

raeflex  
&



Maatschappelijke visitatie  
2018-2021

## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit. Raeflex rondde meer dan 400 visitatietrajecten af.

Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen andere advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Deze visitatoren 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.

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet. In 2017 is opgenomen dat de Autoriteit woningcorporaties de visitatietermijnen handhaaft op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol is gaan spelen in de toezichtinstrumenten voor woningcorporaties.

Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, oordelen van belanghebbenden duidelijk te hebben en om verbetertips te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 6.0. Wij feliciteren Woonstichting SSW met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonstichting SSW zich herkennen in het rapport en kritische sparringpartners blijven voor de corporatie.

Bij deze wil Raeflex iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof  
directeur Raeflex

Bennekom, 12 december 2022

**Raeflex**  
Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
secretariaat@raeflex.nl  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**  
De heer H.D. Albeda | Voorzitter  
Mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten | Algemeen commissielid  
Mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom | Secretaris

# Inhoudsopgave

<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties</b> .....	<b>4</b>
<b>A. Samenvatting visitatie</b> .....	<b>5</b>
<b>B. Recensie</b> .....	<b>8</b>
<b>C. Ontwikkelingspotentieel (SWOT-analyse)</b> .....	<b>13</b>
<b>D. Vooruitblik</b> .....	<b>14</b>
<b>E. Scorekaart</b> .....	<b>15</b>
<b>F. Reactie Woonstichting SSW</b> .....	<b>16</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b> .....	<b>18</b>
<b>1 Visitatie bij Woonstichting SSW</b> .....	<b>19</b>
1.1 Schets Woonstichting SSW.....	20
1.2 Werkgebied Woonstichting SSW .....	21
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces</b> .....	<b>23</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's .....	23
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces .....	26
2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	29
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b> .....	<b>30</b>
3.1 Beoordeling over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken .....	30
3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven .....	34
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden</b> .....	<b>38</b>
4.1 De belanghebbenden van Woonstichting SSW .....	38
4.2 Beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties.....	39
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	42
<b>5 Presteren naar Vermogen</b> .....	<b>44</b>
5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van Woonstichting SSW .....	44
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren</b> .....	<b>47</b>
6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing .....	47
6.2 De beoordeling over de maatschappelijke oriëntatie van de RvC .....	48
6.3 De beoordeling over de externe legitimatie en de openbare verantwoording .....	51
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b> .....	<b>53</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b> .....	<b>54</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b> .....	<b>55</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b> .....	<b>59</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlage 5 Position paper Woonstichting SSW</b> .....	<b>62</b>
<b>Bijlage 6: Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen</b> .....	<b>65</b>
<b>Bijlage 7: Meetschaal</b> .....	<b>78</b>

## Beoordeling van de maatschappelijke prestaties



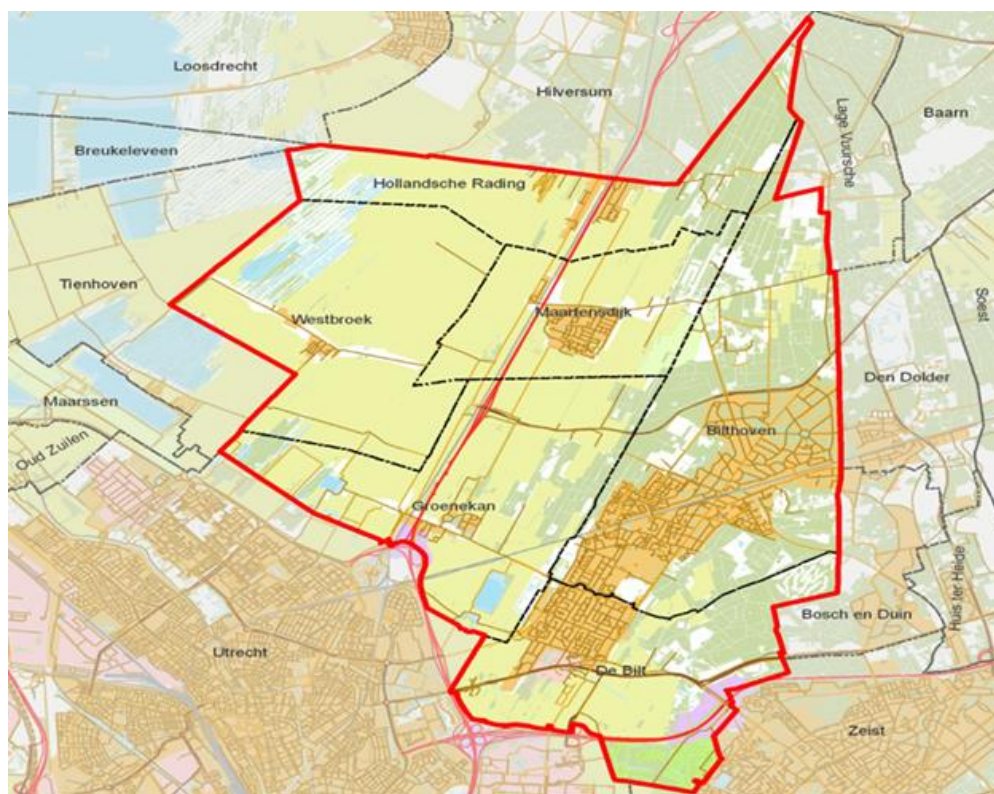
## A. Samenvatting visitatie

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen oktober en december 2022.

### Schets Woonstichting SSW

SSW is een middelgrote woningcorporatie met 5.137 verhuureenheden in bezit. Het werkgebied is de gemeente De Bilt. SSW maakte elk jaar prestatieafspraken met de gemeente en met huurdersorganisatie WoonSprak.

Woonzorg Nederland en Habion zijn in dit werkgebied (beperkt) actief. Omdat zij maar enkele complexen bezitten in deze gemeente en geen prestatieafspraken maken, worden zij verder buiten beschouwing gelaten. Op het kaartje hieronder is het werkgebied weergegeven.



De gemeente De Bilt is een groene en gewilde woonplaats. De vraag naar woningen, ook vanuit de regio en met name vanuit buurgemeente Utrecht, overschrijdt het aanbod. De bevolking groeit. Er zijn naar verhouding veel grote woningen (met een oppervlakte boven de 85 m<sup>2</sup>) en eengezinswoningen. Er is behoefte aan appartementen en een overschot aan eengezinswoningen.

SSW heeft een directeur-bestuurder en heeft 48 fte in dienst. Het interne toezicht bestaat uit 5 leden waarvan er 2 op voordracht van huurdersorganisatie WoonSprak benoemd zijn.

Zoals ook de position paper stelt, is deze visitatieperiode turbulent te noemen. De bestuurswissel, een volledig nieuw management en veel personele wisselingen hebben de organisatie opgeschud. In 2020 is gereorganiseerd en is een nieuw ondernemingsplan opgesteld dat de strategische koers tot aan 2025 schetst. De jaren 2020 en 2021 stonden daarnaast in het teken van de coronapandemie die SSW dwong tot een andere manier van werken.



## Samenvatting van beoordelingen Woonstichting SSW

Bij Presteren naar Opgave en Ambitie (gemiddeld 6,6) valt op dat SSW op de meeste thema's aan de prestatieafspraken voldoet, met name op het thema "Prettig wonen in gevarieerde wijken" goed presteert maar op het thema "Duurzaamheid" duidelijk achterblijft.

Belanghebbenden oordeelden bij Presteren volgens Belanghebbenden het meest positief over de prestaties op de thema's "Betaalbaar Wonen" en "Prettig wonen in gevarieerde wijken". De belanghebbenden zijn minder tevreden over de prestaties met betrekking tot kwaliteit van de dienstverlening, het thema "Voor iedereen een plek" (beschikbaarheid van woningen) en duurzaamheid. De relatie en communicatie en de invloed op het beleid scoren voldoende tot ruim voldoende.

Presteren naar Vermogen is beoordeeld met een 5 omdat de basisgegevens niet op orde waren en daardoor geen goed onderbouwde afweging gemaakt werd over de inzet van het vermogen. Ook was er tijdens het grootste deel van de visitatieperiode slechts een beperkt integraal afwegingskader.

Gemiddeld is de Governance gewaardeerd met 6,2. Er is een zeer duidelijke beweging zichtbaar ten opzichte van de startsituatie in 2018. Toen was –achteraf gezien- de basis niet op orde. Er zijn actuele ondernemingsplannen en een portefeuillestrategie die met inbreng van belanghebbenden tot stand gekomen zijn. In 2021 keerden de jaarplannen terug. SSW werkt met tertaalrapportages om de voortgang op haar maatschappelijke doelstellingen te monitoren. De beleidscirkel werd niet gesloten: er zijn plannen, er is actie maar de check of het loopt zoals bedoeld is, was er te weinig en als die er is wordt niet of heel laat bijgestuurd. Verbetering is ingezet, maar de corporatie is nog niet klaar.

De RvC heeft zijn gedeelde visie op de maatschappelijke rol van de RvC goed op papier gezet. De leden zijn professioneel en hebben diverse achtergronden. Toch hebben signalen over het functioneren van de organisatie en de achterblijvende prestaties de RvC lange tijd niet bereikt. Dat is niet geheel onbegrijpelijk omdat ook externe toezichthouders in de eerste helft van de visitatieperiode geen (duidelijke) signalen afgaven over zwaarte en omvang van wat er niet in orde was. De RvC heeft daarna een kritische houding en zelfreflectie getoond. Er zijn minder contacten van de RvC in het netwerk, met name in het sociaal domein. SSW verantwoordt zich op diverse manieren voor verschillende doelgroepen.

In de onderstaande tabel is de totale beoordeling van SSW weergegeven.

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

De visitatiecommissie acht het niet juist de cijfers van deze visitatie te vergelijken met die van de vorige keer, met name de gegevens rond presteren naar vermogen (de normering is veranderd) en de governance (de papieren wereld bleek anders dan de werkelijkheid). Om die reden vergelijken we de cijfers niet.



## Presteren naar opgaven (6,6)



SSW voldoet op de meeste thema's aan de prestatieafspraken, presteert in de wijken goed maar blijft op duurzaamheid duidelijk achter.

### Sterk:



#### Thema Prettig wonen in gevarieerde wijken (8):

Iets meer statushouders dan opgave gehuisvest, uitstromers instellingen gehuisvest, inzet Living Lab Friends contracten; weinig tot geen huisuitzettingen, inzet buurtbemiddeling.

### Mooi:



#### Thema Voor iedereen een plek (7):

132 woningen opgeleverd, genoeg projecten in pijplijn om in 2030 4.920 DAEB-woningen te hebben. Doorstroming op gang gebracht.



#### Thema Betaalbaar wonen (7):

Inkomensafhankelijk huurbeleid. Gematigde huurverhogingen, streefhuren verlaagd. Vrije ruimte toewijzing benut voor doorstromers, middeninkomens en kleien kernen. Aantal en omvang huurachterstanden omlaag.

### Voldoende:



#### Thema De juiste service (6):

Klanttevredenheid onder eigen norm. Onderdelen voldoen wel aan de norm. Benchmark B-C-B. Problemen vooral bij onderhoud. Processen en aansturing lang niet op orde. Groot onderhoud steeds uitgesteld.

### Onvoldoende:



#### Thema Duurzaamheid (5):

C in de Aedes-benchmark. Plan is er, nieuwbouw is BENG, investeringen gedaan. Keuze voor labelsprongen leidde tot achteruitgang technische kwaliteit woningbezit. Nu beleid gewijzigd. Voldoet aan lokale prestatieafspraken maar niet aan landelijke afspraken. Versnelling nog niet zichtbaar.



## Presteren naar ambities (6)

Onderbouwd met onderzoek, afgestemd op woonvisie gemeente, actueel. Ambities op nieuwbouw voldoende. Op duurzaamheid sluiten lokale ambities niet aan op landelijke afspraken.

## Presteren naar vermogen (5)

Portefeuillestrategie sluit aan op woonvisie. Zorgvuldige afweging per individueel project. Keuzes gebaseerd op basisinformatie van onvoldoende kwaliteit. Aanpak verduurzaming niet gebaseerd op in organisatie aanwezige kennis over technische staat woningen. Keuze voor beleid labelsprongen leidde tot minder maatschappelijke meerwaarde. Aanpak nu gewijzigd.



## Governance (6,2)



Actuele ondernemingsplannen en portefeuillestrategie. Met inbreng belanghebbenden tot stand gekomen. 2021 terugkeer jaarplannen. Tertaalrapportages. Basis niet op orde. Beleidscirkel niet gesloten zodat corporatie weinig kan leren.

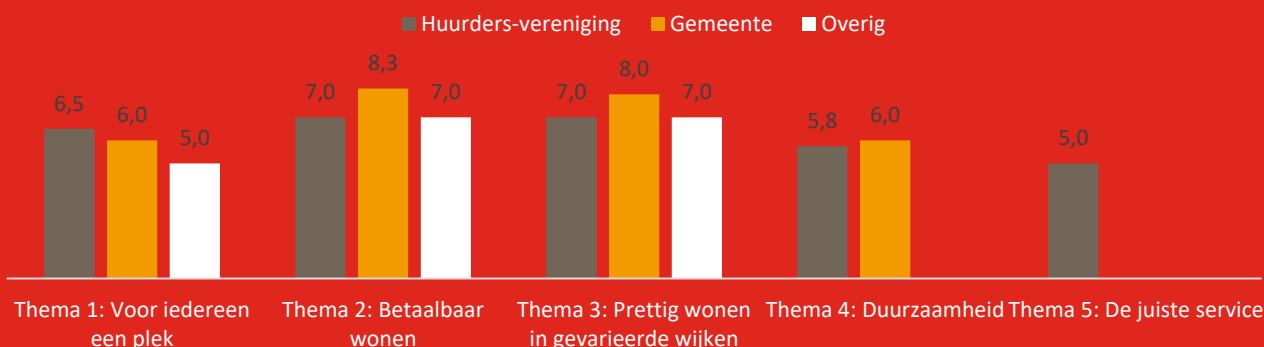
Gedeelde visie op maatschappelijke rol RvC goed op papier gezet. Professioneel en diverse achtergronden. Toch: signalen functioneren organisatie en prestaties bereikten RvC lange tijd niet. Kritische houding, zelfreflectie. Minder contacten in netwerk, m.n. in sociaal domein. Verantwoording op diverse manieren voor verschillende doelgroepen.

## Presteren volgens Belanghebbenden (6)



De belanghebbenden zijn het meest positief over de prestaties op de thema's betaalbaarheid en "prettig wonen in gevarieerde wijken". De belanghebbenden zijn minder tevreden over de prestaties met betrekking tot kwaliteit van de dienstverlening, de beschikbaarheid van woningen en duurzaamheid. De relatie en communicatie en de invloed op het beleid scoren voldoende tot ruim voldoende.

### Tevredenheid over maatschappelijke prestaties van de corporatie





## B. Recensie

### Terugblik op visitatie 2014-2017

“Een ruim voldoende presterende volkshuisvester, ondanks grote veranderingen.” Met deze conclusie werd het vorige visitatietraject van SSW in 2017 afgerond. De scores van SSW op de prestatievelden lagen rond ruim voldoende: Presteren naar Vermogen kreeg de laagste score (6,7), Governance kreeg de hoogste score (7,2), de andere lagen hier tussenin.

De vorige visitatiecommissie stelde vast dat SSW haar presteren op een goed niveau had weten te houden in een periode van snel opeenvolgende veranderingen, zowel binnen als buiten SSW. Die periode kenmerkte zich door onder andere de invoering van de nieuwe Woningwet, de verhuurdersheffing, een bestuurswissel, financiële bijsturing en een reorganisatie in combinatie met een forse verlaging van de bedrijfslasten. Op twee onderdelen scoorde SSW lager dan bij de visitatie daarvoor omdat SSW in de periode 2014-2017 geen nieuwbouw opleverde. Het ontbreken van bouwlocaties was toen reeds een nijpend probleem in de gemeente De Bilt. De toenmalige visitatiecommissie vond ook dat de financiële positie was verbeterd, beleidsmatige kaders waren versterkt, er een goed functionerende planning- en controlcyclus was en dat de governance op orde was. Externe toezichthouders constateerden dat SSW weer in control was. De belanghebbenden zagen en waardeerden de prestaties ook.

De visitatiecommissie gaf de volgende verbeterpunten mee:

- het initiëren van planontwikkeling voor nieuwbouwwoningen;
- investeren in verduurzaming;
- aanscherpen van de doelmatigheid in de eigen organisatie;
- zoeken naar een meer aansprekende vormgeving van de beleidsdiscussie met belanghebbenden zodat die aansluit bij de verwachtingen van de belanghebbenden.

De visitatiecommissie vertrouwde erop dat de resultaten van alle inzet in de volgende jaren zichtbaar zouden worden.

Voor SSW was het visitatierapport belangrijke input voor het nieuwe koersplan 2020-2024 dat in 2019 samen met de belanghebbenden vorm zou worden gegeven. Na de visitatie zou echter blijken dat met name het oordeel over governance gebaseerd was op een papieren wereld omdat de basisgegevens niet op orde waren en de ingezette beweging in werkelijkheid niet werd gemaakt.

### Resultaten visitatie 2018-2021

#### Betrokken en hardwerkende volkshuisvester

SSW is een traditionele volkshuisvester met hardwerkende en betrokken medewerkers. De betrokkenheid is vooral gericht op elkaar en het vastgoed, minder op de huurders. Er is veel aandacht voor de ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers; medewerkers krijgen veel ruimte in hun werk. Medewerkers kennen de traditionele huurders en het vastgoed goed en weten wat er in de wijken gebeurt. Maar de huurderspopulatie is de afgelopen jaren sterk veranderd onder invloed van de Woningwet van 2015; er is een grotere concentratie van mensen met hele lage inkomens en diverse “rugzakjes” in de woningen van SSW komen wonen.

SSW wordt door de belanghebbenden als open en transparant ervaren; de waardering daarvoor is na de komst van de nieuwe bestuurder zelfs nog wat gestegen. De visitatiecommissie heeft SSW ook zo ervaren.





De corporatie is goed in optreden in crisissituaties. Dat bewees SSW recent toen een gasontploffing een flat verwoestte. De commissie heeft de indruk dat er minder aandacht is voor het afmaken van trajecten en dat soms de waan van de dag regeert. SSW lijkt zich als organisatie in de overgang van op activiteiten gericht (focus op wat doe ik als medewerker of als afdeling) naar op processen gericht focus op (hoe zorgen we als organisatie voor resultaten) te bevinden. Belanghebbenden zien wat weinig innovatie en creativiteit bij deze corporatie, wat de commissie kan onderschrijven.

### **Lokale en nationale opgaven en afspraken**

De belangrijkste opgaven van SSW in het werkgebied liggen in beschikbaarheid van nieuwe woningen en duurzaamheid. Er is grote vraag naar woningen in dit groene gebied, ook vanuit de omliggende gemeenten, met name Utrecht. Gezien de demografische ontwikkeling zijn er te veel eengezinswoningen, te weinig appartementen en te weinig woningen voor senioren. Betaalbaarheid van woningen hangt sterk samen met duurzaamheid.

In de gemeente Bilt werden jaarlijks prestatieafspraken gemaakt over een plek voor iedereen (beschikbaarheid), betaalbaar wonen, prettig wonen in gevarieerde wijken en verduurzaming. De gemeente, SSW en huurdersorganisatie WoonSprak zijn over het algemeen tevreden over hoe het proces van het maken van prestatieafspraken verloopt. WoonSprak vindt wel dat het belang van de huurder meer centraal zou mogen staan, de gemeente verwacht meer creativiteit en SSW zou graag meer concrete wederkerigheid zien in de afspraken. Er is veel begrip voor elkaar. De relaties zijn goed. Uit de position paper blijkt overigens dat SSW de samenwerking al wat positiever ziet dan WoonSprak, maar de commissie ziet dat ze op de goede weg zijn. De gemeente en SSW hebben gezamenlijk woononderzoek laten verrichten als basis voor de gemeentelijke woonvisie en het nieuwe portefeuilleplan van SSW.

De commissie vindt het grote aandeel procesmatige en weinig concrete afspraken opvallend. De gemaakte concrete prestatieafspraken sluiten aan bij de lokale opgaven, maar zijn onvoldoende om aan de regionale opgaven qua nieuwbouw en de landelijke afspraken over versnelling van verduurzaming te voldoen. Zorg- en welzijnsorganisaties zijn niet betrokken bij de prestatieafspraken. Het proces verloopt al jaren op dezelfde manier, weliswaar met af en toe kleine aanpassingen, bijvoorbeeld toen de woonvisie en de portefeuillestrategie nog in de maak waren. De visitatiecommissie gunt SSW een meer inspirerende inrichting van het traject.

### **Déjà vu?**

Hoe stond de corporatie ervoor in de visitatieperiode in relatie tot de opgaven? Net als in de vorige visitatieperiode zijn in deze periode veel veranderingen opgetreden. Er waren veel personele wisselingen, waaronder op de positie van directeur-bestuurder, het volledige managementteam en op diverse andere sleutelposities. Er vond een reorganisatie plaats. De formatie werd uitgebreid. SSW stelde een nieuw ondernemingsplan op en een nieuw portefeuilleplan en kreeg SSW, zoals iedereen, te maken met de coronapandemie en de daarbij behorende overheidsmaatregelen, waardoor werkwijzen aangepast moesten worden.

Ook in deze visitatieperiode wist SSW de winkel tijdens de verbouwing open te houden: de kernactiviteiten van de woningcorporatie zijn gewoon doorgedaan. Er werden bijvoorbeeld twee nieuwbouwprojecten opgeleverd en er zijn nog diverse projecten in de pijplijn, ondanks de schaarste aan bouwlocaties in de gemeente De Bilt. De commissie vindt dat een mooie prestatie.

Toch werd de belofte van het einde van de vorige visitatieperiode "alles is nu op orde, SSW staat er goed voor, nu gaat SSW presteren" niet helemaal ingelost.



## **Basis nog niet op orde**

SSW was, net als in de vorige visitatieperiode, in deze visitatieperiode nogal intern gericht, wat op zich begrijpelijk was, gezien de interne problemen die opgelost moesten worden. De directeur-bestuurder vertrok halverwege 2019; er werd een interim-bestuurder aangesteld. Kort na het aantreden van de nieuwe vaste directeur-bestuurder op 1 maart 2020 bleek dat de basis niet op orde was, zoals hij ook in de position paper beschrijft: "SSW bleek onvoldoende in control te zijn. De organisatie ontbeerde structuur, bij medewerkers ontbrak inzicht in wat er van hen werd verwacht en het management beschikte niet over sturingsinformatie. Huurders van SSW waren niet tevreden over de dienstverlening, waardoor SSW het KWH-label dreigde te verliezen. Onze systemen en processen waren niet op orde en onze financiële positie bleek een stuk minder rooskleurig dan eerder was geschetst".

De omvang en ernst hiervan waren lange tijd grotendeels uit beeld gebleven voor het interne toezicht en ook voor externe toezichthouders als Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en de accountant. In 2018 constateerde de Aw bijvoorbeeld dat de toegang tot de administratie van intermediaire verhuringen beter geregeld moest worden; voor het overige was alles in orde. In 2019 moest alleen goedkeuring aangevraagd worden voor de verkoop van multifunctioneel centrum Het Lichtruim. In 2020 constateerde de Aw dat bestendinging van de organisatieveranderingen aandacht behoeft en dat er in het aangekondigde nieuwe ondernemingsplan de inhaalslag op duurzaamheid een plaats moest krijgen. Pas in 2021 bij de governance inspectie constateerde de Aw dat de interne beheersing niet op orde was, de verbinding tussen organisatie, management en intern toezicht verbetering behoeft en de dienstverlening aan huurders verbetering behoeft.

De commissie stelt in lijn daarmee vast dat in de eerste helft van de visitatieperiode veel niet op orde was. In de tertaalrapportages werden enkele keren achter elkaar dezelfde achterblijvende prestaties verklaard uit diverse oorzaken; blijkbaar was de analyse niet diepgaand genoeg. Bijsturing volgde niet. De beleidskring (plan – do – check – act) werd niet gesloten.

Verschillende keren werden projecten opgepakt om processen te stroomlijnen, bijvoorbeeld in het onderhoud en ter verbetering van de klanttevredenheid. Die projecten werden vaak niet afgemaakt; soms vertrok de projectleider waarna het project stilviel. Het gevolg was dat er grote verschillen optraden tussen begroting en realisatie en dat de klanttevredenheid onder de eigen norm bleef. Besluiten over groot onderhoud/ renovatie/ verduurzaming werden uitgesteld of gewijzigd, in sommige gevallen meermaals. Dit heeft uiteraard effect op de klanttevredenheid gehad. Pas in de tweede helft van de visitatieperiode werden steeds meer stappen gezet om de basis op orde te brengen.

