

SWz

**welkom
thuis**

raeflex
?



**Maatschappelijke visitatie
2019 - 2022**

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 Woningstichting SWZ met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woningstichting SWZ 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, 25 mei 2023

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Mevrouw drs. C.H.B. Heemskerk | Voorzitter
De heer drs. M.G. Paré MRE | Algemeen commissielid
Mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | Secretaris

Inhoudsopgave

Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties	4
A Samenvatting	5
B Samenvatting oordelen.....	6
C Recensie Woningstichting SWZ.....	8
D Ontwikkelingspotentieel Woningstichting SWZ	11
E Vooruitblik Woningstichting SWZ	12
F Scorekaart Woningstichting SWZ	13
G Reactie Woningstichting SWZ	14
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	17
1 Visitatie bij Woningstichting SWZ.....	18
1.1 Schets Woningstichting SWZ	18
1.2 Werkgebied Woningstichting SWZ	19
2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces.....	20
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's	20
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	21
2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden	22
3 Presteren naar opgaven en ambities	23
3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken.....	23
3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven	27
4 Presteren volgens belanghebbenden	29
4.1 De belanghebbenden van Woningstichting SWZ	29
4.2 De beoordeling van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties	30
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden	34
5 Presteren naar vermogen	35
5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van SWZ	35
6 Governance van maatschappelijk presteren	37
6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing	37
6.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC	38
6.3 De beoordeling over externe legitimatie en openbare verantwoording	39
Deel 3 Bijlagen bij het rapport.....	41
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen.....	42
Bijlage 2 Curricula vitae.....	43
Bijlage 3 Bronnenlijst	47
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	49
Bijlage 5 Position paper	50
Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen.....	55
Bijlage 7 Meetschaal	65

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties



Afbeelding: De Vlindertuin, wonen met een bijzonder betekenis (zie pagina 6, 25, 31, 36, 47, 52 en 56).

A Samenvatting

Visitatie Woningstichting SWZ

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van methodiek 6.0 van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018) en vond plaats tussen maart 2023 en mei 2023.

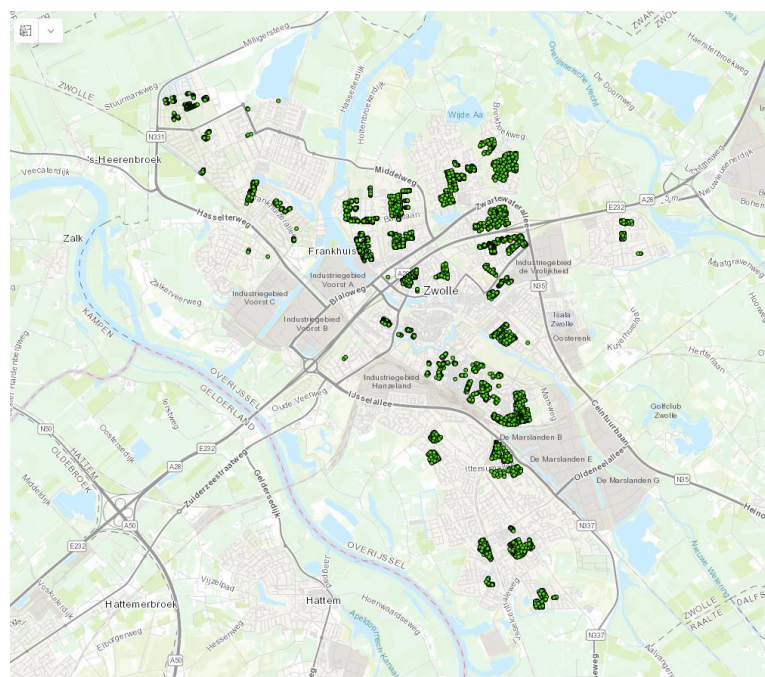
Schets Woningstichting SWZ

SWZ is een corporatie met een woningvoorraad van circa 7.400 woningen met als werkgebied de gemeente Zwolle.

Zwolle is een gemeente met forse groeiambities. De woonvisie 'Ruimte voor Wonen' voorziet een groei met zo'n 10.000 huishoudens tot 2040. In 2019 is de oorspronkelijke bouwambitie van 600 woningen per jaar aangescherpt naar de bouw van circa 1.000 woningen per jaar. Leidraad daarbij is de verhouding 30 procent betaalbaar, 30 procent middelduur en 40 procent dure woningen. 60 procent van de voorraad zal op inbreidingslocaties en 40 procent op uitbreidingslocaties tot stand moeten komen.

De druk op de woningmarkt is groot, ook voor sociale huurwoningen. Gemiddeld wachten woningzoekenden zo'n vijf jaar voor een woning en de wachttijd neemt toe. Naast een beschikbaarheidsopgave kent Zwolle ook een forse opgave voor het sociale domein. De bevolking vergrijsd en de instroom van statushouders, uitstromers uit de maatschappelijke opvang en andere kwetsbare doelgroepen vraagt extra aandacht in de realisatie van bijzondere woonprojecten en voor het borgen van leefbaarheid in bestaande wijken.

Bijna de helft van de woningvoorraad van SWZ bestaat uit eengezinswoningen, bijna een kwart uit etagewoningen zonder lift en ruim een kwart uit etagewoningen en hoogbouwappartementen met lift. Ongeveer 27 procent van de woningen van SWZ is gebouwd voor 1960, in totaal is circa 60 procent gebouwd voor 1980. Het kaartje van Zwolle hieronder toont het bezit van SWZ.



B Samenvatting oordelen



Presteren naar opgaven (7,3)

Sterk:



Wonen en zorg (8,0):

Veel mooie voorbeelden van nieuw ontwikkelde woonconcepten zoals De Vlindertuin, het SamSamhuis, de verbouwing van de Herberg.



Leefbaarheid (8,0):

Brede insteek op leefbaarheid onder meer in Holtenbroek en Dieze, ook gericht op ontmoeting, initiatief genomen in opstellen convenant gegevensuitwisseling.

Mooi:



Kwaliteit en duurzaamheid (7,5):

Mooie kwaliteit woningen, voorloper in sector in energieprestaties, veel zonnepanelen geplaatst.



Betaalbaarheid (7,0):

Gematigd huurbeleid gevolgd, zorgvuldig in bestrijding huurachterstand.



Kwaliteit van dienstverlening (7,0)

Dienstverlening op goed niveau, nog probleem met taai vraagstukken, waar SWZ goed op inspringt.

Voldoende:



Beschikbaarheid (6,0):

Omvang voorraad amper toegenomen, laatste periode succesvol in acquisitie locaties.



Presteren naar ambities (8,0)

Goed onderbouwde strategie, passend bij opgave. Regelmatig geactualiseerd en goed uitgewerkt in diverse beleidsstukken.

Presteren naar vermogen (8,0)



Zorgvuldige afweging rond inzet vermogen, op basis van goed onderbouwde strategie. Maatschappelijke overwegingen zijn daarin stevig gewaarborgd.

Governance (7,5)



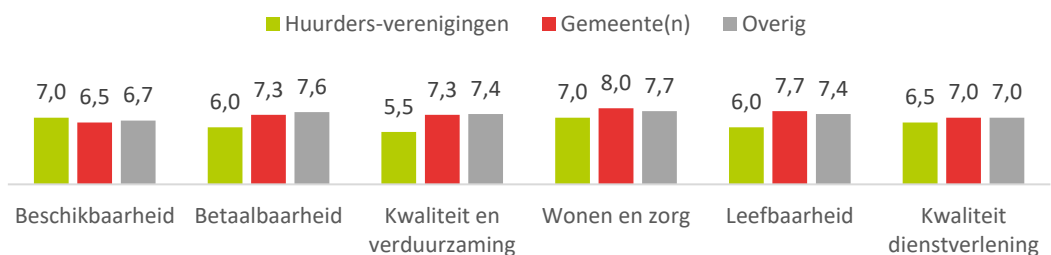
Strategievorming en prestatiebesturing op hoog niveau. Raad van commissarissen goed ingebed in lokaal en landelijk netwerk, heldere keuze voor maatschappelijke oriëntatie in toezichts- werkgevers-, en klankbordrol. Externe legitimatie op orde.



Presteren volgens Belanghebbenden (7,1)

Belanghebbenden zijn tevreden over relatie, samenwerking en invloed op beleid. Vooral veel waardering voor prestaties op thema wonen en zorg.

Tevredenheid over maatschappelijke prestaties van de corporatie



Samenvatting van beoordelingen Woningstichting SWZ

De commissie stelt vast dat Woningstichting SWZ gemiddeld genomen ruim voldoende tot goede beoordelingen heeft behaald in deze visitatie.

Vergeleken met de vorige visitatieperiode heeft Woningstichting SWZ vergelijkbare resultaten behaald. Daarbij past een kanttekening.

Raeflex stelt 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.

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie		
Perspectief	2019	2022
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,8	7,1
Presteren naar Vermogen	8,0	8,0
Governance	7,8	7,7

Een korte toelichting op de cijfers

Conform de vastgestelde methodiek 6.0 geeft de commissie oordelen op de onderdelen Presteren naar Opgaven en Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance. Belanghebbenden geven een oordeel over het onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden.

Bij de toekenning van cijfers hanteert de commissie een in de methodiek vastgestelde meetschaal. Wanneer een corporatie zich aan de prestatieafspraken en een in de methodiek vastlegde norm voldoet, wordt het te beoordelen onderwerp gewaardeerd met een 6,0. Een hogere waardering is mogelijk op basis van het toekennen van zogenaamde pluspunten. Deze staan als zodanig in het rapport benoemd. Voor meer informatie over de gehanteerde meetschaal, zie bijlage 7.

