op strategisch niveau ervaren belanghebbenden invloed op de te maken keuzes. Bovenal worden de geleverde maatschappelijke prestaties positief gewaardeerd. Bij het voorgenomen verbeterprogramma 'Slim en Klantgericht' betrekken we in 2016 graag de verbeterpunten die op het terrein van bedrijfsvoering, dienstverlening en het optimaliseren van de samenwerking met de diverse partners in de stad Zwolle worden aangedragen.



De financiële continuïteit wordt met een ruime voldoende gewaardeerd. We zijn een financieel degelijke organisatie en voldoen aan de normen van de Autoriteit Woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. We werken bovendien op een doelmatige wijze in en aan de organisatie. De netto bedrijfslasten liggen lager dan het landelijk gemiddelde en in de komende jaren willen we de bedrijfskosten verder verlagen. Wij vinden dat de huurinkomsten niet het vertrekpunt van de bedrijfsvoering zijn maar juist het sluitstuk. Dus niet opmaken wat er binnenkomt naar uitgeven wat nodig is en proberen de huren zo laag mogelijk te houden. Vanuit deze waarde willen we ons graag verantwoorden over de inzet van ons maatschappelijk vermogen in relatie tot de doelen en effecten die we willen bereiken.

Het prestatieveld Governance blijft ten opzichte van de andere prestatievelden achter. De visitatiecommissie beoordeelt de besturing van SWZ via plan, do, check en act met een voldoende. Ten opzichte van voorgaande visitatie vinden we dat al verbeteringen zijn gerealiseerd. Dat geldt bijvoorbeeld voor de vorm van de prestatieafspraken met de gemeente Zwolle. Verbetermogelijkheden zien we in het consequenter doorvertalen van de doelen uit het ondernemingsplan in de jaarplannen. Dat geldt ook voor de kwartaalrapportages. Deze gaan we compacter maken en optimaal laten aansluiten op een jaarplan, zodat we, waar nodig, sneller kunnen bijsturen.

Het interne toezicht kreeg een kleine voldoende van de visitatiecommissie. De punten van aandacht die door de commissie zijn aangereikt om het toezicht te verbeteren, worden door de raad onderschreven. De opmerkingen sluiten aan bij de uitkomsten van de zelfevaluatie in 2014 en verbeteringen zijn inmiddels in gang gezet. Zo is er een 'in-company' training gevolgd over het toezichts- en toetsingskader. Ook heeft er recent een wijziging plaatsgevonden in de samenstelling van de RvC. Vanuit een gezamenlijke visie op het toezicht bouwen de raad en het bestuur aan een up to date, compleet en samenhangend toezichts- en toetsingskader.

Voor SWZ is dit het tweede visitatietraject dat is doorlopen. Vanwege de doorgevoerde wijziging in de methodiek zijn de cijfers van de nu uitgevoerde visitatie niet vergelijkbaar met die van 2010. Wanneer we beide rapporten lezen zien we met tevredenheid dat we in staat zijn geweest om te blijven doen waar wij voor staan en gaan met veel vertrouwen en enthousiasme aan de slag met de punten die ter verbetering ons zijn aangereikt.

Zwolle, 8 januari 2016
Monique Boeijen
directeur-bestuurder SWZ

Theun Oosterhuis
voorzitter Raad van Commissarissen SWZ



Deel 2

**Toelichting op de beoordelingen,
per perspectief**

Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Woningstichting SWZ

In september 2015 heeft Woningstichting SWZ te Zwolle opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen oktober en december 2015. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 14 en 23 oktober en 4 november 2015.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van te voren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. C.P.M. Doms (voorzitter), de heer drs. M.P. Angenent MPA en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor woningcorporatie Woningstichting SWZ de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om te kijken in hoeverre belanghebbenden herkennen dat SWZ haar visie scherp heeft geformuleerd en goed heeft gemonitord. De betaalbaarheid van het wonen is voor SWZ een belangrijk thema. De corporatie vraagt zich af of terugkijkend de juiste keuzen zijn gemaakt. Op basis van alle door Woningstichting SWZ verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woningstichting SWZ, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2011-2014.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

1.1 Schets Woningstichting SWZ

Woningstichting SWZ is in 1998 ontstaan uit een fusie. Woningstichting SWZ beheert circa 7.400 woningen en werkt in de gemeente Zwolle. De gemeente Zwolle telt circa 123.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. In dit werkgebied zijn ook DeltaWonen (7.500 woningen), Openbaar Belang (2.600 woningen), Woonzorg Nederland (540 woningen), De Woonplaats (350 woningen) en Habion (150 woningen) actief. De corporaties De Veste, Mooiland en Woonconcept hebben in Zwolle enkele tientallen woningen in bezit. SWZ werkt in Zwolle nauw samen met DeltaWonen en Openbaar Belang.

Bij Woningstichting SWZ werken 98 medewerkers; in totaal 83,7 fte. De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van toezicht zitting hebben.

1.2 Werkgebied Woningstichting SWZ

Woningstichting SWZ is werkzaam in Zwolle, Overijssel. Dit werkgebied kenmerkt zich door de stedelijke omgeving.

De woningvoorraad in Zwolle bestaat voor bijna twee derde uit eengezinswoningen. De rest bestaat uit appartementen. Bijna de helft van de woningen is een koopwoning. Een derde van de woningen in Zwolle is een sociale huurwoning. Ongeveer 23 procent van de huizen in Zwolle is gebouwd voor 1960. De rest van de woningen is sinds 1960 in een gelijkmatig tempo toegevoegd.

De Autoriteit Woningcorporaties (voorheen CFV) deelt deze corporatie in de categorie 4 in, dat wil zeggen: middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. De referentiegroep waarmee Woningstichting SWZ wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 42 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Woningstichting SWZ in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Woningstichting SWZ eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

De woningmarktopgaven in Zwolle zijn beschreven in de gemeentelijke Woonvisie (2013) en uitgewerkt in de prestatieafspraken tussen de gemeente en de drie Zwolse woningcorporaties (2012). Daarnaast zijn enkele specifieke opgaven vastgelegd in convenanten. Verder zijn er onder meer afspraken vastgelegd over investeringen in Holtenbroek. Er zijn geen formele afspraken over de taakverdeling tussen de drie corporaties die met de gemeente de prestatieafspraken hebben gemaakt. Het ontbreken van formele afspraken maakt het lastig om de prestaties van SWZ in het licht van de opgave te beoordelen. In de Zwolse praktijk neemt SWZ ongeveer 40 procent van de afspraken voor haar rekening, tenzij anders wordt afgesproken. Bij de beoordeling heeft de commissie deze praktijk als uitgangspunt genomen.

Huisvesting van de primaire doelgroep

In de prestatieafspraken is vastgelegd dat het aantal sociale huurwoningen in Zwolle op hetzelfde niveau blijft. Volgens de actualisatie uit 2014 zal de voorraad zelfs vergroot worden. De invulling van deze opgave ligt na de gevisiteerde periode. De wachttijd voor een sociale huurwoning moet volgens de afspraken uit 2012 dalen van 3,6 jaar naar 3 jaar in 2015. Bij mutatie wordt ten minste 90 procent toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot € 34.911. De overige 10 procent wordt ingezet voor bijzondere doelgroepen met een hoger inkomen.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Gemeente en corporaties hebben afgesproken dat op het gebied van wonen en zorg in de periode 2012-2015 prioriteit ligt bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen en het versterken van woonservicegebieden.

Tussen 2012 en 2015 worden volgens de prestatieafspraken minimaal 400 woningen toegevoegd of aangepast voor ouderen. Ook worden minimaal 120 wooneenheden met zorg toegevoegd voor de huisvesting van andere bijzondere doelgroepen.

In de prestatieafspraken is opgenomen dat corporaties bij nieuwe huisvesting van bijzondere doelgroepen volgens een vastgesteld communicatieprotocol afstemmen met gemeente, partners, cliënten en omwonenden.

In convenanten is vastgelegd dat SWZ in samenwerking met corporaties in de regio huisvesting realiseert voor de daklozenopvang en de vrouwenopvang.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant 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 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatiegebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

Lokaal is per corporatie een afspraak over energiebesparing met de gemeente gemaakt. Voor SWZ geldt dat alle woningen met de strategie doorexploiteren (25 jaar of meer), in 2020 minimaal op label C komen.

(Des)investeren in vastgoed

Nieuwbouw, verkoop en sloop van sociale huurwoningen moeten volgens de prestatieafspraken met elkaar in evenwicht blijven. De corporaties bouwen in de periode 2012-2015 samen 1069 woningen. Een deel van de nieuwbouw vindt plaats in de bestaande stad. Daar wordt door sloop/nieuwbouw de kwaliteit van de woningvoorraad vergroot. In de prestatieafspraken is ook vastgelegd dat de Zwolse corporaties samen jaarlijks 140 woningen verkopen.

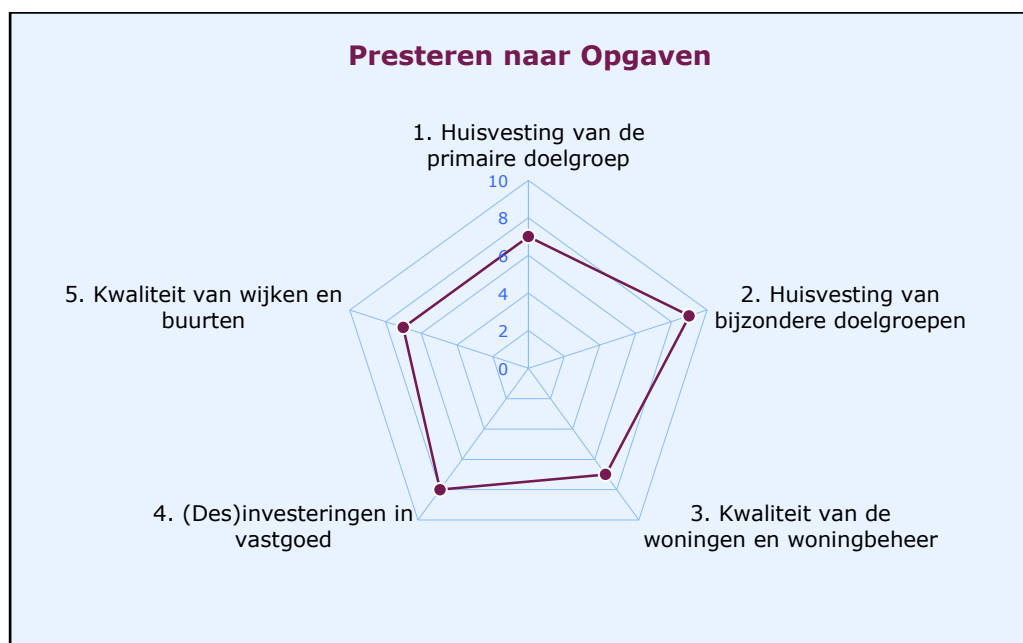
Kwaliteit van wijken en buurten

In de prestatieafspraken is vastgelegd dat op basis van het buurt voor buurt onderzoek en het Early Warning, wordt gekeken op welke plekken in de stad sprake is van een negatieve score door fysieke kenmerken. Op die plekken zetten de corporaties in op de verbetering van de fysieke aspecten met als doel bij de volgende monitoring tot betere scores te komen.

Verder hebben de gemeente en corporaties afspraken gemaakt over financiële ondersteuning van diverse initiatieven van derden op het gebied van leefbaarheid.

De prestaties, zoals door Woningstichting SWZ geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,6	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	9,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	8,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,6. De commissie heeft één cijfer gegeven voor het totaal van de prestaties op elk prestatieveld. Dit is hieronder toegelicht.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

Het aantal sociale huurwoningen bij SWZ is conform de opgave ongeveer gelijk gebleven, onder meer door nieuwbouw ter compensatie van sloop en verkoop. SWZ heeft vrijgekomen woningen jaarlijks voor 94,4 tot 99,3 procent toegewezen aan huishoudens met een inkomen tot 34.911. Ondanks dat SWZ daarmee meer heeft gedaan dan vastgelegd in de prestatieafspraken, zijn de wachttijden in Zwolle, door externe oorzaken, opgelopen tot 4,5 jaar in 2014. De commissie beoordeelt deze prestatie van SWZ als ruim voldoende.

SWZ heeft relatief snel gereageerd op de maatschappelijke vraag om woningen betaalbaar te houden. In 2014 was de huurverhoging gematigder dan maximaal wettelijk toegestaan. De huurachterstanden zijn licht gedaald tussen 2011 en 2014.

De commissie concludeert op basis van het bovenstaande dat de prestaties van SWZ bij de huisvesting van de primaire doelgroep als geheel gelijk zijn aan de opgave.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 9.

SWZ heeft de meeste van haar nieuwbouwwoningen als nultredenwoning gebouwd. Ook zijn 163 woningen gerealiseerd voor het huisvesten van huurders met een beperking. Verder zijn 84 woningen voor bijzondere doelgroepen gerenoveerd. Daarmee overtreft de corporatie de opgave behoorlijk: in de prestatieafspraken waren tussen 2012 en 2015 voor de drie Zwolse corporaties gezamenlijk minimaal 120 nieuwbouwwoningen voor de bijzondere doelgroep voorzien. In het lokale overleg WWZ038 wordt met collega-corporaties en zorgpartijen afgestemd om overaanbod voor bijzondere doelgroepen te voorkomen.