## **Het netwerk**

In de aangescherpte missie in haar actuele ondernemingsplan schrijft SSW nauw te willen samenwerken met de maatschappelijke partners. Vanuit respect voor elkaars rol en expertise, om in woonruimte voor haar doelgroep te voorzien door betaalbare huurwoningen aan te bieden in wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Toch maakt SSW nog weinig gebruik van de kennis en ervaring van lokale maatschappelijke partners en andere corporaties.

De belanghebbenden geven aan in de visitatieperiode een duidelijke toename van openheid en transparantie in de communicatie en relatie te hebben ervaren. De commissie ziet deze ontwikkeling als zeer positief: een duidelijke kans om meer gebruik te gaan maken van het lokale netwerk en te komen tot betere benutting van de kennis en kunde in het netwerk. Dat is ook nodig. Sommige belanghebbenden stellen expliciet dat de maatschappelijke opgaven te groot en complex zijn om die als één organisatie alleen op te kunnen lossen. Dan moeten partijen elkaar ook kunnen beïnvloeden. Alle belanghebbenden hebben de visitatiecommissie laten weten meer en vroeger in het traject invloed op het beleid van SSW te willen hebben. Zij zijn op hun beurt allen bereid hun kennis en kunde te delen.



### **SSW nu: wat is er al bereikt? Hoe ontwikkelt de organisatie zich?**

De commissie heeft gezien dat er een duidelijk gezamenlijk beeld is bij bestuur, management en RvC over wat er moet verbeteren, wat SSW anders moet doen en hoe. Er is enthousiasme en vertrouwen dat ze dat gaan doen en dat het gaat lukken. Dit komt overeen met wat de directeur bestuurder in de (zelfkritische) position paper beschreef.

De eerste stappen naar het op orde krijgen van de basis zijn gezet. Dat is begonnen bij de komst van de nieuwe bestuurder. Vanaf halverwege vorig jaar worden er bijvoorbeeld weer jaarplannen gemaakt. De rapportages zijn verbeterd; toelichtingen op afwijkingen zijn robuuster. In de kwaliteit en betrouwbaarheid van de vastgoeddata is sinds 2020 een verbeteringslag gemaakt en er wordt gewerkt aan verdere verbeteringen. In de dienstverlening zijn er veel kleine veranderingen doorgevoerd die samen tot een verbetering in de klanttevredenheid kunnen leiden. In 2021 werd weer een B in de Aedes-benchmark genoteerd.

De veranderingen zijn nog niet goed verankerd in de organisatie. Er zijn verschillen tussen medewerkers in de benadering van huurders, leveranciers en lokale samenwerkingspartners. De veranderingen leunen nog op individuen en zijn dus kwetsbaar. De ingezette lijn is misschien nog niet voor alle medewerkers even helder. En er is afstand tussen de afdelingen.

SSW lijkt zich als organisatie in de overgang van op activiteiten gericht (focus op wat doe ik als medewerker of als afdeling) naar op processen gericht (focus op hoe zorgen we als organisatie voor resultaten) te bevinden. De volgende fase in de ontwikkeling van organisaties is gericht op systematisch samenwerken op alle niveaus aan verbeteringen voor de klant. Dan wordt de beleidskring gesloten. Pas daarna is een organisatie in staat samen met partners in de keten te werken aan maximale toegevoegde waarde.

De commissie vindt het verstandig om verder te werken aan het op orde krijgen van de basis en vervolgens meer gebruik te gaan maken van de kennis en kunde die in het netwerk aanwezig is.

In de position paper geeft de directeur-bestuurder aan dat er nu (2022) onderzocht wordt of een fusie met een naburige corporatie leidt tot meerwaarde voor huurders, woningzoekenden en/of de beide organisaties. De commissie hoorde in de gesprekken echter vooral voordelen op het interne, organisatorische vlak en meent dat de meerwaarde voor het lokale netwerk nog onvoldoende is uitgekristalliseerd, terwijl het plan is om in 2024 te fuseren.

### **Governance/ rol RvC**

De gedeelde toezichtsvisie is goed op papier gezet. De leden van de RvC hebben diverse relevante kennis en ervaring. Zij willen informatie uit allerlei bronnen inwinnen ten behoeve van het vervullen van hun toezicht- en klankbordrol. Toch hebben signalen over het functioneren van de organisatie en de achterblijvende prestaties de RvC lange tijd niet bereikt. De raad heeft zijn oordeel te veel op informatie van de bestuurder gebaseerd, waarbij een eigen oriëntatie op ontwikkelingen verstandig was geweest. Tegelijk ziet de commissie dat er ook geen waarschuwingen kwamen van de accountant, de AW, de vorige visitatie en de controller. Uit de zelfevaluaties blijkt dat de RvC goede zelfreflectie heeft en heeft geleerd. De RvC geeft aan dat hij kennelijk niet genoeg onafhankelijke bronnen van informatie had en te zeer een "niet plus"-gevoel heeft genegeerd. De RvC balanceert bewust tussen ruimte en vertrouwen geven aan de nieuwe bestuurder en een goed beeld willen hebben. Er is aandacht voor soft controls. De commissie waardeert dat positief.

De RvC was in de visitatieperiode noodgedwongen wat intern gericht. De netwerkrol mag meer worden ontwikkeld, met name op het gebied van wonen en zorg.



### **Maatschappelijke inzet van het vermogen**

In de gehele visitatieperiode voldeden de financiële ratio's aan de norm. Geconstateerd werd dat als SSW alles zou doen dat ze wil doen, enkele van de ratio's in de komende jaren aan of net over de grens zouden komen. Daarom werd de portefeuillestrategie aangepast en wordt nu een voorzichtiger financieel beleid gevoerd.

Hoe meer geld aan de eigen organisatie wordt besteed, hoe minder er over is voor de maatschappelijke doelstellingen. De doelmatigheid bewoog zich twee keer heen en weer van C naar B in de Aedes-benchmark; dat betekent dat de organisatie iets duurder is dan het gemiddelde in de woningcorporatiebranche. Het is nog niet gelukt hier blijvend iets aan te doen.

Besluiten over individuele investeringen worden zorgvuldig genomen. Het valt de commissie echter op dat er in het grootste deel van de visitatieperiode een beperkt integraal afwegingskader was voor investeringen, dat wil zeggen voor de keuze tussen investeringen. Omdat de basisgegevens niet van voldoende kwaliteit waren en bij medewerkers aanwezige kennis niet werd opgenomen in de meerjarenonderhoudsbegroting, is de afweging onvoldoende geweest. Door de stappen die sinds vorig jaar zijn gezet voor verbetering van de vastgoeddata en door de ontwikkeling van een overkoepelend afwegingskader, is SSW hier wel op de goede weg.

### **Vragen van SSW voor aanvang van de visitatie**

Voor Woonstichting SSW was de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren om terug te kijken en vooruit te kijken naar opgaven, kansen en mogelijkheden. Daartoe werden een aantal toekomstgerichte vragen in de visitatie opgenomen:

- Hoever is SSW met het op orde krijgen van de basis van de organisatie, na de turbulente tijd die achter SSW ligt? Zien en ervaren mensen de verandering en verbetering die op gang is gebracht? Wat gaat goed en waar zitten mogelijke verbeter- en ontwikkelpunten?
- Is SSW met haar ondernemingsplan "Op weg naar 2025" op de goede weg? Hoe ervaart de buitenwereld het presteren van SSW? Waar liggen volgens de belanghebbenden belangrijke opgaven voor de komende jaren? Wat kunnen zij van SSW verwachten en wat mag SSW van hen verwachten?

De antwoorden op deze vragen heeft de commissie in voorgaande tekst beantwoord onder de kopjes:

### **Het netwerk en SSW nu: wat is er al bereikt? En Hoe ontwikkelt de organisatie zich?**

De visitatiecommissie heeft een corporatie gezien die ontzettend zijn best doet om het beter te doen, maar van ver komt. Mogelijke verbeter- en ontwikkelpunten worden hierna in de SWOT-analyse en de Agenda voor de toekomst beschreven.

Belanghebbenden oordeelden bij Presteren volgens Belanghebbenden het meest positief over de prestaties op de thema's "Betaalbaar Wonen" en "Prettig wonen in gevarieerde wijken". De belanghebbenden zijn minder tevreden over de prestaties met betrekking tot kwaliteit van de dienstverlening, het thema "Voor iedereen een plek" (beschikbaarheid van woningen) en duurzaamheid. De relatie en communicatie en de invloed op het beleid scoren voldoende tot ruim voldoende. De belanghebbenden geven aan in de visitatieperiode een duidelijke toename van openheid en transparantie in de communicatie en relatie te hebben ervaren, maar geven nog veel tips ter verbetering. Alle belanghebbenden geven aan meer en eerder bij beleidsontwikkeling betrokken te willen worden. In hoofdstuk 4, Presteren volgens Belanghebbenden, is uitgebreid beschreven hoe de belanghebbenden de prestaties van SSW zien.



## C. Ontwikkelingspotentieel (SWOT-analyse)

### Kansen

- Er is onderling vertrouwen. WoonSprak, Bouwgroep Coen Hagedoorn en MENS De Bilt kunnen in vroeger stadium en meer bij beleid betrokken worden en hun kennis inbrengen.
- Contacten gemeenteraad opgepakt in kader verkiezingen.
- Goed geïnformeerde, afgewogen oordelende en innovatieve huurdersorganisatie.



### Risico's

- Teveel interne gerichtheid, te weinig aandacht voor prestaties en meerwaarde zoals ervaren door belanghebbenden.
- Kwetsbare organisatie, vernieuwing leunt op individuen.
- Verdere prijsstijgingen materialen en bouwbedrijven.
- Zeer krappe arbeidsmarkt.



### Sterke punten

- Sterk optreden bij incidenten.
- Grote betrokkenheid medewerkers.
- Veel kennis van traditionele huurders in de wijken.
- Open communicatie/ transparantie.
- Nieuwbouwprojecten in de pijplijn.
- MT en bestuur gezamenlijk beeld van wat er anders moet en hoe dat kan.
- Bezetting sleutelposities op orde.



### Aandachtspunten

- Wat anders moet, is nog niet verankerd in organisatie.
- Sluiten beleidscirkel: maak een plan, voer het uit, maak het af, analyseer en leer.
- Verdere ontwikkeling overkoepelend afwegingskader voor investeringen.
- Kennis van en affiniteit met nieuwe groepen huurders.
- Afstand tussen afdelingen.
- Leren van andere corporaties, met name op gebied van wonen en zorg.
- Netwerkrol RvC.





## D. Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Woonstichting SSW de volgende verbeter suggesties mee:

- Zorg voor stabiliteit.
- Veranker de veranderingen in de organisatie. Zorg dat medewerkers begrijpen/ doorleven wat de veranderingen betekenen voor de manier waarop zij werken.
- Leg daarbij de link met het ondernemingsplan. Maak helder waar je met z'n allen naar toe beweegt en wat SSW wil betekenen voor De Bilt. Wat is het lonkende perspectief?
- Ga vooral door met het op orde brengen van de basis.
- Sluit de beleidskring door bij te sturen bij afwijkingen in de resultaten ten opzichte van de plannen.
- Ontwikkel het integraal afwegingskader voor investeringen verder, met name op het punt van de maatschappelijke meerwaarde van de verschillende keuzes.
- Maak gebruik van het aanbod van de belanghebbenden om meer en eerder mee te denken.
- Haal best practices op bij andere corporaties en versnel de bouwproductie en verduurzaming.
- Versterk de netwerkrol, en daarmee ook de informatievoorziening, van de RvC.

In de position paper werd aangegeven dat SSW in 2022 de mogelijkheid van een fusie met een naburige corporatie onderzoekt. De commissie kan zich niet aan de indruk onttrekken dat de fusie vooral wordt bekeken vanuit interne argumenten (schaalvergroting, financiële ruimte, specialisering medewerkers, ICT-systemen). Ook de voordelen voor onderhoud, nieuwbouw en verduurzaming worden benoemd. Dat roept vragen op over de meerwaarde van lokale worteling en wat een fusie op dat punt zou betekenen voor de corporatie. Hoe wordt de verwachte grotere slagkracht afgewogen tegen de wat abstractere voordelen van lokaal geworteld en benaderbaar zijn, snel contact van lokale partners met bestuur, enzovoort? Wat wil de corporatie behouden en zal dat lukken? Explicitering van de meerwaarde voor de volkshuisvestelijke opgaven verdient aanbeveling.

### Verbeterpunten belanghebbenden

Alle belanghebbenden willen graag eerder betrokken worden bij beleid, keuzes en prioritering en willen hun kennis daarvoor inzetten. Daarnaast geven de verschillende belanghebbenden nog specifieke tips:

#### WoonSprak

- Scholing voor medewerkers met klantcontacten, inhoudelijk en over hoe met klanten om te gaan.

#### Gemeente De Bilt

- Meer innovatie en creativiteit. Ook iets meer stevigheid/ volharding over plannen.
- Rol voor SSW in het verwezenlijken van woonwagenaanbiedingen.
- Meer ambitie op duurzaamheid boven betaalbaarheid.

#### Coen Hagedoorn Bouwgroep

- Doorzetten van beleid.

#### MENS De Bilt

- Samen starten om een beeld van de complexen en wijken te maken en doelen per wijk te stellen.
- Zou graag een Wonen-Welzijn-Zorg-overleg willen.

In hoofdstuk 4 komen de verbeterpunten van de belanghebbenden uitgebreider aan de orde.



## E. Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Thema:	1	2	3	4	5				
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>									<b>6,5</b>
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,0	7,0	8,0	5,0	6,0		6,6	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>									<b>6,5</b>
Prestaties	5,8	7,4	7,3	5,9	5,0		6,3	50%	
Relatie en communicatie							7,1	25%	
Invloed op beleid							6,3	25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>									<b>5,0</b>
Vermogensinzet							5,0	100%	
<b>Governance</b>									<b>6,2</b>
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					7,0	6,0	33%	
	Prestatiesturing					5,0			
Maatschappelijke rol RvC							6,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			
Thema 1: Voor iedereen een plek									
Thema 2: Betaalbaar wonen									
Thema 3: Prettig wonen in gevarieerde wijken									
Thema 4: Duurzaamheid									
Thema 5: De juiste service									



## F. Reactie Woonstichting SSW



### Bestuurlijke reactie visitatie Woonstichting SSW 2018 – 2021

Eind 2022 vond de vierjaarlijkse maatschappelijke visitatie van Woonstichting SSW plaats.

Voorafgaand aan de visitatie hebben we de commissie een tweetal vragen meegegeven, namelijk;

1. Hoever is SSW met het op orde krijgen van de basis van de organisatie, na de turbulente tijd die achter SSW ligt? Zien en ervaren mensen de verandering en verbetering die op gang is gebracht? Wat gaat goed en waar zitten mogelijke verbeter- en ontwikkelpunten?
2. Is SSW met haar ondernemingsplan “Op weg naar 2025” op de goede weg? Hoe ervaart de buitenwereld het presteren van SSW? Waar liggen volgens de belanghebbenden belangrijke opgaven voor de komende jaren? Wat kunnen zij van SSW verwachten en wat mag SSW van hen verwachten?

De visitatiecommissie trekt de conclusie dat SSW na een turbulente periode de goede weg is ingeslagen. De visitatiecommissie concludeert dat SSW in de eerste helft van de visitatieperiode de basis niet op orde had. De corporatie was onvoldoende in control en er heerste veel onduidelijkheid. De commissie herkent ook dat er vanaf 2020 hard gewerkt is om de basis weer op orde te brengen en in control te komen. Dat is grotendeels gelukt, maar ondanks de inspanningen van de afgelopen jaren is SSW er nog niet.

Belanghebbenden geven aan deze beweging te zien en te waarderen, en onderstrepen daarbij dat er nog grote opgaven liggen voor SSW in de komende periode. De projectenportefeuille is inmiddels gevuld, maar al die nieuwe woningen moeten wel gebouwd worden onder uitdagende omstandigheden. De verduurzaming is op gang, maar de uitgaven moeten grotendeels gefinancierd worden met leningen, die door de stijgende rente een toenemende last leggen op de toekomst. De organisatie is versterkt, maar het niveau van de dienstverlening is nog niet op het gewenste niveau. Kortom, SSW is op de goede weg, maar we zijn er nog niet.

Voor wat betreft de aandachtspunten die belanghebbenden meegeven voor de toekomst geldt dat SSW deze punten herkent en hier hard aan werkt. De visitatieperiode betrof de jaren 2018-2021 en ook in 2022 hebben we niet stilgezeten. Verder is er positieve waardering van belanghebbenden voor de toename in openheid en transparantie vanuit SSW naar buiten toe. Dat is een goede voedingsbodem voor een verdere versterking van de samenwerking met stakeholders de komende jaren. De uitdagingen waar corporaties voor staan zijn namelijk alleen goed te adresseren middels samenwerking.





Die samenwerking wordt het centrale thema voor SSW de komende tijd. Niet alleen samenwerking met lokale partners, maar ook de samenwerking met onze collega's van Woongoed Zeist. Op 23 februari 2023 spreken de twee corporaties de intentie uit om per 2024 te fuseren tot één sterke lokaal verankerde woningcorporatie. De samenwerking met Woongoed Zeist versterkt de organisatie, maakt ons minder kwetsbaar bijvoorbeeld in onze dienstverlening, reduceert kosten en creëert meer investeringsruimte. Die ruimte willen we inzetten voor extra nieuwbouw en verduurzaming de komende jaren. Daardoor zijn het vooral de huurders en woningzoekenden die de vruchten plukken van de fusie.

Dit visitatierapport schetst een realistisch beeld van de afgelopen vier jaren. Een periode waarin veel gebeurd is en hard gewerkt is. Maar ook een periode met de nodige uitdagingen. Die uitdagingen verdwijnen niet vanzelf, dus is het aan ons om keuzes te maken waar huurders en woningzoekenden, nu en in de toekomst, bij gebaat zijn. Dat zijn niet altijd de makkelijke of populaire keuzes.

De komende jaren zullen we blijven werken aan goede volkshuisvesting in de gemeente De Bilt, met alle uitdagingen die daarbij horen. We zijn gemotiveerd om de weg omhoog die we hebben gevonden vast te houden en te blijven verbeteren. Tegelijkertijd beseffen we ons dat dat niet eenvoudig is en dat we leven in tijden van bijzondere uitdagingen.

We willen de visitatiecommissie bedanken voor hun werk en het nauwkeurige rapport dat zij hebben opgeleverd. Ondanks het feit dat de systematiek van de visitatie soms wat knellend is, is het de commissie gelukt om tussen de cijfers door een genuanceerd beeld te schetsen van de positieve beweging die SSW gemaakt heeft, en nog steeds maakt. Het rapport stimuleert ons om verder te gaan op de ingeslagen weg en motiveert ons om over vier jaar op alle fronten beter te scoren dan nu.

Bilthoven, 21 februari 2023

mr. drs. D. Visser

drs. H.P.A.M. Bosch

directeur-bestuurder

voorzitter Raad van Commissarissen

# Toelichting op de beoordelingen, per perspectief





# 1 Visitatie bij Woonstichting SSW

## De reden voor visitatie

In mei 2022 heeft Woonstichting SSW opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, was voor woningcorporatie Woonstichting SSW de belangrijkste reden om naast terug te kijken ook vooruit te kijken naar opgaven, kansen en mogelijkheden. Daartoe werden een aantal toekomstgerichte vragen die SSW belangrijk vindt in de visitatie opgenomen:

- Hoever is SSW met het op orde krijgen van de basis van de organisatie, na de turbulente tijd die achter SSW ligt? Zien en ervaren mensen de verandering en verbetering die op gang is gebracht? Wat gaat goed en waar zitten mogelijke verbeter- en ontwikkelpunten?
- Is SSW met haar ondernemingsplan "Op weg naar 2025" op de goede weg? Hoe ervaart de buitenwereld het presteren van SSW? Waar liggen volgens de belanghebbenden belangrijke opgaven voor de komende jaren? Wat kunnen zij van SSW verwachten en wat mag SSW van hen verwachten?

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen oktober en december 2022. De visitatie betreft de periode 2018-2021

Op basis van alle door Woonstichting SSW verzamelde informatie is de visitatie gestart met een kick-off en een rondleiding door delen van het woningbezit van Woonstichting SSW.

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 13 en 14 oktober 2022. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en de enquête over de samenwerking in het kader van de prestatieafspraken voor de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonstichting SSW, 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<sup>1</sup>.

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit de heer H.D. Albeda, voorzitter, mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten, algemeen commissielid en mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom, secretaris.

In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

---

<sup>1</sup> Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.



## 1.1 Schets Woonstichting SSW

Woonstichting SSW beheert 5.137 verhuureenheden (woningen, garages en bedrijfspanden) in de gemeente De Bilt. De gemeente bestaat uit de kernen Bilthoven, De Bilt, Groenekan, Hollandsche Rading, Maartensdijk en Westbroek. Deze gemeente telt ruim 43.000 inwoners.

De belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeente De Bilt en de Biltse huurdersvereniging WoonSprak. Woonzorg Nederland en Habion zijn (beperkt) actief in De Bilt; daar zij maar enkele complexen bezitten in deze gemeente en geen prestatieafspraken maken, worden zij verder buiten beschouwing gelaten.

Woonstichting SSW (met haar voorgangers) bestond in 2018 100 jaar. Dit werd gevierd met een jubileumdag voor de huurders, belanghebbenden, (oud)medewerkers en RvC-leden.

Bij Woonstichting SSW werken 52 medewerkers; in totaal 48 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders(organisaties) in de raad van commissarissen zitting hebben.

Evenals de vorige visitatieperiode mag deze visitatieperiode turbulent worden genoemd. De corporatie leek er in 2018 goed voor te staan. De organisatie ontwikkelde zich in 2018 verder met zelf-organiserende teams. Er waren hoge scores in een medewerkerstevredenheidsonderzoek, hoger dan gemiddeld in de Aedes-benchmark. Het vitaliteitsprogramma FITTR, gericht op vitale en bevlogen medewerkers, werd gestart.

Het personeelsverloop was in de visitatieperiode groot: 26 nieuwe medewerkers in 2 jaar! Er was 15 procent verloop in 2021 en 18 procent verloop in 2020. In 2019 vertrok de directeur-bestuurder en kort daarna ook 3 leden van het managementteam. In eerste instantie werden interims aangetrokken. Huurdersvereniging WoonSprak benoemde een nieuwe voorzitter die reeds in het WoonSprakbestuur actief was sinds 2016.

In 2020 trad de nieuwe directeur-bestuurder aan. Er werd een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De organisatiestructuur werd veranderd: de afdeling Vastgoed & Ontwikkeling werd afgesplitst van Bedrijfsvoering & Financiën en kreeg een eigen manager. Er kwamen nieuwe managers op Wonen & Beheer, Bedrijfsvoering & Financiën, Vastgoed & Ontwikkeling en ook een nieuwe interim bestuurssecretaris. De invulling van de vacature bij afdeling Wonen was de laatste op 1 februari 2020.

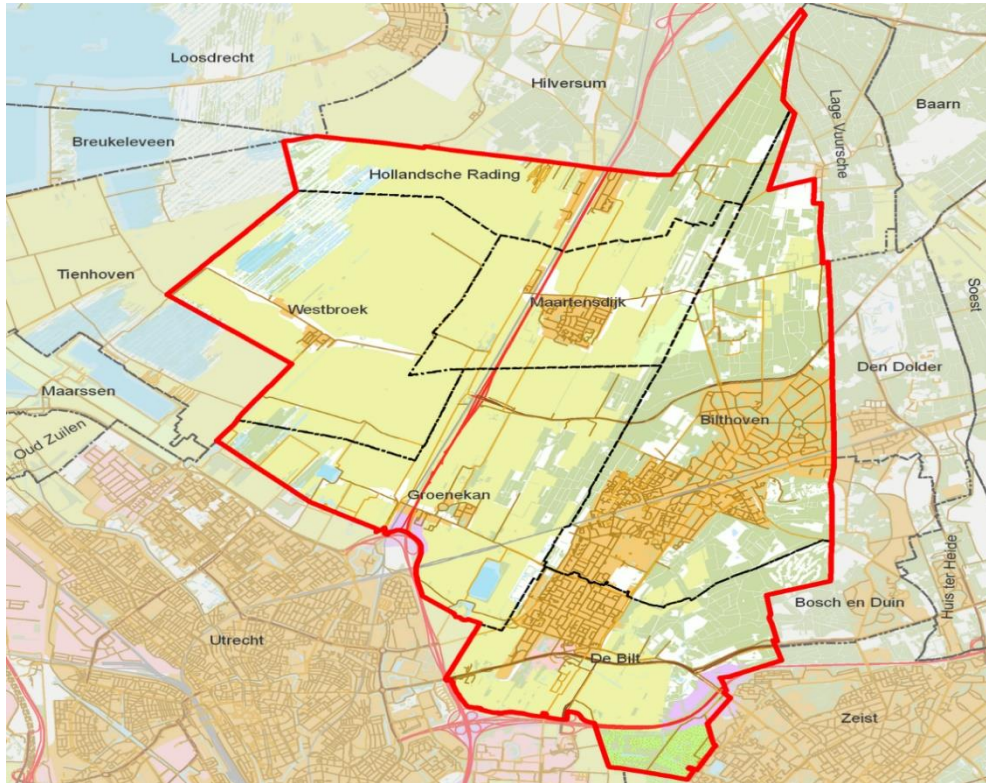
In 2020 kreeg ook de RvC twee nieuwe leden (omdat van de vorige commissarissen de termijn was afgelopen). In 2021 volgde om dezelfde reden een derde nieuw lid. De voorzitter van WoonSprak overleed in het najaar van 2021 plotseling. Hij werd voorlopig vervangen door de vice-voorzitter.