C Recensie Woningstichting SWZ

Terugblik op visitatie 2015-2018

In 2019 heeft de laatste visitatie plaatsgevonden bij SWZ: met een positieve uitkomst. De commissie zag een consistente lijn in prestaties met de voorgaande visitatie. SWZ kwam naar voren als een degelijke en sociaal bewogen corporatie. De waarderingen voor de verschillende visitatievelden varieerden van een 7,4 (presteren naar opgaven en ambities) tot een 8,0 (presteren naar vermogen). Bij de maatschappelijke prestaties scoorde SWZ vooral hoog op betaalbaarheid en wonen en zorg. Belanghebbenden herkenden in SWZ een duidelijk zorgprofiel, met veel aandacht voor bijzondere doelgroepen. In de beleidsagenda voor de toekomst stonden een aantal verbeter suggesties: (1) blijf verbeteren onder meer door de prestatiesturing aan te scherpen en de sturingsinformatie scherper in te richten, (2) onderzoek en ontwikkel beleid op het terugdringen van wachttijden, de verhouding tussen stad en regio en de positie van woningbouw in de sociale problematiek. Werk samen aan een zorgvisie, stond als suggestie opgenomen.

In de kick-off van de visitatie 2019-2022 heeft de bestuurder toelichting gegeven op de opvolging van de verbeter suggesties, zoals blijkt uit de prestaties van de huidige visitatieperiode.

Resultaten visitatie 2019-2022

Sociaal, betrokken, benaderbaar

Ook in deze visitatieperiode is SWZ in staat gebleken om de goede prestaties voort te zetten. Afgezet tegen de beoordelingen in de vorige visitatie wijken de waarderingen niet veel af. Bij SWZ is sprake van een opvallende consistentie in prestaties en waardering, ondanks bestuurswisseling.

Net als bij de vorige visitatie heeft de commissie vooral waardering voor de maatschappelijke prestaties op wonen en zorg, samen met de aandacht voor verduurzaming en de prestaties op leefbaarheid. Minder waardering is er deze keer voor beschikbaarheid. Ondanks alle goede pogingen van SWZ moet de commissie concluderen dat de woningvoorraad van SWZ in de afgelopen visitatieperiode marginaal is toegenomen en de wachttijden toenemen. In de position paper erkent de bestuurder dat het SWZ niet gelukt is om haar ambities op dit vlak te verwezenlijken. Kanttekening hierbij is dat dit beeld zichtbaar is bij meerdere gemeenten in Nederland.

Verder valt op dat belanghebbenden de prestaties van SWZ minder hoog waarderen dan de vorige keer. Vooral huurdersorganisatie HBV De Woonkoepel is gematigd in haar beoordeling, hoewel de bestuursleden in het gesprek zich ook positief over SWZ uitspraken: "SWZ is geen onprettige verhuurder". De samenwerking is goed. Die mening wordt gedeeld door andere belanghebbenden. Gevraagd om een typering van SWZ komen de woorden "sociaal, betrokken en benaderbaar" naar voren. Alle partijen vinden SWZ een prettige partner om mee samen te werken.

Gedegen gebleven, meer wendbaar geworden

Is er dan weinig veranderd bij SWZ in de afgelopen vier jaar? SWZ is nog steeds een gedegen organisatie met een solide manier van werken op basis van een voortgezette strategische visie. Nog steeds heeft SWZ een herkenbaar en door belanghebbenden gewaardeerd wonen- en zorgprofiel, al wordt die herkenbaarheid minder. De bestuurswisseling en de coronaperiode hebben net zo min onderbrekingen in samenwerking of presteren teweeg gebracht. Aan de andere kant zijn de omstandigheden waarin SWZ werkt, sterk veranderd ten opzichte van vier jaar geleden. De crisis op de woningmarkt, de bouwkostenstijgingen, de energiecrisis en de groeiende vraagstukken in het sociaal domein zijn daar voorbeelden van. Wil je in de huidige omstandigheden iets voor elkaar krijgen, dan is meer wendbaarheid vanuit een stabiele basis nodig.

De RvC heeft uit zorg voor de achterblijvende bouwproductie en de noodzaak om assertiever te werk te gaan, bewust voor een meer op acquisitie ingestelde bestuurder gekozen. De bestuurswisseling heeft een verandering in stijl teweeg gebracht. De belanghebbenden waardeerden de nieuwe stijl bij de start wisselend. Sommigen ervoeren deze in eerste instantie als minder bestuurlijk sensitief. Inmiddels is de waardering hoog. De commissie ziet dat SWZ met de komst van de nieuwe bestuurder meer focus heeft ontwikkeld op acquisitie en het directe samenspel met ontwikkelaars. Eind 2022 was de verwerving van een oud kantoorgebouw ten behoeve van woningbouw een eerste succes. Tegelijkertijd ziet een aantal belanghebbenden het wonen en zorgprofiel wat opleken. Andere woningcorporaties zijn actiever geworden op dit thema. Bij SWZ lijkt de aandacht te verschuiven naar de oude kerntaken, vanwege haar zichtbare inzet op beschikbaarheid. De aandacht voor wonen en zorg en voor samenwerking met sociaal domein kan hiermee in het gedrang komen, terwijl de opgave steeds complexer en uitdagender wordt. Wonen, zorg en welzijn hebben elkaar meer dan ooit nodig.

Veel gedaan

In de position paper kijkt de bestuurder terecht met tevredenheid terug op de afgelopen periode. SWZ is een woningcorporatie met een sociaal hart, vindt ook de commissie. "Zoals je een woningcorporatie graag ziet", aldus een van de belanghebbenden. SWZ toont zich een betrouwbare partner in het netwerk van zorg, welzijn en veiligheid. SWZ heeft – in de persoon van de bestuurder en voorzitter van de RvC – een sterke positie in het regionale en landelijke netwerk. De bestuurder noemt in haar position paper verder de initiërende rol van SWZ bij het convenant "Gegevens delen bij overlast", een belangrijk hulpmiddel om samen met maatschappelijke partners ondermijning en overlast aan te pakken. Gesprekspartners waarderen de gedegen aanpak. De relatie met HBV De Woonkoepel is verbeterd. De commissie stelt vast dat SWZ zich verder blijft verbeteren: in strategievorming en prestatiesturing, in dienstverlening door taaie vraagstukken op te pakken en deze aan de hand van casuïstiek te bespreken. Er is bewust nagedacht over de rol van SWZ in de regio en besloten om zich te blijven richten op de gemeente Zwolle. Daarbij bedient SWZ overigens ook de regio: door te werken aan huisvesting van mensen uit maatschappelijke opvang draagt SWZ bij aan regionale opgaven.

En nog veel te doen

Er blijft nog veel te doen, zo blijkt uit de position paper maar ook uit de gesprekken die de commissie met belanghebbenden voerde. De opgaves waar corporaties mee te maken hebben worden complexer. Daarom vindt SWZ dat het tijd is voor een nieuwe Toekomstvisie. De corporatie heeft de commissie gevraagd om ingrediënten daarvoor op te halen bij de gesprekspartners. Die zijn met tal van suggesties gekomen.

Om te beginnen zien partijen ook dat het moeizaam lukt om projecten te realiseren. Dat ligt deels buiten in de invloedssfeer van SWZ, maar betekent wel dat SWZ assertiever zal moeten optreden in acquisitie, kansen zoeken en benutten door in te breiden in bestaande wijken. Belanghebbenden doen diverse suggesties zoals het benutten van kansen bij het herontwikkelen van bestaand zorgvastgoed, inbreiden, door het realiseren van middenhuur, en door het versterken van ketensamenwerking. Ook qua duurzaamheid is er nog een klus te klaren. SWZ is mooi op stoom gekomen met isolatie en het plaatsen van zonnepanelen in de bestaande voorraad. Het is tijd voor volgende stappen in de energietransitie en CO₂-vrij wonen.

Wonen, zorg, welzijn: geen gelopen race

De toenemende kwetsbaarheid van bewoners en de huisvesting van aandachtsgroepen in de wijk zetten de draagkracht van de wijk onder druk. De aanwezigheid van wijkconsulenten zorgt ervoor dat SWZ invloed kan uitoefenen in wijken, zo bleek uit de resultaten die zijn geboekt in Holtenbroek en Dieze. Om de magic mix tussen dragers en vragers in een wijk te borgen en te stimuleren is actie nodig. "We hebben geen vierhonderd nieuwe woningen nodig maar achthonderd burens", zei een van de zorginstellingen. "Je thuis begint bij het binnenrijden in je buurt en niet pas voorbij je voordeur", vindt De Woonkoepel. De commissie kan zich goed vinden in beide uitspraken.

In navolging van de raad van commissarissen ziet de commissie daar een taai opgave liggen voor SWZ. SWZ had daarin een voorsprong dankzij haar opgebouwde competenties op dit vlak en haar goede samenwerking met zorg- en welzijnsinstellingen. Die voorsprong raakt ze kwijt, stelt een aantal zorg- en welzijnsinstellingen vast.

De commissie vindt extra en mogelijk vernieuwde aandacht voor het sociaal domein op zijn plaats. SWZ kan het zich niet permitteren om haar aandacht op dit veld te laten verslappen omdat de andere aandachtsvelden zoals nieuwbouw en verduurzaming ook aandacht eisen.

Steviger afspraken in samenwerking nodig

Bovengenoemde complexe opgaven kunnen alleen in samenwerking worden opgepakt. Gelukkig kan SWZ rekenen op een goed netwerk van gemeente, maatschappelijke partners, collega-corporaties en ketenpartners die graag met SWZ optrekken. Zwolle heeft een lange samenwerkingstraditie: rond projectontwikkeling in het Concilium en voor wonen, zorg en welzijn in WWZ038. De coronaperiode heeft de kwaliteit ervan niet ingrijpend beïnvloed.