SWZ heeft enkele woningen verkocht en verhuurd aan het Leger des Heils en Beyou ten behoeve van daklozenopvang. Daarnaast is SWZ verhuurder van de regionale daklozenopvang De Herberg en beheerder van de vrouwenopvang. SWZ stelt ook woningen beschikbaar voor de uitstroom uit onder andere de opvangvoorzieningen zodat mensen zelfstandig kunnen gaan wonen.

Op basis van het bovenstaande concludeert de commissie dat de prestaties van SWZ de opgave uit de prestatieafspraken behoorlijk overtreffen.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

SWZ geeft meer dan gemiddeld uit aan klachtenonderhoud. Voor planmatig onderhoud en mutatieonderhoud geeft de corporatie juist minder uit dan de referentiegroep. De puntprijs is vergelijkbaar met andere corporaties. Op grond van de vergelijking met andere corporaties oordeelt de commissie dat de kwaliteit van de woningen van SWZ op orde is, hoewel uit de gesprekken een beeld naar voren komt dat de kwaliteit wel iets hoger zou mogen.

De kwaliteit van de dienstverlening is voldoende. In de Aedes benchmark van 2014 scoorde SWZ gemiddeld op dit onderdeel.

In 2014 verbeterde SWZ haar gemiddelde energie index met 0,13. Voor deze prestatie ontving de corporatie de Stook je Rijk Trofee. Het aandeel woningen met energielabel C of beter is tussen 2011 en 2014 gestegen van 38 procent naar 66 procent. Op basis van haar plannen voor de komende jaren ligt de corporatie op koers om de lokale afspraken voor 2020 te halen. Om de landelijke opgave in te vullen is voortzetting van het huidige tempo nodig.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8.

SWZ heeft veel geïnvesteerd in (sloop/)nieuwbouw. Onder andere in Holtenbroek en Ittersummerlanden heeft de corporatie veel gedaan. In totaal zijn door nieuwbouw 542 huurwoningen aan de voorraad toegevoegd. Daarnaast heeft de corporatie 166 koopwoningen gebouwd. Bij de nieuwbouw overtreft SWZ hiermee de opgave met circa een kwart. Er zijn 535 woningen gesloopt. Hiermee heeft SWZ de opgave om de kwaliteit van de woningvoorraad te overtreffen overtroffen. Er zijn 232 woningen verkocht. Het aantal verkochte woningen ligt in lijn met de opgave.

De commissie constateert op basis van het bovenstaande dat SWZ de opgave, om het aantal sociale huurwoningen in Zwolle op hetzelfde niveau te houden en de kwaliteit te vergroten, door (des)investeringen meer dan gerealiseerd heeft.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7.

SWZ zit op alle niveaus van de organisatie in de haarvaten van Zwolle en zet zich actief in voor de leefbaarheid. De prestaties, vooral op het gebied van (des)investeringen en bijzondere doelgroepen, hebben een positieve invloed op de kwaliteit van wijken en buurten. De corporatie participeert daarnaast actief in overleggen in wijken en buurten. SWZ neemt deel aan het tweejaarlijkse buurt-voor-buurt onderzoek van de gemeente en de daaropvolgende wijkdialogen. Op basis hiervan worden maatregelen in afstemming en samenwerking met andere partijen vormgegeven. In Holtenbroek 3 werkt SWZ vanaf november 2013 op basis van een convenant samen met gemeente, politie en het welzijnswerk (Travers) vanuit een inloophuis. Onder meer in Breecamp-Oost heeft SWZ bewonersinitiatieven gefaciliteerd.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

SWZ heeft haar visie en ambities vastgelegd in de visie Thuis in wonen! (2008-2011). Vanaf 2012 heeft SWZ gewerkt aan het ondernemingsplan Thuis in Wonen 2014-2017. Dit ondernemingsplan is eind 2013 vastgesteld. De visie en ambitie van SWZ komt ook terug in de jaarplannen.

In 2008 heeft SWZ haar ambities samengevat met de woorden 'doen', 'sociaal bewogen' en 'dynamisch'. In het ondernemingsplan 2014-2017 wordt de missie van SWZ verwoord als: *SWZ biedt betaalbare woningen in leefbare Zwolse buurten en wijken.*

De doelgroep heeft de corporatie in 2014 gedefinieerd als alle huishoudens met een inkomen tot 34.229 (prijspeil 2013) die in Zwolle sociale huurwoningen (willen) huren.

De corporatie heeft als ambitie zich te blijven onderscheiden door de betaalbare huisvesting. Het verlagen van de energielasten voor huurders levert daaraan een belangrijke bijdrage. In 2008 geeft de corporatie verder aan dat haar focus ligt op huishoudens met lage inkomens en op bijzondere doelgroepen zoals senioren die zorg nodig hebben, andere zorgbehoevenden en mensen zoals ex-psychiatrische patiënten. Door middel van (des)investeringen in nieuwbouw, sloop en verkoop wil de corporatie bijdragen aan leefbare wijken en buurten. Daarnaast wil de corporatie bijdragen aan sociale activiteiten.

In de position paper geeft SWZ aan tot 2025 netto met 300 woningen te willen groeien, de betaalbaarheid van de woningen op peil te willen houden, de kwaliteit van de woningen te willen verbeteren. Ook wil SWZ de dienstverlening efficiënter organiseren en zo de bedrijfslasten omlaag brengen

2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat haar ambities passen bij de opgaven in het werkgebied. De ambities van SWZ zijn in de ondernemingsplannen globaal beschreven. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- SWZ hanteert haar ambities actief in het contact met belanghebbenden. Voor belanghebbenden is daardoor duidelijk dat SWZ gaat voor betaalbare woningen en zich volop inzet voor bijzondere doelgroepen.

2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,5. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,6	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		7,0	25%
Gemiddelde score		7,5	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat externe belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woningstichting SWZ. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken, dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurdersorganisatie, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen.

Alle geïnterviewde externe belanghebbenden zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal vier face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting SWZ. Daarnaast heeft een telefonisch interview plaatsgevonden.

3.1 De belanghebbenden van Woningstichting SWZ

Huurdersorganisatie

Huurdersorganisatie de Woonkoepel behartigt de belangen van de huurders van SWZ. Naast het bestuur op corporatieniveau zijn er zes bewonerscommissies op complexniveau. Een keer per kwartaal is er overleg tussen de Woonkoepel en SWZ.

Gemeente Zwolle

Met de gemeente Zwolle is regelmatig overleg over woonthema's. Naast het bestuurlijk overleg per kwartaal en het jaarlijkse overleg met gemeenteraadsleden wordt ambtelijk in verschillende samenstellingen meermaals per maand overleg gevoerd.

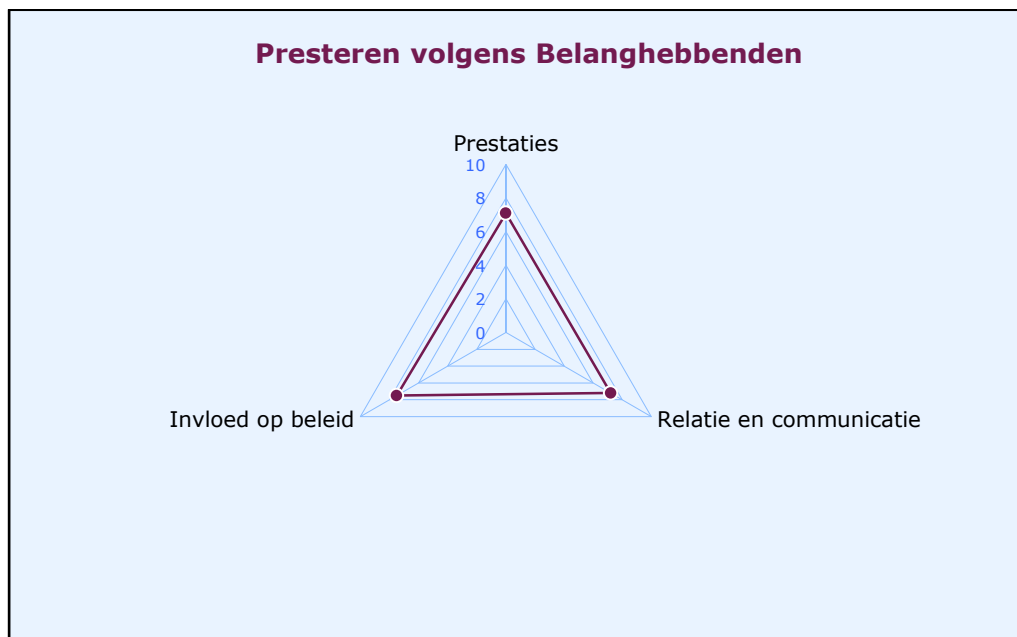
Zorg- en Welzijnspartijen

Onder de noemer WWZ038 wordt in Zwolle tussen zorginstellingen en corporaties op strategisch niveau onderzoek gedaan naar en beleidsmatig afgestemd over de behoefte aan huisvesting voor bijzondere doelgroepen. SWZ participeert actief in deze samenwerking. Met zorg- en welzijnsorganisaties voert SWZ daarnaast overleg in de wijken. Ook zijn er bilaterale contacten over concrete projecten en/of vanuit een verhuurder-huurder relatie. Zorg- en welzijnspartijen zijn door SWZ betrokken bij het strategisch beleid, onder meer door het organiseren van een stakeholdersbijeenkomst voor het ondernemingsplan.

Collega-corporaties

De commissie heeft gesproken met de twee Zwolse collega-corporaties: Delta Wonen en Openbaar Belang. Ook een corporatie uit de regio, Beter Wonen IJsselmuiden, heeft aan dit gesprek deelgenomen. Samen met de Zwolse corporaties voert SWZ de lokale prestatieafspraken uit. In regionaal verband wordt onder meer samengewerkt op het gebied van de woonruimteverdeling, de daklozenopvang en de vrouwenopvang.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7,1	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,8		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,4		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,3		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,9		
Relatie en communicatie		7,2	25%
Invloed op beleid		7,5	25%
Gemiddelde score		7,2	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders-organisatie	Gemeente	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,6	7,5	6,3	6,8
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,2	8,0	7,9	7,4
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0	6,8	7,2	7,0
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,6	7,5	6,9	7,3
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,1	7,0	7,6	6,9
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	6,3	7,5	7,8	7,2
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	8,0	6,8	7,7	7,5

3.3 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie. Gemiddeld scoort Woningstichting SWZ een 7,2 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersorganisatie en zorg- en welzijnspartijen zien dat het aantal goedkope woningen is afgenomen. De huurdersorganisatie vindt de huren vrij fors. Door de lage doorstroming is er een lange wachtlijst.

De gemeente vindt dat SWZ op dit onderdeel goed heeft gepresteerd en de prestatieafspraken heeft uitgevoerd. SWZ heeft relatief snel de beleidskeuze gemaakt om zich te richten op de betaalbaarheid van de woningen. De collega-corporaties vinden dat SWZ zich bij uitstek richt op de huishoudens met een inkomen tot 34.000.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,4.

De huurdersorganisatie vindt dit onderdeel voldoende. Woningen worden waar nodig goed aangepast voor mensen met een lichamelijke beperking. Wel vindt de huurdersorganisatie dat er te weinig woningen specifiek voor ouderen worden gebouwd. Als dat gebeurt, zoals bij het project Krasse Knarrenhof, is er veel belangstelling voor. De huurdersorganisatie vindt dat de begeleiding bij wonen voor bijzondere doelgroepen vaak niet goed is, waardoor overlast voor de buurt ontstaat. SWZ zou volgens de huurdersorganisatie meer moeten doen richting de zorginstellingen om het woongenot van de overige huurders te borgen.

De gemeente is van oordeel dat SWZ voortrekker is op dit prestatieveld. De corporatie is zeer actief in zowel het beschikbaar stellen van bestaande woningen als in nieuwbouw. Er is veel kennis bij de corporatie aanwezig. De zorginstellingen zijn tevreden over de wijze waarop SWZ projecten uitvoert. Een voorbeeld is een gebouw waarbij van buiten niet te zien is dat het zorgwoningen zijn. Ook de snelheid waarmee een project is omgezet naar een project voor beschermd wonen wordt gewaardeerd.

De collega-corporaties geven aan dat SWZ inzet op veel verschillende doelgroepen. Veel projecten die al langer liepen, zoals daklozenopvang De Herberg, zijn gecontinueerd. Het project Kembang Baru voor Indonesische ouderen wordt genoemd als een voorbeeld van een project waarmee SWZ verder gaat dan de prestatieafspraken.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

De huurdersorganisatie vindt de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer ruim voldoende. Er zijn veel keuzemogelijkheden voor huurders, bijvoorbeeld bij het vervangen van keukens. Er is waardering voor de actieve rol die aannemers in overleg met SWZ richting de bewoners hebben bij grote renovaties.