In 2021 werd de formatie uitgebreid van 41 naar 48 fte. Er kwamen diverse nieuwe functies waarop nieuwe medewerkers in dienst zijn getreden. Daarnaast waren nog 7 interims aan het werk op vaste functies; dat is veel voor een corporatie van deze omvang. En in 2020 kreeg SSW te maken met de coronapandemie.

## 1.2 Werkgebied Woonstichting SSW

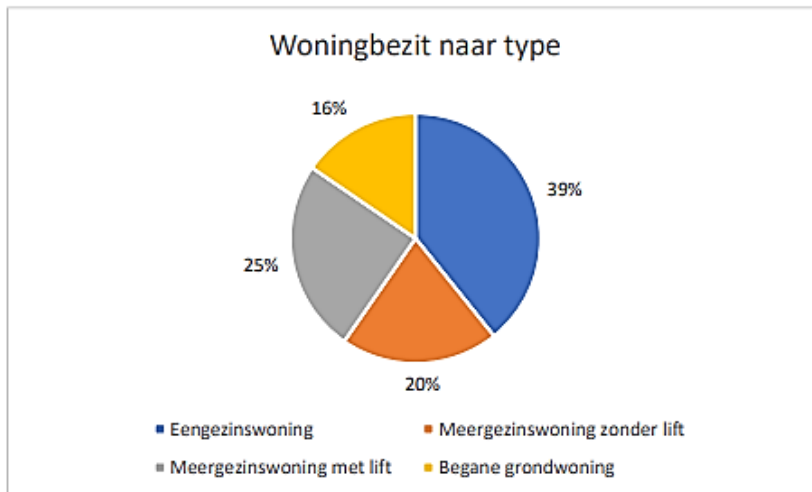
Woonstichting SSW is werkzaam in de gemeente De Bilt in de regio Utrecht. SSW bezit ruim een kwart van de woningen in de gemeente De Bilt.

Het plaatje hieronder geeft het werkgebied weer.

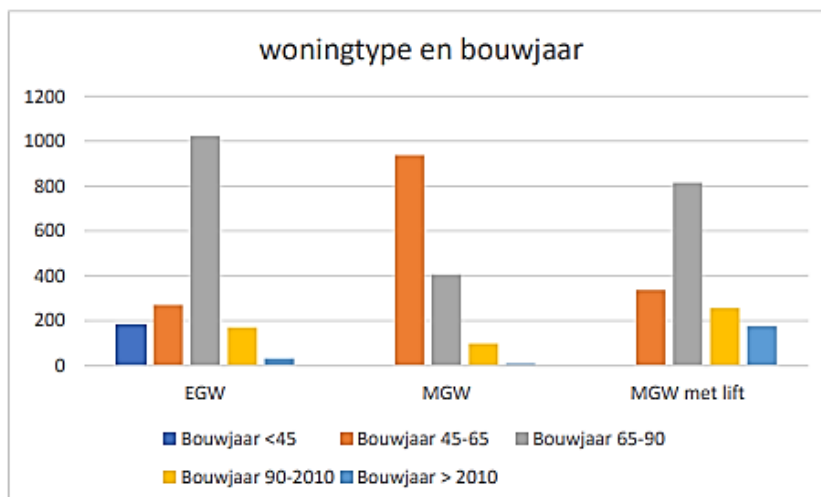


De Bilt is een groene, aantrekkelijke en gewilde woonplaats. De vraag naar woonruimte is veel groter dan het aanbod. Met name voor mensen met een laag inkomen, voor starters en jonge gezinnen, is het moeilijk een woning te huren (of te kopen). Er zijn 9.600 ingeschreven woningzoekenden; zij zijn echter niet allemaal actief op zoek. Ook veel woningzoekenden uit de regio zouden graag in de gemeente De Bilt willen wonen.

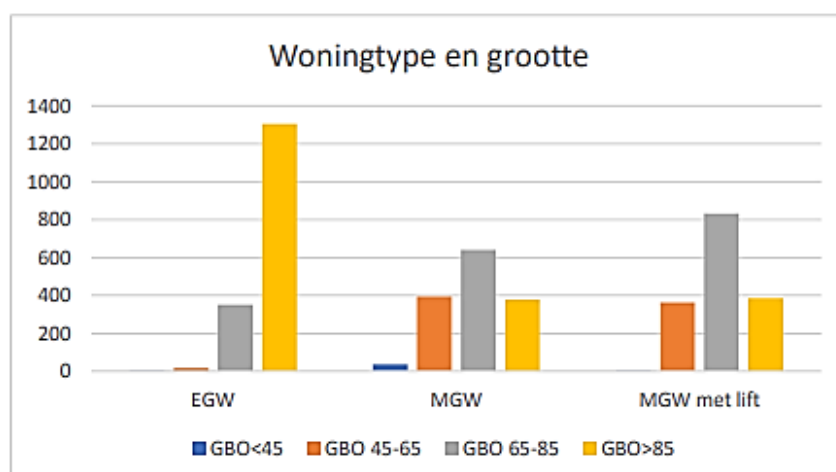
Uit een woononderzoek dat SSW in 2020 samen met de gemeente heeft laten uitvoeren, bleek dat er tot 2030 ongeveer 500 huishoudens bij komen. Er is vooral behoefte aan appartementen; er is een overschot aan eengezinswoningen, met name in de koopsector. In De Bilt is 65 procent van de woningen een eengezinswoning.



Het grootste deel van de woningvoorraad van SSW bestaat uit gestapelde bouw. Iets meer dan de helft van de gestapelde bouw heeft een lift. Het woningbezit van SSW bestaat voor bijna 40 procent uit eengezinswoningen.



De Woningen van SSW zijn voor het grootste deel gebouwd in de periode 1965 tot 1990.



SSW heeft relatief veel grote woningen: 44 procent is groter dan 85m<sup>2</sup>, ook in de meergezinswoningen.



## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

**Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die Woonstichting SSW heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente in haar werkgebied en de huurdersorganisatie.**

Ten eerste treft u een beschrijving van de prestatieafspraken van Woonstichting SSW met de huurderorganisatie en de gemeente De Bilt aan, en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. Hieruit volgen de volkshuisvestelijke thema's die in de visitatie worden beoordeeld.

De daaropvolgende paragrafen gaan enerzijds over de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces in de lokale driehoek. In paragraaf 2.2 komt de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en de corporatie aan bod. De visitatiecommissie geeft in die paragraaf een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken. In paragraaf 2.3 worden verbeterpunten gegeven van belanghebbenden (huurdersorganisatie, gemeente(n) en de corporatie zelf).

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

#### De opgaven

De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van SSW staan op hoofdlijnen beschreven in de gemeentelijke Woonvisie 2013-2020 en in het aanvullend woonbeleid "Van Woningwet naar gemeentelijk beleid" (2016).

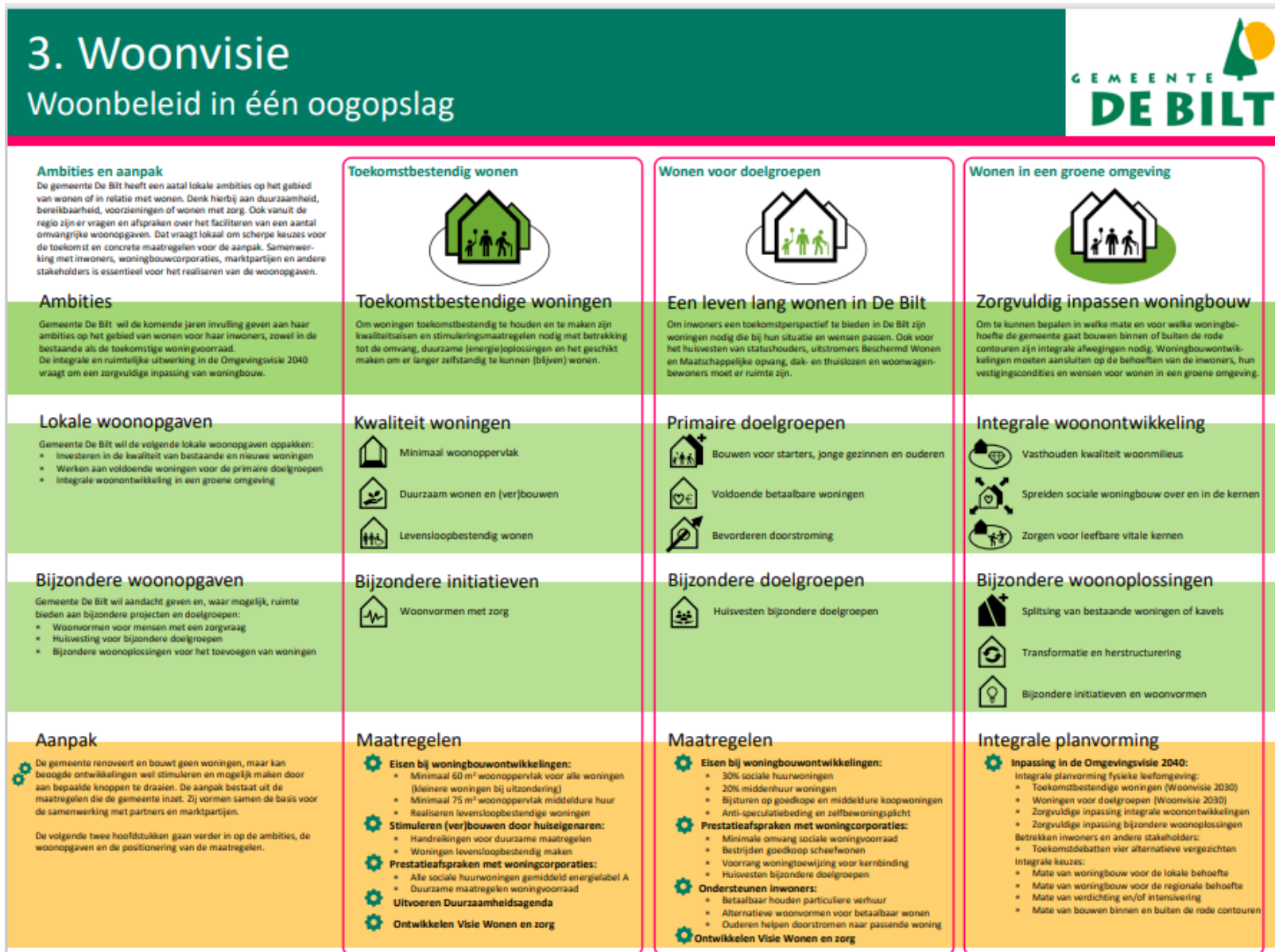
In de Woonvisie 2013-2020 worden de volgende ambities benoemd:

1. Vasthouden aan het kwalitatief hoogwaardig woonmilieu.
2. Leefbare vitale kernen.
3. Inwoners met een zorgbehoefte de mogelijkheid bieden zo lang en zelfstandig mogelijk in de eigen omgeving te blijven wonen.
4. Bouwen voor starters en jonge gezinnen.
5. Bouwen voor ouderen.
6. Doorstroming bevorderen, passende huisvesting voor iedereen.
7. Profiteren van de economische aantrekkelijkheid van de regio.
8. Duurzaam bouwen.
9. Investeren in de bestaande woningvoorraad.

In het aanvullend woonbeleid, "Van Woningwet naar gemeentelijk beleid", werd de Woonvisie aangescherpt en concreter gemaakt.

De gemeente De Bilt stelde in 2021 een nieuwe woonvisie op, op basis van woononderzoek en het uitgebreide participatieproces "Samen werken aan Wonen" dat plaatsvond rond mogelijke nieuwbouwlocaties.

In onderstaand schema is de kern van deze woonvisie opgenomen.





## Hoe de afspraken tot stand komen

Gemeente De Bilt, SSW en WoonSpraak maakten in 2016 prestatieafspraken gebaseerd op het aanvullend woonbeleid "Van Woningwet naar gemeentelijk beleid "(april 2016) van gemeente De Bilt en het bod dat SSW voor 1 juli uitbracht aan de gemeente. De prestatieafspraken werden gemaakt voor de periode van 2017 tot en met 2021. Om dynamiek te houden in de gemaakte afspraken en elkaar scherp te houden maken de partijen jaarlijks een activiteitenoverzicht met daarin concrete acties voor het komende jaar en wordt twee keer per jaar de voortgang van de prestatieafspraken besproken.

In 2019 ging het anders dan in de voorgaande jaren; er werden voor een periode van twee jaar, 2020-2021, prestatieafspraken gemaakt. Om beter focus te kunnen houden op wat echt belangrijk is, beperkten de partijen zich tot onderwerpen die (nog) niet geregeld waren in beleidsstukken. Als voorbereiding op het Bod 2019 werd gestart met een zogenaamde 'knoppensessie' met vertegenwoordigers van de gemeente en WoonSpraak. In de knoppensessie bespraken partijen de begroting van SSW en inventariseerden ze de wensen van de gemeente en WoonSpraak. Tegelijkertijd werd getoond wat de effecten van deze wensen waren op de financiële positie van SSW. Wat tijdens dit gesprek naar voren kwam, werd meegenomen in het Bod 2019.

In 2021 besloten de partijen dat de afspraken voor 2020-2021 verlengd werden voor 2022. Er vond wel een actualisatie plaats. De prestatieafspraken voor 2022 maakte men op hoofdlijnen. De reden hiervoor was dat belangrijk beleid, zoals de woonvisie van de gemeente en de portefeuillestrategie van SSW, nog in ontwikkeling waren. In 2022 zullen de beleidskeuzes van SSW en de gemeente zijn gemaakt en zal een grondige herziening van de prestatieafspraken plaatsvinden.

De prestatieafspraken omvatten ambities, strategische afspraken en operationele afspraken (hierin zijn de eisen aan het bod van de corporatie, rolverdeling, overlegmomenten, communicatie en afstemming geregeld). De prestatieafspraken bevatten ook procesafspraken (voor onderzoek, intentie om iets te doen of afspraken te maken over een onderwerp) die soms later concreet en meetbaar worden ingevuld.

## Inhoud van de prestatieafspraken

De ambities van de woonvisie zijn vertaald in prestatieafspraken. Hieronder zijn de belangrijkste ambities samengevat per thema. De doelstellingen op elk thema zijn uitgewerkt in concrete afspraken. Deze zijn opgenomen in hoofdstuk 3 en de factsheet in bijlage 6.

<b>Thema 1</b>	<b>Voor iedereen een plek (beschikbaarheid)</b> Gezamenlijke ambitie: Toewerken naar een voorraad sociale huurwoningen in de gemeente De Bilt van 4.920 in 2030. Bij dit thema hoort ook deze gezamenlijke ambitie: ouderen en mensen met een zorgbehoefte zo lang mogelijk en zo zelfstandig mogelijk in de eigen omgeving te huisvesten.
<b>Thema 2</b>	<b>Betaalbaar wonen</b> Gezamenlijke ambitie: huishoudens die behoren tot de doelgroep van SSW financieel passende huisvesting te bieden.
<b>Thema 3</b>	<b>Prettig wonen in gevarieerde wijken</b> Een gevarieerde bevolkingsopbouw is voor de vitaliteit en leefbaarheid van een wijk van groot belang. Gezamenlijke ambitie: specifieke doelgroepen met voorrang sociale huurwoningen toewijzen om een mix binnen complexen/ wijken te creëren. Bij dit thema hoort nog een gezamenlijke ambitie: het budget dat beschikbaar is voor leefbaarheid wordt zo optimaal mogelijk ingezet.



<b>Thema 4</b>	<b>Duurzaamheid</b> Gezamenlijke ambitie: de bestaande voorraad sociale huurwoningen verduurzamen en nieuwbouw zo energiezuinig mogelijk (bij voorkeur energieneutraal) te realiseren zodat de woonlasten en daarmee de betaalbaarheid voor de huurder geborgd zijn.
<b>Thema 5</b>	<b>De juiste service (dienstverlening).</b> Dit is een eigen doelstelling van SSW. Hierover zijn geen prestatieafspraken gemaakt. SSW heeft de volgende doelstellingen op dit thema geformuleerd in haar strategie 2014-2019 "Met bewoners naar vitale wijken": <ul style="list-style-type: none"><li>• Onze klant regelt zijn huurderszaken eenvoudig 24 uur per dag en 7 dagen in de week zelf op internet. Kwetsbare klanten krijgen extra aandacht van ons en we helpen mensen die moeilijk de weg weten te vinden in de digitale samenleving.</li><li>• We hebben een dienstverlenende cultuur en zijn kostenbewust.</li></ul> In het actuele ondernemingsplan "SSW onderneemt" 2021-2025 formuleert SSW de uitdaging om meer dan nu gezien te worden als een betrouwbare verhuurder met een goede dienstverlening. Dat moet worden verwezenlijkt in twee fases: eerst de basis op orde en dan verbeteren en verder professionaliseren.

De prestaties, zoals door Woonstichting SSW geleverd, worden door de commissie in hoofdstuk 3 beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, of als dat niet mogelijk is, beoordeeld in het licht van de ambities van de corporatie. Dat is het geval bij thema 5: De juiste service.

## 2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

### **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghebbenden en corporatie.**

Over het algemeen zijn de deelnemers aan het proces tevreden over het verloop ervan. De deelnemers geven het proces een ruim voldoende tot goed.

#### *Gezamenlijke ambitie*

De deelnemers zijn het erover eens dat ze samenwerken vanuit een gedeelde ambitie voor de lange termijn. Ze zijn het er niet helemaal over eens hoeveel meerwaarde er ontstaat uit de samenwerking maar de meerwaarde weegt voor allemaal op tegen de tijdsinvestering.

De gemeente is over de ambities iets minder positief dan de andere deelnemers. Zij zou graag concretere afspraken maken over versnelling van verduurzaming, nieuwbouw en flexwonen. Anderzijds is de gemeente zeer te spreken over de inzet en flexibiliteit bij het huisvesten van statushouders, de aandacht en inzet voor leefbaarheid en de investeringen in een groot deel van de voorraad in de komende jaren. SSW zou graag minder aandacht besteden aan de uitwerking van afspraken in details.

#### *Oog voor elkaars belangen*

De gemeente en SSW vinden dat er met respect voor elkaars belangen tot oplossingen wordt gekomen. WoonSprak is minder positief over de afgelopen periode, recent lijkt verbetering ingezet. Het zoeken naar oplossingen die ieders belangen in voldoende mate respecteren kan volgens WoonSprak creatiever. Het belang en de manier van kijken van de huurders zouden meer centraal moeten staan. De mening van SSW en de gemeente gaat nu vaak voor. WoonSprak voelde zich vaak niet serieus genomen.

SSW vindt dat er nog meer aandacht mag worden besteed aan de wederkerigheid in de afspraken. De gemeente vindt juist dat de wederkerigheid de laatste jaren beter is geworden. SSW vindt dat ze zelf ook helderder moet zijn in wat ze verwacht van de gemeente. SSW zou bijvoorbeeld graag een inspanningsverplichting zien van de gemeente voor de verlaging van de parkeernorm bij sociale woningen.



### *Samenwerking*

Er is bij alle betrokken partijen vertrouwen in de samenwerking. Er wordt samengewerkt op basis van vertrouwen en met respect voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden. De gemeente en SSW menen ook dat het onderling vertrouwen is gegroeid. De deelnemers informeren elkaar goed.

De gemeente waardeert het zoeken naar mogelijkheden om elkaar niet te veel te belasten en processen niet dubbel te laten lopen. SSW heeft een stap naar voren gezet en actief zaken overgenomen.

### *Professioneel organiseren*

De deelnemers vinden dat het proces goed is georganiseerd. Over de daadkracht in de samenwerking is men het niet helemaal eens: de gemeente is het meest tevreden hierover, SSW en WoonSprak iets minder. WoonSprak zou graag zien dat er inbreng vanuit de zorgorganisaties zou zijn in de prestatieafspraken. Deze zijn nu niet betrokken; zij blijken dit zelf ook te willen.

De gemeente erkent dat dat een thema is. In 2023 zal de woonzorgvisie van de gemeente worden opgesteld. Daar kan samen worden opgelopen.

De deelnemers vinden dat de doelstellingen duidelijk zijn, beschikbare kennis in het traject goed benut wordt, medewerkers weten wat te doen en eigen regelruimte hebben om het voor elkaar te krijgen. En de deelnemers zijn tevreden over de kwaliteit van evaluaties.

## **Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie**

Het valt de commissie op dat er erg veel procesafspraken worden gemaakt, hoewel SSW signaleert dat er de laatste jaren een beweging naar meer echte afspraken is ingezet.

Een paar voorbeelden om dit te illustreren:

- De gemeente De Bilt en SSW onderzoeken samen de mogelijkheden om op een andere wijze tot een grondprijs voor sociale woningbouw te komen.
- Inventariseren of er behoefte is aan het transparant publiceren en toewijzen van woon/zorgaanbod.
- Doorstroming van groot naar klein samen stimuleren.
- Andere 'woonvormen' als groepswonen onderzoeken en stimuleren.
- SSW onderzoekt of tijdelijke huurcontracten mogelijkheden bieden voor flexibiliteit en extra kansen voor specifieke doelgroepen.
- Bij nieuwbouw wordt onderzocht of er energieneutrale woningen gebouwd kunnen worden, dan wel zo te bouwen dat ze in de toekomst met minimale aanvullende maatregelen energieneutraal te maken zijn.

Er zijn veel afspraken die niet meetbaar zijn, soms zijn ze wel waarneembaar, soms ook dat niet.

Wellicht is dat een indicatie van het vertrouwen tussen de deelnemers dat zij ook hebben uitgesproken naar de commissie. Dat zou ervoor pleiten om de prestatieafspraken vooral te hanteren als "kompas" (grote lijnen, richtinggevend) in plaats van een "contract" (precies, op details, afrekenbaar).

Echter, gezien het verschil van mening tussen de gemeente en SSW over de mate van gedetailleerdheid van de afspraken, vraagt de commissie zich af of de deelnemers de prestatieafspraken willen hanteren als "kompas" of als "contract". De commissie stelt de deelnemers voor gezamenlijk hierover afspraken te maken aan het begin van het proces.

De afspraken zijn wederkerig; er zijn ook afspraken gemaakt die acties van de gemeente of WoonSprak betreffen, bijvoorbeeld:

- De gemeente De Bilt stimuleert initiatieven van betrokken bewoners die de leefbaarheid en kwaliteit van de wijk verbeteren via gebiedsgericht werken.

- Bij oplevering van nieuwbouw- en renovatieprojecten maken van afspraken over de inzameling van extra huisvuil.
- WoonSpraak informeert huurders actief via haar website en themabijeenkomsten over de voordelen van een energiezuinige woning, energiebesparingsmogelijkheden in relatie tot de 'woonlasten'.

Deze afspraken zijn echter minder concreet en meetbaar dan de afspraken waarvoor SSW verantwoordelijk is. Het verdient aanbeveling voor alle betrokken partijen de afspraken even concreet te maken.

Wonen en zorg is een onderwerp dat de komende jaren alleen maar aan belang wint. Toch is er nog geen woonzorgvisie en zijn zorg- en welzijnsorganisaties op geen enkele manier betrokken bij de prestatieafspraken. Zorg- en welzijnsorganisaties hebben tijdens de visitatiegesprekken aangegeven graag meer invloed te willen hebben op het beleid van de corporatie. De commissie raadt aan om zo snel mogelijk een passende vorm te vinden om inbreng van deze organisaties in de prestatieafspraken mogelijk te maken.



WoonSpraak heeft op de commissie de indruk gemaakt van een goed geïnformeerde en vernieuwende partner waarvan SSW mogelijk nog te weinig gebruik maakt. Hoewel dat in de laatste edities van de prestatieafspraken al iets beter lijkt te gaan, is in het proces van het maken van prestatieafspraken meer ruimte voor hun inbreng aan te raden.

De commissie ziet een redelijk goed functionerend proces waar de deelnemers tevreden over zijn. De prestatieafspraken worden al enige tijd volgens hetzelfde stramien gemaakt. Er zijn kleine wijzigingen in het proces geweest. De deelnemers zijn dus in staat om het proces te veranderen als dat nodig is. De commissie vindt de prestatieafspraken weinig inspirerend noch innovatief. De commissie gunt de deelnemers een proces met meer inspiratie en creativiteit. Op allerlei plekken in Nederland zijn er al goed werkende voorbeelden te vinden.