Wat betreft de prestatieafspraken in de lokale driehoek zijn partijen tevreden over de inhoud en de richting van de prestatieafspraken. Er is ook ongeduld over de uitvoering ervan. Het ontbreekt de samenwerking aan slagkracht. De afspraken zijn niet concreet genoeg en vragen om meer monitoring en evaluatie. Alle partijen die de commissie heeft gesproken, willen elkaar aan kunnen spreken, wanneer afspraken niet worden nagekomen.

De commissie ziet dat de groeiende opgave in nieuwbouw en de acquisitie van bouwlocaties invloed heeft op de samenwerking tussen corporaties en dat daar terecht aandacht voor is. De Zwolse corporaties verschillen in profiel. De commissie ziet kansen in samenwerking door juist die verschillen in profilering verder uit te werken.

Balans tussen stabiel en wendbaar zoeken

Ook in de organisatie is een nieuwe balans tussen stabiliteit en wendbaarheid nodig. De commissie heeft het beeld dat de solide aanpak met interne afstemming bij SWZ in het verleden tot traagheid in besluitvorming kon leiden. De externe wereld vraagt op alle niveaus – Raad van Commissarissen, bestuur, managementteam en medewerkers - zichtbare aanwezigheid in de stad en wijk en het vermogen om snel in te kunnen spelen op kansen en veranderingen die zich voordoen. De uitdagingen in de regio vragen – naast de solide 'voeten op de grond mentaliteit' - om wendbaarheid. De kwaliteit van het huidige interne toezicht speelt daar goed op in. De RvC heeft de omslag gemaakt naar meer proactief agenderen en thematische verdieping. Binnenkort maken twee sleutelfiguren uit de raad plaats voor twee nieuwe commissarissen. Een zorgvuldige profielkeuze afgestemd op de koers die SWZ gaat varen ligt voor de hand.

Aandacht voor werkgeverschap

De dynamiek in de omgeving van corporaties vraagt veel van medewerkers: snel schakelen en complexe activiteiten. Dat schuurt, blijkt uit de gesprekken met medewerkers. De laatste tijd zijn er veel meer wisselingen in medewerkers dan voorheen. Een aantal medewerkers gaat met pensioen; werkgevers met gunstiger arbeidsvoorwaarden maken het verleidelijk voor andere medewerkers te vertrekken. De combinatie van dynamiek en personeelsverloop leidt tot hoge werkdruk en gaat ten koste van de kwaliteit van werken. Goed werkgeverschap zal dan ook de komende tijd meer aandacht vragen dan voorheen.

Doet de corporatie de goede dingen en doet ze de dingen goed?

Al met al concludeert de commissie dat SWZ in de afgelopen periode de goede dingen heeft gedaan en dat op een goede manier heeft gedaan. Voor de toekomst ziet de commissie een aantal aandachtspunten voor SWZ om mee te nemen in de nieuwe Toekomstvisie 2023+. In de beleidsagenda zijn deze benoemd.

D Ontwikkelingspotentieel Woningstichting SWZ

Sterke punten

- Solide organisatie met dito vermogenspositie
- Goede samenwerkingsrelaties
- Nog steeds herkenbaar op zorgprofiel



Aandachtspunten

- Proactief werken in acquisitie en sociaal domein
- Wisselingen in personeelsbestand
- Werkgeverschap
- Versterken kennis en expertise over sociaal domein en toekomst duurzaamheid in organisatie
- Wendbaarheid vergroten



Kansen

- Ketensamenwerking met bouwers
- Kansen middenhuur
- Benutten samenwerkingsrelaties met zorginstellingen voor herontwikkeling zorgvastgoed
- Creatief zoeken naar inbreidingslocaties
- Creatief ideeën ontwikkelen voor inclusieve wijken met zorg- en welzijnspartijen
- Eigen profiel versterken



Risico's

- Verhoogde aandacht is nodig voor sociaal domein omdat anders leefbaarheid, sociale samenhang en veiligheid in geding kunnen komen
- Verbleken zorgprofiel
- Organisatieontwikkeling
- Krappe arbeidsmarkt



E Vooruitblik Woningstichting SWZ

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie heeft op basis van haar bevindingen de volgende punten genoteerd die SWZ kan meenemen in haar nieuwe Toekomstvisie 2023+. Daarbij maakt de commissie een onderscheid in inhoudelijke volkshuisvestelijke aandachtspunten, samenwerking, sturing en organisatieontwikkeling.

1. Inhoudelijke volkshuisvestelijke aandachtspunten

De commissie haalt bij belanghebbenden drie kernopgaven voor de toekomst op:

- (1) Beschikbaarheid vergroten door zorgvuldig woningen toe te voegen, voor wat betreft betaalbaarheid, kwaliteit en doelgroep.
- (2) Verduurzaming.
- (3) Sociaal domein, waarin vraagstukken van wonen en zorg enerzijds en leefbaarheid anderzijds bij elkaar samenkomen. Het gaat daarbij niet zozeer om het bouwen van goede woningen, maar juist om inspanningen om van de buurt een thuis te maken.

2. Samenwerking

De commissie ziet een sterke Zwolse traditie in samenwerking op verschillende vlakken. Dat biedt een mooi uitgangspunt voor de toekomst.

De commissie ziet daarin de volgende aandachtspunten:

- (1) Maak concretere afspraken gericht op doen.
- (2) Accepteer dat de bestaande samenwerking tussen corporaties onder druk komt vanwege de druk op de acquisitie van locaties, waarbij je een balans moet zoeken tussen verhoudingen vanuit concurrentie versus collegialiteit.
- (3) Samenwerken vanuit kracht. Versterk de eigen profilering en expertise om vanuit wederkerigheid samen te werken.

3. Sturing vanuit balans tussen stabiliteit en wendbaarheid

Zoek een balans in stabiliteit en wendbaarheid in je organisatie: tussen gedegen werken en flexibel inspringen op kansen. Dat vraagt om een:

- (1) Open kader met nieuwe strategie, met mogelijkheden om kansen in acquisitie en wonen, welzijn en zorg snel te kunnen pakken.
- (2) Een afwegingskader waarmee SWZ een vergelijking kan maken van maatschappelijke investeringen waarin bewust afgeweken wordt van financiële rendementseisen.
- (3) Korte besluitvormingsprocedures.

Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden hebben verbeterpunten en aandachtspunten genoemd, zowel over de prestatieafspraken als over de maatschappelijke prestaties en de samenwerking.

Kort samengevat komen de aanbevelingen neer op het maken van duidelijke afspraken gericht op samen doen; samenwerking benutten om kansen te verzilveren zowel in projectontwikkeling als in het sociaal domein en het versterken van het zorgprofiel door expertise meer uit te werken en toe te passen. Denk vanuit kansen en wees niet te star.

F Scorekaart Woningstichting SWZ

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal							Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Thema:	1	2	3	4	5	6				
Presteren naar Opgaven en Ambities										7,5
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	6,0	7,0	7,5	8,0	8,0	7,0		7,3	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven								8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden										7,1
Prestaties	6,7	7,0	6,7	7,6	7,0	6,8		7,0	50%	
Relatie en communicatie								7,3	25%	
Invloed op beleid								7,1	25%	
Presteren naar Vermogen										8,0
Vermogensinzet								8,0	100%	
Governance										7,5
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming						8,0	7,5	33%	
	Prestatiesturing						7,0			
Maatschappelijke rol RvC								8,0	33%	
Externe legitimatie en verantwoording	Externe legitimatie						7,0	7,0	33%	
	Openbare verantwoording						7,0			
1. Beschikbaarheid										
2. Betaalbaarheid										
3. Kwaliteit en verduurzaming										
4. Wonen en zorg										
5. Leefbaarheid										
6. Kwaliteit dienstverlening										

G Reactie Woningstichting SWZ



Bestuurlijke reactie op visitatie SWZ 2023

In mei 2023 rondde SWZ het visitatietraject 2019 - 2022 af. Dit in samenwerking met bureau Raeflex. Een mooi traject en een mooi rapport, met mooie scores. Daar zijn we blij mee. Maar natuurlijk - gelukkig, zou ik haast zeggen- zijn er ook aandachtspunten uitgekomen. Daar gaan we als SWZ zeker ons voordeel mee doen. In dit document leest u onze bestuurlijke reactie op de resultaten van deze visitatie.

Het proces

De visitatie verliep goed, prettig én volgens planning, hoewel de doorlooptijd krap was. Dat laatste kwam omdat de planning was afgestemd op die van onze nieuwe 'Toekomstvisie 2023+' (ons nieuwe ondernemingsplan); we kunnen nu de resultaten van de visitatie daarin meenemen.

Goed om te weten: de visitatiemethode 6.0 stelt als eis dat wordt ingezoomd op het onderdeel prestatieafspraken en de realisatie daarvan in de afgelopen jaren. Wij hebben op eigen verzoek de visitatie met nog een aantal andere onderdelen laten uitbreiden, om zo echt bruikbare input te verkrijgen voor het opstellen van onze Toekomstvisie 2023+. Verschillende externe belanghouders zijn bevraagd en geënquêteerd, en uiteraard leverden ook SWZ-collega's vanuit verschillende geledingen hun input. Alle geïnterviewden hebben de visitatie als constructief ervaren.

Waar staan we

We beginnen met een citaat uit het rapport: 'Bij SWZ is sprake van een opvallende consistentie in prestatie en waardering'. We zien dit als een groot compliment. We willen graag ervaren worden als stabiele en betrouwbare partner en zijn in staat geweest om dit, in een roerige tijd en een lastige woningmarkt, uit te stralen. Daar zijn we blij om.