De huurdersorganisatie is wel van oordeel dat de terugkoppeling bij reparatieverzoeken beter kan, evenals de communicatie rondom kinderziekten in opgeleverde nieuwbouw. Volgens de huurdersorganisatie is SWZ op de goede weg met energiebesparing. De collega-corporaties geven aan dat de onderhoudsstaat van het bezit van SWZ lager dan gemiddeld is. De corporatie heeft wel een slag gemaakt in de afgelopen jaren, ook met het energiezuiniger maken van de woningvoorraad. De gemeente geeft daarbij aan begrip te hebben voor de keuze van SWZ om te streven naar label C in 2020. De zorgpartijen vinden dat de nieuwbouw over het algemeen duurzaam en energiezuinig is, maar zien ook dat SWZ daarnaast ook veel relatief oude woningen heeft.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

De huurdersorganisatie geeft aan dat er veel nieuwbouw is gerealiseerd. Een voorbeeld is de Muziekwijk: hier zijn woningen gebouwd met een hoge kwaliteit. De huurdersorganisatie vindt het jammer dat bij sloop/nieuwbouw vaak minder woningen terugkomen dan dat er zijn gesloopt. Ook levert het mengen van huur- en koopwoningen wel eens problemen op. De huurdersorganisatie vindt daarnaast dat het verkopen van huurwoningen voornamelijk tot gevolg heeft dat scheefhuurders scheefkopers worden. De gemeente is van oordeel dat SWZ veel bezit heeft waar nog verbeteringen mogelijk zijn. Volgens de gemeente heeft SWZ bewuste investeringskeuzes gemaakt. De gemeente heeft waardering voor de herstructurering in onder meer Ittersumerlanden, Holtenbroek en Dieze. De collega-corporaties geven aan dat SWZ heeft gedaan wat ze moest doen. De zorgorganisaties hebben waardering voor de wijze waarop in Zwolle Zuid de zorgwoningen zijn meegenomen in de renovatie van het gebied. De zorgorganisaties zien wel dat er in de laatste periode minder nieuwe investeringen zijn voorgenomen door SWZ.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

De huurdersorganisatie is van oordeel dat de prestaties van SWZ op dit onderdeel in de laatste jaren achteruitgegaan zijn. Het contact van bewoners met wijkbeheerders en het sociaal beheer is minder geworden. Ook zijn tuinen rommeliger geworden, ondanks dat de corporatie mensen hierop aanschrijft.

De gemeente, collega-corporaties en zorg- en welzijnspartijen vinden dat SWZ actief is om de leefbaarheid te verbeteren. De gemeente noemt Holtenbroek-3 als goed voorbeeld van een gezamenlijke aanpak. Volgens de zorg- en welzijnspartijen wordt er geïnvesteerd in gemeenschappelijke ruimtes. Ook is de corporatie benaderbaar en denkt zij mee over individuele probleemsituaties. SWZ maakt afspraken snel concreet en is doortastend in de uitvoering. De collega-corporaties geven aan dat SWZ leefbaarheid soms te breed opvat.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,2.

De huurdersorganisatie vindt dat de communicatie met SWZ goed is. De huurdersorganisatie ontvangt alle brieven aan huurders en vragen worden door SWZ snel beantwoord. SWZ reageert serieus op wat de huurdersorganisatie inbrengt. Het contact met de raad van commissarissen is volgens de huurdersorganisatie beter geworden. Er is nu vaker overleg dan enkele jaren geleden. Over de communicatie naar de bewonerscommissies en individuele huurders is huurdersorganisatie niet tevreden. Brieven zijn niet altijd goed te begrijpen voor huurders. Als voorbeeld wordt een brief over asbestsanering in een buurt met veel oudere huurders genoemd.

De gemeente geeft aan dat SWZ een positieve grondhouding heeft. De corporatie heeft duidelijk voor ogen wat zij wel en niet kan, en geeft hier ook inzicht in. De zorg- en welzijnsorganisaties vullen hierbij aan dat SWZ zichtbaar is in Zwolle. Contactpersonen zijn makkelijk benaderbaar. Ook op operationeel niveau verloopt de samenwerking heel goed. Een van de collega-corporaties vindt dat de communicatie over de visie en verantwoording van SWZ onvoldoende is. Volgens de collega-corporaties scoort de communicatie naar de huurders juist ruim voldoende tot goed.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,5.

De huurdersorganisatie geeft aan dat SWZ serieus omgaat met haar voorstellen en adviezen. Als voorbeeld wordt genoemd dat de huurdersorganisatie heeft aangegeven, dat er meer woningen werden verkocht dan gepland. Daarop stelde SWZ een tijdelijke verkoopstop in. De huurdersorganisatie waardeert dat zij meer tijd kreeg om een formeel advies te kunnen geven op het voorstel tot huurverhoging. Recent wordt de huurdersorganisatie ook meer bij strategische beleidsvorming betrokken. Ook de zorg- en welzijnspartijen geven aan dat zij meer op strategisch niveau bij de besluitvoering worden betrokken dan voorheen. Niet alle zorg- en welzijnspartijen zien hun invloed een-op-een terug, maar zij zien wel dat SWZ serieus omgaat met hun input. Er is waardering voor de aanpassing van het wijkplan in Zwolle Zuid waarbij de huisvesting van een zorgpartij alsnog werd meegenomen in een reeds gestart renovatieproject. Op operationeel niveau hebben belanghebbenden volgens de zorg- en welzijnspartijen veel invloed. De gemeente en collega-corporaties vinden dat SWZ zowel in algemene zin als bij concrete projecten een open houding heeft ten opzichte van voorstellen van belanghebbenden.

3.4 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden zijn gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten zijn hieronder per thema weergegeven.

Visie en strategievorming

- De gemeente beveelt aan om de kanteling naar een netwerkorganisatie te maken en mede daardoor het strategisch vermogen te vergroten.
- De zorg- en welzijnspartijen vinden dat SWZ meer beleidsmatige inzet kan plegen op wonen en zorg. De zorg- en welzijnspartijen zien geen groei in het aantal huishoudens binnen de bijzondere doelgroep, maar wel veranderingen in de aard van de doelgroep en hun huisvesting. Betaalbaarheid is voor de bijzondere doelgroep een steeds belangrijker thema.
- SWZ kan volgens een van de zorg- en welzijnspartijen nog transparanter zijn naar bewoners, over wat SWZ samen met de gemeente en collega-corporaties met Zwolle wil. Investerings komen nu voornamelijk als losse projecten in het nieuws.

Samenwerking met de gemeente

- De gemeente vindt dat zij minder stakeholder zou moeten zijn, maar meer als partner met SWZ zou moeten werken. Corporatie en gemeente moeten volgens de gemeente dichter bij elkaar gaan staan omdat de gemeente over openbare ruimte gaat en de corporatie over de woningen. Dat maakt de relatie anders dan bij andere belanghebbenden.
- De huurdersorganisatie vindt dat SWZ steviger tegengas tegen de politiek mag geven.

Woningvoorraad

- De gemeente vraagt SWZ om pro-actiever te kijken naar de groeiopgave in de sociale woningvoorraad voor de komende jaren.
- De huurdersorganisatie geeft mee om senioren in grote eengezinswoningen meer te verleiden om de stap naar een kleinere en levensloopbestendige woning te maken.
- De huurdersorganisatie vindt dat SWZ creatiever kan zijn in het verkorten van de wachtlijst, bijvoorbeeld door het bouwen van tijdelijke woningen.

Betaalbaarheid

- De huurdersorganisatie beveelt aan om armoede onder huurders beter in kaart te brengen. SWZ kan zich volgens de huurders nog meer verdiepen in de problemen achter betalingsproblemen.
- De zorg- en welzijnspartijen vinden het belangrijk om meer betaalbare huisvesting te realiseren. Wel vinden zij dat dit niet ten koste mag gaan van de kwaliteit, duurzaamheid en leefbaarheid op de langere termijn.
- De collega-corporaties vinden het belangrijk om goed na te gaan of lagere huurverhogingen zijn vol te houden gezien de benodigde investeringen in bestaande woningen.

Dienstverlening

- De huurdersorganisatie geeft als verbeterpunt om meer aandacht te hebben voor het beheer, specifiek het verhelpen van kinderziekten bij opgeleverde nieuwbouw.
- De huurdersorganisatie vindt het ook belangrijk om klachten van bewoners niet onbeantwoord te laten. Ook als SWZ niet wil ingaan op verzoeken van huurders is het belangrijk om dit terug te koppelen.

Leefbaarheid

- De huurdersorganisatie beveelt aan om meer aandacht te hebben voor verwaarloosde tuinen.
- Ook vindt de huurdersorganisatie het belangrijk dat SWZ goede afspraken maakt met zorgpartijen over de begeleiding van cliënten, zodat overlast voor omwonenden wordt voorkomen.
- De collega-corporaties geven SWZ mee om specifiek te maken wat SWZ onder leefbaarheid verstaat en wat de corporatie wel en niet doet.

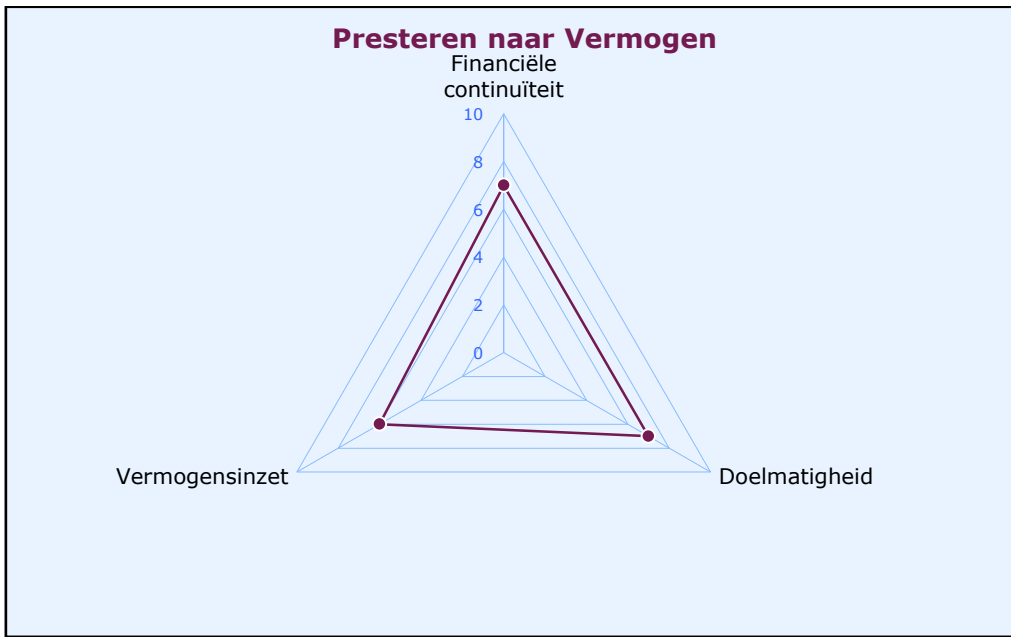
Bedrijfsvoering

- De collega-corporaties geven mee om te investeren in de organisatie zodat de doelen uit de position paper gehaald worden.
- De gemeente en collega-corporaties vinden het belangrijk de bedrijfsvoering effectiever en efficiënter te maken. De gemeente ziet graag dat onderzocht wordt of SWZ hiervoor meer kan samenwerken met collega corporatie Openbaar Belang.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woningstichting SWZ, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit	7,0	30%
Doelmatigheid	7,0	30%
Vermogensinzet	6,0	40%
Gemiddelde score	6,6	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende, omdat de corporatie financieel gezien waarborgen realiseert om langdurig in staat te blijven haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van een aanvullend pluspunt.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (nu Autoriteit woningcorporaties) heeft de continuïteit en solvabiliteit van woonstichting SWZ beoordeeld. De corporatie heeft in 2011 en 2012 een positief continuïteitsoordeel (A1) van het CFV ontvangen. Daarmee stelt het CFV vast dat de door de corporatie voorgenomen activiteiten passen bij haar financiële situatie. Ook de solvabiliteit wordt door het CFV voldoende geacht.

Vanaf 2013 hanteert het CFV een andere methodiek bij zijn beoordeling. Op basis van zijn beoordeling heeft het CFV in 2013 en 2014 geen aanleiding gezien tot het doen van interventies.

Voor de beoordeling van het WSW zijn de rentedekkingsgraad (ICR), de Loan to Value (LTV) en de schuldverdienratio (DSCR) belangrijke meetpunten. De rentedekkingsgraad geeft aan, hoe vaak uit de operationele kasstroom de rente, over aangetrokken leningen kan worden betaald. Met de operationele kasstroom moet volgens het WSW minimaal 1,4 (eerder 1,3) keer de rente betaald kunnen worden. Woonstichting SWZ voldoet ruimschoots aan deze eis. In 2013 was de rentedekkingsgraad 1,9.