## 2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

De gemeente zou graag meer creativiteit, innovatie en durf zien. De gemeente wil ook meer inhoud geven aan het partnerschap op het gebied van flexwonen, versnelling woningbouw en duurzaamheid.

WoonSpraak wil serieuzer genomen worden en het belang van de huurder meer voorop zetten in de prestatieafspraken. Dus bijvoorbeeld ook een onderwerp als klanttevredenheid op de agenda zetten. WoonSpraak pleit voor betrokkenheid van zorgorganisaties bij het maken van de prestatieafspraken.

SSW wil graag de wederkerigheid in de prestatieafspraken vergroten en minder gedetailleerde afspraken maken.

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Bij Presteren naar Opgaven worden de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar beoordeeld. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. De commissie beoordeelt in dit hoofdstuk eveneens of Woonstichting SSW de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Prestaties in het licht van de prestatieafspraken</b>		<b>6,6</b>	<b>75%</b>
Thema 1: Voor iedereen een plek	7,0		
Thema 2: Betaalbaar wonen	7,0		
Thema 3: Prettig wonen in gevarieerde wijken	8,0		
Thema 4: Duurzaamheid	5,0		
Thema 5: De juiste service	6,0		
<b>Ambities in relatie tot de opgaven</b>		<b>6,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,5</b>	

#### 3.1 Beoordeling over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie, position paper en ondernemingsplan.

SSW voldoet op de meeste thema's aan de prestatieafspraken, presteert in de wijken goed maar blijft op duurzaamheid duidelijk achter.

#### Thema 1 Voor iedereen een plek (beschikbaarheid)





De afspraken:

- Een minimale DAEB-voorraad van 4.920 woningen in 2030.
- Realiseren van 450 nieuwe sociale huurwoningen tussen 2016-2030.
- Tenminste 10 procent van het aanbod voor de primaire doelgroep bestaat uit eengezinswoningen
- Uitvoering van het 'convenant tijdelijke huisvesting', onder andere door het toevoegen van circa 50 tijdelijke woningen voor een periode van 10 jaar.
- Verkoop alleen indien er nieuwbouw tegenover staat. Vanaf 2020: SSW verkoopt gemiddeld 5 woningen uit de vastgestelde verkoopvijver per jaar. Daarbij mag het aantal sociale huurwoningen niet dalen.
- Huurwoningen met een aanvangshuurprijs boven de sociale huurprijsgrens gaan over naar de niet-DAEB tak. Deze bestaat uiteindelijk uit 317 woningen.
- Het realiseren van levensloopbestendige wijken in 2020.
- Bij nieuwbouw te streven naar tenminste het niveau van 'bezoekbaar' (dit betekent dat een bezoeker die afhankelijk is van een rolstoel de woonkamer en het toilet kan bereiken en gebruiken).

In de visitatieperiode heeft SSW de volgende prestaties geleverd:

- Er werden 132 woningen opgeleverd. Het aantal DAEB-woningen steeg licht tot 4.706.
- Er zitten voldoende projecten in de pijplijn om aan de afspraak, die loopt tot 2030, te voldoen.
- Het aanbod voor de primaire doelgroep bestond volgens afspraak voor een deel uit eengezinswoningen. Met name de doorstroming na de oplevering van de Leijenburg heeft hieraan bijgedragen. (foto rechts)
- Er zijn tijdelijke woningen gerealiseerd voor statushouders. Een plan om containerwoningen te plaatsen stuitte op veel weerstand. Omdat er meer behoefte is aan gezinswoningen en containerwoningen vooral geschikt zijn voor alleenstaanden, werd van het plan afgezien. Statushouders worden voortaan weer in de bestaande woningvoorraad geplaatst.
- In de visitatieperiode zijn in totaal 44 woningen verkocht. Daarvan waren er 20 in maatschappelijk-onroerend-goed-complex Het Lichtruim. Vanaf 2021 is het verkoopprogramma opgeschort. Het aantal sociale huurwoningen is gestegen.
- De niet-DAEB-tak bestaat uit 307 woningen. Van de 20 verkochte appartementen in het Lichtruim waren er 10 niet-DAEB; het aantal in de prestatieafpraak is niet aangepast.
- SSW biedt met zorgpartners specifieke woonruimte in diverse wijken voor mensen die niet (meer) zelfstandig kunnen wonen. Nieuwbouw is levensloopbestendig gebouwd en dus "bezoekbaar".

Daarmee heeft SSW ruim voldaan aan de prestatieafspraken op dit thema.

De nieuwe levensloopbestendige woningen werden voor een groot deel toegewezen aan doorstromende huurders van SSW. Daarmee kwam een verhuisketen op gang en vonden meer woningzoekenden een woning. Dat is zichtbaar in de afname van de gemiddelde inschrijftijd.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7**.

## **Thema 2 Betaalbaar wonen**

De afspraken:

- SSW stelt 70 procent van de vrijkomende woningen beschikbaar voor de primaire doelgroep.
- SSW maakt gebruik van de mogelijkheden die er zijn om goedkoop scheefwonen tegen te gaan: het inzetten van inkomensafhankelijke huurverhoging; door het inzetten van een budget van € 20.000, - per jaar om huurders vanaf 65 jaar te verleiden om van een grote eengezinswoning door te stromen naar een passende woning om vervolgens de vrijkomende woningen met voorrang toe te wijzen aan doorstromers uit gemeente De Bilt en door vrije sectorwoningen bij voorrang aan te bieden aan doorstromers uit gemeente De Bilt.



- Tenminste 95 procent van de nieuwe huurders met een inkomen onder de huurtoeslaggrens moet een sociale huurwoning toegewezen krijgen met een huur onder de huurtoeslaggrens.
- Om doorstroming op de woningmarkt te stimuleren krijgen doorstromers uit de wijk of kern voorrang bij de toewijzing van nieuwbouwprojecten van SSW.
- Om middeninkomens een kans te geven op de woningmarkt benutten SSW en de gemeente de 20 procent vrije ruimte die de wet biedt om daarmee een mix binnen de wijk/ complex te realiseren. SSW zet deze mogelijkheid in het bijzonder in om doorstroming te bevorderen.
- SSW, gemeente De Bilt en WoonSprak zetten zich gezamenlijk in om het aantal huurders dat bij de schuldhulpverlening terecht komt, terug te dringen.

SSW heeft deze afspraken behaald:

- SSW voert een inkomensafhankelijk huurbeleid.
- Conform de landelijke afspraken voerde SSW een gematigd huurbeleid. Vanaf 2019 waren de huurverhogingen bij SSW lager dan het landelijk gemiddelde. Elke jaar werden huren bevroren en werden voor enkele huurders de huren verlaagd. In 2021 werden conform de Wet Eenmalige Huurverlaging de huren van ongeveer 500 huurders verlaagd.
- Met "Van groot naar beter"-beleid werden oudere huurders verleid om door te stromen van een grote (eengezins)woning naar een passende woning.
- Verder is de doorstroming bevorderd door een voorrangsregeling voor huurders met binding met kleine kernen te hanteren. Hiervan is 15 keer gebruik gemaakt in de visitatieperiode.
- SSW heeft in alle jaren van de visitatieperiode meer dan 95 procent passend toegewezen. In de visitatieperiode werden tussen de 97 en 99,2 procent van de verhuringen passend toegewezen aan de laagste inkomensgroep.
- SSW heeft de vrije ruimte voor toewijzingen gebruikt voor toewijzing van nieuwbouw aan doorstromers en middeninkomens.
- Het aantal huurders met huurachterstand is gedaald in de visitatieperiode en de gemiddelde hoogte van de huurachterstand is gedaald. Vroege signalering en een actief incassobeleid hebben hieraan bijgedragen.

SSW stelde de streefhuren begin 2019 bij naar 73 procent van maximaal redelijk toen duidelijk werd dat anders de doelstelling niet zou worden gehaald. Aan het einde van de visitatieperiode viel 78 procent van de woningen onder de liberalisatiegrens. Vanwege de actieve inzet van SSW voor betaalbaarheid beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **7**.

### **Thema 3 Prettig wonen in gevarieerde wijken**

De afspraken:

- Voldoende geschikte woningen beschikbaar stellen om aan de gemeentelijke taakstelling over het huisvesten van statushouders te voldoen.
- Binnen de contouren van de afspraken over ambulantisering en de regionale afspraken huisvesten van het contingent uitstroom Maatschappelijke Opvang/ Beschermd Wonen. SSW huisvest jaarlijks enkele personen die uitstromen vanuit de maatschappelijke opvang Utrecht.
- Een gezamenlijke wijkshouw geeft jaarlijks de prioriteiten weer voor inzet van de leefbaarheidsbudgetten.
- Afsluiten van een convenant vroegsignalering (gemeente, SSW en andere maatschappelijke organisaties) ter ondersteuning van huurders met huurachterstanden en andere problematiek. Voorkomen van huisuitzettingen van gezinnen met minderjarige kinderen.
- Inzetten van Buurtbemiddeling.





In de visitatieperiode heeft SSW de volgende prestaties geleverd:

- In de visitatieperiode zijn statushouders volgens de gemeentelijke opgave gehuisvest; als in een jaar een achterstand ontstond werd die in het volgende jaar ingehaald.
- Vanaf het afsluiten van het Convenant in 2019 zijn de afgesproken aantallen woningen beschikbaar gesteld voor de uitstroom uit de maatschappelijke opvang/ beschermd wonen.
- In 2018 en 2019 zijn gezamenlijke wijkschouwen gehouden. In 2020 en 2021 was dit niet mogelijk vanwege Corona.
- SSW neemt deel aan het convenant vroegsignalering. Het aantal huisuitzettingen wegens huurschuld is gedaald in de visitatieperiode. De laatste twee jaar waren er geen.
- Buurtbemiddeling wordt ingeschakeld bij overlast die niet door de wijkbeheerders opgelost kan worden. In 2020 en 2021 kon vanwege Corona geen gebruik gemaakt worden van Buurtbemiddeling en werd vaker online afstemming met samenwerkingspartners gezocht.

Daarmee heeft SSW voldaan aan de prestatieafspraken.

De inhaalslag die het COA maakte in 2020 is opgevangen. Er zijn er zelfs iets meer statushouders gehuisvest dan de opgave was. Een knappe prestatie, temeer daar het slechts in 20 procent van de gemeente gelukt is aan de opgave te voldoen.

Het huisvesten van uitstromers is moeilijk. Toch heeft SSW aan deze opgave voldaan. Deelneming van SSW aan Living Lab Friendscontracten heeft hieraan bijgedragen (dit is een regionaal experiment waarbij uitstromers die niet alleen durven wonen samen in een woning worden geplaatst).

Op basis van deze twee pluspunten beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **8**.

## Thema 4 Duurzaamheid

De afspraken:

- SSW stelt een duurzaamheidsbeleid op gericht op een woningvoorraad met een gemiddeld energielabel A in 2030 en onderzoekt de mogelijkheid om te versnellen naar 2028.
- SSW stelt minimaal tot en met 2018 jaarlijks € 1,5 miljoen beschikbaar voor investeringen in duurzaamheid.
- Vanaf 2020 worden alle nieuwbouwwoningen conform de eisen voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG) gebouwd.
- SSW voert een beperkte huurverhoging door aan de huurder van maximaal 50 procent van de maandelijkse energiebesparing die de huurder terugkrijgt door het verduurzamen van sociale huurwoningen.
- SSW gebruikt de opbrengsten van de inkomensafhankelijk huurverhoging voor investeringen in duurzaamheid en nieuwbouw.

In de visitatieperiode heeft SSW de volgende prestaties geleverd:

- SSW heeft een duurzaamheidsplan voor 2018-2021 met als doel het bezit gemiddeld op label B te brengen. SSW beschreef zichzelf in 2018 als een volger in de verduurzamingsopgave. Investeringen en energiebesparende maatregelen worden gedaan in aansluiting op de meerjarenonderhoudsbegroting. En er worden no regret maatregelen genomen. SSW richtte zich op complexen waar labelsprongen konden worden gemaakt.
- Conform de afspraken is in 2018 meer dan € 1,5 miljoen geïnvesteerd in duurzaamheidsmaatregelen. Vanaf 2019 liep het duurzaamheidsplan met een investering van € 22,1 miljoen in 4 jaar. Dit is veel meer dan de opbrengst van de inkomensafhankelijke huurverhoging.
- Hof van Bilthoven is in 2020 BENG opgeleverd.
- SSW voert na verduurzaming maximaal 50 procent van de besparing op energiekosten door in de huur.



De lokale prestatieafspraken zijn daarmee in belangrijke mate behaald. De landelijke afspraken over duurzaamheid worden echter niet gehaald, evenmin als de eigen ambities. Corporaties hebben landelijk afgesproken dat de woningvoorraad in 2021 over gemiddeld label B beschikt. SSW krijgt een C (onder het gemiddelde) voor duurzaamheid in de Aedes-benchmark tijdens de gehele visitatieperiode. SSW heeft haar beleid ondertussen gewijzigd: complexen waarvan de technisch bouwkundige staat het slechtst is, worden eerst aangepakt; verduurzaming wordt dan meegenomen en de maatschappelijke meerwaarde is groter. Er is nog geen zicht op een versnelling van de verduurzaming. En het is de commissie opgevallen dat in de vorige drie visitaties wordt aangegeven dat er meer inzet en investeringen voor verduurzaming nodig zijn om de doelstellingen te halen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **5**.

### **Thema 5 De juiste service (dienstverlening)**

De door SSW zelf geformuleerde ambities:

- De huurder regelt zijn zaken eenvoudig 24 uur per dag en 7 dagen in de week zelf op internet. Kwetsbare klanten krijgen extra aandacht en SSW helpt mensen die moeilijk de weg weten te vinden in de digitale samenleving.
- SSW heeft een dienstverlenende cultuur en is kostenbewust.

In het actuele ondernemingsplan "SSW onderneemt" 2021-2025 formuleert SSW de uitdaging om meer dan nu gezien te worden als een betrouwbare verhuurder met een goede dienstverlening. Dat moet worden verwezenlijkt in twee fases: eerst de basis op orde en dan verbeteren en verder professionaliseren. Daarbij is een eigen norm gesteld: minimaal een 7 in de metingen van klanttevredenheid en 85 procent van de respondenten geeft een voldoende.

In de visitatieperiode heeft SSW de volgende prestaties geleverd:

- De meeste aspecten voldeden aan de eigen norm. Huuropzegging kreeg in het laatste jaar van de visitatie het hoogste cijfer: een 8. De klanttevredenheid was de laatste 3 jaar onder de eigen norm voor het aspect Algemene Dienstverlening.
- In de Aedes-benchmark ontwikkelde SSW's score zich van B naar C en weer naar B (op het gemiddelde van de sector). Er zijn diverse procesverbeteringen gestart.

De ontevredenheid betreft vooral het onderhoud. Groot onderhoud, renovatie en verduurzaming van complexen werden meermaals uitgesteld, met gevolgen voor het onderhoud in de tussentijd. Ondertussen zijn wel de eerste stappen gezet om dit te verbeteren.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6**.

## **3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven**

### **Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven**

#### **De ambities van SSW**

SSW heeft haar ambities geformuleerd in haar strategie voor 2014-2019 "Met bewoners naar vitale wijken", het ondernemingsplan "Op weg naar 2025" en in haar portefeuilleplannen.

#### **"Met bewoners naar vitale wijken"**

SSW ziet als haar kerntaak sociale huurwoningen verhuren aan de primaire en secundaire doelgroep (mensen met een laag inkomen) en maximaal 10 procent middeninkomens in haar primaire werkgebied: de gemeente De Bilt.

Dit is verwoord in de missie: "SSW is een klantgedreven en lerende woningcorporatie in de gemeente De Bilt. Wij verhuren en beheren ruim 5.000 woningen, garages en bedrijfspanden in de zes kernen van de gemeente. Wij werken aan betaalbare huisvesting voor lagere en middeninkomens en samen met u en stakeholders werken we aan vitale wijken".

In de toekomstvisie zijn 4 strategische doelstellingen bepaald (geschreven naar de huurder):

1. U ervaart een klantgedreven en lerende organisatie.
2. Wij werken aan betaalbare huisvesting voor lagere en middeninkomens.
3. We ondersteunen de klant betrouwbaar en innovatief.
4. Samen met u en onze stakeholders werken we aan prettig wonen.

Deze vier punten geven in de kern richting aan de maatschappelijke opgave en zijn leidend voor de portefeuillestrategie.

### “Op weg naar 2025”

Voor dit ondernemingsplan werd gebruik gemaakt van een woononderzoek (ontwikkeling bevolking, woningbehoefte) dat SSW samen met de gemeente De Bilt liet uitvoeren in 2020.



De missie werd opnieuw geformuleerd:

“Woonstichting SSW zet zich als Biltse woningcorporatie in voor mensen die niet op eigen kracht kunnen voorzien in woonruimte. Dat doen we door betaalbare huurwoningen aan te bieden in wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Daarbij werken wij nauw samen met onze maatschappelijke partners, met respect voor elkaars rol en expertise”.

In het ondernemingsplan werden deze speerpunten geformuleerd:

- Voor iedereen een plek. Omdat de groep mensen die voor woonruimte een beroep doen op SSW groeit, gaat SSW zoveel mogelijk huurwoningen toevoegen door bouwen, bouwen, bouwen. Het gaat hierbij zowel om sociale huurwoningen als om woningen met een middenhuur (tot € 1.000),
- Betaalbaar wonen. SSW staat achter het Sociaal Huurakkoord van Aedes en de Woonbond. SSW zet inkomensafhankelijke huurverhoging in ten behoeve van doorstroming of een huurprijs die passend is bij het inkomen. De hoogte van de huur is een instrument om invloed uit te oefenen op een gevarieerde instroom van nieuwe huurders in een wijk. Daarnaast zal de huurprijs van



woningen bij nieuwe verhuringen meer dan voorheen ook een relatie hebben met de kwaliteit. SSW wil de verschillende inkomensgroepen voor een sociale huurwoning een gelijke kans op een woning bieden. Om verduurzaming van woningen financieel haalbaar te houden is een bijdrage van de huurders nodig; de optelsom van huur en energielasten moet gelijk blijven of dalen.

- Prettig wonen in gevarieerde wijken. SSW wil een eenzijdige bevolkingsopbouw in een wijk voorkomen: verschillende woningtypen, verschillende huurprijsniveaus, evenwicht tussen zorgdragers en zorgvragers en toepassen van de mogelijkheid om te experimenteren met toewijzingsvormen moeten hieraan bijdragen. SSW wil oog hebben voor huurders die hulp nodig hebben en zorgen voor warme overdracht naar samenwerkingspartners. Verder moet het woningbezit schoon, heel en veilig zijn.

Om de speerpunten te kunnen verwezenlijken heeft SSW randvoorwaarden geformuleerd ten aanzien van de organisatie: SSW wil een betrouwbare verhuurder zijn voor de huurders, met een goede dienstverlening en fatsoenlijke woningen in fijne buurten. Dit betekent dat SSW de huurders en woningzoekenden professioneel benadert. Daarbij hoort een persoonlijke aanpak, duidelijkheid in wat ze kunnen bieden, afspraken nakomen en als dit niet lukt het tijdig laten weten, luisteren naar de huurders en doorvragen. Deskundige medewerkers hebben heldere kaders, maar krijgen de ruimte, beslissingsbevoegdheid en het vertrouwen om problemen zelf op te lossen.

Aan deze speerpunten heeft SSW de volgende strategische doelen gekoppeld tot 2025:

1. SSW gaat zoveel mogelijk huurwoningen toevoegen.
2. De woningen zijn betaalbaar.
3. De woningen zijn schoon, heel en veilig.
4. In wijken met woningen van SSW is het prettig wonen voor de huurders.
5. SSW heeft oog voor huurders die hulp nodig hebben en zorgt voor een warme overdracht naar de samenwerkingspartners.

In 2020 heeft SSW samen met de gemeente De Bilt een woononderzoek laten doen naar de toekomstige woningbehoefte. Daaruit blijkt dat er tot 2030 ongeveer 500 huishoudens bij komen. In de gemeente De Bilt moeten circa 1.130 nieuwe woningen gebouwd worden om die groei op te vangen en een inhaalslag te maken om het huidige woningtekort te verkleinen. Dat tekort doet zich vooral voor bij appartementen. Aan eengezinswoningen is een overschot, met name in de koopsector. De voorraad sociale huurwoningen zou in 2030 moeten bestaan uit 5.080 woningen. Dit betekent een feitelijke toename met 180 woningen ten opzichte van 2021.

### **Portefeuillestrategie**

SSW's portefeuillestrategie van 2017 werd in 2021 geactualiseerd in aansluiting op het ondernemingsplan. In de portefeuillestrategie werd aangegeven hoe de wensportefeuille van 2021 naar 2031 verandert.

### **Manifest betaalbaar wonen**

In 2021 stelde het regioplatform van woningcorporaties in de regio Utrecht, waaronder SSW, een plan op om het hoofd te bieden aan het grote tekort aan betaalbare woningen in de regio.

De corporaties stelden een bouwdeal met de gemeenten voor waarin zij sneller meer nieuwbouw zouden realiseren, leefbaarheid in de wijken zouden verbeteren, zorgen voor doorstroming en de woningvoorraad zouden verduurzamen. De gemeenten werd gevraagd procedures te versnellen en te zorgen voor meer bouwlocaties.



## De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghouders in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties aansluiten bij de opgaven in het werkgebied, zoals verwoord in de woonvisie van de gemeente De Bilt. De ambities, die worden beschreven in het ondernemingsplan en het portefeuilleplan, zijn onderbouwd met woononderzoek dat samen met de gemeente werd gedaan. De ambities zijn in de visitatieperiode geactualiseerd.

De ambities op het gebied van nieuwbouw zijn voldoende. Het gebrek aan locaties is een flinke belemmering. De corporatie had meer druk mogen zetten om toch meer mogelijkheden te hebben om de ambities te verwezenlijken. In 2021 tekende SSW wel het "Manifest betaalbaar wonen" van het platform van woningcorporaties in de regio Utrecht, waarin de corporaties een bouwdeal aan de gemeenten voorstelden.

Op het thema duurzaamheid voldoen de lokale ambities niet aan de landelijke afspraken.

Dit alles overziend beoordeelt de commissie dit onderdeel met een **6**.



## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonstichting SSW. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens vier face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstichting SSW.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders- vereniging	Gemeente	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie</b>					<b>6,3</b>	<b>50%</b>
Thema 1: Voor iedereen een plek	6,5	6,0	5,0	5,8		
Thema 2: Betaalbaar wonen	7,0	8,3	7,0	7,4		
Thema 3: Prettig wonen in gevarieerde wijken	7,0	8,0	7,0	7,3		
Thema 4: Duurzaamheid	5,8	6,0		5,9		
Thema 5: De juiste service	5,0			5,0		
<b>Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie</b>	5,9	7,5	8,0	7,1	<b>7,1</b>	<b>25%</b>
<b>Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie</b>	6,0	7,0	6,0	6,3	<b>6,3</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>					<b>6,5</b>	

### 4.1 De belanghebbenden van Woonstichting SSW

#### Biltse Bewonersvereniging WoonSprak

De naam van de vereniging geeft eigenlijk al het doel aan: de huurders inspraak geven in het beleid van de verhuurder. WoonSprak behartigt de belangen van de huurders en bewoners van woningen die in beheer of eigendom zijn van SSW. De belangenbehartiging heeft zowel betrekking op de woningen als de woonomgeving. WoonSprak is een van de partijen bij het maken van prestatieafspraken in De Bilt.

#### Gemeente De Bilt

Alle woningen van SSW liggen in de gemeente De Bilt. SSW heeft in de visitatieperiode prestatieafspraken gemaakt met de gemeente.

#### Zorg- en welzijnspartij, MENS De Bilt

MENS De Bilt is dé organisatie voor de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de Jeugdwet en Welzijn. De medewerkers en vrijwilligers van MENS faciliteren activiteiten, beantwoorden vragen en geven ondersteuning en advies. Alle activiteiten van MENS zijn erop gericht dat mensen zoveel mogelijk (blijven) meedoen in de maatschappij en zelf de regie houden over hun leven. De organisatie heeft niet op alle thema's cijfers gegeven omdat hen op enkele thema's het zicht ontbrak.

#### Overige partij, Coen Hagedoorn Bouwgroep

Coen Hagedoorn Bouwgroep is een bouw- en onderhoudsbedrijf dat niet-planmatig onderhoud doet voor een groot aantal corporaties, waaronder SSW. Coen Hagedoorn Bouwgroep werkt sinds 2018 voor SSW en heeft (nog) niet de positie van ketenpartner. Coen Hagedoorn Bouwgroep heeft daarom alleen scores gegeven voor de relatie en communicatie en voor de invloed op het beleid, niet voor de maatschappelijke prestaties.