Ook wordt SWZ gezien als een degelijke, sociaal bewogen, betrokken en benaderbare corporatie. Zo willen we graag gezien worden.

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie		
Perspectief	2019	2022
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,4	7,5
Presteren volgens Belanghebbenden	7,8	7,1
Presteren naar Vermogen	8,0	8,0
Governance	7,8	7,7

Maar er zijn ook aandachtspunten uit het rapport naar voren gekomen.

De visitatiecommissie beoordeelt de verschillende onderdelen van onze prestaties met een rapportcijfer. Op de gemiddelde scores op hoofdonderdelen scoren we ruim voldoende; zie tabel hiervoor. Maar op sommige onderdelen hebben we dit nog niet bereikt. Daar gaan we de komende jaren mee aan de slag.

Op de volgende bladzijden gaan we dieper in op verschuivingen in de beeldvorming over SWZ én op de belangrijkste onderdelen waar we de 'ruime voldoende' nog niet hebben behaald.

1. Verschuivingen in het beeld

In de visitatie doet de commissie waardevolle constatering over verschuivingen in het beeld van stakeholders over SWZ. Soms komt dat door externe veranderingen die ons overkomen, soms zijn ze bewust gepland.

Een voorbeeld van zo'n verschuiving is dat SWZ volgens de stakeholders haar voorsprong op het gebied van wonen met zorg kwijt begint te raken. Is dit een logisch gevolg van onze inzet van de afgelopen tijd? En vinden we het erg als onze collega's kennelijk nadrukkelijker/zichtbaarder hun rol zijn gaan pakken op dit vlak? Voor Zwolle en haar inwoners is dat vooral goed nieuws.

Een ander voorbeeld is dat we meer een vastgoedgerichte corporatie lijken te worden in de ogen van enkele stakeholders. Ook hier de vraag: hoe zien we dit? Is het een gevolg van de focus op bouwproductie? Gezien de enorme woningnood, en alle maatschappelijke gevolgen daarvan, is het voor Zwolle en haar inwoners goed als de Zwolse corporaties alle drie werken aan toevoeging van woningen. Maar uitbouw van de vastgoedportefeuille is geen doel op zich. Het gaat erom dat mensen uit onze doelgroepen een thuis vinden, en dat is veel meer dan alleen de fysieke woning. Dat is ook thuis zijn in je buurt, je veilig voelen, ondersteuning of zorg vinden als dat nodig is. En dat gaat allemaal beter als je woningcorporatie dichtbij en benaderbaar is. Op al dat soort aspecten richt de inzet van SWZ zich. Dat willen we ook blijven uitstralen, dus we gaan serieus aan de slag met dit signaal.

In onze nieuwe Toekomstvisie 2023+ verdiepen we de geconstateerde verschuivingen en bepalen hoe we daarmee omgaan, en wat we daarin de komende jaren willen bereiken.

2. Presteren volgens belanghebbenden

De score 'Presteren volgens belanghebbenden' is gedaald ten opzichte van 2019. Deze daling wordt veroorzaakt door enkele bijzondere fenomenen:

- a. de lage score vanuit de gemeente en zorgpartijen op de 'beschikbaarheid'. Het gaat hier om de beperkte hoeveelheid toegevoegde nieuwe woningen;
- b. de kwaliteit van de prestatieafspraken in Zwolle;
- c. de lage scores vanuit onze huurdersorganisatie De Woonkoepel op onderdelen.

a) Beschikbaarheid

Door de krapte op de woningmarkt scoren we volgens onze belanghebbenden wat minder op ons speerpunt beschikbaarheid. Beschikbaarheid gaat om het aantal netto toegevoegde woningen, oftewel 'de opgeleverde nieuwbouwwoningen minus het aantal sloop- en verkoopwoningen'. Want hoe meer woningen worden toegevoegd, hoe meer er 'beschikbaar' komen.

Afgelopen jaren heeft SWZ netto weinig woningen kunnen toevoegen. Dat was overigens ook landelijk het beeld. De nieuwbouwproductie in Zwolle stagneerde de afgelopen jaren met name vanwege vertraagde gemeentelijke planvorming in de ontwikkelgebieden. SWZ heeft geen eigen grondposities op deze locaties en is dus in de bouwproductie afhankelijk van de gemeente en ontwikkelaars. SWZ kan alleen zelf het tempo bepalen op eigen locaties waar sloop- en nieuwbouw plaatsvindt. Daar gaat de sloop voor de nieuwbouw uit. De sloop heeft plaatsgevonden in de periode waarover de visitatie plaatsvond. De nieuwbouwoplevering op deze locaties vindt plaats in 2023.

In 2023 en 2024 maken we sowieso een inhaalslag met veel nieuwbouw in de laatste fasen van Stadshagen en op eigen locaties waar oudere woningen zijn gesloopt.

Ook hebben we de verkoop in DAEB teruggedraaid naar bijna nul.

In onze toekomstvisie geven we aan hoe we onze doelgroepen een thuis kunnen blijven bieden in de periode na 2025.

b) Prestatieafspraken

De uitgebreide analyse over de kwaliteit van de prestatieafspraken is een verplichting vanuit de visitatiemethode 6.0. Het is een analyse van een proces en een product dat in samenwerking met zeven partijen tot stand komt. De belanghebbenden, vaak ook onderdeel van de zeven, hebben verbeterpunten geformuleerd; die betreffen vooral de concreetheid en wederkerigheid van de afspraken. Dat gaat dus niet alleen over SWZ, maar over het collectief aan partijen dat deelneemt aan de prestatieafspraken. Momenteel (medio 2023) zijn we met de zeven partijen nieuwe prestatieafspraken aan het formuleren voor de periode 2024-2027. De verbeterpunten nemen we mee in dit proces. Ook in die zin is de timing van de visitatie in bredere zin dienstbaar.

c) De oordelen van huurderorganisatie De Woonkoepel

De lage beoordeling van De Woonkoepel op bepaalde onderdelen verrassen ons. Alleen op het gebied van betaalbaarheid herkennen wij de signalen. Hierover zijn we vaak in gesprek, maar we houden verschillende zienswijzen. De oordelen op andere fronten zijn nieuw voor ons, met name het oordeel over de 'kwaliteit van verduurzaming'. In 2019 nog had De Woonkoepel vooral twijfels over de haalbaarheid van de ambities van SWZ op verduurzaming en pleitte juist voor meer terughoudendheid. In het huidige rapport geeft De Woonkoepel aan dat het wel een tandje sneller kan.

Wij gaan in overleg met De Woonkoepel over de verschillende beoordelingen, de achtergronden daarvan en de lering voor ons voor de nieuwe Toekomstvisie 2023+.

Tot slot

Wij bedanken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan onze visitatie, in het bijzonder de leden van de visitatiecommissie. Daarbij bedanken wij alle medewerkers van SWZ én externe partijen die de afgelopen vier jaren hard (mee)werkten aan het realiseren van onze doelen. Wij zijn blij met de uitkomsten van de visitatie en gaan aan de slag met de constatering. Daarnaast maken we ook graag van deze gelegenheid gebruik om de gemeente Zwolle, collega corporaties en de bouwwereld op te roepen daadwerkelijk te komen tot versnelling van de realisatie van sociale huurwoningen. Onze inwoners en woningzoekenden met lage inkomens willen ook een passend huis in een plezierige woonomgeving. Onze wens is om, samen met alle partijen, kansen te benutten en nieuwe wegen te bewandelen. Daarbij willen we de focus leggen op wat wèl kan. SWZ is er klaar voor!

Zwolle, 25 mei 2023,

Wiepke van Erp Taalman Kip,
directeur-bestuurder SWZ

Erik Dannenberg,
voorzitter Raad van Commissarissen SWZ

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



1 Visitatie bij Woningstichting SWZ

De reden voor visitatie

In december 2022 heeft Woningstichting SWZ opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren, wil Woningstichting SWZ de uitkomsten van de visitatie gebruiken als input voor het nieuwe ondernemingsplan.

De visitatie betreft de periode 2019-2022.

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 maart 2023 en mei 2023.

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

De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op en de telefonische interviews werden afgenomen op 4 en 5 april 2023. Een digitaal interview is afgenomen op 25 april 2023.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen, de position paper en de enquêteformulieren voor de gesprekken toegestuurd naar de belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woningstichting SWZ, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. C.H.B. Heemskerk (voorzitter), de heer drs. M.G. Paré MRE (commissielid) en mevrouw C.M.F. Bomhof MOC (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

1.1 Schets Woningstichting SWZ

Woningcorporatie Woningstichting SWZ beheert circa 7.400 woningen en werkt in de gemeente Zwolle. Deze gemeente telt ruim 132.000 inwoners. De belangrijkste belanghebbenden zijn huurdersorganisatie HBV De Woonkoepel, gemeente Zwolle, diverse zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporaties deltaWonen en Openbaar Belang. Deze beide corporaties beheren respectievelijk circa 8.800 woningen en 2.800 woningen in Zwolle. Bij Woningstichting SWZ werken 93 medewerkers; in totaal 85,53 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden die op voordracht van de Huurderskoepel in de raad van toezicht zitting hebben. Tijdens de visitatieperiode heeft een bestuurswisseling plaatsgevonden.