De Loan to Value (LTV) geeft aan hoeveel geld een corporatie leent ten opzichte van de bedrijfswaarde van het vastgoed. Het beleid van WSW is dat een corporatie maximaal 75 procent van de bedrijfswaarde aan leningen mag aantrekken. Woonstichting SWZ leende tijdens de gevisiteerde periode steeds minder dan maximaal toegestaan door het WSW. In 2013 bedroeg het percentage bij SWZ 69 procent.

De schuldverdienratio (DSCR) is een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen binnenkomen voor de rente en aflossing die de corporatie moet betalen.

Bij SWZ lag de DSCR in 2013 met 1,3 boven de minimumeis van het WSW (1,0).

Bij het opstellen van de meerjarenbegroting wordt door SWZ bekeken of de corporatie met de voorgenomen begroting aan de gestelde normen blijft voldoen.

De commissie ziet bij dit onderdeel het volgende pluspunt:

- Door middel van het treasury statuut, dat de corporatie in 2013 actualiseerde, en de jaarlijkse monitoring hiervan stuurt SWZ actief op de ontwikkeling van financiële parameters. Waar nodig worden normen aangescherpt.

Doelmatigheid

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met corporaties in de referentiegroep. Op basis van bijkomende pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een 7.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe (2013)	€ 1.278	€ 1.356	€ 1.366
Toename netto bedrijfslasten (2011-2013)	-4,9%	-2,3%	
Aantal vhe per fte (2013)	91	91	97
Personeelskosten per fte (2013)	€ 72.112	€ 71.253	€ 72.305

Bron: Aedes, *Corporatie in Perspectief 2014*

In de afgelopen jaren is onder meer door een reorganisatie gestuurd op het verlagen van de netto bedrijfslasten. De commissie ziet bij dit onderdeel de volgende pluspunten:

- Volgens de Aedes Benchmark behoort SWZ over de jaren 2013 en 2014 tot de groep corporaties met de laagste beïnvloedbare netto bedrijfslasten.
- De corporatie heeft een heldere visie op de gewenste hoogte van de netto bedrijfslasten. De corporatie wil de netto bedrijfslasten verlagen naar € 900 per vhe in 2017.

Vermogensinzet

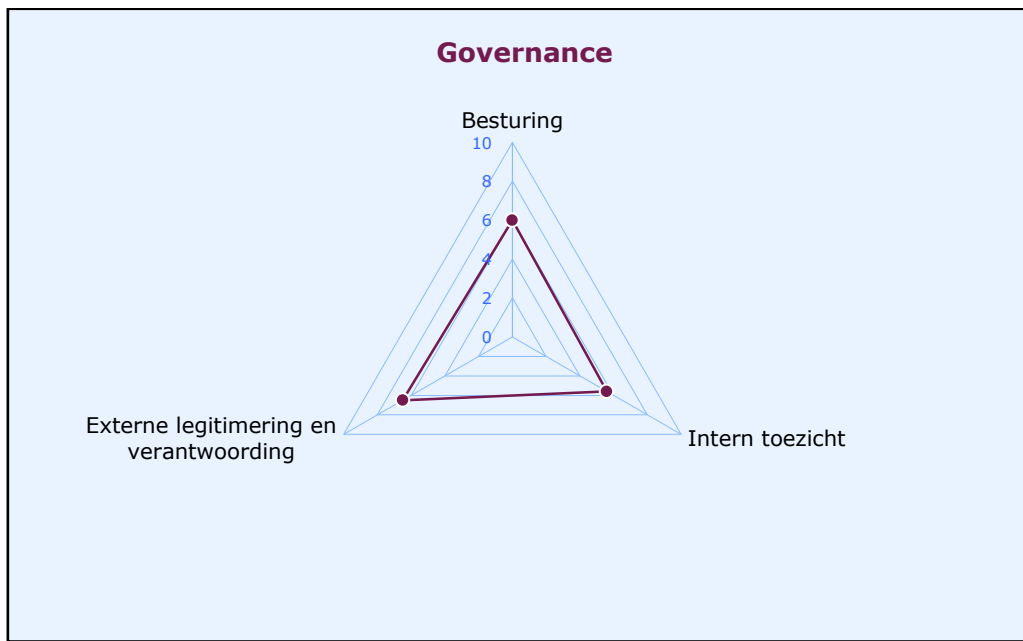
Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De corporatie verantwoordt de inzet van haar vermogen op hoofdlijnen. In het samenspel met collega-corporaties en andere belanghebbenden in Zwolle is voldoende duidelijk waar SWZ zich voor wil inzetten. Het beeld dat de belanghebbenden hebben sluit aan bij de gerealiseerde prestaties.

5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			6,0
- Plan		6,0	
<i>Visie</i>	6		
<i>Vertaling doelen</i>	6		
- Check		6,0	
- Act		6,0	
Intern toezicht			5,6
- Functioneren RvC		5,7	
<i>Samenstelling van de RvC</i>	6		
<i>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord</i>	5		
<i>Zelfreflectie</i>	6		
- Toetsingskader		5,0	
- Toepassing Governancecode		6,0	
Externe legitimering en verantwoording			6,5
- Externe legitimatie		7,0	
- Openbare verantwoording		6,0	
Gemiddelde score			6,0

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Dit onderdeel bestaat uit twee meetpunten: visie en vertaling doelen.

- **Visie**

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze visie is vastgelegd in de ondernemingsplannen van SWZ.

Vanaf 2008 heeft SWZ gewerkt op basis van de visie Thuis in Wonen (2008-2011).

In het jaarplan 2011 is de noodzaak van een actualisering van de visie benoemd.

In 2012 heeft de corporatie een concept ondernemingsplan geschreven. In 2012 en 2013 heeft SWZ een aantal versies van dit ondernemingsplan opgeleverd en gebruikt bij het opstellen van de jaarplannen. Eind 2013 is het ondernemingsplan vastgesteld door de raad van commissarissen.

De corporatie laat in de beschrijving van haar visie veel ruimte om in de uitvoering nog van koers te veranderen. De commissie ziet dat SWZ inmiddels werkt aan duidelijkere kaders in haar beschreven ambities. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

- **Vertaling doelen**

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar ondernemingsplan heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Dit gebeurt in de jaarplannen. In 2013 was het jaarplan gebaseerd op het nog niet vastgestelde concept ondernemingsplan. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Check

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende.

De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De kwartaalrapportages zijn degelijk en zeer uitgebreid. Na afloop van het kwartaal duurt het relatief lang voordat de rapportage beschikbaar is en besproken wordt. Het plan van aanpak dat SWZ in 2012 maakte naar aanleiding van de uitkomsten van de vorige visitatie is in 2015 geëvalueerd.

Act

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. Een voorbeeld hiervan is het bijsturen op de verlaging van de netto bedrijfslasten. Door het doorvoeren van een reorganisatie zijn de bedrijfslasten omlaag gebracht, zodat de doelstelling van SWZ op dit onderdeel alsnog werd behaald. Een ander voorbeeld is dat in 2013 is bijgestuurd op de onderhoudskosten. Hiervan is melding gemaakt in de kwartaalrapportage. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 5,6.

Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: Het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

Functioneren RvC

De commissie beoordeelt het functioneren van de raad met een 5,7.

Dit onderdeel bestaat uit drie meetpunten: het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie.

- **Samenstelling van de RvC**

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad nieuwe leden buiten de eigen kring werft en aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De profielschets uit 2008 geeft een korte beschrijving van de belangrijkste kennisgebieden voor de raad. Dit zijn: bestuurlijke kennis en ervaring, volkshuisvestelijke kennis, financiële /bedrijfseconomische kennis, kennis over zorg en welzijn, markt- en marketingkennis, juridische kennis, kennis van de huurderaanpak en kennis van maatschappelijke vraagstukken. De leden van de raad hebben diverse professionele achtergronden waardoor zij als team alle onderdelen van de profielschets kunnen afdekken. De raad bestond eind 2014 uit twee vrouwen en drie mannen.

In 2012 zijn twee nieuwe leden van de raad van commissarissen benoemd. Deze leden zijn buiten de eigen kring en openbaar geworven. In beide gevallen betrof het een benoeming op basis van een voordracht van de huurdersorganisatie. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Woningstichting SWZ voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad geen eenduidige en gemeenschappelijke rolopvatting hanteert.

Vanuit de eigen professionele achtergronden van de leden is de raad erg betrokken bij de organisatie, bijvoorbeeld bij de besluitvorming over projecten. De raad zit naar het oordeel van de commissie te dicht op de rol van de bestuurder. Daarnaast is de commissie van oordeel dat de raad bij het invullen van de werkgeversrol niet altijd als eenheid heeft geopereerd in het proces rond de bestuurswisselingen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

- **Zelfreflectie**

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad haar functioneren eenmaal per jaar evalueert. De zelfevaluatie is in 2014 begeleid door een externe gespreksleider. De opvolging van conclusies uit de zelfevaluaties is niet formeel vastgelegd, waardoor niet geheel duidelijk in welke mate opvolging heeft plaatsgevonden. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Toetsingskader

Woningstichting SWZ voldoet niet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad van commissarissen geen compleet en vastgelegd toetsingskader hanteert. Mede hierdoor heeft de raad in de afgelopen jaren een aantal investeringen pas in een laat stadium terug kunnen draaien. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 5.

In 2012 heeft de raad vastgesteld welke documenten tot het toetsingskader behoren. Daarna is het onderwerp diverse keren in de raad aan de orde geweest. Dit heeft nog niet geleid tot een compleet en vastgelegd toetsingskader. In de afgelopen jaren ontbrak een investeringsstatuut en een kader waarin de belangrijkste prioriteiten voor SWZ vanuit het oogpunt van de raad worden beschreven. De commissie waardeert dat er inmiddels een eerste aanzet is om tot een nieuw toetsingskader te komen, onder meer door het opstellen van een investeringsstatuut. De commissie ziet daarin een basis voor verbetering van het toezicht.

Toepassing Governancecode

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie de Governancecode toepast en in de jaarverslagen uitlegt waar en waarom zij daarvan op twee onderdelen is afgeweken. In het jaarverslag is beschreven dat de vorige bestuurder voor onbepaalde tijd was benoemd. De huidige directeur-bestuurder is conform de Governancecode voor vier jaar benoemd. Het investeringsstatuut en het toezichtkader voor verbindingen waren eind 2014 nog in ontwikkeling.

In 2011 heeft de corporatie tijdig geanticipeerd op de invoering van de Governancecode 2011. De beloning van de bestuurders is in lijn met de eisen die de wet- en regelgeving hieraan stelt. Conform de Governancecode wordt de beloning van de bestuurder toegelicht in het jaarverslag.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering en verantwoording beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,5.

Dit oordeel valt uiteen in twee onderdelen: Externe legitimatie en Openbare verantwoording.

Externe legitimatie

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7 op basis van het volgende pluspunt:

- Zwolle kent een hecht netwerk van maatschappelijke organisaties die elkaar vinden op de opgaven die er in de stad liggen. SWZ maakt actief gebruik van dit netwerk om belanghebbenden te betrekken bij haar beleidsvorming.

Openbare verantwoording

Woningstichting SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag en op andere wijzen, zoals op de website en in gesprekken met belanghebbenden, presenteert. Afwijkingen worden daarbij beperkt, maar voldoende toelicht. In het jaarverslag wordt bij het beschrijven van de prestaties bij de belangrijkste onderdelen een koppeling gemaakt met de prestatieafspraken met de gemeente. Bij andere onderdelen worden de voorgenomen prestaties niet expliciet vermeld.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.



Deel 3

Bijlagen bij het rapport

Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woningstichting SWZ

Jaar visitatie : 2015

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Woningstichting SWZ hebben.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 8 december 2015

Handtekening :

A handwritten signature in blue ink, written over a dotted line. The signature is stylized and appears to be 'W.M.R. de Water'.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting SWZ te Zwolle

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : mevrouw drs. C.P.M. Doms

Geboortedatum : 30 mei 1968

Handtekening : 

Datum : 21-10-2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting SWZ te Zwolle

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. M.P. Angenent MPA

Geboortedatum : 7 mei 1953

Handtekening : 

Datum : 16 september 2015

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woningstichting SWZ te Zwolle

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie. Daarnaast verklaart ondergetekende de afgelopen vier kalenderjaren ook geen adviesopdrachten te hebben verricht voor de belangrijkste gemeenten waar de corporatie werkzaam is.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer dr.ing. R. Dankert

Geboortedatum : 11-3-1981

Handtekening : 

Datum : 21-9-2015

Bijlage 2 Curricula vitae

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

Voorzitter

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



Korte kennismaking

De corporatiesector ken ik goed vanuit verschillende functies. Als adviseur en interim manager heb ik diverse veranderingen bij corporaties begeleid. Daarnaast heb ik als toezichthouder gefungeerd en ben voorzitter van het netwerk vrouwelijke commissarissen. Ik begeleid managementteams en bestuurders bij veranderingsvraagstukken. Als interim manager heb ik onder andere op de afdelingen vastgoed en wonen bij verschillende corporaties gewerkt. Kortom, mijn betrokkenheid bij corporaties is divers. Rode draad daarbij is dat ik altijd werk vanuit een onafhankelijke positie. Ik kies daarbij bewust voor een open mind en blijf daarin dicht bij mijn eigen kernwaarden: integriteit en onafhankelijkheid. Ik kijk analytisch en met liefde naar de vraagstukken en dilemma's waar maatschappelijke ondernemingen mee worstelen; vanuit verschillende oogpunten. En als scherpste nodig is, dan heb ik die in huis.