## 4.2 Beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties

De belanghebbenden hebben hun beoordeling 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 Woonstichting SSW een **6,5** op het Presteren volgens Belanghebbenden. De belanghebbenden zijn het meest positief over de prestaties op de thema's betaalbaarheid en "prettig wonen in gevarieerde wijken". De belanghebbenden zijn minder tevreden over de prestaties met betrekking tot kwaliteit van de dienstverlening, de beschikbaarheid van woningen en duurzaamheid. De relatie en communicatie en de invloed op het beleid scoren voldoende tot ruim voldoende.

### a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een beoordeling over de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een beoordeling.

#### Thema 1 Voor iedereen een plek (beschikbaarheid)

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **5,8**.

WoonSprak geeft op dit thema een 6,5 omdat de corporatie doet wat zij kan. Het regeringsbeleid zorgt voor belemmeringen. Er is voldoende nieuwbouw in portefeuille.

De gemeente beoordeelt de prestaties op dit thema met een 6. Er zijn nog steeds lange wachttijden. Vind maar eens goede locaties om te bouwen. Dat is meestal gelukt, slechts één keer niet met een groene locatie waar heel veel tegenstand ontstond. Er zitten genoeg projecten in de pijplijn om aan de lokale behoefte te voldoen. Daarbij is er wat zorg of er genoeg capaciteit is om alle plannen uit te voeren.

MENS De Bilt ziet met name in het Centrum voor Jeugd en Gezin wat voor gevolgen de woningnood heeft. Bouwen naar de behoefte in de gemeente De Bilt is te weinig want de regionale vraag is groter. Daarom geeft MENS hier een onvoldoende.

#### Thema 2 Betaalbaar wonen

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,4**.

WoonSprak geeft SSW een 7 op dit thema. De corporatie doet wat zij kan. Voor het regeringsbeleid zouden zij een 4 willen geven. Huurprijzen zouden volgens WoonSprak gebaseerd moeten zijn op de kwaliteit van de woning, niet op het inkomen van de huurder.

WoonSprak heeft 5 jaar geleden een zeer geslaagde huurdersdag over dit thema georganiseerd met medewerking van onder andere de Sociale Dienst en NIBUD. Op het laatst werd SSW erbij betrokken. Er waren 150 huurders aanwezig. De dag heeft ook diverse netwerkcontacten opgeleverd.

SSW is de afgelopen jaren beter gaan handelen in geval van huurachterstanden. Vroeger werd veel te snel doorverwezen naar een deurwaarder. Nu werkt SWW samen met diverse instanties en worden huurders eerder dan voorheen geholpen en doorverwezen.

De gemeente vindt dat SSW het op dit thema goed doet. Het huurbeleid en de jaarlijkse huurverhogingen zijn passend. 70 procent van de woningvoorraad blijft onder de huurtoeslaggrens. De gemeente vindt de doorstroom bevorderende maatregelen van "Van groot naar beter" ook positief.



MENS De Bilt geeft een 7 op dit thema. Zeven van de tien casussen die bij hen terechtkomen hebben een financieel aspect. De stichting levert bijvoorbeeld kortdurende ondersteuning, verwijzingen naar de voedselbank en stichting Leergeld. De druk op het team wordt groter. En dit gaat over mensen die MENS al kent. Er zijn zorgen over de groeiende nieuwe groep; er is veel onzichtbare armoede, mensen komen pas heel laat naar ze toe. De vroegsignalering door de corporatie gaat heel goed. Er wordt snel geschakeld, gedeeld en meegedacht.

### **Thema 3 Prettig wonen in gevarieerde wijken**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,3**.

SSW krijgt een 7 van WoonSprak op dit thema. Ook hier doet de corporatie wat zij kan binnen slecht regeringsbeleid. De Woningwet werkt niet. Er ontstaat een concentratie van mensen met hele lage inkomens. WoonSprak ziet de achteruitgang in de wijken.

De gemeente geeft een 8+ voor de prestaties op dit thema. SSW houdt zich prima aan de bestaande afspraken. De samenwerking is goed. Het is bijzonder dat de huisvesting van statushouders en uitstromers uit instellingen helemaal gelukt is; dat is lang niet overal het geval. Toen er een versnelling nodig was, was dat binnen 3 maanden geregeld.

De leefbaarheid in de gemeente is op zich prima. In alle wijken zijn er goede contacten tussen de wijkbeheerders van SSW en de gebiedsbeheerders van de gemeente.

Hoewel buiten de visitatieperiode vallend, wil de gemeente de ontploffing in een flat in april 2022 hier benoemen: de inzet van de wijkbeheerders en hun kennis van de wijk en de bewoners was lovenswaardig.

MENS De Bilt geeft hiervoor een 7. Het gaat goed maar er is veel meer uit de samenwerking te halen. De Bilt is een gemeente met grote verschillen tussen wijken. Je moet daar zijn waar het nodig is.

### **Thema 4 Duurzaamheid**

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **5,9**.

Nu geeft WoonSprak voor duurzaamheid een 6-. Een paar jaar geleden zou dat een 4,5 geweest zijn. De corporatie doet ook hier wat ze kan maar andere corporaties zijn verder. Door de verhuurdersheffing zijn de middelen beperkt. Voor veel huurders is overleven nu het belangrijkste. En schimmel is een probleem.

De gemeente geeft een voldoende. De prestaties van SSW voor Duurzaamheid zijn aan de magere kant. De energiecoaches worden positief gewaardeerd. Met de huidige plannen is het de vraag of de doelstellingen behaald gaan worden. Meer ambitie op dit thema is gewenst. De urgentie is toegenomen, maar het verhaal is nog niet veranderd. De keuzes van SSW zijn wel begrijpelijk maar huurders in woningen met label E, F of G zijn nu in de problemen.

De gemeente steekt ook de hand in eigen boezem; haar warmtevisie is nog een redelijk hoog-over-verhaal; SSW is praktischer. De spirit, sturing en begeleiding vanuit de gemeente kan beter.

MENS De Bilt ziet dat SSW bezig is met duurzaamheid maar heeft geen cijfer voor de prestaties gegeven.





## Thema 5 De juiste service (dienstverlening)

Score voor dit thema is een **5,0**.

WoonSpraak geeft een 5 op dit thema. Niet alle medewerkers stellen in hun bejegening de huurders centraal. De receptie werkt soms als een muur om managers en medewerkers af te schermen. Zij hebben ook niet altijd de juiste informatie. Er wordt te weinig inlevingsvermogen getoond. Sommige medewerkers begrijpen onvoldoende dat je huurder bent omdat je geen geld hebt. Dat zie je bijvoorbeeld bij klachten over dingen die kapotgegaan zijn in de woning tijdens de renovatie van de Planetenflats. Er wordt te veel naar de grote lijn gekeken en niet naar de individuele huurder.

De gemeente geeft hier geen cijfer omdat er bij hen geen directe ervaring met de dienstverlening is. De wethouder ontving wel eens mail van bewoners die om maatwerk vragen. In de besprekingen voor de recente prestatieafspraken is het wel aan de orde geweest; vooral het (niet planmatig) onderhoud draagt bij aan de lage klanttevredenheid.

MENS De Bilt hoort van cliënten dat er wel iets aan te merken is op de dienstverlening maar heeft geen cijfer gegeven.

### b. Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **7,1**.

WoonSpraak geeft hiervoor een 6-, beter dan onder de vorige bestuurder (4) en minder dan tijdens de interim bestuurder (8). De directeur-bestuurder is niet zo makkelijk te bereiken, wordt afgeschermd en geeft niet altijd antwoord op mail. De deur is open, maar op een kiertje. Positief is dat er recent een bespreking met de manager Wonen & Beheer plaatsvond over klachten van huurders. De huurders hebben duidelijkheid en zekerheid nodig, vooral over de datum dat het complex waar zij wonen wordt gerenoveerd en/of verduurzaamd. Steeds opnieuw uitstel is heel vervelend.

De gemeente ziet dat de relatie en communicatie in de visitatieperiode verbeterd zijn. Daarvoor waren er conflicten tussen de gemeente en SSW, afspraken werden niet nagekomen, er was er sprake van wantrouwen en alleen schriftelijke communicatie.

Er is hard ingezet op het verbeteren van de communicatie. Tijdens de vorige (interim) directeur-bestuurder ging het al wat beter. Er is veel veranderd. SSW is benaderbaar, formele en informele contacten zijn beter, men pakt makkelijker de telefoon, de omgang is prettig. Op het sociale domein en op duurzaamheid was het wat lastiger elkaar te vinden. Dat had ook te maken met de vele wisselingen van de wacht. Nu geeft de gemeente een 7,5.

Coen Hagedoorn Bouwgroep vindt dat er met de komst van de nieuwe managers op Wonen en Vastgoed veel is verbeterd. Hij had daarvoor geen contactpersoon, er was geen lijn in de werkwijzen en er was geen stabiliteit in de organisatie. Het onderhoudsproces is niet goed georganiseerd en kent te veel overdrachtsmomenten. Procesverbetering werd opgepakt en weer stopgezet. Er zijn wel zo'n 10 pogingen geweest om de samenwerking beter te structureren. Opzichters hanteren verschillende kwaliteitsnormen. Het opdrachtenportaal werkt nog steeds niet goed. Er is niemand die precies weet hoe een opdracht door de systemen loopt.

De dienstverlening in de wijken gebeurt wel; de collega's willen hun werk graag goed doen. Er is veel kennis van het woningbezit, bij SSW en bij Coen Hagedoorn. De persoonlijke relaties zijn altijd goed geweest. SSW krijgt nu een 7 voor de rol als opdrachtgever, maar het is voorheen een onvoldoende geweest. Het bouwbedrijf wordt niet meegenomen in wat er gebeurt. Denk bijvoorbeeld aan de oplevering van De Leijen; daarover werd vooraf niet gecommuniceerd met Coen Hagedoorn. Door de



oplevering ontstond veel doorstroming en dus een hausse van mutatie-opdrachten. Er was geen plan. Met de eigen mensen van Coen Hagedoorn lukte het wel maar met de keten eromheen niet. Het gevolg is dat er minder kwaliteit geleverd kon worden.

Er zijn goede mensen bij SSW in dienst en er is vertrouwen dat het nu goed opgepakt wordt.

MENS De Bilt is heel tevreden over de relatie en communicatie en geeft een 8. Zowel op bestuurlijk niveau als op uitvoerend niveau loopt het goed. In het sociaal team wordt samengewerkt bij schuldenproblematiek, toegang tot de WMO etc. Dat gaat ontzettend goed. De verbinding op strategisch/ tactisch niveau kan nog beter evenals de kennis over wie wat doet.

### **c. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie**

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **6,3**.

WoonSpraak geeft een 6 voor de invloed op het beleid. Zij voelen zich niet altijd serieus genomen, terwijl WoonSpraak de afgelopen tijd een modernisering en professionalisering heeft doorgemaakt. Kijk bijvoorbeeld naar de vernieuwing van de statuten, de website en het starten van themagroepen voor huurders. WoonSpraak zou meer en eerder geïnformeerd en betrokken willen worden bij keuzes en prioriteitstelling bijvoorbeeld als het gaat om onderhoud en verduurzaming, of over de keuze van een schoonmaakbedrijf.

De gemeente geeft hier een 7. Bij het opstellen van de laatste woonvisie, het ondernemingsplan van SWW en het portefeuilleplan hebben gemeente en SSW bijgedragen aan elkaars beleidsontwikkeling. De gemeente vindt dat ze goed meegenomen zijn in de afwegingen. Er is begrip voor de beperkte middelen bij SSW. Tegelijkertijd vindt de gemeente dat ze weinig invloed heeft gehad op het beleid van SSW.

Coen Hagedoorn Bouwgroep vindt de invloed op het beleid onder de maat. De Bouwgroep zou liefst aan tafel zitten om samen te werken aan de opgaven. Er is behoefte aan stabiliteit, helderheid en structuur.

MENS De Bilt geeft hiervoor een 6. De problemen in de samenleving zijn voor één organisatie te groot om op te lossen. De samenwerking is nu erg van individuele medewerkers afhankelijk en dus kwetsbaar. Er is behoefte aan bestendinging. Er is bij MENS veel kennis van achter de voordeuren; die wordt nog niet optimaal gebruikt. Vooral in het gezamenlijk werken in wijken is veel meer te halen door samen te bouwen aan een beeld van de wijken en samen doelen te stellen. De gemeente heeft hier ook een rol in.

## **4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden**

### **WoonSpraak**

- Pleit voor scholing voor medewerkers met klantcontacten: inhoudelijk en over hoe met klanten om te gaan.
- Wil graag eerder betrokken worden bij beleid, keuzes en prioritering. Meer informeel contact is ook gewenst.

### **Gemeente**

- De 7 voor de invloed op het beleid zou een 8 kunnen worden als de gemeente iets meer mee zou kunnen sturen. Iets meer geven en nemen.
- Meer innovatie, creativiteit en durf. Ook iets meer stevigheid/ volharding over je plannen is gewenst: doe bijvoorbeeld gewoon een bod met locaties voor flexwoningen.



- Prettig wonen in gevarieerde wijken had een 9 gekregen als SSW een rol op zich had genomen in het verwezenlijken van meer plaatsen voor woonwagens.
- Doe liever iets meer aan duurzaamheid, dan komt het met de betaalbaarheid ook wel goed.

#### **Coen Hagedoorn Bouwgroep**

- Zorg voor het doorzetten van beleid. Begin niet steeds opnieuw.
- Maak gebruik van onze kennis van het bezit en het onderhoud.
- Betrek ons vroegtijdig bij het beleid, bijvoorbeeld bij het portefeuilleplan en reparatie in relatie tot keuzes voor de lange termijn.

#### **MENS De Bilt**

- Je moet daar zijn waar het nodig is.
- Laten we niet op de gemeente wachten maar samen starten om een beeld van de complexen en wijken te maken en doelen per wijk te stellen.
- Maak beter en eerder gebruik van onze kennis.
- Zou graag een Wonen-Welzijn-Zorg-overleg willen.
- De gemeente kan een verbindende rol spelen, onder andere door een gemeenschappelijke taal te voeren.



## 5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonstichting SSW, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van de vermogensinzet. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	5,0	100%

### 5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van Woonstichting SSW

**Oordeel Autoriteit woningcorporaties en Waarborgfonds Sociale Woningbouw over financiële risico's en continuïteit.**

WSW beoordeelde het risicoprofiel van SSW in 2018, 2019 en 2021 als laag tot gemiddeld en gaf aan vertrouwen te hebben in de borgbaarheid op lange termijn.

In 2018 werd door WSW aangegeven dat de organisatie staat, beleid en processen zijn vastgelegd en dat het overdragen van verantwoordelijkheid aan medewerkers kan worden doorgezet. Ook zouden het strategisch voorraadbeleid en de complexbeheerplannen nu verder uitgewerkt moeten worden.

In 2019 werd geconstateerd dat SSW in de financiële sturing en beheersing nog stappen zou kunnen maken.

In 2021 gaf SSW aan dat dit jaar een tussenjaar zou zijn waarin orde op zaken zou worden gesteld, strategie en kaders zouden worden vernieuwd en de teugels zouden worden aangetrokken. WSW wilde van de nieuwe strategie en kaders op de hoogte worden gehouden.

In onderstaande tabel is te zien dat SSW aan de financiële normen voldeed in de visitatieperiode.

DAEB	2018	2019	2020	2021	Norm Aw/WSW
ICR	2,43	2,90	1,67	2,02	> 1,4
Solvabiliteit Marktwaarde	75%	78%	81%	81%	> 20%
Solvabiliteit Beleidswaarde	52%	55%	51%	46%	> 15%
LTV Marktwaarde	*	22%	19%	18%	< 75%
LTV Beleidswaarde	47%	44%	49%	53%	< 85%

\*In 2018 werd nog niet gewerkt met marktwaarde voor de LTV.

In het jaarverslag van 2019 keek SSW vooruit naar 2020 en verder; de ratio's werden verwacht binnen de norm te blijven. In 2020 en 2021 gaf SSW in haar jaarverslag in de vooruitblik voor de komende jaren aan dat de LTV eerst in 2022, later in 2024 de norm zou kunnen overschrijden. De ICR zou bij de norm in de buurt gaan komen in 2022 of 2024. SSW concludeerde dat er keuzes gemaakt moesten worden in de ambities omdat niet alles kon dat men wilde.

In 2020 is een verbeterslag gemaakt in de kwaliteit en betrouwbaarheid van de vastgoeddata. Dit heeft als gevolg dat complexen in de marktwaardeberekening van de jaarrekening 2020 zijn opgesplitst in meer nieuwe waarderingscomplexen. Deze schattingswijziging heeft een verlagend effect op de marktwaarde in verhuurde staat en dus ook op het resultaat en het eigen vermogen.

In 2021 actualiseerde SSW haar portefeuillestrategie.



## Doelmatigheid

Hoe doelmatiger de organisatie, hoe groter het deel van het vermogen dat ingezet kan worden voor de maatschappelijke prestaties. In de onderstaande tabel is de ontwikkeling van de bedrijfslasten weergegeven in de Aedes-benchmark en vergeleken met het landelijk gemiddelde (B).

	2018	2019	2020	2021
<b>Score Aedes-benchmark</b>	C	B	C	B
<b>Bedrijfslasten per vhe SSW</b>	€ 882	€ 837	€ 919	€ 900
<b>Bedrijfslasten per vhe landelijk gemiddelde</b>	€ 785	€ 828	€ 846	Nog niet beschikbaar

De bedrijfslasten daalden in 2018 om daarna weer te stijgen. In 2018 daalden de bedrijfslasten wel harder dan elders in de sector. In 2019 daalde het bedrijfslastenoordeel van C naar B (terwijl de scores op huurderstevredenheid en duurzaamheid wel C waren).

In 2021 werd de portefeuillestrategie herijkt na vaststelling van het nieuwe ondernemingsplan. In 2020 werd scherper gestuurd op de kosten van reparatie en daalden deze ook. Maar de kosten van planmatig onderhoud stegen toen: in 2020 is planmatig onderhoud naar voren gehaald om dit gelijktijdig uit te voeren met duurzaamheidsprojecten.

## Oordeel commissie over de vermogensinzet

SSW zet haar vermogen bewust in voor de opgaven in het werkgebied. Dat blijkt uit het feit dat de geactualiseerde portefeuillestrategie aansluit op de Woonvisie van de gemeente.

SSW heeft slechts een beperkt overkoepelend toetsingskader op basis waarvan een integrale afweging wordt gemaakt tussen verschillende investeringsopties. In de portefeuillestrategie is wel een prioriteitstelling voor investeringen aangegeven:

- Als de middelen niet toereikend zijn, gaat nieuwbouw voor en worden herstructurering en verduurzaming vertraagd.
- Als er te weinig nieuwbouwlocaties zijn, wordt verkoop beperkt, krijgt herstructurering prioriteit, voegt SSW woningen toe binnen bestaand bezit en maakt SSW bestaande woongebouwen aantrekkelijker voor senioren.
- Bij verruiming van de middelen zet SSW als eerste in op toevoeging van extra woningen, vervolgens op de realisatie van tijdelijke woningen. Als dat niet kan in de gemeente De Bilt, dan in de directe omgeving van de gemeente. Daarna komt intensiveren of versnellen van de verduurzaming van de bestaande woningvoorraad.

SSW kijkt heel situationeel naar investeringen. De controller heeft de commissie verzekerd dat de afweging per individueel project zorgvuldig wordt gemaakt. Over De Leijen en andere individuele projecten zijn goede besluiten genomen.

De commissie is kritisch over de afwegingen rond verduurzaming. Voor de verduurzaming werd in eerste instantie prioriteit gegeven aan die complexen waar de meeste labelsprongen gemaakt konden worden. Dit had tot gevolg dat andere complexen die in slechte technische/ bouwkundige staat waren voorlopig nog niet aan de beurt waren en de kwaliteit van die complexen nog verder achteruitliep. Binnen de organisatie was bekend welke complexen in slechte staat waren. Toch werd dit niet meegenomen in de meerjarenonderhoudsbegroting (MJOB) en de verduurzamingsplannen. De gemaakte keuzen leiden tot minder maatschappelijke meerwaarde dan mogelijk was geweest. Inmiddels is de aanpak voor de verduurzaming gewijzigd, waardoor de afwegingen nu beter gemaakt kunnen worden.



De commissie denkt dat de financiële positie van SSW op zich voldoende ruimte biedt om meer nieuwe woningen te bouwen. Het gebrek aan locaties is daarbij een grotere belemmering. SSW heeft in de laatste jaren van de visitatieperiode haar personeelsbestand op het gewenste niveau gebracht zodat er ook daarin geen belemmering meer is om te versnellen met nieuwbouw en verduurzaming.

Het grootste probleem bij de keuzes over inzet van het vermogen ligt in de kwaliteit van de basisgegevens over het vastgoed. Deze was tijdens de visitatieperiode niet voldoende. De schaal van de organisatie is op zich klein genoeg om te weten hoe complexen ervoor staan. Echter, de informatie die hierover in de organisatie wel aanwezig was, werd niet in de MJOB opgenomen. Dat betekent dat keuzes voor investeringen niet voldoende onderbouwd werden gemaakt.

Daarom beoordeelt de commissie de vermogensinzet voor maatschappelijke prestaties met een **5**.

De commissie hecht eraan te vermelden dat er ondertussen wel goede stappen zijn gezet om de kwaliteit van de vastgoeddata te verbeteren en zo dus beter onderbouwde besluitvorming mogelijk te maken.



## 6 Governance van maatschappelijk presteren

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.

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
<b>Strategievorming en prestatiebesturing</b>		<b>6,0</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	7,0		
Prestatiebesturing	5,0		
<b>Maatschappelijke Rol RvC</b>		<b>6,0</b>	<b>33%</b>
<b>Externe legitimatie en verantwoording</b>		<b>6,5</b>	<b>33%</b>
Externe legitimatie	6,0		
Openbare verantwoording	7,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>6,2</b>	

### 6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiebesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiebesturing bestaat uit twee meetpunten. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiebesturing met een **6** gemiddeld.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat:

- De corporatie twee opvolgende ondernemingsplannen, "Met bewoners naar vitale wijken" 2014-2019 en "Op weg naar 2025" heeft passend bij de lokale situatie.
- SSW in de visitatieperiode haar portefeuillestrategie actualiseerde in 2017 en 2021.
- De maatschappelijke doelstellingen zijn vertaald naar doelen en activiteiten. Deze worden gemonitord in tertaalrapportages.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7** op basis van de volgende pluspunten:

- De vertaling van de visie in meetbare en te monitoren doelstellingen
- De actualisatie van de visie bij veranderende omstandigheden.

#### Sturing op prestaties

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

In de visitatieperiode blijkt bij SSW "de basis niet op orde" te zijn. In de managementletter van de accountant van 2018 wordt aangegeven dat er problemen zijn met de onderhoudsbegroting: er zijn te grote afwijkingen tussen de begroting en de realisatie. In 2019 (na het opstappen van de toenmalige directeur) zijn de waarschuwingen pregnanter en wordt dit ook benoemd in de



managementsamenvatting als risico. De accountant geeft ook aan dat verklaringen voor afwijkingen niet worden meegenomen als feedback voor het begrotingsproces. De volgende managementletters van de nieuwe accountant geven duidelijker en concreter aan waar het nog steeds niet op orde is.

Opvallend is dat in de opeenvolgende tertaalrapportages van 2018 steeds een andere verklaring voor huurachterstand en voor overschrijdingen op planmatig onderhoud staat. De steeds voorgenomen verbeteringen lijken niet te lukken. Of een hoge huurachterstand wordt geweten aan een seizoenseffect (wat ingelopen gaat worden) en een tertiaal later is de achterstand juist hoger door opnieuw een seizoenseffect. De huurderstevredenheid is nog steeds niet op het gehoopte niveau.

In tussentijdse rapportages worden de verschillen wel verklaard (wat is de reden dat de werkelijkheid afwijkt van de begroting?) maar mist naar de mening van de commissie een leereffect (wat betekent dit voor de toekomst?).

De beleidscirkel (plan-do-check-act) wordt niet gesloten. Er zijn plannen en er zijn activiteiten maar de check op de uitvoering en de effecten is er veel minder en de bijsturing ontbreekt geruime tijd.

Na de veranderingen in 2020 in de organisatiestructuur (splitsing van afdelingen Bedrijfsvoering & Financiën van Vastgoed & Ontwikkeling) en het aantreden van nieuwe MT-leden, is in 2021 de basis gelegd om te gaan werken aan de doelstellingen en ambities uit het nieuwe ondernemingsplan. Duidelijk was dat hiervoor verschillende kaders (opnieuw) ingevuld dan wel vastgesteld moesten worden. De basis op orde is hierbij een terugkerend thema. Dit vraagt inzet en aandacht van zowel de medewerkers als van de organisatie. Op veel vlakken is hiermee een start gemaakt in 2021 door onder andere het vaststellen van werkwijzen, overlegstructuren en richtlijnen (bijvoorbeeld voor het in beeld brengen van het proces van niet-planmatig onderhoud, bijhouden van gegevens over projecten in één systeem, overdracht van opgeleverde nieuwbouwprojecten, aansturing van bouwbedrijf Coen Hagedoorn). Vanaf de zomer van 2021 werden voor het eerst sinds een aantal jaar weer jaarplannen opgesteld waarmee de basis voor de meerjarenbegroting werd verbeterd.