1.2 Werkgebied Woningstichting SWZ

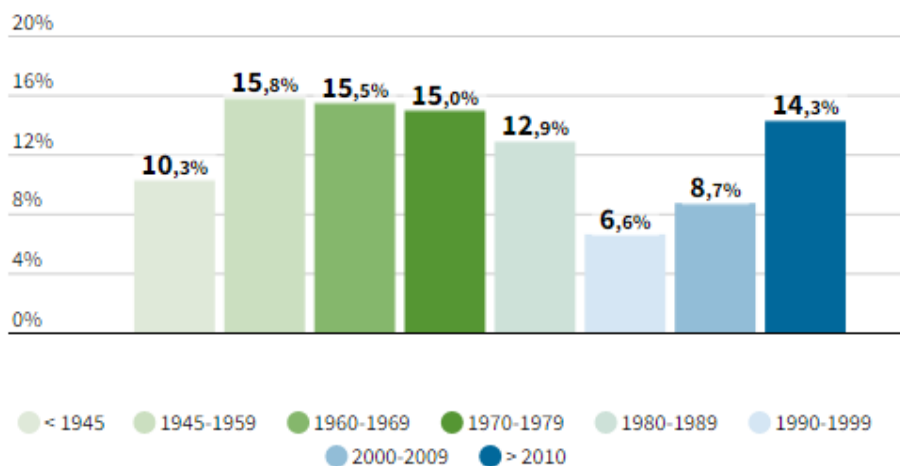
Woningstichting SWZ is werkzaam in de gemeente Zwolle, hoofdplaats van de provincie Overijssel. De stad kent vooral kleine huishoudens: bijna 42 procent van de huishoudens in Zwolle zijn een eenpersoonshuishouden.

De woningvoorraad lijkt meer gericht op grotere huishoudens. Meer dan de helft van de woningvoorraad bestaat uit eengezinswoningen. Bij SWZ is dat percentage kleiner: ruim 41 procent van de voorraad een eengezinswoning.

Verder valt op dat de woningvoorraad van de gemeente Zwolle voor meer dan de helft uit koopwoningen en 33 procent uit corporatiewoningen bestaat.

De leeftijd van de SWZ-woningen is gevarieerd.

Corporatiewoningen naar bouwperiode SWZ



In Zwolle zijn twee samenwerkingsverbanden waarin corporaties en andere partijen nauw samenwerken aan maatschappelijke opgaven.

Het Concilium is een samenwerkingsverband van de gemeente Zwolle, woningcorporaties SWZ, deltaWonen Openbaar Belang, marktpartijen en provincie Overijssel, waarin partijen gezamenlijk ambities verwoorden en afspraken maken om de bouw van voldoende goede betaalbare woningen te realiseren.

Het netwerksamenwerkingsverband WWZ038 bestaat uit 35 partijen in Zwolle die met elkaar werken aan een stad waarin wonen, zorg en welzijn goed op elkaar zijn afgestemd. Partijen hebben de ambitie om een daadkrachtig netwerk te vormen waarin tastbaar en toetsbaar invulling gegeven wordt aan maatschappelijke thema's, merkbaar waarde wordt toegevoegd door datagestueerd te werken, samen te leren en te experimenteren en als inspiratiebron te dienen voor de aangesloten organisaties. De bestuurder van SWZ is penningmeester van WWZ038.

2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat over de lokale prestatieafspraken die Woningstichting SWZ 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 Woningstichting SWZ met de huurderorganisatie en de gemeente 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 corporaties 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 en de corporatie zelf).

2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

De opgaven

In 2017 is de woonvisie 'Ruimte voor allen' opgesteld, met een geldigheidsduur tot 2027. In deze visie schrijft de gemeente zich te willen ontwikkelen als een sterke groeistad, een vernieuwende woonstad, een solidaire leefstad en een duurzame deltaxstad.

De belangrijkste woonopgaven die hieruit voortvloeien zijn (1) een ongedeelde stad met woningen voor iedereen met een groeiambitie van 600 nieuwbouwwoningen per jaar, (2) toekomstige wijken en dorpen met aandacht voor duurzaamheid, (3) ruimte voor vernieuwing en transformatie (inzetten op vernieuwde woonconcepten en transformatie bestaande bouw), (4) levensloopbestendig wonen met zorg (zodat bewoners met een zorgbehoefte passend kunnen wonen met ondersteuning), en (5) duurzaam wonen met water.

In 2019 is de Woonvisie door de gemeente aangescherpt met de notitie Ontwikkelstrategie Wonen 2019-2024. Daarin wordt de bouwambitie opgehoogd van 600 naar 1.000 woningen per jaar.

In 2021 is de visie op wonen en zorg vastgesteld. Samenwerking en het zoeken naar verbinding staan daarin centraal. De visie is uitgewerkt in een drietal hoofdlijnen: (1) vitale, solidaire en gezonde stadsdelen, (2) voldoende geschikte woningen, en (3) passende zorg en ondersteuning.

Deze visies zijn uitgewerkt in prestatieafspraken die als kaderafspraken voor vier jaar worden opgesteld. In de afspraken van 2016-2019 zijn naast samenwerking de volgende thema's benoemd: de omvang van de sociale voorraad en betaalbaarheid, de nieuwbouwopgave, duurzaamheid en energiebesparing, leefbaarheid en wonen met zorg.

In de afspraken voor 2020-2023 is gekozen voor het uitwerken van programmalijnen volgens de thema's (1) sterke en vernieuwende groeistad, (2) solidaire leefstad met onderwerpen als woonruimteverdeling, betaalbaarheid, wonen en zorg en leefbaarheid, en (3) duurzame deltaxstad.

Om de te beoordelen thema's niet veelomvattend te maken is met SWZ afgesproken om de volgende thema's te laten beoordelen bij de visitatie:

1. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Kwaliteit en duurzaamheid
4. Wonen en Zorg
5. Leefbaarheid
6. Kwaliteit van dienstverlening.

Het laatste thema is toegevoegd vanuit de Toekomstvisie 2018+ van SWZ.

De prestaties, zoals door Woningstichting SWZ 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 6. In bijlage 6 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Hoe komen de prestatieafspraken tot stand?

De prestatieafspraken worden vastgelegd over een periode van vier jaar in de vorm van kaderafspraken. Voorafgaand aan de kaderafspraken van 2020-2023 heeft er een evaluatie plaatsgevonden van de voorgaande afspraken (2016-2019). Op basis van de ervaringen uit die periode is ervoor gekozen om een gelaagdheid aan te brengen in de prestatieafspraken naar uitvoeringsafspraken (met meetbare afspraken), ontwikkelafspraken en innovatieafspraken gericht op vernieuwing en experimenten. Om die afspraken tot uitvoering te brengen, is de volgende werkwijze afgesproken. Twee keer per jaar vindt een bestuurlijk overleg plaats, waar gemeente, corporaties en huurdersorganisatie op aanschuiven. Tussendoor vinden er bestuurlijke overleggen tussen gemeente en corporaties, gemeente en huurdersorganisaties plaats. Er is een informatieavond voor de gemeenteraad. Voor afspraken over wonen en zorg schuift de wethouder Wonen en Zorg aan. Jaarlijks stellen partijen een nieuwe jaarschijf van afspraken op. Ieder jaar wordt er een volkshuisvestelijk verslag opgesteld over de voortgang.

Kwaliteit en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken door belanghouders en corporatie

De commissie heeft HBV De Woonkoepel, de gemeente Zwolle, collega-corporaties en SWZ gevraagd hoe zij de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om deze te maken waarderen. Het valt op dat partijen over het algemeen matig tevreden zijn over de wijze waarop de prestatieafspraken nu functioneren. De partijen zijn positief over het actieve overleg dat binnen Zwolse partijen plaatsvindt over maatschappelijke vraagstukken. HBV De Woonkoepel bijvoorbeeld vindt het belangrijk dat iedereen goed geïnformeerd is over wat er speelt. Ook de gemeente is tevreden over de vorm waarin het overleg nu plaatsvindt. Er is veel vertrouwen over en weer tussen partijen. De vorm van de afspraken en de evaluatie ervan (of het gebrek hieraan) leidt tot minder tevredenheid. HBV De Woonkoepel vindt dat er veel afspraken op stedelijk niveau worden vastgelegd, terwijl het beter zou zijn om meer wijkgericht te denken en te werken. Een van de corporaties vindt dat er meer afspraken vanuit het gemeenschappelijk belang gemaakt mogen worden, dan vanuit ieders positie. Deze mening wordt gedeeld door HBV De Woonkoepel, die vindt het gemeenschappelijk belang soms ver te zoeken. Volgens HBV De Woonkoepel is dat vooral zichtbaar in het onderhoud of aanleg van groen in de wijken. Daarin heft de gemeente het groen op, uit onderhoudsoverwegingen, terwijl dat groen de leefbaarheid juist ten goede zou kunnen komen. Het is ook zichtbaar in de sterke focus van de gemeente op de kwaliteit van de nieuwe wijken versus de beperktere focus van de gemeente op de kwaliteit van de bestaande wijken. SWZ en HBV De Woonkoepel delen daar meer gemeenschappelijke belangen en trekken daar samen op. De gemeente Zwolle heeft behoefte aan harde afspraken die meer resultaatgericht zijn dan nu het geval is. Men zou elkaar daar beter op moeten aanspreken, als resultaten niet gehaald worden. De gemeente is dan ook niet tevreden over de wijze waarop afspraken worden geëvalueerd. Dat vinden meer partijen. Er is weliswaar een volkshuisvestingsverslag waarin de voortgang van de afgesproken activiteiten staat vermeld. Dat heeft echter meer een informerende werking – partijen weten hoe het er mee staat – dan een evaluerende werking: partijen spreken niet door wat te doen om de resultaten te verbeteren.

SWZ ziet een discrepantie tussen de ontwikkelingen in de buitenwereld die heel snel gaan en het vaste stramien dat de prestatieafspraken bieden. Dat kan ertoe leiden dat de afspraken niet goed meer passen bij de actualiteit, als zich bijvoorbeeld onvoorziene kansen in de projectontwikkeling voordoen.