Visitaties

Als visitator breng ik een grondige kennis van de sector mee, vanuit - zoals hierboven blijkt - een veelzijdig perspectief. Ook bij visitaties vervul ik diverse rollen, als algemeen commissariedlid en als voorzitter. Mijn perspectief is breed. Ik kijk naar hoe ambities zich vertalen in prestaties, de wijze waarop de besturing is ingevuld. De rol van belanghebbenden en hun kijk op het presteren van corporaties. Daarnaast is de governance voor mij een belangrijk aandachtspunt: het functioneren van de raad van commissarissen, de wijze waarop integer handelen is gewaarborgd. Visitaties hebben voor mij een belangrijke rol in de reflectie en lering van corporaties. Ik blijf me daarom inzetten voor visitaties die bijdragen aan een beter functioneren van de sector.

Reeds gevisiteerd

- 2005 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Noordwest Friesland, Sint Annaparochie
- 2008 De Woonschakel Westfriesland, Medemblik
- 2010 Stichting Woonstede, Ede
- 2010 Woningbouwvereniging Nieuw-Lekkerland, Nieuw-Lekkerland
- 2011 Bouwvereniging Volksbelang, Vianen
- 2011 Plicht Getrouw, Bennekom
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Nijestee, Groningen
- 2014 Beter Wonen, Almelo
- 2014 Woningstichting Bergh, 's-Heerenberg
- 2015 Volkshuisvesting Arnhem, Arnhem
- 2015 Salland Wonen, Raalte
- 2015 Mijande Wonen, Weerselo
- 2015 Woningstichting SWZ, Zwolle

Specifieke deskundigheid

- Brede en diverse kennis van de corporatiesector, vanuit verschillende rollen
- Actieve rol in toezicht van corporaties en andere maatschappelijke ondernemingen, ondermeer als voorzitter van het vrouwelijk netwerk commissarissen

Kort CV

- Geboren in 1968
- Opleiding: Propedeuse psychologie, doctoraal Tekstwetenschap, diverse cursussen op het gebied van volkshuisvesting, financieel management, governance en management van veranderingen
- 1992-1993 Secretaris Privatisering gemeente Amsterdam (privatisering gemeentelijk woningbedrijf)
- 1994-1995 Beleidsmedewerker Platform voor de Volkshuisvesting
- 1995-2001 Organisatieadviseur en interim-manager Nationale Woningraad, Quintis en Interlink
- 2001-heden Zelfstandig adviseur, directeur WenD management: diverse opdrachten als interim-manager en adviseur bij maatschappelijke ondernemingen in bouwen, wonen en zorg; in 2011 tijdelijk directeur Atrivé Groep
- 2003-heden Diverse bestuurlijke en toezichhoudende functies, waaronder commissaris bij Woningstichting Casade tot 2012, voorzitter PIT Platform voor Innovatie in Toezicht, vice-voorzitter raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse sinds 2012, raad van commissarissen en voorzitter RvC-commissie Maatschappij bij Woonbron sinds 2012, raad van commissarissen Rabobank De Langstraat vanaf 2014, voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI) vanaf 2011

Nevenfuncties

- 2007-2012 Lid raad van commissarissen bij Woningstichting Casade te Waalwijk
- 2011-heden Voorzitter Netwerk Vrouwelijke Commissarissen
- 2011-heden Voorzitter Stichting Aandachtsmeditatie Tilburg (SATI)
- 2012-heden Lid raad van toezicht bij Stichting Maatschappelijke Opvang Traverse
- 2012-heden Lid raad van commissarissen (voorzitter commissie Maatschappij) bij woningcorporatie Woonbron te Rotterdam
- 2012-heden Oprichter/partner bij het Platform voor Innovatie en Toezicht (PIT)
- 2014-heden Lid raad van commissarissen bij Rabobank De Langstraat

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/karin-doms/7/877/731>



Drs. M.P. Angenent MPA (Michiel)

Korte kennismaking

Mijn kennis en ervaring heb ik grotendeels opgedaan in bestuursfuncties bij het Hoger Onderwijs, met name bij de Universiteit van Utrecht. Ik ben daar ondermeer directeur geweest van de faculteiten Wiskunde en Informatica, Letteren en Geesteswetenschappen. Sinds 2008 werk ik met twee partners in een adviesbureau, waarbij wij ons richten op het Hoger Onderwijs. Ik richt me daar vooral op de inrichting van de planning- en controlcyclus, met accent op verantwoording en kwaliteitszorg. Ik heb dan ook een brede kennis van het werken van organisaties in het maatschappelijk veld. Die kennis heb ik verdiept in een masteropleiding Public Administration. Naast mijn werk ben ik respectievelijk lid en voorzitter bij enkele stichtingen voor basisonderwijs.

Visitaties

Corporaties functioneren op het snijvlak van markt en maatschappij, onder de invloed van marktwerking en maatschappelijke opgave. De focus op de maatschappelijke opgave is daarbij in mijn ogen essentieel. Visitaties zijn een hulpmiddel om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen. Daarbij gaat het om de vraag of corporaties er voldoende in slagen om hun huisvestingstaak in de brede zin van het woord te vervullen en of ze daarbij in goede betrekking met hun maatschappelijke partners opereren. Ik denk daarbij aan de huurders, de gemeente en de zorg- en welzijnsinstellingen. Bij visitaties vervul ik de rol van algemeen commissielid en als voorzitter. Mijn focus bij visitaties is gericht op de relatie met belanghebbenden en de governance. Bij governance kijk ik zowel naar de kwaliteit van het toezicht als naar de kwaliteit van het bestuur. Daarnaast heb ik financiële kennis in huis. Visitaties zijn in mijn ogen belangrijk als verantwoordingsinstrument, maar dat mag niet de enige focus zijn. Ik vind het minstens zo belangrijk dat visitaties een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van corporaties als maatschappelijke organisaties.

Reeds gevisiteerd

- 2010 De Vooruitgang, Volendam
- 2010 Woongood Zeeuws-Vlaanderen, Terneuzen
- 2011 Rijswijk Wonen, Rijswijk
- 2013 Idealis, Wageningen
- 2014 SSHN, Nijmegen
- 2015 Intermaris, Hoorn
- 2015 Woningstichting SWZ, Zwolle

Specifieke deskundigheid

- Kennis van openbaar bestuur en bedrijfsvoering
- Ervaring als toezichthouder, thans voorzitter, respectievelijk lid, raad van toezicht bij twee stichtingen basisonderwijs

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Doctoraal Nederlandse Taal en Letterkunde, Doctoraal Wijsbegeerte en Master of Public Administration
- 1985-2008 Diverse functies bij de Universiteit van Utrecht, waaronder vakgroepbeheerder, beleidsmedewerker, Hoofd Afdeling Begroting Bedrijfseconomische Analyse en Verslaglegging, directeur Faculteit Wiskunde en Informatica, Directeur Faculteit Geesteswetenschappen
- 2008-heden Partner en senior adviseur Hoger Onderwijs (focus: organisatie en management) bij Pafort en Partners

Nevenfunctie

- 2011-heden Voorzitter raad van toezicht Villa Primair, instelling voor basisonderwijs, Huizen e.o.
- 2013-heden Bestuurslid Stichting Geert Groote scholen Amsterdam en Parcival Amstelveen.
- 2014-heden Voorzitter raad van toezicht Stichting Klasse, instelling voor basisonderwijs Gouda e.o.

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/michiel-angenent/12/889/875>

Secretaris

Dr. ing. R. Dankert (Ritske)



Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Daarnaast schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoord ook vind.

Reeds gevisiteerd

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Random Wonen, Pijnacker
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen
- 2015 Patrimonium woonservice, Veenendaal
- 2015 Woonborg, Vries
- 2015 l'escaut woonservice, Vlissingen
- 2015 Veenendaalse Woningstichting, Veenendaal
- 2015 Woningbouwvereniging Lopik, Lopik

2015 Woningbouwvereniging Goed Wonen, Benschop

2015 Woningstichting SWZ, Zwolle

Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-2014 Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij De Corporatiestrategie in Nijmegen

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/ritskedankert>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen • Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan • Jaarverslagen • Volkshuisvestingsverslagen • Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera) • Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen) • Eigen wijkvisies • Strategisch voorraadbeleid (SVB) • Verkoopbeleid bezit • Eigen woningmarktgegevens • Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) • Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied • Prestatieafspraken met belanghebbenden • Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten met opvattingen van belanghebbenden • Verslagen van overleg met belanghebbenden • Onderzoeken naar klanttevredenheid • Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief • De Oordeelsbrief van de minister van BZK • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief • Jaarrekeningen en jaarverslag • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen • Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen • Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet • Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Documenten over alle opgaven • Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties • Position paper • Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties) • Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen • Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC • Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook www.visitaties.nl) • Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal acht face-to-face gesprekken en twee telefoongesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting SWZ.

Raad van commissarissen

- De heer J. Kielman, voorzitter
- De heer T. Oosterhuis
- De heer J. van der Meer

Directeur/bestuurder

- Mevrouw M. Boeijen

Managementteam

- De heer J. Jans
- Mevrouw M. Servaes
- Mevrouw C. van Rijen

Ondernemingsraad

- De heer R. Rutgers, voorzitter
- De heer M. Scholten

Huurdersorganisatie De Woonkoepel

- De heer J. Besselink, voorzitter
- De heer A. Buning
- Mevrouw S. Rosan
- De heer M. Verdoorn
- Mevrouw D. Weegenaar

Gemeente Zwolle

- Mevrouw B. de Paus, senior adviseur wonen

Zorg- en welzijnsinstellingen

- Mevrouw A. van Dalen, Frion
- De heer J. van Kampen, InteraktContour
- De heer E. Gritter, RIBW Groep Overijssel
- De heer H. de Quartel, Stichting WijZ/De Kern
- De heer J. Elshof, Kadera
- De heer R. Muijsers, Driezorg

Collega-corporaties

- De heer E. Leideman, deltaWonen
- De heer G. Brouwer, Openbaar Belang
- De heer H. Hoogenkamp, Beter Wonen IJsselmuiden

Telefonische interviews

- Mevrouw E. Kruize, lid raad van commissarissen SWZ
- Mevrouw N. Vedelaar, wethouder gemeente Zwolle