Woonstichting SSW voldoet met name in het eerste deel van de visitatieperiode niet aan het ijkpunt voor een voldoende; de commissie zou voor dit thema over de eerste jaren van de visitatieperiode een 4 geven. De commissie ziet ook dat het managementteam en het bestuur nu een eenduidige visie hebben op de benodigde verbeteringen. Er zijn in 2021 stappen gezet maar er moet ook nog veel gebeuren. Daarom beoordeelt de commissie dit onderdeel uiteindelijk met een **5**.

De commissie verwacht dat als SSW verder gaat met de verbeteringen er in de aanstaande visitatieperiode een aanmerkelijk betere score op dit onderdeel zal volgen.

## **6.2 De beoordeling over de maatschappelijke oriëntatie van de RvC**

De commissie baseert haar oordeel op een aantal documenten zoals de brieven over de governance-inspectie van de Aw, de toezichtsvisie van de RvC, notulen van de raad uit de visitatieperiode en de verslagen van zelfevaluaties. Verder heeft het gesprek met de RvC input gegeven voor de beoordeling door de commissie. De commissie heeft zich op basis van deze informatie een beeld gevormd van de maatschappelijk oriëntatie van de raad in de vier rollen: de toezichthoudende rol, de werkgeversrol, de klankbordrol en de netwerkrol.





## Beschrijving maatschappelijke oriëntatie van de RvC

### Governance-inspectie Aw/ oordeel Aw

In 2018 constateerde de Aw dat de toegang tot de administratie van intermediaire verhueringen<sup>2</sup> niet geregeld was zodat de juistheid en volledigheid van de woningtoewijzingen niet kon worden vastgesteld. Voor het overige was alles in orde.

In 2019 was dat opgelost. Er moest alleen nog goedkeuring aangevraagd worden voor de verkoop van multifunctioneel centrum Het lichtruim. Die goedkeuring van Aw en WSW kwam er in 2021.

In 2020 oordeelde de Aw dat de bestendinging van organisatieveranderingen aandacht behoeft. Ook stelde de Aw dat in het aangekondigde nieuwe ondernemingsplan de groei van het aantal sociale huurwoningen gezien de opgaven in de regio aandacht zou moeten krijgen, evenals de geplande inhaalslag op het gebied van duurzaamheid.

Bij de inspectie van 2021 zag de Aw een organisatie met veel personele wisselingen en tijdelijk ingehuurd medewerkers. De Aw constateerde dat de basis niet op orde was en dat de verbinding tussen organisatie, management en intern toezicht verbetering behoeft. De Aw verzocht SSW een meerjarig verbeterplan op te stellen. Wat betreft het volkshuisvestelijk presteren van SSW verdiende de dienstverlening aan huurders verbetering. Ook daarvoor diende de interne beheersing op orde te worden gebracht. Mede doordat de interne beheersing nog niet op orde was ten tijde van de inspectie, concludeerde de Aw dat de governance van SSW nog niet voldeed aan de criteria van good governance. Omdat het nieuwe ondernemingsplan helder aangeeft wat nodig is om gewenste veranderingen te bereiken, oordeelde de Aw dat de inspectie geen aanleiding gaf tot het doen van interventies of toezichtafspraken. De Aw wilde wel de voortgang volgen.

De RvC heeft steeds adequaat gereageerd op de oordelen van de Aw.

### Toezichtsvisie

Gedurende de gehele visitatieperiode is er een gedeelde visie van de RvC op het toezichthouden op een maatschappelijke organisatie geweest.

In 2017 werd de "Visie Raad van Commissarissen op toezicht houden bij SSW" geformuleerd. De RvC van SSW stelde daarin zich bij het toezichthouden vooral te richten op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen passend binnen de statuten, visie en missie van de stichting en uitgewerkt in het ondernemingsplan. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de stichting, naar het te behartigen maatschappelijk belang en naar het belang van de betrokken belanghebbenden, primair de (toekomstige) bewoners en woningzoekenden en de gemeenten in het werkgebied van SSW. In de toezichtsvisie wordt de relatie gelegd met de missie van SSW en de kernwaarden die SSW voor houding en gedrag van bestuur en de organisatie vastlegde (deskundig, betrouwbaar, dienstbaar en toegankelijk).

### Maatschappelijke rol RvC

De RvC van SSW is divers samengesteld en geeft aan uit diverse bronnen informatie te verzamelen ten behoeve van het toezicht houden op het maatschappelijk functioneren van de corporatie. In de jaarverslagen geeft de raad aan informatie afkomstig van rapportages en diverse contacten (OR en MT, Aw ILT, WSW, gemeente, WoonSprak, Aedes, VTW, andere corporaties, RWU, zorg- en welzijnspartners, accountant, visitatie) nodig te hebben om zijn beeld te kunnen vormen. In 2018 vormde de raad zelfs een tijdelijke Stakeholderscommissie ten behoeve van het versterken van de

---

<sup>2</sup> Van intermediaire verhuur is sprake wanneer een corporatie sociale woonruimte verhuurt aan (bijvoorbeeld) een zorginstelling en de zorginstelling de woonruimte vervolgens onderverhuurt aan haar cliënten. Ook bij intermediaire verhuur is de inkomstenstoets van toepassing en moeten woningcorporaties hierover jaarlijks verantwoording afleggen.



verbinding met belanghebbenden, visie vormen op de rol van de RvC tegenover de belanghebbenden en betrekken van belanghebbenden bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan.

Desondanks moest de Raad in 2019 constateren dat signalen over het functioneren van de organisatie de RvC lang niet bereikt hebben. De RvC heeft dit zich zeer aangetrokken. Onder andere bij de zelfevaluatie is er op een open en transparante wijze over gesproken. De RvC geeft zelf aan dat hij kennelijk niet genoeg onafhankelijke bronnen van informatie had en te zeer een "niet plus"-gevoel heeft genegeerd. De raad heeft geleerd van wat er niet goed is gegaan en zit nu tijdelijk dichter op de controle rond de prestatiebesturing, vraagt meer door bij de controller en de managers en loopt vaker rond in de organisatie. De RvC vindt het fijn dat het managementteam nu vaker bij de RvC-vergaderingen aanwezig is; dat geeft de raad vertrouwen.

In deze visitatieperiode heeft de RvC de werkgeversrol voldoende ingevuld:

- Kort voor de herbenoeming van de directeur-bestuurder heeft de RvC de achterblijvende prestaties en enkele signalen dat er dingen niet goed gingen in de organisatie met de directeur-bestuurder besproken. Nadat zij ontslag nam kwam pas de duidelijke managementletter van de nieuwe accountant.
- De nieuwe directeur-bestuurder is geselecteerd met een duidelijk corporatie-/ vastgoedprofiel. WoonSprak was betrokken bij de selectieprocedure.
- Het functioneren van de nieuwe directeur-bestuurder is beoordeeld met een 360-graden-beoordeling, nog alleen met raadpleging van interne betrokkenen. De raad is van plan om voortaan ook externe betrokkenen te raadplegen.

De klankbordrol is in de visitatieperiode ruim voldoende ingevuld. De raad toont zich ervan bewust dat "de bestuurder bestuurt en de raad daar op gepaste afstand toezicht op houdt" bij het geven van gevraagd en ongevraagd advies. De RvC beoogt steeds een goede balans te houden tussen de sturing op maatschappelijke prestaties en de compliance, risicobeheersing en continuïteit. Daarbij wil de RvC meebewegen met het niveau van volwassenheid van de organisatie omdat de organisatie nog professionaliseringsslagen te maken heeft. Met de huidige bestuurder is er bewust gekozen voor minder frequente contacten. Met de directeur-bestuurder worden kritische discussies gevoerd over de balans tussen ambities en financiële zekerheid, vooral in het kader van nieuwbouw en verduurzaming, waarbij de RvC steeds zoekt naar meer maatschappelijke meerwaarde.

Ook de rol in het netwerk van de RvC is in de toezichtsvisie expliciet benoemd: contacten zijn van belang voor het tijdig signaleren van ontwikkelingen in de omgeving, de sector, politiek e.d. En ook vanwege de relatie met stakeholders en de maatschappelijke aanspreekbaarheid van de commissarissen. Wat betreft een al dan niet actieve rol als netwerker/ ambassadeur van de corporatie, ziet de raad dit primair als verantwoordelijkheid van de bestuurder. Situationeel kan de raad hierin een toegevoegde waarde hebben. In dat geval stemmen raad en bestuurder hun rol met elkaar af.

De raad constateert dat hij door corona de laatste jaren niet in de gewenste mate contacten in het netwerk heeft onderhouden. De raad heeft wel zijn jaarlijkse overleg met de OR en de huurdersorganisatie gehad. Leden van de raad volgen nu wat er op sociale media over SSW wordt gepost om signalen in een vroeg stadium te kunnen opvangen.



### **Beoordeling maatschappelijke oriëntatie**

De actuele toezichtsvisie, waarin duidelijk de gemeenschappelijke opvattingen over de maatschappelijke rol van de RvC zijn geformuleerd, is goed op papier gezet. De RvC wil informatie uit allerlei bronnen inwinnen ten behoeve van het vervullen van hun toezicht- en klankbordrol.

Toch hebben signalen over het functioneren van de organisatie en de achterblijvende prestaties de RvC lange tijd niet bereikt. Dat is niet helemaal onbegrijpelijk, aangezien de Aw, WSW en de accountant tot en met 2018 in de management letters en het visitatierapport 2014-2017 geen reden tot ongerustheid gaven. Wel had de raad aan de tertaalrapportages en de geplande verbeteringen die steeds maar niet tot stand kwamen, kunnen zien dat er wat aan de hand was. Een eigen oriëntatie op ontwikkelingen was verstandig geweest.

Uit de zelfevaluaties blijkt dat de RvC voldoende zelfreflectie heeft. De raad heeft geleerd dat hij kennelijk niet genoeg onafhankelijke bronnen van informatie had en een "niet plus"-gevoel te lang negeerde. De RvC balanceert bewust tussen ruimte geven aan de nieuwe bestuurder en de behoefte aan een scherp beeld ten behoeve van het toezicht. De RvC wordt nu gevoed uit meer interne en informele bronnen. De discussie over de balans tussen ambities en financiële zekerheid kan pas goed gevoerd worden nu de basis op orde begint te komen. Er is aandacht voor soft controls. De commissie waardeert dat positief.

Hoewel de commissie begrijpt dat de raad in de visitatieperiode noodgedwongen veel aandacht besteedt aan de interne organisatie, moet de commissie concluderen dat de netwerkrol in de gehele visitatieperiode matig is ingevuld. De bewuste keuze om als RvC geen formele/ geformaliseerde rol in het netwerk te vervullen en de beperkingen door de coronamaatregelen hebben het nog moeilijker gemaakt om als raad zichtbaar en toegankelijk voor het lokale netwerk te zijn.

Met name binnen het sociaal domein zijn er erg weinig contacten terwijl wonen en zorg een onderwerp is dat nu onderbelicht is en de komende jaren alleen nog maar aan belang zal winnen. De commissie heeft elders RvC's gezien die de afgelopen jaren veel actiever in het netwerk zijn geweest.

De RvC heeft daardoor in de visitatieperiode vooral gefunctioneerd als controleorgaan en het maatschappelijk perspectief onvoldoende actief geborgd.

Vanwege de ontwikkeling van het laatste jaar en de sterke zelfreflectie van de RvC laat de commissie haar oordeel naar de positieve kant doorslaan.

De commissie beoordeelt de maatschappelijke oriëntatie van de RvC met een **6**.

Hoewel het buiten de visitatieperiode valt, valt het de commissie op dat in de recente discussie over een mogelijke fusie de blik nogal intern gericht lijkt. De RvC geeft wel wat blijk van oog voor lokale gevoeligheden, maar het zijn vooral interne argumenten die worden benoemd. De maatschappelijke meerwaarde van lokale worteling heeft nog geen expliciete aandacht in de afweging.

### **6.3 De beoordeling over de externe legitimatie en de openbare verantwoording**

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met gemiddeld een **6,5**.



## **Externe legitimatie**

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt.

In de twee opeenvolgende ondernemingsplannen en de portefeuillestrategie is sprake geweest van inbreng van belanghouders (medewerkers, WoonSprak en gemeente).

Naast WoonSprak heeft SSW 12 bewonerscommissies. In 2019 waren dat er nog 9. Minimaal een keer per jaar vindt er overleg plaats tussen SSW en de afzonderlijke bewonerscommissies.

Voor de uitwerking van het duurzaamheidsplan 2018-2021 heeft SSW in complexen waar nog geen bewonerscommissie actief is een energielcommissie opgericht.

WoonSprak heeft aangegeven zich door SSW vaak niet serieus genomen te hebben gevoeld bij het maken van prestatieafspraken. In de tweede helft van de visitatieperiode ging het beter maar de huurder kan in de ogen van WoonSprak nog meer centraal worden gesteld.

De organisaties op het gebied van wonen en zorg hebben nog geen rol in de prestatieafspraken. Er is vooral goed (operationeel) overleg op dat punt.

Belanghebbenden ervaren SSW met name in het tweede deel van de periode als open en transparant. Dat heeft de commissie tijdens de visitatiegesprekken zelf ook ervaren.

Diverse belanghebbenden hebben aangegeven graag meer en vroegtijdig betrokken te worden en zien het vertrouwen groeien; er is dus goede kans op verbetering.

Daarmee voldoet Woonstichting SSW aan het ijkpunt voor een voldoende.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **6**.

## **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt.

SSW licht haar activiteiten en prestaties toe op verschillende manieren voor verschillende doelgroepen. Op haar website worden de belangrijkste actuele ontwikkelingen geplaatst en zijn alle relevante beleidsstukken te vinden. Het officiële jaarverslag is goed gestructureerd en leesbaar. Afwijkingen van financiële doelstellingen worden geanalyseerd en verantwoord.

Daarmee voldoet SSW aan de eisen voor een voldoende op dit onderdeel.

Niet iedereen leest graag een uitgebreid jaarverslag, hoe goed geschreven ook. Naast het jaarverslag is er een aantrekkelijk kort overzicht waarin de belangrijkste resultaten visueel zijn weergegeven en kort ingegaan wordt op de toekomst.

Daarnaast verschijnt vier keer per jaar het bewonersblad "Wonen bij SSW". Verder maakt SSW gebruik van sociale media zoals Facebook, LinkedIn en Twitter.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**.



## Deel 3

# Bijlagen bij het rapport





## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

### **Raeflex**

Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600

[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### **Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.**

Naam corporatie : SSW te De Bilt  
Jaar visitatie : 2022

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. 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 SSW te De Bilt hebben.

Bennekom, 3 mei 2022

drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### **Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie**

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van SSW te De Bilt verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekenden verplichten 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.

Bennekom, 13 mei 2022

de heer H.D. Albeda | voorzitter

Bennekom, 17 mei 2022

mevrouw mr. dr. M.C.E. van der Vleuten | commissielid

Bennekom, 12 mei 2022

mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom | secretaris



## 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

### H.D. Albeda (Hein)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Bestuurservaring door het vervullen van diverse bestuursfuncties. Het meest recentelijk als lid van de Rekenkamer Zeist, die kijkt naar effectiviteit en efficiëntie van het gemeentebestuur.
- ✓ Uitgebreide kennis van burgerparticipatie en overheidsverantwoording, onder meer door de functie van directeur bij de stichting Rekenschap, gecombineerd met financiële deskundigheid.
- ✓ Brede kennis van governance door lidmaatschap van de monitoring commissie governance verzekeraars.
- ✓ Ervaring met visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Hein Albeda | Raeflex](#)



[Hein Albeda | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Als zelfstandig adviseur houd ik me vooral bezig met burgerparticipatie en verantwoording voor gemeentes. Ik publiceer regelmatig over vraagstukken op het snijvlak tussen individueel belang en collectief belang.

Sinds 2011 richt ik me ook op de verantwoording en de governance van verzekeraars. Als adviseur bij gemeentes hoor en zie ik meestal hoe gemeentes tegen corporaties aankijken; als visitator bij woningcorporaties zie ik het omgekeerde. Ik vind het belangrijk dat de maatschappij ziet wat corporaties voor elkaar krijgen. Als corporaties het beter kunnen doen, dan moet dat ook zichtbaar zijn. Als corporaties het goed doen, hoort daar de erkenning van de maatschappij bij.

## Visitaties

Vanaf 2005 betrokken bij 68 visitaties als voorzitter en algemeen commissielid. Visitaties zijn belangrijk voor de verantwoording van de corporaties en voor de ontwikkeling van corporaties. Minstens zo belangrijk is het leereffect dat visitaties teweeg brengen.

Vanuit mijn achtergrond als adviseur let ik scherp op de governance en de financiële bedrijfsvoering van corporaties. Verder kijk ik naar de wijze waarop corporaties hun maatschappelijke omgeving meenemen in het formuleren van hun beleidsagenda. Ik kijk ook naar het netwerk. De scheiding van wonen en zorg betekent dat je moet kijken naar de kwaliteit van een netwerk: wie doet wat om maatschappelijke prestaties te behalen? Dat zien we ook bij gemeenten: als de corporatie terug gaat naar de kerntaak is het belangrijk om samen resultaten te behalen. De kwaliteit van de relatie met belanghebbenden is daarmee voor mij ook een belangrijk aandachtspunt in de visitaties.

## Kort CV

### Opleiding

- Kandidaats en lerarenopleiding Wiskunde
- Diverse trainingen strategisch wetgeven, governance, gespreksvaardigheden, publieke sector in control

### Carrière

2005–heden Zelfstandig adviseur  
1999–2005 Directeur Stichting Rekenschap, een stichting die zich ten doel stelde de verantwoording over overheidsuitgaven aan burgers te verbeteren  
1990–1999 Beleidsfuncties onder meer bij de Consumentenbond en als consultant bij Andersson, Elfers en Felix  
1982–1990 Fractiemedewerker bij de PPR, later GroenLinks, eerst in de gemeenteraad van Amsterdam, vanaf 1986 bij de Tweede Kamer

### Nevenfuncties

2020–heden Lid Rekenkamer Zeist  
2017–heden Vice voorzitter bestuur Stichting Toetsing verzekeraars  
2013–2017 Voorzitter commissie Advies Stichting Toetsing Verzekeraars  
2012–2013 Lid Monitoring Governance Verzekeraars  
2006–heden Bestuurslid Stichting Agora Europa, gericht op de afstemming van de politieke agenda's van bestuur en burgers





## Algemeen commissielid

### Mr. dr. M.C.E. van der Vleuten (Mechteld)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Specifieke kennis van volkshuisvesting, corporaties, portefeuillebeleid, leefbaarheid, participatie en governance
- ✓ Ervaring als bestuurssecretaris/ bestuursadviseur en manager wonen van woningcorporaties
- ✓ Visitatiekennis vanuit beleidsadvies voor SVWN
- ✓ Specialist in appartementsrecht en 'gemengde complexen'

Meer informatie:



[Website Raeflex cv](#)



[LinkedIn profiel](#)

## Korte kennismaking

Woningcorporaties zijn boeiende organisaties door de belangrijke huisvestingsopgaven waar ze voor staan. In 1995 ben ik in de volkshuisvesting gaan werken en sinds mei 2006 werk ik als zelfstandige in deze prachtige sector.

Mijn profiel kent drie facetten, met de volkshuisvesting als centraal punt:

- Juridisch: appartementsrecht, huurrecht en gemengde complexen
- Bestuurlijk: governance, toezicht en visitatie
- Management en advies

Bij diverse opdrachtgevers - de meeste in de corporatiesector - heb ik werkzaamheden uitgevoerd op beleidsmatig, (bestuurs-) adviserend en leidinggevend MT-niveau. Ik heb ervaring als beleidsadviseur en jurist op diverse gebieden, als bestuurssecretaris/bestuursadviseur, en ook als manager van afdelingen wonen en/of wijkbeheer. Als jurist/-bestuurssecretaris heb ik meegewerkt aan het ontmantelen van saneringscorporatie WSG. Daarnaast heb ik ruime ervaring als commissaris bij een corporatie, en eveneens als beleidsadviseur bij de stichting visitatie woningcorporaties (SVWN), zodat ik ook vanuit deze meer bestuurlijke / abstractere perspectieven corporaties kan beschouwen.

Sinds 2006 voer ik als zelfstandig ondernemer advies- en interim-management opdrachten uit voor met name corporaties, VVE's en opleidingsinstituten. Voor meer informatie zie mijn [LinkedIn profiel](#) of mijn website [www.mechteld.nl](http://www.mechteld.nl).

## Visitaties

Van 2010 tot augustus 2021 was ik als beleidsadviseur betrokken bij de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, SVWN. Ik heb het visitatie-instrument daar goed leren kennen. Zo was ik betrokken bij de ontwikkeling van de elkaar opvolgende methodieken, gaf ik voorlichting over visitatie aan huurdersorganisaties en was ik ambtelijk secretaris van het college van deskundigen.

Vanuit mijn praktijk bij woningcorporaties ben ik betrokken geweest bij visitaties als projectleider, als commissaris, als beoordelaar van rapporten en nu ook als visitator. In visitaties concentreer ik me op de prestaties in relatie tot de opgaven en volgens de belanghebbenden en de governance. Corporaties kunnen van grote betekenis zijn in hun lokale context. Een visitatie maakt dat zichtbaarder, niet alleen door de corporatie een spiegel voor te houden, maar ook door het echte gesprek met de lokale partners aan te zwengelen en te verdiepen. De prestaties worden helder in beeld gebracht, waarmee nog duidelijker wordt dat corporaties het niet alleen doen, maar samen met hun lokale netwerkpartners.

## Kort CV

### Opleiding

- HEAO-CE
- Nederlands Recht (Open Universiteit Nederland)
- Doctoraat (Open Universiteit Nederland), dissertatie *Gemengde complexen, een onderzoek naar de juridische knelpunten in woongebouwen met zowel huurders als eigenaar-bewoners*

### Carrière

2018-heden wetenschappelijk adviseur RST advocaten  
 2006-heden eigenaar Van der Vleuten I&PS  
 2002-2006 manager wonen bij CWL Woningbeheer (nu Kleurrijk Wonen)  
 1995-2002 beleidsadviseur Seyster Veste, corporatie in Zeist

### Nevenfuncties

2016-heden redacteur Groene Serie – Kluwer  
 2015-heden secretaris Juristenvereniging appartementsrecht  
 2014-heden adviseur appartementsrecht voor Woonbron  
 2013-heden lid Werkgroep Modernisering Appartementsrecht Nederland



## Secretaris

### drs. E.E.H. van Beusekom (Evelien)

#### Specifieke deskundigheid

- ✓ Uitgebreide kennis van corporaties
- ✓ Brede ervaring als adviseur/consultant
- ✓ Zeer goede schrijfvaardigheid
- ✓ SVWN visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Evelien van Beusekom | Raeflex](#)



[Evelien van Beusekom | LinkedIn](#)

## Korte kennismaking

Een groot deel van mijn loopbaan heeft zich afgespeeld bij corporaties. Door mijn achtergrond als sociaal psycholoog, houd ik me graag bezig met groepsprocessen in organisaties. Ik ben met name nieuwsgierig naar de relatie tussen opgaven van de organisatie, organisatiedoelstellingen en doelstellingen van medewerkers.

Naast mijn werkzaamheden als secretaris van de visitatiecommissie voor Raeflex werk ik ook als zelfstandig adviseur.

## Visitaties

Vanaf 2018 ben ik betrokken bij Raeflex en heb ik al meerdere visitaties uitgevoerd als secretaris van de visitatiecommissie.

Verantwoording van prestaties is een belangrijk doel van visitaties. Ook zie ik visitatie als een prachtige kans om te leren en de sturing van je organisatie te verbeteren. Want: Hoe zorg je ervoor dat je, in een maatschappelijke omgeving die steeds verandert, onzekerder en complexer wordt, je missie verwezenlijkt? Darwin zei het al: niet de sterkste, de slimste of de mooiste overleven, maar diegenen die zich het beste kunnen aanpassen. Wat helpt je daarbij?

Inzicht in je vooruitgang op belangrijke doelstellingen is bijzonder motiverend. Het legt de basis voor effectieve vervolgstappen en stemt optimistisch over de slaagkans daarvan.

## Kort CV

### Opleiding

- Doctoraal sociale psychologie (organisatiekunde en onderzoek).
- Diverse opleidingen op het gebied van progressiegericht werken.
- Human Core Business, postacademische leergang.