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

De commissie vindt het systeem van kaderafspraken en een jaarlijkse aanscherping ervan in de basis een goede aanpak. Veel afspraken lopen over meer jaren, zoals rond projectontwikkeling, leefbaarheid in wijken en wonen en zorg.

De huidige afspraken tonen een hoog visie- en intentiegehalte, ook in de uitvoeringsagenda (bijvoorbeeld: "partijen spreken af in de komende periode open en transparant het gesprek aan te gaan...") maar minder afspraken gericht op 'doen'. De afspraken kunnen zeker in de uitvoeringsagenda concreter en resultaatgerichter worden geformuleerd.

De commissie vindt de afspraken compleet: dat wil zeggen dat alle opgaven in de prestatieafspraken worden gedekt. De wederkerigheid in de afspraken – wie doet wat – is niet helder geformuleerd. Meer duidelijkheid in 'wat de afspraak moet opleveren' en vervolgens 'wie daarin welke bijdrage levert' zal de concreetheid van de afspraken en daarmee ook de mogelijkheid om elkaar aan de afspraken te houden, ten goede komen.

Dat partijen een lange traditie tot samenwerking hebben, blijkt uit de waardering van de onderlinge samenwerking. De commissie ziet dat die wil tot samenwerking sterk aanwezig is bij alle partijen die prestatieafspraken maken. Dat is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Daarnaast blijkt duidelijk uit de reactie van belanghebbenden dat de prestatieafspraken aan een upgrade toe zijn: enerzijds om recht te doen aan de dynamische omgeving waarbinnen corporaties, huurdersorganisaties, gemeente en maatschappelijke partijen verkeren; anderzijds omdat de voortgang in afspraken te wensen over laat, zeker over de realisatie van nieuwbouwwoningen. Aan de ene kant vraagt dat om meer concrete afspraken (stabiliteit) waarin partijen elkaar kunnen aanspreken, anderzijds zullen prestatieafspraken meer wendbaarheid en flexibiliteit mogelijk moeten maken. Dat vraagt meer commitment aan gedeelde belangen op lange termijn; dat soort afspraken zijn vaak minder concreet. De commissie nodigt de partijen uit om een werkbare vorm te kiezen voor de komende periode, nu de kaderafspraken aflopen. Daarin zal een balans gevonden moeten worden tussen stabiliteit en wendbaarheid, bijvoorbeeld door doelstellingen op de lange termijn van afspraken in de jaarschijven met meer concreetheid en wederkerigheid te voorzien.

2.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Belanghebbenden hebben een aantal verbeterpunten geformuleerd ten behoeve van de prestatieafspraken:

1. Meer concreetheid in de afspraken, samen doen in plaats van denken, daar past ook meer echt evalueren bij en het elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken.
2. Bij afspraken eerder denken wat betekent het voor de maatschappij dan wat het betekent voor de corporatie.
3. Meer en actiever reageren op signalen vanuit bewoners: biedt actieve bewoners meer handvatten om invloed te hebben op hun leefomgeving.
4. Werk meer wijkgericht dan stedelijk.

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 Woningstichting SWZ 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
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken		7,3	75%
Beschikbaarheid	6,0		
Betaalbaarheid	7,0		
Kwaliteit en verduurzaming	7,5		
Wonen en zorg	8,0		
Leefbaarheid	8,0		
Kwaliteit dienstverlening	7,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		8,0	25%
Gemiddelde score		7,5	

3.1 De beoordeling over de prestaties op thema's uit prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten. De commissie waardeert het presteren naar opgaves met een 7,3 gemiddeld. Daarin zijn er drie uitschieters: een 6,0 voor beschikbaarheid voor de zeer geringe groei in het aantal betaalbare woningen in de afgelopen vier jaar en twee keer een 8,0 voor wonen en zorg en voor leefbaarheid. SWZ heeft in het sociaal domein in de visitatieperiode een aantal opvallende prestaties geleverd.

Beschikbaarheid

6,0

Wat is afgesproken?

In de prestatieafspraken 2016-2019 staat beschreven dat de vraag naar (betaalbare) woningen in Zwolle groeit. Er zijn onder andere afspraken gemaakt over het aantal nieuw te bouwen, te slopen en te verkopen woningen. In de afspraken 2020-2023 wordt de noodzaak tot groei nog eens bevestigd. Gekozen is voor een schaa sprong voor de stad door 1.000 woningen per jaar toe te voegen. Uitgangspunt is dat 30 procent van de groei bestaat uit sociale huur- of koopwoningen. In deze afsprakenreeks zijn de ambities van de corporaties leidend en wordt gemonitord of het uitgangspunt wordt behaald. Voor SWZ gaat het om een netto groei van circa 80 woningen per jaar; inclusief de geraamde compensatie voor sloop en verkoop betekent dat dat er 115 nieuwbouwwoningen per jaar nodig zijn.

In de afspraken 2020-2023 is ook aandacht voor de doorstroom en de mogelijkheid om te experimenteren in de woonruimteverdeling zodat doorstroom bevorderd wordt.

Oordeel commissie

De commissie stelt vast dat de woningvoorraad van SWZ in de afgelopen vier jaar met slechts 57 woningen is gegroeid. Ondanks de bouw van 245 nieuwe woningen is de totale voorraad door verkoop (106 woningen) en sloop (60 woningen) in zijn geheel achtergebleven bij wat wenselijk en nodig was.

De commissie ziet wel enige positieve ontwikkelingen voor de toekomst. Voor 2023 en de jaren daarna zit een aantal projecten in de pijplijn, mede dankzij een steviger acquisitiebeleid van SWZ. Zo heeft SWZ de kans gepakt om een leegstaand kantoor van LTO te verwerven, waarin 88 nieuwe huurappartementen kunnen worden gebouwd. Verder zijn in 2022 projecten van start gegaan zoals de bouw van 32 woningen in De Tippe en het SamSamhuis aan de Albert Cuypstraat. In 2022 heeft SWZ de verkoop van woningen stopgezet, vanwege de druk op de sociale huursector. Verder zijn er begin 2023 64 woningen overgenomen van een belegger, die van het middenhuursegment naar de sociale huurklasse worden overgebracht.

Dat er minder nieuwbouwwoningen zijn gerealiseerd dan nodig en gewenst, ligt grotendeels buiten de invloedsfeer van SWZ: het aantal locaties waar SWZ zou kunnen bouwen is beperkt; daar waar er plannen zijn, is de ambtelijke capaciteit bij de gemeente beperkt waardoor uitvoering lang op zich laat wachten.

De commissie vindt dat binnen de beperkte mogelijkheden die er zijn SWZ zich heeft ingespannen om de beschikbaarheid van sociale huurwoningen voor de sociale doelgroep te verruimen. Die inspanningen leveren vooral het laatste jaar resultaten op.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **6,0**.

Betaalbaarheid

7,0

Wat is afgesproken?

Gemeente, corporaties en huurdersorganisaties hebben voor de periode 2016-2019 afgesproken dat 80 procent van de sociale voorraad onder de tweede aftoppingsgrens moet blijven. In de afspraken van 2020-2023 zijn hierover geen concrete afspraken gemaakt. In de prestatieafspraken staan diverse maatregelen genoemd die partijen nemen om huurachterstanden te voorkomen en te bestrijden. Ook een woonlastenfonds werd tot 2020 ingezet om de primaire doelgroep, indien noodzakelijk, boven de aftoppingsgrens te kunnen huisvesten.

Oordeel commissie

De commissie stelt vast dat SWZ zich ruim aan de afspraken heeft gehouden: ruim 80 procent van haar woningvoorraad bevindt zich onder de tweede aftoppingsgrens.

Het huurbeleid van SWZ is gematigd, waar mogelijk past de corporatie maatwerk toe. SWZ kijkt verder dan alleen de netto-huurlasten. Door geen huurverhoging te vragen voor energetische maatregelen en de kosten voor het aanbrengen van zonnepanelen gunstig door te berekenen aan huurders, draagt de corporatie bij aan het verlagen van de energielasten van huurders.

De huurachterstanden zijn beperkt tot 0,3 procent, dankzij een actief incassobeleid.

De commissie rekent de extra inzet op betaalbaarheid door maatwerk en het beperkt doorrekenen van energiemaatregelen als een pluspunt.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **7,0**.

Kwaliteit en verduurzaming

7,5

Wat is afgesproken?

Conform het landelijke akkoord over energieprestaties dient de woningvoorraad van corporaties in 2021 over gemiddeld label B te beschikken. In de prestatieafspraken 2020-2023 spreekt SWZ af om de woningvoorraad tussen 2040 en 2050 CO2 neutraal te maken. In 2023 dient de voorraad over gemiddeld label A te beschikken.

De woningen van SWZ dateren uit verschillende bouwperiodes: circa 55 procent is gebouwd voor 1980; 15 procent is gebouwd na 2010. Het gemiddelde bouwjaar is 1974.

Oordeel commissie

De commissie heeft dit oordeel in tweeën verdeeld: een oordeel over de kwaliteit van de woningvoorraad en een oordeel over de verduurzaming.

De kwaliteit van de woningvoorraad waardeert de commissie met een **7,0**. Daarbij sluit de commissie aan bij het huurdersoordeel over de kwaliteit van de woning: deze is ruim een 7,0 gedurende de visitatieperiode. Gelet op de gemiddelde leeftijd van de woningen (circa 50 jaar), vindt de commissie dat ruim voldoende prestatie.