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7
Woningtoewijzing en doorstroming					
• Beschikbaarheid woningen					
Zelfstandige woningen	2011	2012	2013	2014	
Goedkoop	1739	1581	1156	960	
Betaalbaar	5228	5216	5055	5050	
Duur	426	629	1053	1243	
Duur > toeslaggrens	148	153	168	161	
Aantal zelfstandige eenheden	7541	7579	7432	7414	
Bron: Aedes, Woningstichting SWZ					
• Passend toewijzen					
	Passend	Te goedkoop	Te duur	Totaal	
2011	672	22	81	775	
2012	554	14	100	668	
2013	428	6	188	622	
2014				599	
Bron: Aedes, Woningstichting SWZ					
	Toegewezen aan inkomens tot € 34.911				
2011	94,4%				
2012	99,3%				
2013	99,0%				
2014	99,0%				
Bron: Aedes, Woningstichting SWZ					
• Mutatiegraad					
	SWZ				
2011	9,3%				
2012	8,4%				
2013	8,6%				
2014	8,9%				
Bron: Aedes, Woningstichting SWZ					
• Derving door leegstand (als percentage van de jaarhuur)					
	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal		
2011			0,7		
2012	0,64	0	0,64		
2013	0,4	0	0,4		
2014			0,73		
Bron: Aedes, Woningstichting SWZ					
• Huisvesting van statushouders					
	Aantal woningen voor statushouders	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling* (personen)		
2011	6	6	Onbekend		
2012	8	9	76		
2013	14	28	78		
2014	22	46	114		
Bron: Woningstichting SWZ					
*Taakstelling is voor de stad Zwolle. Er is geen verbijzondering, in de visitatieperiode, tot op corporatieniveau. Statushouders zijn onderdeel van de bijzondere doelgroep. Voor de bijzondere doelgroep is de taakstelling 40% en wordt in onderling overleg (mede kijkend naar de vrijgekomen woning) welke bijzondere doelgroep het beste kan worden bediend.					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014	Cijfer																																			
<ul style="list-style-type: none"> Huisvesting jongeren <p>SWZ heeft in 2011 een campagne gevoerd om koopwoningen onder de aandacht bij belangstellenden te brengen. Deze campagne was met name gericht op jongeren.</p> <p>SWZ heeft diverse wooncomplexen (Wilhelminaschool, Curans, Hiphouse en Beethovenlaan) waar de huur is afgetopt op de huurtoeslaggrens voor jongeren.</p>																																				
<p>Betaalbaarheid</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurprijsbeleid <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gemiddelde huurprijs / maand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>€ 406,29</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>€ 436,09</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>€ 454,29</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>€ 470,08</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting SWZ</p> <p>In 2014 is SWZ een programma Betaalbaarheid gestart om maatregelen te ontwikkelen die het wonen voor de doelgroep betaalbaar houden.</p> <p>SWZ heeft in 2013 en 2014 gebruik gemaakt van de mogelijkheid een inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. In 2014 was de huurverhoging gematigder dan maximaal wettelijk toegestaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> Kernvoorraad(beleid) <p>In de prestatieafspraken tussen de Zwolse corporaties en de gemeente Zwolle is vastgelegd dat de totale sociale woningvoorraad minimaal op hetzelfde niveau blijft. Voor SWZ geldt het beleid dat de voorraad sociale woningen niet krimpt, tenzij dit in overleg met de andere corporaties geen gevolgen heeft voor het totaal aantal sociale huurwoningen in Zwolle.</p> <ul style="list-style-type: none"> Overige woonlasten <p>SWZ biedt haar huurders de mogelijkheid om een servicecontract af te sluiten tegen een vergoeding van € 4,87 (prijspeil 2014) per maand. Het aantal deelnemers bedraagt 5401. De deelnemende huurder heeft daarmee recht op een aantal kosteloze reparaties. Ook komt een vakman eens in de twee jaar langs om preventief onderhoud te verrichten.</p> <ul style="list-style-type: none"> Huurachterstanden <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>0,78%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>0,75%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>0,78%</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>0,73%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting SWZ</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Vonnissen</th> <th>Ontruiming</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>70</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>57</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>45</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>32</td> <td>7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: SWZ</p> <p>Om huisuitzettingen te voorkomen worden betalingsachterstanden binnen 10 werkdagen aan de betreffende huurder gemeld. Bij het uitblijven van een reactie probeert SWZ alsnog proactief en persoonlijk schriftelijk, telefonisch of door een huisbezoek in contact te komen. Waar mogelijk wordt een betalingsregeling getroffen of worden huurders in contact gebracht met (schuld)hulpverlening.</p>		Gemiddelde huurprijs / maand	2011	€ 406,29	2012	€ 436,09	2013	€ 454,29	2014	€ 470,08		Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %	2011	0,78%	2012	0,75%	2013	0,78%	2014	0,73%		Vonnissen	Ontruiming	2011	70	11	2012	57	10	2013	45	15	2014	32	7	
	Gemiddelde huurprijs / maand																																			
2011	€ 406,29																																			
2012	€ 436,09																																			
2013	€ 454,29																																			
2014	€ 470,08																																			
	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur %																																			
2011	0,78%																																			
2012	0,75%																																			
2013	0,78%																																			
2014	0,73%																																			
	Vonnissen	Ontruiming																																		
2011	70	11																																		
2012	57	10																																		
2013	45	15																																		
2014	32	7																																		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	9																																			
<p>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ouderen- en gehandicaptenwoningen</td> <td>797</td> </tr> <tr> <td>Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)</td> <td>2462</td> </tr> </tbody> </table>		2013	Ouderen- en gehandicaptenwoningen	797	Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	2462																														
	2013																																			
Ouderen- en gehandicaptenwoningen	797																																			
Toegankelijke woningen (nultredenwoningen)	2462																																			

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2011 – 2014	Cijfer						
<p>Bron: Aedes, Woningstichting SWZ</p> <p>Uit de trendanalyse van 2012 blijkt dat de benodigde inschrijfduur voor ouderenwoningen relatief kort is ten opzichte van andere woningtypen (ongeveer 1 tot 1,5 jaar).</p> <p>Volgens een marktanalyse uit maart 2015 zijn er in Zwolle voldoende ouderenwoningen en nultredenwoningen zijn. Wel is de verwachting dat in de toekomst de vraag naar aanpassingen in woningen zal toenemen (van circa 350 naar circa 450 tot 600 aanpassingen per jaar in Zwolle (alle corporaties)).</p> <p>De toewijzing van zorgwoningen verliep tot 2014 via een apart kanaal: het Servicepunt Zorgwoningen. Vanaf 2014 verloopt de toewijzing via het reguliere woonruimteverdelingsmodel.</p> <p>Middels samenwerkingsverband WWZ038, Zwolle een zorgbestendige stad, is mede door SWZ een basis gelegd in het opvangen van de transitie scheiden wonen en zorg in Zwolle.</p>							
<p>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</p> <table border="1" data-bbox="240 734 1294 817"> <thead> <tr> <th></th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Woningen voor overige bijzondere groepen</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen</td> <td>92</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting SWZ</p> <p>SWZ beschikt over een groot aantal woonvoorzieningen waar in samenwerking met verschillende welzijn/zorgpartijen (Driezorg, Stichting BE-MA, Frion, Zonnehuis, RIBW, IJsselheem, Interakt) diverse doelgroepen wonen. De complexen/individuele woningen (ruim 500) worden aangeboden in de vorm van geclusterd begeleid wonen, als opvanglocatie, zelfstandige zorgwoningen of in een locatie waar langdurige zorg wordt geboden.</p> <p>In 2011 gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> De verbouw van de Van Yrtebelt 36. Dit is een woonvorm voor kinderen met een verstandelijke beperking. Het pand is uitgebreid met één speelkamer en twee slaapkamers. Frion huurt het pand. In de gezinsopvang aan de Bachlaan is het aantal woningen op verzoek van het Leger des Heils uitgebreid van 10 naar 13 woningen. Deze tijdelijke huisvesting is exclusief voor huishoudens met kinderen. In deze tijdelijke woonvorm worden deze gezinnen begeleid in het zelfstandig functioneren als gezin. <p>In 2012 gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> In de Kamperpoort zijn 31 woningen gerealiseerd voor cliënten met een psychogeriatrische aandoening. Woonzorgconcern IJsselheem is de zorgleverancier en hoofdhuurder; In Stadshagen zijn 19 woningen gerealiseerd voor cliënten met een verstandelijke en fysieke beperking. J.P. van den Bentstichting levert de zorg en is hoofdhuurder van het appartementencomplex; In de Muziekwijk zijn verspreid over twee locaties 25 woningen gerealiseerd voor cliënten met een verstandelijke beperking. Frion levert de zorg en is hoofdhuurder; In Ittersumerlanden vindt herstructurering plaats van 48 onzelfstandige eenheden waarvan Frion hoofdhuurder is. <p>In 2013/2014 gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> In Ittersumerlanden zijn 29 wooneenheden voor Frion gerealiseerd voor mensen met een verstandelijke beperking. In Frankhuizerallee, complex 56 woningen waarvan 16 focus woningen, rolstoeltoegankelijk maken van de binnentuin. 		2013	Woningen voor overige bijzondere groepen	68	Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	92	
	2013						
Woningen voor overige bijzondere groepen	68						
Eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen	92						
<p>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</p> <p>SWZ levert – samen met andere corporaties uit de regio - een bijdrage aan De Herberg (daklozenopvang) en de Vrouwenopvang Overijssel.</p> <p>SWZ heeft enkele woningen verkocht en verhuurd aan het Leger des Heils en Beyou ten behoeve van daklozenopvang.</p> <p>SWZ stelt in afstemming met het Team Bijzondere doelgroepen onder de naam quotumwoningen woningen beschikbaar voor de uitstroom uit onder andere de opvangvoorzieningen zodat mensen, al dan niet met begeleiding, weer zelfstandig kunnen gaan wonen.</p>							
<p>3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer</p>	<p>7</p>						
<p>Woningkwaliteit</p>							

**Geleverde prestaties op de prestatievelden
2011 – 2014**

Cijfer

• Prijs-kwaliteitverhouding

	gem. puntprijs niet-DAEB (eur)	gem. puntprijs DAEB (Eur)	Huur als % van WOZ-waarde
2011	3,60	3,17	3,32
2012	3,72	3,20	3,54
2013	3,17	3,28	3,98
2014	3,91	3,44	4,10

Bron: Aedes, Woningstichting SWZ

• Conditie en onderhoudstoestand

	2011	2012	2013	2014
Klachtenonderhoud [€/vhe]	394	298	359	399
Planmatig onderhoud [€/vhe]	398	520	654	608
Mutatieonderhoud [€/vhe]	176	109	74	172
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	967	926	1087	1179

Bron: Aedes, Woningstichting SWZ

Kwaliteit dienstverlening

KWH (2011)	2011
Corporatie bellen	7,1
Woning onderhouden	7,6
Klachten over dienstverlening afhandelen	6,8
Woning verlaten	8,5

Bron: KWH, SWZ

KWH (2012)	2012
Contact	7,6
Bereikbaarheid	7,4
Communicatie en informatie	8,2
Woning zoeken	7,3
Nieuwe woning	7,6
Huur opzeggen	8
Reparaties	6,8*
Onderhoud	7,6
Klachten over dienstverlening behandelen	6,2*

Bron: KWH, SWZ (* = onder KWH-norm)

Klanttevredenheidsonderzoek SWZ (2014)	2014
Score klantcontact bij...	
Aangaan huurcontract	7,0
Beëindigen huurcontract	7,1
Reparatieverzoek	7,6
Planmatig onderhoud	6,7

Bron: SWZ

Aedes Benchmark 2014	SWZ	Tov landelijk
Totaal score	7,39	B (gemiddeld)
Deelscore nieuwe huurders	7,28	B (gemiddeld)
Deelscore huurders met reparatieverzoeken	7,62	B (gemiddeld)
Deelscore vertrokken huurders	6,88	C (relatief laag)

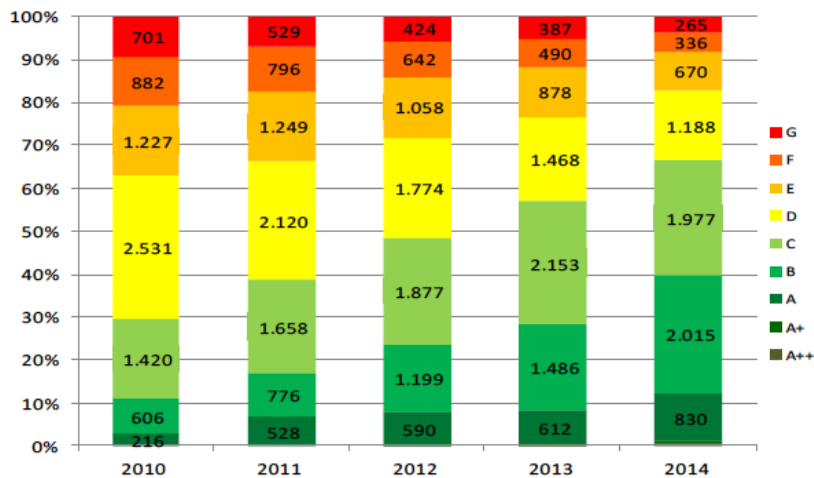
Bron: Aedes (2014).

Energie en duurzaamheid

• Ontwikkeling energielabels

**Geleverde prestaties op de prestatievelden
2011 – 2014**

Cijfer



Aantal vhe per energielabelcategorie. Bron: SWZ

- Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen

SWZ werkt bij het verduurzamen van de voorraad via het principe van Trias Energetica. Oplossingen worden daarbij achtereenvolgens gezocht in de schil van de woning, het gebruik van duurzame energiebronnen en tot slot de installaties.

SWZ heeft energiebesparende maatregelen bij complexen doorgevoerd, onder meer gefinancierd van uit het Energiefonds Overijssel. In 2014 is SWZ gestart met het aanbieden van zonnepanelen aan huurders.

SWZ heeft diverse activiteiten ondernomen (aanwezigheid bij en organiseren van bijeenkomsten/project jouw energie moment) gericht op bewustwording bij huurders over duurzaamheid.

SWZ heeft in project Mens- en Milieuvriendelijk wonen 36 woningen gerealiseerd. In mede opdrachtgeverschap is extra aandacht besteed aan materiaalgebruik, isolatie en andere duurzaamheidsaspecten.

SWZ heeft stadsverwarming voor de Muziekwijk gerealiseerd i.s.m. Cogas Duurzaam. Zo ook Breaacmap Oost binnen het project BeGreen duurzame houtsnipper gestookte warmtenet gerealiseerd.

4. (Des)investeringen in vastgoed

8

Nieuwbouw

	Nieuwbouw	
	Huur	Koop
2011	201	53
2012	86	44
2013	147	48
2014	108	21

Bron: Aedes, Woningstichting SWZ

Op het voormalige fabrieksterrein Fenix zijn, in 2011, 64 koopwoningen, 38 sociale huurwoningen en een woonlocatie met zorggerelateerde functies, genaamd Fenix, gerealiseerd. In diverse fasen in de afgelopen jaren in de Muziekwijk in Holtenbroek diverse woonlocaties voor specifieke doelgroepen (met ruim 300 woningen) gerealiseerd. Ook in Stadshagen I en II zijn in de afgelopen jaren op diverse locaties woningen aan de woonvoorraad toegevoegd. In 2013 is door SWZ en Openbaar Belang een intentieovereenkomst getekend ter ontwikkeling van het ziekenhuisterrein De Weezenlanden en de realisatie voor SWZ van 30 sociale huurappartementen.