### Carrière

2018-heden Visitator Raeflex  
2010–2017 Coördinator P&O, Rijswijk Wonen  
2008–2010 Consultant/ Interim, Interlink  
2001–2008 Adviseur P&O en MT-lid bij GoedeStede  
1998–2001 Beleidsadviseur, loopbaanadviseur, gemeente Zaanstad  
1988–1998 Organisatieadviseur, Gemeente Vervoerbedrijf Amsterdam

### Nevenfuncties

2006–2008 Bestuurslid Woonwijs, nu de Corporatie Academie



## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Position paper</li><li>• Prestatieafspraken: 2017-2021, 2020-2021, 2022 + oplegmemo RvC prestatieafspraken 2022</li><li>• Verslag bestuurlijk overleg prestatieafspraken 07112019</li><li>• Verantwoording prestatieafspraken 2019, 31-12-2020, 01-07-2021.</li><li>• Ondernemingsplannen:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ SSW onderneemt 2021 -2025;</li><li>◦ Toekomstvisie 2014-2019</li></ul></li><li>• Jaarplan 2022 (september 2021)</li><li>• Jaarverslagen 2018, 2019, 2020, 2021</li><li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen:<ul style="list-style-type: none"><li>• Portefeuillestrategie 2017-2026 + 2022-2031</li><li>• Duurzaamheidsplan Woonstichting SSW 2018-2021+ bijlage 2 overzicht duurzaamheidsplan + oplegmemo</li><li>• Fasering besluitvorming investeringsprojecten Vastgoed</li><li>• Uitgangspuntennotitie mogelijke fusie</li></ul></li><li>• Woonvisie van gemeente De Bilt 2013, 2030</li><li>• Relevante convenanten:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Samenwerkingsconvenant Buurtbemiddeling + oplegnotitie; januari 2020</li><li>◦ Samenwerkingsovereenkomst Jongerenhuis + oplegnotitie; december 2019</li><li>◦ Samenwerkingsovereenkomst Living Lab + oplegnotitie</li></ul></li></ul>
<b>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Presentatie met uitkomsten stellingen belanghouderbijeenkomst ondernemingsplan</li><li>• Verslagen van overleg met WoonSprak:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ 2021: 16 december; 5 oktober; 14 juni met RvC; 27 mei; 18 februari</li><li>◦ 2020: 19 november; 17 september; 16 juni met RvC; 28 mei; 20 februari.</li><li>◦ 2019: 20 november; 18 september; 5 juni 2019; 26 februari 2019.</li><li>◦ 2018: 21 november, 21 september; 4 juli 2018; 14 mei 2018; 7 maart 2018.</li></ul></li><li>• Verslagen bestuurlijke overleggen met gemeente De Bilt: Over prestatieafspraken 20 mei 2019; 17 juni 2019; 7 mei 2020; 24 september 2020; 11 maart 2021</li><li>• Rapportages klanttevredenheidsonderzoeken: Klantvizier 2018, 2019, 2020, 2021</li></ul>
<b>Presteren naar Vermogen (PnV)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aw toezichtsbrieven, relevante correspondentie Aw en Governance audit:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Oordeelsbrief Aw 2018,</li><li>◦ Oordeelsbrief Aw 2019 + herziening oordeelsbrief 2019,</li><li>◦ Beoordeling rechtmatigheid Aw verslagjaar 2020,</li><li>◦ Toezichtbrief Aw 2021,</li><li>◦ Rapport governance inspectie augustus 2021.</li></ul></li><li>• WSW risicobeoordelingen 2018, 2019, 2021.</li><li>• Aedes-benchmarkcentrum (ABC): 2018 memo benchmark 2018 analyse uitkomsten 2019 bestuurlijke reactie Aedes benchmark 2019 2019 resultaten Aedes benchmark 2019 2020 bestuurlijke reactie Aedes benchmark 2020 2021 bestuurlijke reactie Aedes benchmark 2021 2021 memo RvC Aedes benchmark 2021 trend bedrijfslasten</li><li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet:<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Financieringsstrategie 2018</li><li>◦ 2018 treasury jaarplan + herziene versie + bijbehorende memo</li><li>◦ 2019, 2020, 2021 treasury jaarplan</li><li>◦ 2020, 2021 financiële risico analyse Ortec</li><li>◦ Investeringsstatuut en Toetsingskader (des)Investerings</li></ul></li></ul>



**Governance van  
maatschappelijk  
presteren**

- Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties:
  - Tertaalrapportages T1, T2, T3 2018; T1, T2, T3 2019; T1, T2, T3 2020; T1, T2, T3 2021.
  - Management letters 2018, 2019, 2020, 2021.
- Documenten over toezicht:
  - Visie Raad van Commissarissen op toezicht houden bij SSW, 12 maart 2017
  - Visie op besturen en toezicht houden 15 september 2021
  - Zelfevaluaties 2018, 2019, 2020, 2021.
- Verslagen RvC vergaderingen:
  - 2018: 14 maart, 24 april, 26 juni/ strategische sessie, 17 september/ overleg controller, 28 november/ overleg OR.
  - 2019: 27 februari, 26 maart, 16 april/ overleg controller, 18 juni, 10 september, 25 november, 9 december.
  - 2020: 25 februari, 21 april/ overleg controller, 16 juni, 18 september, 3 november, 25 november.
  - 2021: 16 februari, 1 april / Vestia leningruil, 22 april, 26 mei/ controller, 14 juni/ strategische sessie, 15 september, 23 november.
  - 2022: 22 juni over uitgangspunten mogelijke fusie



## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

**Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens 7 face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstichting SSW. Het gesprek met de RvC en met de directeur-bestuurder vonden plaats via videobellen.**

### **Raad van commissarissen**

De heer Harrie Bosch - voorzitter  
De heer Frank van Egeraat  
Mevrouw Aziza Aachiche, vice-voorzitter  
De heer Kevwe Scott - Emuakpor  
Mevrouw José Hendriksen

### **Directeur-bestuurder**

De heer Danny Visser

### **Managementteam**

De heer Joost Likkel - manager Bedrijfsvoering en Financiën  
De heer Emile Driesen - manager Vastgoed en Ontwikkeling  
Mevrouw Hanneke Burg - manager Wonen en Beheer

### **Overige**

De heer Roy Viring - controller

### **Ondernemingsraad**

De heer Wesley Dragter  
De heer Hassan Toutouh

### **Externe gesprekken**

#### **Huurdersorganisatie**

Mevrouw Marlène Clarck - voorzitter a.i.  
Mevrouw Patricia Gomes - penningmeester

#### **Gemeente De Bilt**

De heer Dolf Smolenaers - wethouder financiën · grondzaken · wonen en gemeentelijke ontwikkellocaties · onderwijs · sport en gezondheid  
De heer Gert den Ouden - adviseur Wonen

#### **Zorg- en welzijnsinstellingen**

De heer Frank van der Jagt - directeur-bestuurder MENS De Bilt

#### **Overige**

De heer Kaspar Huppelschoten - vestigingsmanager, Coen Hagedoorn Bouwgroep



## Bijlage 5 Position paper Woonstichting SSW



*20 september 2022*

In december 2018 heeft Ecorys de vorige maatschappelijke visitatie van Woonstichting SSW afgerond. De commissie constateerde dat SSW 'ruim voldoende' presteerde, maar dat er ook nog flinke verbeterlagen gemaakt moesten worden. Vooral op het gebied van nieuwbouw, verduurzaming en doelmatigheid zag de commissie ruimte voor verbetering. Deze zaken zijn in de afgelopen vier jaar ter hand genomen.

### **Turbulente jaren**

Op het moment van schrijven van dit position paper staan we aan de vooravond van een nieuwe visitatie die betrekking heeft op de periode 2018 - 2021. In tegenstelling tot de verwachting die in de bestuurlijke reactie 2018 werd uitgesproken, heeft ook deze periode zich gekenmerkt als turbulent. De bestuurswissels, een volledig nieuw management en veel personele wisselingen hebben de organisatie opgeschud. In 2020 is organisatie inrichting aangepast en is een nieuw ondernemingsplan opgesteld dat de strategische koers tot aan 2025 schetst. De jaren 2020 en 2021 stonden daarnaast natuurlijk in het teken van de Coronapandemie die SSW dwong tot een andere manier van werken.

Begin 2020 constateerden we dat SSW onvoldoende in control was. De organisatie ontbeerde structuur, bij medewerkers ontbrak inzicht in wat er van hen werd verwacht en het management beschikte niet over sturingsinformatie. Huurders van SSW waren niet tevreden over de dienstverlening, waardoor SSW het KWH-label dreigde te verliezen. Onze systemen en processen waren niet op orde en onze financiële positie bleek een stuk minder rooskleurig dan eerder was geschetst.

Daarom zijn we in 2021 begonnen met de basis op orde te brengen, een belangrijke voorwaarde immers om onze ambities te realiseren. Daaronder verstaan we onder andere het opstellen en implementeren van beleid en kaders dat medewerkers handvatten biedt om hun werk goed te kunnen doen. Daarnaast werken we aan het verbeteren van onze processen en helpen we medewerkers zich verder te ontwikkelen. Tot slot brengen we onze data en informatievoorziening op orde. Het jaar 2022, dat buiten de reikwijdte van deze visitatie valt, stond ook nog in het teken daarvan. Met het eind van het jaar in zicht lijkt het er op dat we 2023 in kunnen gaan met onze basis grotendeels op orde. Daarmee komen we ook meer en meer in control.



## **Ambities waarmaken**

In 2020 en 2021 hebben we serieus werk gemaakt van onze ambities op het gebied van nieuwbouw en verduurzaming. Ondanks het feit dat er in die jaren slechts één nieuwbouwproject is opgeleverd, hebben we grote stappen gezet. Begin 2020 zat er namelijk maar één nieuwbouwproject in onze portefeuille, inmiddels zijn dat er ongeveer tien. Daarmee lijkt het er op dat we de ambities uit ons ondernemingsplan gaan halen. We hebben dit voor elkaar gekregen door meer samenwerking te zoeken met marktpartijen, door kritisch te kijken naar onze eigen locaties en posities, maar zeker ook door onze nauwe samenwerking met de gemeente De Bilt. De intensivering van de samenwerking is hand in hand gegaan met het vertrouwen dat gegroeid is tussen de organisaties.

Dat geldt ook voor onze samenwerking met onze huurdersvereniging WoonSprak met wie we op constructieve wijze in goed overleg, samen met de gemeente De Bilt, onder andere de gezamenlijke prestatieafspraken vorm geven. Dat gaat op een plezierige en constructieve manier, waarbij de wederkerigheid in de te leveren prestaties een aandachtspunt blijft. Het is goed te constateren dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Het tempo en de haalbaarheid van gezamenlijke ambities wordt alleen helaas nog vooral bepaald door beperkte financiële ruimte en knellend rijksbeleid.

Ook met de energetische kwaliteit van onze woningportefeuille gaat het de goede kant op. In de afgelopen jaren hebben we zo'n 900 woningen verduurzaamd. Dit gaat gepaard met omvangrijke investeringen. Ook in de komende jaren gaan we door met het verduurzamen van onze woningen. We doen dit op het moment dat er onderhoud nodig is. In 2021 hebben we beoordeeld welke complexen het hardst toe zijn aan onderhoud. We proberen als eerste de woningen aan te pakken die het slechtst zijn. Zo dragen we optimaal bij aan het verlagen van het energieverbruik.

Tegelijkertijd constateerden we bij het opstellen van de begroting 2022 dat SSW tegen haar financiële grenzen aanliep. Omdat SSW dreigde niet meer aan de normen van Aw/WSW te voldoen, moesten wij in 2022 onze begroting bijstellen. Voor de komende jaren zal dan ook gelden dat het tempo waarin SSW kan investeren vooral bepaald wordt door de financiële ruimte die er is.

## **Vooruit kijken**

Kijkend naar de toekomst kunnen we niet anders dan constateren dat onze opgave groter is dan onze financiële polsstok. Daarom zullen we keuzes moeten maken in wat we doen en wanneer we dat doen. Omdat onze organisatie steeds beter op orde komt en we in toenemende mate in control komen, zijn we nu in staat om flexibel mee te bewegen met de ruimte die we hebben zodat we die optimaal kunnen benutten.

In de zomer van 2022 hebben we aangekondigd dat we onderzoeken of een fusie met onze bureaus van Woongoed Zeist leidt tot meerwaarde voor huurders, woningzoekenden en/of de beide organisaties. We verwachten dat een fusie onze organisaties minder kwetsbaar maakt en er aan bijdraagt dat we onze opgave (financieel) beter aankunnen. Bij een positieve uitkomst van het onderzoek streven we naar een fusie per 1 januari 2024.



## De balans

Als we nu de balans opmaken, dan constateer ik dat we met elkaar in een relatief korte en soms moeilijke tijd mooie verbeterlagen hebben gemaakt: onze basis komt op orde, we zijn aardig in control, onze projectenportefeuille is goed gevuld en de verduurzaming draait op volle toeren. Onze relaties met de gemeente, onze huurdersorganisatie en andere maatschappelijke partners zijn goed en er is onderling vertrouwen.

Tegelijkertijd constateer ik ook dat SSW op dit moment nog niet staat waar ik zou willen. Het niveau van onze dienstverlening kan omhoog en er is ruimte voor verdere verbetering van onze klantwaardering. Daarnaast hebben we op het gebied van informatisering en automatisering nog niet de verbeterlag kunnen maken die we willen. Het feit dat we nog niet zijn waar ik had gewild is deels te wijten aan de coronapandemie, die bepaalde verbeterlagen in de weg stond. Daarnaast hebben de gevolgen van de explosie van onze flat aan de Weegschaal in Bilthoven dit jaar een tijd lang onze volle aandacht gevraagd.

Voor mij gaat het in deze visitatie niet om de punten die we scoren of de cijfers die we krijgen. Ondanks het feit dat we op een aantal thema's fraaie resultaten hebben behaald, zullen we geen negens gaan scoren. Ik zie deze visitatie meer als een kans om te toetsen of SSW op de goede weg is. We hebben ons ondernemingsplan in nauwe samenwerking met gemeente, huurdersorganisatie en stakeholders gemaakt. Dus onze ambities zijn breed gedragen. Ik ben nu dan ook vooral benieuwd hoe zij onze voortgang waarderen. Herkennen zij de transformatie die SSW binnen heeft doorgemaakt? Zijn de onderlinge relaties en het vertrouwen volgens hen ook gegroeid? Zien zij SSW als betrouwbare partner?\* Ik hoop dat de visitatiecommissie er in slaagt om zich meer een oordeel te vormen over de beweging die SSW maakt, dan over waar de organisatie nu precies staat.

Danny Visser

Directeur-bestuurder

Woonstichting SSW

---

\* In ons huidige ondernemingsplan spreken we uit dat we een betrouwbare partner en verhuurder willen zijn. Als missie hebben we in het volgende geformuleerd: 'Als Biltse woningcorporatie zetten we ons in voor mensen die op grond van hun inkomen of persoonlijke situatie niet op eigen kracht kunnen voorzien in woonruimte. Dat doen we door betaalbare huurwoningen aan te bieden in wijken waar mensen prettig kunnen wonen. Daarbij werken wij nauw samen met onze maatschappelijke partners, met respect voor elkaars rol en expertise.'





## Bijlage 6: Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen



In 2018 t/m 2021 heeft SSW prestatieafspraken gemaakt met de gemeente De Bilt, en de Biltse huurdersvereniging WoonSprak. Deze prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel de maatschappelijke prestaties van SSW in de afgelopen vier jaar bepaald.

In overleg met SSW zijn de volgende thema's gedefinieerd, afkomstig uit bovengenoemde prestatieafspraken, aangevuld met een thema uit de ambities van de corporatie. Deze thema's zijn leidend bij de beoordelingen in de hoofdstukken Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens belanghebbenden.

De thema's zijn:

1. Voor iedereen een plek (beschikbaarheid)
2. Betaalbaar Wonen
3. Prettig Wonen in gevarieerde wijken
4. Duurzaamheid
5. De juiste service (dienstverlening).



## Voor iedereen een plek (Beschikbaarheid)

Gezamenlijke ambitie: toewerken naar een voorraad sociale huurwoningen in de gemeente De Bilt van 4.920 in 2030.

Om deze ambitie te bereiken werden de volgende afspraken gemaakt:

- Een minimale DAEB voorraad van 4.920 woningen in 2030, dit betekent een beperkte groei ten opzichte van de huidige voorraad.
- Realiseren van 450 nieuwe sociale huurwoningen tussen 2016-2030.
- 2017 en 2020: Tenminste 10 procent van het aanbod voor de primaire doelgroep bestaat uit eengezinswoningen.
- Uitvoering van het 'convenant tijdelijke huisvesting', onder andere door het toevoegen van circa 50 tijdelijke woningen voor een periode van 10 jaar (voor een mix van doelgroepen).
- Verkoop van bestaand bezit uit de sociale woningvoorraad kan alleen doorgang vinden indien er nieuwbouw tegenover staat. Vanaf 2020: SSW verkoopt gemiddeld 5 woningen uit de vastgestelde verkoopvijver per jaar. Daarbij mag het aantal sociale huurwoningen niet dalen.
- Huurwoningen met een aanvangshuurprijs boven de sociale huurprijsgrens gaan over naar de niet-DAEB tak. Met andere over te hevelen woningen bestaat de niet-Daeb tak uiteindelijk uit 317 woningen<sup>4</sup>.

Bij dit thema hoort ook deze gezamenlijke ambitie: ouderen en mensen met een zorgbehoefte zo lang mogelijk en zo zelfstandig mogelijk in de eigen omgeving te huisvesten. Om deze ambitie te bereiken werden de volgende afspraken gemaakt:

- 2020: het realiseren van levensloopbestendige wijken.
- Bij nieuwbouw te streven naar tenminste het niveau van 'bezoekbaar' (dit betekent dat een bezoeker die afhankelijk is van een rolstoel de woonkamer en het toilet kan bereiken en gebruiken).

### Geleverde prestaties t.a.v. de omvang van de woningvoorraad

Bezit	2021	2020	2019	2018
<b>Aantal zelfstandige wooneenheden DAEB</b>	4.706	4.707	4.684	4.689
<b>Aantal zelfstandige wooneenheden niet-DAEB</b>	307	307	319	322
<b>Aantal onzelfstandige wooneenheden DAEB</b>	0	0	79	83
<b>Aantal overige verhuureenheden</b>	361	361	365	365
<b>Aantal verhuureenheden</b>	5.374	5.375	5.447	5.459
<b>Aantal gewogen verhuureenheden</b>	5.152	5.129	5.136	5.145

In de visitatieperiode is de woningvoorraad licht gegroeid. Het verschil tussen het aantal DAEB-woningen dat er is eind 2021 en het aantal dat er in 2030 volgens afspraak moet zijn bedraagt 214.

<sup>4</sup> Door de verkoop van Het Lichtruim, werden ook niet-DAEB woningen verkocht. Het cijfer in de prestatieafspraken is daar niet op aangepast.



## Ontwikkeling woningvoorraad

Nieuwbouw	Woningaantallen	Bijzonderheden: doorstroming; duurzaamheid
<b>Opgeleverd</b>		
<b>2021</b>	Geen	
<b>2020</b>	Hof van Bilthoven 33 sociale huurwoningen	Warmtepomp, gasloos en met zonnepanelen op het dak. 20 toegewezen aan doorstromers van SSW.
<b>2019</b>	geen	
<b>2018</b>	De Leijenburg (De Leijen Zuid) 99 appartementen	40 eengezinswoningen elders vrijgekomen en toegewezen aan doorstromers van SSW. Levensloopbestendig
<b>Totaal opgeleverd: 132</b>		

In het rapport van de vorige visitatie is vermeld dat er in 2016 en 2017 geen nieuwe woningen werden opgeleverd. Met het aantal nieuwe woningen dat tijdens deze visitatieperiode werd opgeleverd voldoet SSW nog niet aan de afspraak om 450 nieuwbouwwoningen tussen 2016 en 2030 op te leveren.

Tot 2030 zijn er een aantal bouwprojecten gepland die zeer waarschijnlijk zullen worden gebouwd. Deze zijn hieronder weergegeven.

Start bouw	Project	Kern	Totaal aantal woningen	Minimaal 30% sociale huurgrens	Minimaal 20% midden huur
<b>2023</b>	Werkschuit	Bilthoven	27 MG	15	12
<b>2023</b>	Melkweg 3	Bilthoven	30 MG	16	12
<b>2024</b>	Gregoriuslaan	Bilthoven	16 MG	8	8
<b>2024</b>	Leyense tuin Politielocatie	Bilthoven	68 (52 MG en 16 GW)	22	14
<b>2024</b>	B. de Withstraat	De Bilt	8	5	3
<b>2024</b>	Nobelkwartier	De Bilt	108 (102 MG en 6 GW) 70% huur (76) 30% koop (32)	58	16
<b>2025</b>	Oude Brandenburgerweg Zwembadlocatie	Bilthoven	24	5	3
<b>2025</b>	Tuinstraatkwartier	De Bilt	120 MG (sloop van 108 MG)	102	18
<b>2026</b>	Schapeuweide incl. begraafplaats	Bilthoven	200	60	20
<b>2030</b>	Henrica van Erpweg	De Bilt	65	39	26
<b>Totaal gepland</b>				<b>298</b>	<b>134</b>

MG= meergezinswoningen, appartementen; EGW = eengezinswoningen

De reeds opgeleverde woningen en de geplande nieuwbouw zijn voldoende om aan de afspraak van 4.920 DAEB-woningen in 2030 te voldoen.

### Tijdelijke woningen

Aan de Otto Doornebalweg en de Essenkamp werden tijdelijke woningen gerealiseerd voor stathouders. SSW ontwikkelde vervolgens een plan om containerwoningen te plaatsen. Deze woningen zijn vooral geschikt voor alleenstaande woningzoekenden. Er bleek echter meer behoefte aan woningen voor gezinnen te zijn. Nadat er maatschappelijke onrust ontstond over de containerwoningen besloot de gemeente het project te stoppen. Er werd besloten stathouders binnen de bestaande voorraad te huisvesten, ondanks dat dat leidt tot langere wachttijden voor alle woningzoekenden.



## Verkoop

Verkoop	2021	2020	2019	2018
	2	Het Lichtruim (maatschappelijk onroerend goed) - 20 appartementen en 3 woningen Totaal: 23	9	10
<b>Aan zittende huurders</b>	-	-	3	9

In 2021 besloot SSW haar verkoopprogramma op te schorten vanwege het grote tekort aan sociale huurwoningen. Verkoop van woningen is alleen nog in uitzonderlijke gevallen aan de orde tot de nieuwbouwproductie op gang komt.

### Geleverde prestaties t.a.v. samenstelling woningvoorraad

Het woningbezit van SSW bestaat voor bijna 40 procent uit eengezinswoningen.

Van het aanbod aan de primaire doelgroep was in de jaren tot 2020 tenminste 10 procent een eengezinswoning, conform de afspraak.

## Verhuurde woningen

	2021	2020	2019	2018
<b>Woningen verhuurd (sociaal en vrije sector)</b>	327	296	353	351
Waarvan:				
<b>Nieuwbouwoningen</b>	0	33	0	99
<b>Bestaande woningen</b>	315	263	353	252
<b>Zorgwoningen (zelfstandig)</b>	12	9	17	
<b>Nieuwe huurders</b>				
Waarvan:				
<b>Statushouders woningen (personen)</b>	25 (67)	16 (38)	14 (25)	14 (61)
<b>Uitstroom maatschappelijke opvang/ beschermd wonen</b>	12	13	7	
<b>Senioren (= &gt;66 jaar)</b>	30	28	36	94
<b>Urgent woningzoekenden</b>	51	12	27	18
<b>Gemiddelde inschrijftijd voor een woning</b>	10,7 jaar	10,2 jaar	10 jaar	11,3 jaar

### Prestaties t.a.v. levensloopbestendige wijken

SSW biedt met zorgpartners specifieke woonruimte in diverse wijken voor mensen die niet (meer) zelfstandig kunnen wonen:

- Wooncentrum Zideris, Bilthoven, verschillende woningen voor 17 volwassenen met een verstandelijke beperking. Zideris begeleidt ook een aantal bewoners met een verstandelijke beperking die zelfstandig wonen.
- Woonzorgcentrum Dijkstate, Maartensdijk, 61 zelfstandige seniorenappartementen met extramurale zorg.
- Toutenburg, Maartensdijk, 33 seniorenappartementen (gelieerd aan Dijkstate) en een gemeenschappelijke recreatieruimte met activiteiten verzorgd door MENS De Bilt.
- Multifunctioneel zorgcentrum Rinnebeek, De Bilt; oefenruimte Rode Kruis, dagopvang voor cliënten met dementie en 28 wooneenheden voor psychogeriatrische cliënten (kleinschalige verpleeghuiszorg van De Bilthuysen/Silverein).
- Thomashuis, Maartensdijk, kleinschalige woonvoorziening voor 8 bewoners met een verstandelijke (en lichamelijke) beperking.
- De Reiger, Bilthoven, 26 zorgappartementen voor mensen met een verstandelijke (en lichamelijke) beperking, cliënten van Reijnaerde.