De kwaliteit van de verduurzaming waardeert de commissie met een **8,0**. De woningen van SWZ voldoen ruim aan de landelijke afspraken over de energieprestaties. In 2020 beschikte het bezit van SWZ al over gemiddeld label B en inmiddels is SWZ op weg naar gemiddeld label A. Daarmee behoort SWZ tot een van de koplopers in de sector en dat met een woningbezit dat voor een groot deel voor 1980 is gebouwd. De corporatie biedt huurders de mogelijkheid aan om zonnepanelen op het dak te plaatsen. Inmiddels is 40 procent van de woningen van zonnepanelen voorzien. Verder probeert de corporatie huurders te ondersteunen om stookkosten terug te dringen. Zo zijn er huurders getraind om als energiecoaches hun medehuurlers te ondersteunen.

De commissie rekent pluspunten toe aan de bovengemiddelde prestaties op dit vlak en het voortzetten van dit beleid richting label A, mede gezien de gemiddelde leeftijd van de woningen.

Wonen en zorg

8,0

Wat is afgesproken?

Partijen streven naar een inclusieve samenleving waar mensen wonen op een plek die bij hen past, in harmonie met de omgeving, zodat zij vanuit die ingevulde basisbehoefte in staat zijn een bevredigend eigen leven te kunnen leiden. De afspraken betreffen onder meer het bevorderen van langer thuiswonen van ouderen in bestaande wijken en van doorstroming van cliënten uit maatschappelijke opvang.

Oordeel commissie

De commissie heeft tal van activiteiten gezien die bijdragen aan de wens, zoals die hierboven is verwoord. Woonconcepten zijn in ontwikkeling, zoals het SamSamhuis waarbij ouderen met elkaar samenwonen, of opgeleverd zoals de Vlindertuin voor mensen die vanuit een intramurale instelling door willen stromen naar een zelfstandige woning. De Herberg, opvang voor dak- en thuislozen, is verbouwd en biedt cliënten eenpersoonkamers in plaats van slaapzalen. Er zijn tal van samenwerkingsverbanden met zorg- en welzijnsinstellingen, waarbinnen SWZ een volwaardige en initiërende rol vervult.

In de factsheet (bijlage 6) staan meer voorbeelden van prestaties op dit thema opgenoemd.

De commissie kent dit thema pluspunten toe, vanwege de aansprekende prestaties, de ambities en de brede invulling naar verschillende doelgroepen, waar SWZ voor kiest.

De commissie beoordeelt dit thema met een **8,0**.

Leefbaarheid

8,0

Wat is afgesproken?

In de prestatieafspraken 2020-2023 is er aandacht voor leefbaarheid, benoemd onder het thema Solidaire leefstad. Het gaat daarbij om het samenspel van de fysieke kwaliteit, de sociale kenmerken en de veiligheid van de woonomgeving.

SWZ maakt de afspraak om zichtbaar in buurten aanwezig te zijn met medewerkers Sociaal Beheer. In de prestatieafspraken is verder aandacht voor bijvoorbeeld Holtenbroek en de Palestrinalaan.

Oordeel commissie

De commissie ziet dat SWZ veel aandacht besteed aan de leefbaarheid van wijken, vanuit de insteek 'denk klein', door aandacht te geven aan kleine initiatieven van huurders die goed aansluiten bij de leefwereld van bewoners. Er zijn tal van projecten op het gebied van tuinonderhoud of aanleg, waaronder in de Mimosastraat, de Buxtehudestraat en Assendorp. SWZ zorgt ervoor zo goed mogelijk zichtbaar te zijn in de wijk. Personeelswisselingen hebben die aanwezigheid soms negatief beïnvloed.

Daar blijft het niet bij: waar nodig pakt SWZ leefbaarheidsproblemen grondig aan: in Holtenbroek bijvoorbeeld waar flats worden gerenoveerd in nauw overleg met huurders. SWZ richt buurtkamers in om de ontmoeting in wijken te faciliteren en stelt flatcoaches aan met hetzelfde doel.

Wat veel lof heeft gekregen, is het initiatief van SWZ om een stakeholdersbijeenkomst over ondermijning en de AVG/gegevensuitwisseling te organiseren. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een convenant over delen van gegevens bij overlastzaken, dat begin 2023 is ondertekend door de gemeente Zwolle, de drie Zwolse corporaties en politie. Daarmee heeft SWZ het initiatief genomen voor een effectieve aanpak van overlast en betere samenwerking met andere partijen mogelijk gemaakt.

De commissie heeft pluspunten toegekend aan de brede invulling van de rol die SWZ kiest om de leefbaarheid in haar wijken op orde te houden: niet alleen schoon, heel en veilig, maar ook gericht op ontmoeting en vergroening. Het initiatief om tot een convenant te komen, waarmee overlast effectiever kan worden aangepakt, vindt de commissie een extra pluspunt waard.

De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een **8,0**.

Dienstverlening

7,0

Wat staat er in de eigen ambities?

In de Toekomstvisie 2018+ van SWZ staat het thema 'Samen met huurders' op een prominente plaats. Belangrijk onderdeel daarvan is de kwaliteit van de dienstverlening. SWZ geeft aan tevreden te zijn als de beoordeling van de huurders aan het einde van de looptijd van deze Toekomstvisie (2023) een stijgende lijn laat zien richting de gewenste waardering van een 8.0.

Oordeel commissie

De commissie stelt vast dat SWZ de bovengenoemde ambitie niet helemaal heeft kunnen waarmaken. De commissie stelt vast dat SWZ de lat voor haarzelf op een hoog niveau had gelegd. Ook de coronaperiode heeft geen positief effect gehad op de dienstverlening.

Landelijk gezien behoort SWZ tot de koplopers in dienstverlening gelet op de Aedes-benchmark. De corporatie stelt zelf vast dat een aantal wat complexere vraagstukken van huurders blijven liggen, zeker als er verschillende afdelingen/medewerkers bij betrokken zijn. Met name het informeren van huurders over de voortgang gaat niet altijd goed. SWZ werkt er hard aan om met een verbeterteam deze knelpunten op te lossen.

De commissie ziet dat de kwaliteit van de dienstverlening in grote lijnen goed op orde is, gelet op de A-score in de Aedes-benchmark. De commissie waardeert de inzet van SWZ om de lat hoog te leggen en te blijven werken aan verbetering. Daarin ziet de commissie een pluspunt. De commissie waardeert de kwaliteit van dienstverlening met een **7,0**.

3.2 De beoordeling over de ambities in relatie tot de opgaven

Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In 2018 heeft SWZ het document 'Toekomstvisie 2018+' vastgesteld. Het gaat om een toekomstvisie, bewust geen activiteitenplan, om te kunnen blijven inspelen op ontwikkelingen die zich voordoen. De visie is gevormd na gesprekken met huurders, gemeente, zorg- en welzijnspartijen. Zij gaven de corporatie de raad mee om zich te focussen op wonen in de breedste zin van het woord. De basis (de woning) dient op orde te zijn. SWZ voegt waarde toe aan het wonen door aandacht te schenken aan de in de individuele huurder en zijn of haar woonomgeving.

De visie houdt rekening met een aantal ontwikkelingen zoals demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, sociaal-culturele factoren en politieke omstandigheden.

De missie luidt: "SWZ biedt goede en betaalbare woningen in aangename Zwolse buurten en wijken". In de visie is er aandacht voor samenwerking met maatschappelijke partners in Zwolle, met de bereidheid om over organisatiegrenzen heen te kijken.

De ambities zijn geformuleerd in vijf thema's:

- **Betaalbaarheid:** onder meer door een passende woning te kunnen bieden gelet op de draagkracht van woningzoekenden, waar mogelijk verlaging woonlasten voor zittende huurders te realiseren en dalend gemiddeld energieverbruik voor totale bezit.
- **Met aandacht voor iedereen:** af te lezen door een stijgende waardering voor woonomgeving, passende woonvormen voor niet of minder zelfredzame mensen, en succesvoorbeelden waarin corporatie geslaagd is om maatschappelijke kosten-batensom te verbeteren door samenwerking.
- **Samen met huurders:** te meten door stijgende beoordeling huurders voor dienstverlening richting 8 en verschillende succesvoorbeelden voor participatie.
- **Duurzaamheid:** af te meten aan een gemiddelde energie-index van minder dan 1,4 in 2020.
- **Ons bezit:** af te meten door stijgende beoordeling woonomgeving huurders, 7.700 woningen in 2027 en 2.350 die voor 2023 een kwaliteitsimpuls hebben gekregen.

Het ondernemingsplan is uitgewerkt in jaarplannen, een regelmatig geactualiseerde portefeuillestrategie en actueel facetbeleid.

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.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8,0** op basis van een aantal pluspunten.

- + SWZ heeft ambities verwoord in de Toekomstvisie die goed onderbouwd zijn vanuit de opgaven: aan de hand van marktonderzoek en sociaal-culturele en economische ontwikkelingen, de woonvisie en landelijke ontwikkelingen. Daarnaast heeft SWZ haar strategie bepaald met inbreng van huurders en samenwerkingspartners. Daarmee zijn de ambities van SWZ goed aangesloten op wat nodig is.
- + Het tweede pluspunt ziet de commissie in het complete karakter van de ambities: SWZ richt zich niet alleen op de 'stenen' maar ook op de mensen, de buurten en de ontwikkelingen die zich daar voordoen. Dat doet ze overigens niet alleen in haar eigen ondernemingsplan en strategie, maar ook door het voortouw te nemen in het schrijven van een visie voor WWZ038 (samenwerkingsverband van wonen, welzijn zorgorganisaties) en het initiatief voor een themadag over ondermijning.
- + Het derde pluspunt ziet de commissie in de actualiteit van de ambities. De toekomstvisie is als visie geschreven en niet als activiteitenplan. Jaarlijks vindt een vertaling van ambities naar doelstellingen plaats op basis van actuele ontwikkelingen in de context waarbinnen SWZ werkt. Dat geldt ook voor de portefeuillestrategie die regelmatig wordt herzien. Zo behouden de ambities van SWZ een actueel karakter.