Sloop, samenvoeging

	Sloop
2011	21
2012	96
2013	348
2014	70

Bron: Aedes, Woningstichting SWZ

SWZ heeft een grote opgave in Holtenbroek. Zodra de ontwikkeling in de Muziekwijk is afgerond is ook

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014	Cijfer										
de herstructurering van de Bachlaan gestart. Inmiddels zijn de 162 flatwoningen gesloopt. Zo heeft ook sloop plaatsgevonden van een beperkt aantal woningen (58) in Pierk-Zuid.											
<p>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</p> <table border="1" data-bbox="204 416 676 555"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verbeteren en renovaties</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>1454</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>1350</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1104</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting SWZ</p>		Verbeteren en renovaties	2011	1454	2012	1350	2013	1104	2014		
	Verbeteren en renovaties										
2011	1454										
2012	1350										
2013	1104										
2014											
<p>Maatschappelijk vastgoed</p> <p>SWZ: heeft het volgende maatschappelijk vastgoed in bezit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In Feniks (Kamperpoort) bevindt zich kleinschalige verpleeghuisvoorziening en AHOED. • In het complex Doas (Pierik) bevinden zich op de 1e en 2e etage appartementen in combinatie met op de begane grond/1e verdieping een aantal ateliers voor kunstenaars. Hiermee hebben we een bijzonder cultureel erfgoed en kenmerkend gebouw voor Zwolle weten te behouden. • In het complex Curans (Diezerpoort) bevinden zich zorgwoningen, woningen voor starters en een kinderdagverblijf. 											
<p>Verkoop</p> <table border="1" data-bbox="204 925 1254 1064"> <thead> <tr> <th></th> <th>Verkoop bestaand bezit</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2011</td> <td>82</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>43</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: Aedes, Woningstichting SWZ</p> <p>Onder Koopgarant zijn door SWZ woningen verkocht in de Muziekwijk. In 2014 is gestart met de koopvariant zonder terugkoopverplichting.</p>		Verkoop bestaand bezit	2011	82	2012	43	2013	42	2014	65	
	Verkoop bestaand bezit										
2011	82										
2012	43										
2013	42										
2014	65										
<p>5. Kwaliteit van wijken en buurten</p>	<p>7</p>										
<p>Leefbaarheid</p> <p>SWZ neemt deel aan het tweejaarlijkse buurt-voor-buurt onderzoek van de gemeente en de daaropvolgende wijkdialogen. Op basis hiervan worden maatregelen in afstemming en samenwerking met andere partijen vormgegeven.</p> <p>In Holtenbroek III werkt SWZ op basis van een convenant samen met gemeente, politie en het welzijnswerk (Travers) vanuit een inloophuis. De insteek is het winnen van het vertrouwen van de bewoners, om vervolgens initiatieven ter versterking van de sociale cohesie te stimuleren en waar nodig te ondersteunen en de aandacht te richten op het schoon, heel en veilig maken van de buurt. In november 2014 is de eerste tussentijdse evaluatie uitgevoerd. Conclusie is dat na een moeizame start steeds meer bewoners de gang naar het inloophuis maken. Afgesproken is de samenwerking rond het inloophuis voort te zetten en een hogere bewonersparticipatie te bevorderen. Zo is er onder de noemer Samen Actief of Samen gaan voor de Palestrinalaan ook elders in de wijk aandacht voor specifieke maatschappelijke vraagstukken.</p> <p>In Breecamp-Oost is met name door medewerkers van Travers een groot aantal huis-aanhuisbezoeken afgelegd. Veel mensen hebben aangegeven iets te willen betekenen in de wijk. Samen met bewoners is de Nationale Buitenspeeldag georganiseerd. Vervolgens zijn twee bewonersinitiatieven gestart rondom de aanleg van een moestuin en een speelveldje.</p> <p>SWZ haar visie op de wijkvernieuwing Dieze Oost is om deze wijk toekomstbestendig te maken door in te grijpen op zowel woontechnisch alsook op het gebied van leefbaarheid. Het toekomstbestendig maken wordt bereikt door in de komende jaren 2/3 deel van het bezit te transformeren of te renoveren. Het overige voorziet in de behoefte om de woningen te huren met een laag wooncomfort en een lage huur. In het kader van de leefbaarheid is ook de totstandkoming van de 'Stadstuin Het Verre Oosten' gefaciliteerd.</p> <p>SWZ heeft in Zwolle-Zuid in samenwerking met partners (corporaties, opbouwwerk Travers en de wijkpolitie) gewerkt aan de leefbaarheid (Nederland Schoon en Buit van Zuid) van een aantal buurten. Inmiddels is de wijkontwikkeling en verbetering van de stedenbouwkundige structuur van de Ittersumerlanden in samenwerking met de gemeente Zwolle na ruim 11 jaar voltooid. Dit betreft de renovatie van bestaand bezit en de realisatie van een aantal nieuwe woningen.</p>											

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2011 – 2014	Cijfer
<p>Wijk- en buurtbeheer</p> <p>SWZ stimuleert en faciliteert bewonersinitiatieven gericht op het versterken van de leefbaarheid in een wijk of buurt. Dat doet de corporatie met name in buurten waarin zij veel bezit heeft en die onder de norm scoren (7) in het tweejaarlijkse buurt-voor-buurtonderzoek.</p> <p>Voorbeelden van door SWZ gesponsorde activiteiten zijn diverse buurtactiviteiten en sportevenementen, buurtbemiddeling, wijkverenigingen, ondersteuning daklozen of groenonderhoud. Bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buurtmoestuinproject Assendorp. • Plan van aanpak versterken weerbaarheid bewoners Zeeheldenbuurt. • Inrichting openbaar gebied (groenplan/speelvoorzieningen) Muziekwijk, Holtenbroek. • Groot aantal groenprojecten zoals in Pierik-Zuid, Nieuwe Deventerweg en de Staatsmanlaan en het 'pauzelandchap" in de Bachlaan. 	
<p>Aanpak overlast</p> <p>SWZ houdt toezicht, signaleert problemen c.q. ongewenst bewonersgedrag, en lost problemen op, al dan niet in samenwerking met of via een doorverwijzing naar partnerorganisaties (o.a. zorginstellingen, welzijnsorganisaties, politie en gemeente).</p> <p>Monitoring vindt plaats op de melding burenoverlast, omgevingsoverlast of persoonlijke problematiek. Met melder wordt contact opgenomen. Of door SWZ zelf of door buurtbemiddeling wordt opvolging gedaan. Als interventies niet effectief zijn wordt formeel de veroorzaker van overlast op de hoogte gebracht en waar nodig een juridische procedure opgestart. Soms wordt de overlastmelder/veroorzaker bemiddeld naar een andere woning. Indien een bewoner zorg/begeleiding nodig heeft wordt samengewerkt met ketenpartners (zorg/welzijn, gemeente en politie).</p>	

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt de onderstaande meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

Beoordeling Presteren naar Ambities, Presteren naar Vermogen, Governance

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance kijkt de visitatiecommissie eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Als dat het geval is, beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve zin afwijkt. In dat geval worden er pluspunten gegeven. Wanneer de corporatie niet aan het ijkpunt voldoet, wordt automatisch een 5 of lager gegeven. De commissie zal in dat geval aangeven op welke onderdelen de corporatie niet voldoet (minpunten).

Cijfer	Benaming	Prestatie
1	zeer slecht	
2	slecht	
3	zeer onvoldoende	
4	ruim onvoldoende	
5	onvoldoende	
6	voldoende	Voldaan aan het ijkpunt (omschreven in de methodiek)
7	ruim voldoende	
8	goed	
9	zeer goed	
10	uitmuntend	

Beoordeling Presteren volgens Belanghebbenden

De meetschaal van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend) wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door SWZ d.d. 28 september 2015.

EVALUATIE GOVERNANCECODE SWZ

Toegepast:
Actiepunt:
Uit te leggen:
Bespreekpunt RvC:
Niet van toepassing:



In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om goed governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)
Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno|drukkers BV, Arnhem

I. Naleving en handhaving van de code

Uitwerking

- 1 Hoofdlijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.
De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.
- 2 Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).
- 3 Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

- 1 Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
 - a. de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;
 - b. de operationele en financiële doelstellingen;
 - c. de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
 - d. de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
 - e. wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;
 - f. indien aanwezig het bestuursreglement.

- De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.
- Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.
- 2**
- Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
- 3**
- het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;
 - een voorstel tot wijziging van de statuten;
 - een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;
 - aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
 - beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
 - ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;
 - de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;
 - vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.
- Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):
- 4**
- risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;
 - een integriteitcode, geplaatst op de website;
 - kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;
 - handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
 - een systeem van periodieke monitoring en rapportering;
 - een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;
 - een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.
- In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.
- 5**
- Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.
- Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.
- 6**
- Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.
- Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.
- Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.
- 7**
- De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.
- Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).
- 8**

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Uitwerking

- 1** Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).
De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.
- 2** De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
- 3** Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.
Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
- 4**
- 5** De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

- 1** Een bestuurder zal:
 - a. niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;
 - b. geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie);
 - c. ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;
 - d. geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie).
- 2** Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.
De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- 3** Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- 4** Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag.
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
- 5** Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

Uitwerking

- 1** De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

- In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de
- 2** Governancecode verlangen.
- 3** Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:
- geslacht;
 - leeftijd;
 - hoofdfunctie;
 - nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;
 - tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;
 - de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;
 - het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC;
 - de vaststelling of het lid onafhankelijk is.
- 4** Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.
- 5** RvC is geboden.
- 6** Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:
- de realisatie van de doelstellingen;
 - de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;
 - de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
 - het kwaliteitsbeleid;
 - de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
 - het financiële verslaggevingproces;
 - de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;
 - het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.
- De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
- 7** De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur. Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.
- De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
- De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om
- 8** zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

- De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin
- 1** onafhankelijk zijn.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.
- De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC,
- 2** dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:

- a. in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;
- b. een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;
- c. bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;
- d. in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad.
Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt;
- e. lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden;
- f. werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigings-organisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden;
- g. lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is;
- h. aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is;
- i. gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Uitwerking

- 1** De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling.
De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.
In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert.
Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren.
De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven.
- 2** Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.
- 3** Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert.
Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.
- 4** De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.
Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC.
- 5** De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden.
- 6** Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.

III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

Uitwerking

- 1 De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
 - a. de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
 - b. voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;
 - c. de commissies van de RvC naar behoren functioneren;
 - d. de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
 - e. de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
 - f. de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;
- 2 De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

Uitwerking

De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.

- 1 De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
- 2 De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.
- 3

Auditcommissie

De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:

- 4
 - a. de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
 - b. de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolicy's, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
 - c. de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
 - d. de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder.
- 5 De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving.
- 6 Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie.
- 7 Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.
- 8 De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn.
- 9 De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant.

Selectie- en remuneratiecommissie

- 10 De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
 - a. het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur;

- b. het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC;
 - c. het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC;
 - d. het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid;
 - e. het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC;
 - f. het opmaken van het remuneratierapport.
- 11** Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.

III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

- 1 Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang.
- 2 Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.
- 3 Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC.
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.
- 4 Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
- 5 Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.
De delegatie is slechts van tijdelijke aard.
- 6 Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

Uitwerking

- 1 De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant.

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

- Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures.
- 1 De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
 - 2 De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
 - 3 Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

- 1 De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn
- 2 benoeming van een externe accountant.
De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden.
- 3 Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.
De beoordeling wordt besproken in de RvC.
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.
- 4 De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

- 1 De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren.

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

- 1 Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
 - a. Met betrekking tot de accountantscontrole:
 - Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;

· Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussie-punten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.

b. Met betrekking tot de financiële cijfers:

· Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;

· Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolitiecs wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;

· Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.

c. Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:

· Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;

· Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;

· Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

Uitwerking

1 Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.

2 Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.

3 Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.

V.2 Visitatie

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

Uitwerking

1 Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.

2 Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst.

3 Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.



Woningstichting SWZ

Position Paper

Status: definitief
Datum: 15 oktober 2015

Inhoud

1. Wie zijn we en wat inspireert ons?.....	3
2. Wat hebben we de afgelopen jaren bereikt?	3
3. Welke ontwikkelingen zien we in onze omgeving?.....	4
4. Waar gaan we naar toe?.....	5

1. WIE ZIJN WE EN WAT INSPIREERT ONS?

Met 8.700 verhuureenheden (ruim 7.400 woningen) is SWZ in de stad Zwolle de corporatie met de meeste verhuureenheden. We verhuren en verkopen woningen en werken samen met onze ketenpartners op het terrein van zorg en welzijn. Wat ons inspireert en wat we wensen te realiseren staat verwoord in het Ondernemingsplan 2014-2017 en Strategisch voorraadbeleid 2012-2025. Recent is het proces opgestart om tot een herijking te komen van het ondernemingsplan. Onze missie is 'SWZ biedt betaalbare woningen in leefbare Zwolse buurten en wijken'. We maken goed wonen mogelijk, voor mensen die ons nodig hebben, door slim en klantgericht werken. We richten ons bewust op een specifieke doelgroep: mensen die nu een sociale huurwoning huren en een ieder die in Zwolle wil gaan huren en een huishoudinkomen heeft beneden de € 34.911. We laten ons leiden, bij het concreet maken van de missie, door de kernwaarden:

- Betrokken zijn bij de klant, bieden van keuzevrijheid en zelfstandig kunnen wonen;
- Duurzaam, met aandacht voor onze planeet;
- Resultaatgericht, werken aan oplossingen;
- Effectief samenwerken, binnen en buiten de organisatie.