In 2018 werd De Leijenburg opgeleverd: 99 levensloopbestendige appartementen.

### Prestaties t.a.v. "bezoekbare" nieuwbouw

De appartementen van de Leijenburg zijn levensloopbestendig en voldoen daarmee ook aan de eis dat nieuwbouw "bezoekbaar" moet zijn.



## Betaalbaar wonen

**Gezamenlijke ambitie: huishoudens die behoren tot de doelgroep van SSW financieel passende huisvesting te bieden.**

**Om deze ambitie te bereiken werden de volgende afspraken gemaakt:**

- SSW stelt 70 procent van de vrijkomende woningen beschikbaar voor de primaire doelgroep. De maatregelen die hiervoor nodig zijn legt SSW vast in haar huurbeleid.
- SSW maakt gebruik van de mogelijkheden die er zijn om goedkoop scheefwonen tegen te gaan: het inzetten van inkomensafhankelijke huurverhoging; door het inzetten van een budget van € 20.000, - per jaar om huurders vanaf 65 jaar te verleiden om van een grote eengezinswoning door te stromen naar een passende woning om vervolgens de vrijkomende woningen met voorrang toe te wijzen aan doorstromers uit gemeente De Bilt en door vrije sectorwoningen bij voorrang aan te bieden aan doorstromers uit gemeente De Bilt.
- Tenminste 95 procent van de nieuwe huurders met een inkomen onder de huurtoeslaggrens moet een sociale huurwoning toegewezen krijgen met een huur onder de huurtoeslaggrens.
- Om doorstroming op de woningmarkt te stimuleren krijgen doorstromers uit de wijk of kern voorrang bij de toewijzing van nieuwbouwprojecten van SSW.
- Om middeninkomens een kans te geven op de woningmarkt benutten SSW en de gemeente de 20 procent vrije ruimte die de wet biedt om daarmee een mix binnen de wijk/ complex te realiseren. SSW zet deze mogelijkheid in het bijzonder in om doorstroming te bevorderen.
- SSW, gemeente De Bilt en WoonSprak zetten zich gezamenlijk in om het aantal huurders dat bij de schuldhulpverlening terecht komt, terug te dringen.

### Geleverde prestaties

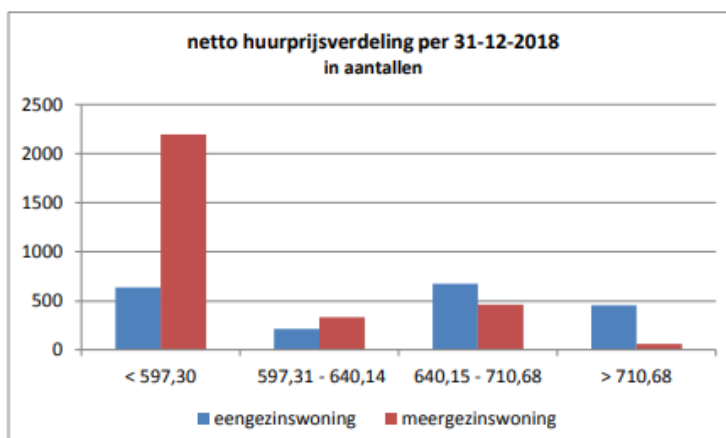
#### Woningvoorraad naar prijsklasse

In de portefeuillestrategie van SSW is een aantal doelstellingen geformuleerd voor de betaalbaarheid van de voorraad, geformuleerd als welk deel van de voorraad in welke huurprijscategorie zou moeten vallen:

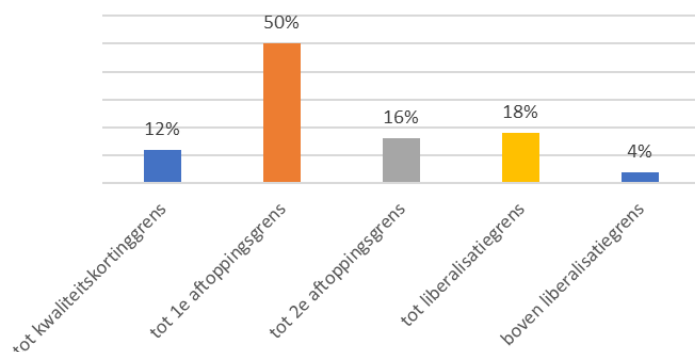
- Minimaal 60 procent tot de eerste aftoppingsgrens.
- Minimaal 10 procent tot de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens.
- Minimaal 200 woningen tot de kwaliteitskorting- (ook wel jongeren)grens.
- Minimaal 20 procent van de eengezinswoningen tot de 2<sup>e</sup> aftoppingsgrens.

(Doorgaans worden de grenzen van de categorieën jaarlijks geïndexeerd).

Omdat SSW bij het doorrekenen van het beleid heeft geconstateerd dat ze deze portefeuilledoelstellingen niet halen, werden begin 2019 de streefhuren naar beneden bijgesteld van 75 procent naar 73 procent van maximaal redelijk.



netto huurprijsverdeling per 31-12-2021  
in percentage



Bron: jaarverslagen

## Huurbeleid

### Gemiddelde huurprijs

	Gemiddelde nettohuur per maand SSW	Gemiddelde corporaties regio	Gemiddeld % maximaal redelijke huur SSW	Gemiddelde van alle corporaties in Nederland
<b>2018</b>	€ 580	€ 550	70,6%	71,6%
<b>2019</b>	€ 587	€ 561	71%	71,2%
<b>2020</b>	€ 609	€ 569	68%	70,8%
<b>2021</b>	€ 600	Nog niet beschikbaar	68.6%	Beschikbaar na 22-9-22

Bron: jaarverslagen

De gemiddelde huurprijs bij SSW is hoger dan in de regio maar het percentage van de maximaal redelijke huur is bij SSW lager. De reden hiervoor is dat SSW meer dan gemiddeld eengezinswoningen biedt.

### Huurverhogingen

	SSW lage inkomens	SSW extra inkomensafhankelijk	SSW Gemiddelde	Gemiddeld % huurstijging corporaties
<b>2018</b>	1,8% als huur > 60% van MRH 2,8% als huur < 60% MRH	4 %	1,89 %	0,9 %
<b>2019</b>	1,6 %+ aftopping op sociale huurgrens	4,2 %	1,55 %	2,3%
<b>2020</b>	2,6 % + aftopping op sociale huurgrens	6,6 %	2,28 %	3,2%
<b>2021</b>	0% Inflatie +1% vrije sectorwoningen (ongeveer 100 woningen)	0%	0%	Nog niet beschikbaar

Bron: jaarverslagen

SSW voert een inkomensafhankelijk huurbeleid.



In 2019 kregen 25 huurders huurbevrozing. Huurverlaging werd in enkele gevallen toegekend.

In 2020 werd het Sociaal huurakkoord tussen Aedes en de Woonbond gesloten. Van 42 huurders werden de huren bevroren, 4 huurders kregen een huurverlaging.

In 2021 besloot de rijksoverheid de huren voor alle huurders te bevroren. Het effect van deze huurbevrozing is voor SSW ongeveer € 40.000 per maand.

De Wet Eenmalige Huurverlaging werd in 2021 van kracht: huurders met een laag inkomen en een hoge huur konden eenmalig permanente huurverlaging krijgen. Ruim 500 huurders van SSW voldeden aan de voorwaarden en kregen een gemiddelde huurverlaging van € 60 per maand. Totale kosten voor SSW € 35.000 per maand.

### Huurachterstanden

	% van de totale jaarhuur	Aantal huurachterstanden	Gemiddelde huurachterstand per huurder	Ontruimingen wegens huurachterstand	Nederland
<b>2018</b>	1,52%	557	€ 955	2	%
<b>2019</b>	1,4%	621	€ 872	5	%
<b>2020</b>	1,4%	558	€ 742	0 woningen; 2 garages; 1 noorderzon	%
<b>2021</b>	0,85 %	529	€ 549	0	%

SSW voert een actief incassobeleid. Door zo vroeg mogelijk in contact te komen met huurders met betalingsproblemen kunnen deze blijven wonen in hun woning en worden dure incassotrajecten en ontruimingen voorkomen.

In 2020 voerde SSW een coulancebeleid bij inkomstent rugval i.v.m. Corona: mogelijkheden voor maatwerk en langere doorlooptijd voor betalingsregelingen.

De Coronamaatregelen maakten dat mensen minder geld konden uitgeven. Veel huurders liepen hun betalingsachterstand in. Er is een toename van huurders die hulp zoeken voor schuldsanering en budgetbeheer en het aantal betalingsregelingen is toegenomen.

Gedurende de visitatieperiode namen de huurachterstanden af bij SSW, evenals het aantal ontruimingen wegens huurschuld.

### Prestaties t.a.v. % nieuwe huurders onder inkomensgrens

Aantal verhuringen	2021	2020	2019	2018
Aantal woningen verhuurd	327	296	346	351
Met een sociaal huurcontract	318	275	323	335
Waarvan passend voor laagste inkomens	284	196	244	175
Toegewezen aan laagste inkomensgroep	245	170	225	179
Passend toegewezen aan laagste inkomensgroep	99,2%	97,1%	97,4%	97%
Toegewezen volgens EU-normering	89,3%	98,1%	97,8%	92%
Geliberaliseerd huurcontract	9	21	23	16

Bron: verantwoording prestatieafspraken en jaarverslagen



### Toewijzing kleine kernen t.b.v. doorstroom

Vanwege de lange inschrijftijden voor een woning en de vitaliteit van dorpen is er voor de kleine kernen van de gemeente een speciale toewijzingsregeling ingesteld. Woningzoekenden met binding met de kern krijgen voorrang als er een woning vrijkomt in de kern. Daarmee maakt SSW gebruik van de vrije ruimte die er is in de EU-regelgeving over toewijzing.

<b>Aantal toewijzingen</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Westbroek</b>	2	1	1	6
<b>Hollandsche Rading</b>			1	3
<b>Groenekan</b>				2
<b>Totaal</b>	2	1	2	10





**Een gevarieerde bevolkingsopbouw is voor de vitaliteit en leefbaarheid van een wijk van groot belang.**

**Gezamenlijke ambitie: specifieke doelgroepen met voorrang sociale huurwoningen toewijzen om een mix binnen complexen/ wijken te creëren.**

Om deze ambitie te bereiken werden de volgende afspraken gemaakt:

- Voldoende geschikte woningen beschikbaar stellen om aan de gemeentelijke taakstelling over het huisvesten van statushouders te voldoen. In 2020 is dit een inspanningsverplichting geworden: SSW spant zich maximaal in om in samenspraak met de gemeente de taakstelling voor de huisvesting van statushouders te realiseren.
- Binnen de contouren van de afspraken over ambulantisering en de regionale afspraken huisvesten van het contingent uitstroom Maatschappelijke Opvang/ Beschermd Wonen. In 2020 is de afspraak toegespitst: SSW huisvest jaarlijks enkele personen die uitstromen vanuit de maatschappelijke opvang Utrecht (uitvoering regionaal convenant maatschappelijke opvang).

Bij dit thema hoort nog een gezamenlijke ambitie: het budget dat beschikbaar is voor leefbaarheid wordt zo optimaal mogelijk in gezet.

Hiertoe werden de volgende afspraken gemaakt:

- Een gezamenlijke wijkschouw (gemeente, SSW en bewonersvertegenwoordiging) in de verschillende wijken/ kernen waar SSW bezit heeft geeft jaarlijks de prioriteiten weer voor inzet van de leefbaarheidsbudgetten
- 2020: afsluiten van een convenant vroegsignalering (gemeente, SSW en andere maatschappelijke organisaties) ter ondersteuning van huurders met huurachterstanden en andere problematiek. Voorkomen van huisuitzettingen van gezinnen met minderjarige kinderen.
- Inzetten van Buurtbemiddeling.

## Geleverde prestaties t.a.v. leefbaarheid wijken

### Leefbarometer

De leefbarometer is een instrument van de rijksoverheid om de leefbaarheid in wijken en buurten te monitoren. Het is gebaseerd op het WoonOnderzoek Nederland (WoON) onder tienduizenden bewoners en op gegevens over de woningmarkt. De leefbarometer wordt elke twee jaar toegepast. De gemeente De Bilt scoorde in 2018 goed en in 2020 zeer goed. Er zijn geen wijken in de gemeente die minder dan ruim voldoende scores.

### Geleverde prestaties voor het huisvesten van statushouders

Jaar	2021	2020	2019	2018
Opgave	60	30	33	61
	Achterstand 2020 nog 5	Achterstand 2019 nog 8		
Resultaat	67	38	25	61

Bron: jaarverslagen en T3-2018

Het COA maakte in 2020 een inhaalslag met het beoordelen van asielaanvragen waardoor de vraag naar woningen fors steeg. De instroom nam eveneens fors toe.

In 2019 werden door SSW meer statushouders gehuisvest maar die telden niet mee voor de opgave omdat ze bijvoorbeeld niet rechtstreeks uit de opvang kwamen.

SSW heeft in de visitatieperiode voldaan aan de taakstelling huisvesting statushouders. In 2021 werd overigens in maar 20 procent van de gemeenten de taakstelling gehaald.



## **Geleverde prestaties voor huisvesten van uitstroom Maatschappelijke opvang/ Beschermd wonen**

Eind 2019 werd een regionale afspraak gemaakt over de huisvesting van uitstromers uit de maatschappelijke opvang en beschermd wonen. Voor de gemeente De Bilt is de opgave: 14 per jaar. In 2019 werden 7 personen gehuisvest (na medio oktober toen de afspraak werd gemaakt). In 2020 heeft SSW 13 personen kunnen huisvesten. Ook voor de 14e kandidaat was een woning beschikbaar maar de kandidaat vond elders huisvesting. SSW neemt sinds eind 2020 deel aan het Living Lab Friendscontracten: een regionaal volkshuisvestelijk experiment waarbij mensen uit de maatschappelijke opvang die niet alleen durven wonen, samen in een woning worden geplaatst. In 2021 zijn 14 woningen aangeboden; er waren 2 weigeringen. Omdat de huisvesting van uitstromers niet echt soepel verloopt zijn er in 2021 nieuwe werkafspraken tussen gemeenten, zorgverleners en corporaties gemaakt.

## **Geleverde prestaties voor toewijzing aan diverse doelgroepen**

De tabel op bladzijde 9 van deze factsheet geeft aan dat de verhueringen elk jaar verdeeld zijn over diverse doelgroepen.

SSW maakte jaarlijks gebruik van de ruimte voor eigen toewijzing.

## **Geleverde prestaties wijkschouw en prioritering**

In 2018 en 2019 werden conform de afspraak wijkschouwen uitgevoerd die de basis vormden voor de prioritering van activiteiten in de wijken. In 2020 en 2021 konden de gezamenlijke wijkschouwen geen doorgang vinden in verband met de Corona-maatregelen.

## **Convenant Vroegsignalering**

Vanaf 2021 is het Convenant "Vroeg in actie" van kracht. De gemeente De Bilt wil voorkomen dat beginnende financiële problemen van inwoners uitgroeien tot problematische schulden. SSW is een van de partners in het convenant, naast energie- en drinkwaterbedrijven en zorgverzekeraars.

Het aantal huisuitzettingen wegens huurschuld is gedaald in de visitatieperiode; de laatste twee jaar waren er geen.

## **"Burenoverlast? Buurtbemiddeling eerst!"**

Bij overlast voeren wijkbeheerders een eerste verkennend keukentafelgesprek. Leidt dit niet tot een oplossing dan nemen de woonconsulenten het over en wordt veelal buurtbemiddeling ingeschakeld. In diverse overlastzaken werd samengewerkt met het Sociaal Team Kortdurende Ondersteuning van MENS De Bilt. Dit gebeurt als (het vermoeden bestaat dat) er hulpverlening of ondersteuning nodig is. Het team biedt deze of verwijst door naar andere instanties.

Zowel in 2018 als in 2019 werd buurtbemiddeling 29 keer ingeschakeld. In 2020 waren er meer meldingen van (geluids)overlast dan in voorgaande jaren; waarschijnlijk waren huurders door de Corona-maatregelen meer thuis.

Er kon in 2020 en 2021 geen gebruik gemaakt worden van Buurtbemiddeling. Daarom werd vaker online afstemming met samenwerkingspartners gezocht. Inmiddels biedt buurtbemiddeling digitale bemiddelingsgesprekken aan.



# Duurzaamheid

## Thema 4: Duurzaamheid

Gezamenlijke ambitie: de bestaande voorraad sociale huurwoningen verduurzamen en nieuwbouw zo energiezuinig mogelijk (bij voorkeur energieneutraal) te realiseren zodat de woonlasten en daarmee de betaalbaarheid voor de huurder geborgd zijn.

Om deze ambitie te bereiken werden de volgende afspraken gemaakt:

- 2020: SSW stelt een duurzaamheidsbeleid op gericht op een woningvoorraad met een gemiddeld energielabel A in 2030 en onderzoekt de mogelijkheid om te versnellen naar 2028.
- SSW stelt minimaal tot en met 2018 jaarlijks € 1,5 miljoen beschikbaar voor investeringen in duurzaamheid.
- Vanaf 2020 worden alle nieuwbouwwoningen conform de eisen voor Bijna Energie Neutrale Gebouwen (BENG) gebouwd.
- SSW voert een beperkte huurverhoging door aan de huurder van maximaal 50 procent van de maandelijkse energiebesparing die de huurder terugkrijgt door het verduurzamen van sociale huurwoningen.
- SSW gebruikt de opbrengsten van de inkomensafhankelijk huurverhoging voor investeringen in duurzaamheid en nieuwbouw.

## Geleverde prestaties voor duurzaamheid

### Duurzaamheidsbeleid

SSW heeft een duurzaamheidsplan voor 2018–2021 met als doel het woningbezit op gemiddeld label B te brengen. Dit betekent een investering van € 22,1 miljoen in 4 jaar tijd. Het totale plan is verdeeld over 26 complexen met in totaal 1.572 woningen.

SSW richtte zich op complexen waar grote stappen konden worden gemaakt op gebied van duurzaamheid (energielabelsprongen).

Vanaf 2018 heeft SSW in dit kader een ketensamenwerking met twee aannemersbedrijven. De uitvoering van het plan startte in 2019.

Vanaf 2019 werken corporaties uit de regio Utrecht (GroenWest, Bo-Ex, Mitros, Provides en SSW) samen om hun woningen innovatief en betaalbaar te verduurzamen. In het proces wordt ook gezamenlijk kennis opgebouwd. In 2020 besloot SSW door te gaan met de renovatieversneller.

Sinds eind 2019 startte SSW met het verbeteren van de communicatie, participatie en begeleiding van bewoners bij verduurzamingsprojecten.

Ook tijdens Corona bleef SSW dit doen; met creativiteit werden alternatieven gevonden voor groepsbijeenkomsten en er was persoonlijke aandacht en begeleiding. Zo mogelijk werden maatwerkoplossingen ingezet. Er werden rustwoningen ingezet en logeerwoningen. Dit zorgde voor meer tevredenheid aan het einde van het traject.

Begin 2021 werd een heroverweging van het duurzaamheidsplan gemaakt: SSW kiest er nu voor om die complexen aan te pakken waar de technisch bouwkundige noodzaak het grootst is.

### Verduurzamingsprojecten

2021: in 9 complexen werden 612 woningen verduurzaamd.

2020: in 8 complexen werd van 218 woningen de verduurzaming afgerond.

2019: in 4 complexen werden 56 woningen verduurzaamd.



### Investerings in duurzaamheid

Conform de prestatieafspraken werd in 2018 meer dan € 1,5 miljoen uitgegeven aan duurzaamheidsmaatregelen. Vanaf 2019 liep het duurzaamheidsplan met een investering van € 22,1 miljoen in 4 jaar.

### Nieuwbouw

Opgeleverd vanaf 2020 conform de prestatieafpraak Hof van Bilthoven: BENG (bijna energie neutraal).

### Doorberekening verduurzaming in de huur

SSW voert na verduurzaming maximaal 50 procent van de besparing op energiekosten door in de huur.

### Inzet inkomensafhankelijke huurverhoging voor investeringen in duurzaamheid en nieuwbouw

Het is niet bekend of dit zoals afgesproken is gebeurd. Het is wel waarschijnlijk; de investeringen volgens het duurzaamheidsplan bedragen veel meer dan de opbrengst van de inkomensafhankelijke huurverhoging.

### Energetische verbetering

Energie label	2021	2020	2019
A	29,6	28,6	25,6
B	12,6	11,8	11,2
C	21,0	21,3	21,1
D	13,9	15,1	18,5
E	11,3	11,7	12,1
F	8,4	8,6	8,6
G	3,2	2,9	2,9
Totaal	100	100	100

### Aedes benchmark duurzaamheid

	2021	2020	2019	2018	Gemiddeld alle corporaties 2021
Letter Duurzaamheid	C	C	C	C	B
Energie Index	-	1,72 C	1,78 C	1,87 C	-
CO2 uitstoot	20,0 C	21,1 C	21,9 C	22,3 C	18,9 B
Energieprestatie 2	217,1 C	-	-	-	201,8 B
Isolatieprestatie	57,9 C	-	-	-	46,8 B

Bron: AedesBenchmark

Vanaf 2021 werden indicatoren voor energetische verbetering in de benchmark gewijzigd.

SSW presteert op het thema Duurzaamheid nog onder het gemiddelde van de sector.



## De juiste service (dienstverlening)

Dit is een eigen doelstelling van SSW waarover geen prestatieafspraken gemaakt zijn. SSW heeft de volgende doelstellingen op dit thema geformuleerd in haar strategie 2014-2019 "Met bewoners naar vitale wijken":

- De klant regelt zijn huurderszaken eenvoudig 24 uur per dag en 7 dagen in de week zelf op internet. Kwetsbare klanten krijgen extra aandacht van ons en SSW helpt mensen die moeilijk de weg weten te vinden in de digitale samenleving.
- SSW heeft een dienstverlenende cultuur en is kostenbewust.

In het actuele ondernemingsplan van SSW "SSW onderneemt" 2021-2025 formuleert SSW de uitdaging om meer dan voorheen gezien te worden als een betrouwbare verhuurder met een goede dienstverlening. Dat zal worden verwezenlijkt in twee fases: eerst de basis op orde en dan verbeteren en verder professionaliseren.

SSW heeft eigen normen in de metingen van de klanttevredenheid:

- minimaal een 7;
- 85 procent van de respondenten geeft een voldoende.

### Geleverde prestaties voor dienstverlening

SSW laat KWH steeds de huurderstevredenheid op een aantal onderdelen meten.

Onderdeel	2021	2020	2019	2018
<b>Algemene dienstverlening</b>	6,7	6,9	6,7	7,0
<b>Woning zoeken</b>	7,7	7,3	7,3	7,7
<b>Nieuwe woning</b>	7,6	7,3	7,1	7,5
<b>Huur opzeggen</b>	8,0	7,7	7,7	7,5
<b>Reparaties</b>	7,7	7,6	7,6	7,6
<b>Onderhoud</b>	7,0	7,2	7,5	7,5
<b>Totaal</b>	7,6	7,3	7,3	7,5

Bron: jaarverslagen, KWH

De waardering voor de contacten met SSW bleef de laatste drie jaar onder de eigen norm.

In 2018 ging de nieuwe website met klantportal live.

In 2019 werkte SSW aan procesverbeteringen en werden kinderziektes in het klantportal aangepakt.

In 2020 besteedde SSW meer aandacht aan de route van de klant door de organisatie. Ondersteunende middelen zoals beslisbomen en kennisbank werden verbeterd.

In het najaar van 2021 werd gestart met het opstellen van een Huurdersvisie en een dienstverleningsconcept. Deze zullen in 2022 beschikbaar zijn.

Concrete maatregelen vanaf september 2021:

- Instelling van een opzichtersspreekuur en een financieel spreekuur. Er was een positieve evaluatie eind 2021 dus deze werden voortgezet.
- Huurders met vragen over een lopende reparatie worden met een keuzemenu rechtstreeks met de aannemer doorverbonden.
- Het kantoor sluit vanaf 16 uur zodat het KCC openstaande meldingen nog dezelfde dag kan afhandelen.

Leidden deze inspanningen tot grotere tevredenheid van de huurders over de dienstverlening?

In de Aedes-benchmark ontwikkelde het huurdersoordeel zich in de visitatieperiode als volgt.

2021	2020	2019	2018
B	C	C	B

Categorie A is boven het gemiddelde van alle Nederlandse corporaties. Categorie B is vergelijkbaar met het gemiddelde. Categorie C is lager/slechter dan het gemiddelde.



## Bijlage 7: Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 6.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier perspectieven te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance van maatschappelijk presteren

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

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op.

De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- en minpunten aangegeven.

### Pluspunten

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

### Minpunten

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

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