De kernwaarden zijn leidend in de manier hoe we met onze klanten, samenwerkingspartners en hoe we als collega's met elkaar omgaan. We weten zelfstandig en in samenwerking aantoonbaar, transparant relevante resultaten tot stand te brengen. Die worden gezien en gewaardeerd. Gemiddeld waardeert de klant ons met een ruime 7 voor de dienstverlening. In de benchmark (Aedes) behoren we tot 30% van de corporaties met de laagste bedrijfslasten en behoren we tot de top 5 werkgevers (met minder dan 1.000 medewerkers) op basis van het tevredenheidsonderzoek in 2012 (Effactory) onder medewerkers.

2. WAT HEBBEN WE DE AFGELOPEN JAREN BEREIKT?

Aan de hand van de 4 prestatievelden worden de geleverde prestaties behandeld.

Opgaven en ambities

Ambities zijn doorvertaald in de jaarplannen en met onze partners in prestatieafspraken. Met betrekking tot de woningvoorraad is op het terrein van beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit veel tot stand gebracht. De transformatie van de woningvoorraad wordt bepaald door het grote aantal woningen dat door nieuwbouw (642 woningen, waaronder veel nultreden) aan de voorraad is toegevoegd en door sloop (536 woningen) en verkoop (238 woningen) is afgevoerd. We willen dat de woonlasten van een woning in balans zijn met het besteedbaar inkomen. Ongeveer 82% van de woningen heeft een huur onder de € 596 en is betaalbaar. De woningvoorraad heeft een gemiddelde huur van 70.8% van de maximaal redelijke huur. In 2014 is de mutatiehuur verhoogd naar gemiddeld 83% in verband met de verhuurderheffing. Uit zorg over de betaalbaarheid is voor de laagste inkomens een lagere inkomens afhankelijke huurverhoging afgesproken dan waar wettelijk ruimte voor is. We zien voor een grote groep huurders betaalbaarheid onder druk staan. In samenwerking is de agenda betaalbaarheid met heldere uitgangspunten vormgegeven om gezamenlijk doeltreffende oplossingen door te voeren. Veel tijd, geld en energie is geïnvesteerd in het op peil houden van de kwaliteit van de woningvoorraad. Naast het vele regulier uitgevoerde onderhoud is vanuit het oogpunt van duurzaamheid veel gebeurd. Naast het terugbrengen van de CO² uitstoot (in 2013 bijvoorbeeld 2.7%) weten we een beperking van de woonlasten te realiseren. Eind 2014 heeft 66% van de woningvoorraad energielabel C of hoger. Ook richting onze huurders zijn een groot aantal activiteiten opgestart om bewustwording met betrekking tot energiegebruik te bevorderen. Met behulp van het buurt voor buurt onderzoek, in samenwerking met onze partners, bewaken we de kwaliteit van de leefomgeving. We stimuleren en faciliteren succesvol bewonersinitiatieven (7 buurten) in wijken waar we veel bezit hebben en onder de norm scoren. Bewoners zijn zelf de drijvende kracht. Ook kennen we grotere leefbaarheidprojecten (2 aandachtsbuurten) waar we de cohesie in de buurt stimuleren. De verhuur van de huurwoningen vindt plaats via de Woningzoeker, dit is het woonruimte verdeelsysteem voor de regio Zwolle en Kampen. In de wensmodule wordt op basis van inschrijfduur de vrijgekomen woningen (60%) verhuurt. De inschrijfduur voor de doelgroep is licht gedaald. In de spoedmodule wordt op basis van loting de vrijgekomen woningen (25%) verhuurt. De slaagkans voor deze doelgroep is in de afgelopen jaren fors toegenomen. In de bemiddelingsmodule worden bijzondere doelgroepen en uitverhuizers een woning aangeboden. Voor alle verhuurde toegewezen sociale huurwoningen, in 2014, is

slechts 1% verhuurt aan huishoudens met een inkomen boven gestelde norm. Dit ligt fors onder de toewijzingsregels.

Belanghebbenden

Bij tal van maatschappelijke vraagstukken/projecten werken we intensief samen met maatschappelijke partners. De belangrijkste belanghouders zijn de huurders belangenvereniging De Woonkoepel en de gemeente Zwolle. Samen met hen en met de twee Zwolse woningcorporaties deltaWonen en Openbaar Belang geven wij inhoud aan lokale opgaven. We participeren in het NoWoZo-overleg van corporaties in Noord en West Overijssel. Ook kennen we diverse samenwerkingsvormen met zorg en welzijnsinstellingen. De samenwerking met De Woonkoepel is constructief. We betrekken vroegtijdig onze huurders bij de inhoud van het Ondernemingsplan en de beleidsvorming betreffende huurbeleid, betaalbaarheid en woonlasten, bewonersparticipatie, duurzaamheid, prestatieafspraken en het strategisch voorraadbeleid. Met betrekking tot de prestatieafspraken in samenwerking met de gemeente Zwolle is een goede stap voorwaarts gezet. Onder andere ook in het vroegtijdig betrekken van alle huurdersorganisaties. Terugkerend inhoudelijk wordt de koppeling gelegd met het buurt voor buurt onderzoek. Beleidsthema's zijn smart vormgegeven en prestaties herleidbaar.

Sinds 2013 participeren we actief in het programma WWZ038. In de samenwerking wordt door 29 partijen intensief samengewerkt aan verkenning naar en zoeken van slimme oplossingen voor de transitie op het terrein van wonen, welzijn en zorg. De vraagontwikkeling is in kaart gebracht en afgezet tegen het aanbod. De gezamenlijke conclusie is dat geen nieuwe zorgwoningen gebouwd hoeven te worden. We kunnen, mits slim georganiseerd, met het bestaande aanbod volstaan. Vanuit dezelfde samenwerking gaan we bovendien de woon, zorg en welzijnsarrangementen samenstellen en richting de klant aanbieden.

Vermogen

Om gestelde ambities te kunnen realiseren wordt elk jaar een voortrollende meerjarenbegroting vormgegeven. Rekening wordt gehouden met de veranderingen die tot ons komen door de herziene Woningwet, betaalbaarheid of het nieuwe borgingkader. In elke meerjarenbegroting worden scenario's uitgewerkt aan de hand van een aantal uitgangspunten met een doorrekening op de effecten van een bepaald risico. Bij een verandering zijn we daardoor 'in control' en in staat beoogde ambities waar nodig bij te stellen. In 2015 zal bijvoorbeeld een aangescherpt portefeuilleplan worden vastgesteld waarin de meest recente beleidsuitgangspunten en ontwikkelingen zijn verwerkt en doorvertaald. In het kader van financiële continuïteit voldoen we eind 2014 ruim aan onderstaande normen:

- Ondergrens solvabiliteit
- Kasstromen voldoen ruim aan door WSW gestelde kader
- Positief jaarresultaat
- Daling van de bedrijfslasten

Om aan de laatste norm te blijven voldoen, zullen we de bedrijfsvoering en werkprocessen gaan optimaliseren. Het CFV en het WSW vinden SWZ een financieel gezonde organisatie.

Intern toezicht

Adequaat toezicht op de organisatie is wezenlijk. Het onderschrijven van de Aedes en Governance code en het handelen hier naar zien we als basis. De raad van Commissarissen kent een evenwichtige samenstelling en is in staat onafhankelijk te opereren. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van HBV de Woonkoepel en wordt bij vacatures openbaar geworven. De raad geeft inhoud aan zelfevaluatie. De evaluatie wordt om het jaar begeleid door een externe partij. Regelmatig wordt overleg gevoerd met diverse interne en externe belanghebbenden en is de raad aanwezig bij belanghoudersbijeenkomsten. Diverse strategische documenten worden inhoudelijk met de raad besproken. Een belangrijke inhoudelijk verbetering waar goede stappen in worden gemaakt is het vertalen van doelstellingen naar smart geformuleerde doelen en het daarin ontwikkelen van samenhang. Door het toepassen van plan-do-check en act zijn we in staat sneller bij te sturen.

3. WELKE ONTWIKKELINGEN ZIEN WE IN ONZE OMGEVING?

Frequent onderzoek en analyse biedt ons de mogelijkheid weloverwogen keuzes te maken en vroegtijdig te anticiperen op voor SWZ relevante ontwikkelingen. Met betrekking tot de stad Zwolle zien we qua vraagontwikkeling, tot 2040, een bevolkingsgroei van 15%. Het aandeel daarin van 65-plussers is fors. Rekening houdend met een gematigd economisch scenario neemt in absolute zin het aantal huishoudens met een sociaal minimum, met circa 600, toe. De druk op de

4

sociale woningmarkt in Zwolle neemt dus toe. Op lokaal niveau wil de gemeente Zwolle, op basis van het coalitieakkoord, prestatieafspraken maken om de sociale voorraad uit te breiden. We verwachten op de langere termijn dat de roep om transparantie en legitimatie aanhoudt. Zie de aandachtspunten in de herziene Woningwet die in de komende tijd veel aandacht van ons vragen.

4. WAAR GAAN WE NAAR TOE?

SWZ heeft een goede basis voor de toekomst en is in staat op basis van goede samenwerking gestelde ambities te realiseren. In 2013 is het Ondernemingsplan goed ontvangen door onze belanghouders. Aansluitend zijn we het proces gestart om tot een actualisatie van het Ondernemingsplan te komen en de strategische bouwstenen verder aan te scherpen. De meerjarenbegroting en de daarin gestelde normen onderbouwen de ingeslagen weg en houden we risico's scherp in de gaten. In de eerste plaats zullen we komende jaren hard werken aan het realiseren van een passend woningaanbod. Dit doen we door er voor te zorgen dat de omvang van de woningvoorraad, de huurprijzen en de kwaliteit van de woningen passen bij de vraag en wensen van onze doelgroep.

We zullen ons SVB, in 2015, tot op complexniveau aan de hand van onze product-/marktcombinaties verder uitwerken. Hierbij betrekken we de afweging daeb/niet-daeb en de waardering van het vastgoed op marktwaarde. We willen immers weten wat we met ons bezit gaan doen en komen tot een concrete doorvertaling in beleid. De belangrijkste ambities zijn: De beschikbaarheid van de woningvoorraad, opgedeeld in 12 woningtypes, geeft aan dat we in 2025 ongeveer 7.700 woningen nodig hebben en netto met 300 wooneenheden willen groeien.

Op het terrein van betaalbaarheid richten we ons op het verhuren van al onze sociale huurwoningen aan huishoudens met een inkomen tot € 34.911 (prijspeil 2015). Het aantal beschikbare woningen, per huurcategorie, moet aansluiten bij het aantal woningzoekenden per inkomenscategorie. We zetten ons daarmee maximaal in om de woningvoorraad betaalbaar te houden.

De kwaliteit van ons woningbezit wordt bepaald door 2 factoren. Als eerste is bepalend de waardering van de klant voor de woning en de directe woonomgeving. Hiervoor richten we een systeem in. Als tweede zien we een aantal fysieke aspecten die de kwaliteit van een woning bepalen. We zien geplande opgaven voor de komende jaren zodat we realiseren:

- Minimaal niveau onderhoudsklasse 3 (NEN 2767) voor het totale woningbezit
- Energielabel C voor alle woningen, met uitzondering van de woningen die aangewezen zijn voor verkoop en sloop
- 30% van de woningvoorraad bestaat uit nultrreden woningen

Hierdoor ontstaat een comfortabel, energiezuinig en toegankelijke voorraad kwalitatief goede woningen.

Als tweede werken we aan de tevredenheid van de huurders door ons werk slim en klantgericht te organiseren. De tevredenheid van onze klant wordt bepaald door de waardering voor diverse cruciale onderdelen in de dienstverlening. Het efficiënt organiseren van de dienstverlening wordt bepaald door het verder verlagen van de bedrijfskosten, met name door verlaging van de personele lasten met 5% in 2016 en 5% in 2017. Tevens streven wij naar verlaging op onderhoud, met 5% in 2016 en 5% in 2017, door andere slim in te kopen. We maken in 2015/2016 een programma om medewerkers te ondersteunen in hoe Slim en Klantgericht te werken. Ook zullen we de werkprocessen in de komende jaren verder gaan optimaliseren.

We werken in de derde plaats aan een goede samenwerking met onze maatschappelijke belanghouders. Dit zijn onder meer de huurders vertegenwoordigd door HBV de Woonkoepel en de gemeente Zwolle. Zowel de jaarlijkse evaluatie alsook de vierjaarlijkse visitatie laten dan ook een positieve beoordeling zien.

Zwolle, 15 oktober 2015

Monique Boeijen
directeur-bestuurder Woningstichting SWZ