4 Presteren volgens belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft de beoordeling weer die belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woningstichting SWZ. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens elf face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting SWZ.

Presteren volgens belanghebbenden						
	Huurders- verenigin gen	Gemeente	Overig	Cijfer	Cijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					7,0	50%
Beschikbaarheid	7,0	6,5	6,7	6,7		
Betaalbaarheid	6,0	7,3	7,6	7,0		
Kwaliteit en verduurzaming	5,5	7,3	7,4	6,7		
Wonen en zorg	7,0	8,0	7,7	7,6		
Leefbaarheid	6,0	7,7	7,4	7,0		
Kwaliteit dienstverlening	6,5	7,0	7,0	6,8		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	7,0	7,2	7,6	7,3	7,3	25%
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	6,5	7,5	7,3	7,1	7,1	25%
Gemiddelde score					7,1	

4.1 De belanghebbenden van Woningstichting SWZ

Huurdersorganisatie De Woonkoepel

HBV De Woonkoepel behartigt de belangen van de huurders van SWZ en is betrokken bij het maken van prestatieafspraken. Naast het bestuur op corporatieniveau, zijn er bewonerscommissies op complexniveau. SWZ en HBV De Woonkoepel voeren regelmatig overleg met elkaar: voornamelijk met de bestuurder. Ook is er regelmatig contact met de RvC, bij formele overleggen of op themabijeenkomsten, waar RvC en huurdersorganisatie bij aanwezig zijn. De commissie heeft met twee van de zes bestuursleden van HBV De Woonkoepel gesproken.

Gemeente Zwolle

SWZ onderhoudt op verschillende niveaus contact met de gemeente Zwolle: op bestuurlijk niveau onder meer via de bestuurlijke overleggen die iedere twee maanden plaatsvinden. Jaarlijks is er contact met de gemeenteraad. Op ambtelijk niveau werken partijen samen in onder meer de wijkteams en in het proces rond opstellen en evalueren van prestatieafspraken.

Daarnaast zijn er twee samenwerkingsverbanden waarin gemeente, SWZ en de overige Zwolse corporaties en andere partijen met elkaar samenwerken: het Concilium rond projectontwikkeling en WWZ038 op het thema Wonen, zorg en welzijn. De commissie heeft met de wethouder Wonen, een beleidsadviseur Wonen en een wijkmanager gesproken.

Zorg- en Welzijnspartijen

SWZ werkt intensief met diverse zorg- en welzijnspartijen samen: in WWZ038 verband, in de wijken of afzonderlijk rond de ontwikkeling van woonconcepten bijvoorbeeld.

De commissie heeft gesproken met Travers Welzijn (leefbaarheid), Frion (ondersteuning voor mensen met een verstandelijke beperking), Driezorg (wonen, zorg, welzijn voor ouderen) en het RIBW (begeleiding van mensen met psychiatrische of psychosociale problematiek).

Overige partijen

De commissie heeft verder nog gesproken met collega-corporaties deltaWonen en Openbaar Belang. Ook heeft de commissie gesproken met twee ketenpartners: Dura-Vermeer (renovatie, verduurzaming en nieuwbouw) en Nikkels (nieuwbouw).

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 Woningstichting SWZ een **7,2** voor het Presteren volgens Belanghebbenden. Gemiddeld variëren de waarderingen tussen een 6,7 en een 7,3. Uitschieter is de waardering voor wonen en zorg: een 7,6, vooral door de hoge waardering van de gemeente (8,0) en de overige partijen (7,8). Partijen herkennen SWZ als een belangrijke partner op dit profiel.

Verder valt op dat de huurdersorganisatie gemiddeld minder hoge waarderingen geeft aan de diverse prestaties en samenwerking dan andere belanghebbenden.

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.

Beschikbaarheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **6,7**.

HBV De Woonkoepel (waardering 7,0) stelt vast dat SWZ zich ruim voldoende inzet, maar vindt ook dat er meer kan binnen de bestaande voorraad en meer gedaan kan worden aan het stimuleren van de doorstroming.

De gemeente (6,5) heeft waardering voor de initiatieven die recent zijn ondernomen door SWZ. Wel blijft de gemeente over het algemeen ontevreden over de overall prestaties die in nieuwbouw tot stand worden gebracht, zeker gelet de druk op de wachtlijsten.

De overige partijen komen gemiddeld tot een 6,7. Daar zit veel variatie in. Frion beoordeelt de beschikbaarheid met een 4,0: niet uit onvrede met de prestaties van SWZ, maar wel uit feitelijkheid: de beschikbaarheid van woningen in Zwolle is zwaar onvoldoende. Zo zijn er onvoldoende doorstroommogelijkheden voor jongeren met een licht verstandelijke handicap. Andere partijen beoordelen de inzet van SWZ op dit thema en komen dan op een hogere waardering: SWZ doet wat ze kan om projecten te realiseren. Er komt meer aandacht voor inbreilocaties en daar liggen volgens diverse partijen nog wel kansen om de woningvoorraad uit te breiden.

Bouwers zien mogelijkheden voor meer samenwerking.

Betaalbaarheid

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

HBV De Woonkoepel is het minst tevreden: 6,0. Er zijn pittige discussies gevoerd over het huurbeleid, waarbij HBV De Woonkoepel negatief heeft geadviseerd over huurverhogingen. SWZ kan ook scherper zijn op de bijkomende lasten, bijvoorbeeld op de energielasten in gemeenschappelijke ruimten die worden doorberekend aan huurders. HBV De Woonkoepel is wel blij met de openheid van SWZ over het huurbeleid.

Gemeente Zwolle is positiever (7,3 gemiddeld). De wijkmanager heeft veel waardering voor de inzet van SWZ om in een vroeg stadium huurschulden te beperken van mensen die in betalingsproblemen dreigen te komen. De wethouder stelt vast dat SWZ zich aan de afspraken houdt voor dit onderwerp. De overige partijen hebben beduidend meer waardering voor de prestaties op betaalbaarheid (7,6). De corporaties en Driezorg Wonen hebben waardering voor de wijze waarop SWZ de sociale voorraad qua huurprijs in stand houdt. Ook hier waardering voor vroegsignalering. De ketenpartners merken dat SWZ scherp stuurt op betaalbaarheid bij de ontwikkeling van projecten.

Kwaliteit en verduurzaming

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **6,7**.

Huurdersorganisatie de Woonkoepel vindt het presteren een 5,5 gemiddeld waard. Het tempo van verduurzaming mag wel een tandje sneller: meer zonnepanelen en ook meer aandacht voor het energieverbruik in gemeenschappelijke ruimten door tl-verlichting te vervangen door ledverlichting. De gemeente is positiever (7,3); SWZ werkt hard aan de verduurzaming, maar er moet nog een flinke slag geslagen worden in het terugdringen van de CO₂-uitstoot. De gemeente heeft geen zicht op de inspanningen voor circulair bouwen bij SWZ.

Bij de overige partijen (7,4) valt de relatief hoge score van Travers Welzijn op (8,0). De welzijnsinstelling is enthousiast over de kwaliteit van de gerenoveerde woningen in Holtenbroek. Frion heeft veel waardering voor de kwaliteit en duurzaamheid in nieuwbouwwoningen. In de oudbouw mag er nog wel een tandje bovenop, bijvoorbeeld door actiever kieren te dichten. Andere partijen zien dat SWZ koploper is in de sector, op basis van de Aedes-benchmark, waar SWZ een A scoort. Ketenpartners zien een degelijke benadering van duurzaamheid. SWZ bouwt goede op de doelgroep afgestemde woningen en besteedt meer en meer aandacht aan circulariteit in bouwen.

Wonen en zorg

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,6** gemiddeld. Dit is de hoogste gemiddelde score.

HBV De Woonkoepel vindt dat SWZ mooie voorzieningen en woonzorgconcepten realiseert. Wel ziet HBV De Woonkoepel dat de doorstroming vanuit de opvang naar kleinere woningen stopt, vanwege de beperkte beschikbaarheid van deze woningen en de druk op de woningmarkt. HBV De Woonkoepel vindt dat er meer levensloopbestendig gebouwd moet worden en nauwer samengewerkt mag worden met Travers, de welzijnsorganisatie, om voorzieningen ook in de toekomst draaiende te houden.

De gemeente waardeert dit onderwerp met een 8,0. Veel lof voor de projecten die SWZ heeft gerealiseerd en de initiatieven die zij neemt, zoals de Paradijsvogelwoningen, de Vlindertuin, het SamSamhuis en de activiteiten voor Kadera, de vrouwenopvang.

De overige partijen zijn eveneens positief (7,8). Veel partijen herkennen het profiel van SWZ en waarderen daarbij de actieve rol die de bestuurder als bestuurslid van WWZ038 pakt. Andere partijen zien dat er sprake is van een terugtrekkende rol van SWZ op dit profiel. Een andere corporatie pakt meer zichtbaar deze maatschappelijke opgave op, stellen zij vast.

Alle partijen zien dat er veel op dit terrein te doen valt, gelet op de demografische ontwikkelingen. Die opgave kan niet geheel worden opgevangen in nieuwbouw van woonzorgconcepten. Er ligt een forse opgave, juist in bestaande wijken en in de bestaande voorraad. SWZ wordt daarbij nadrukkelijk uitgenodigd om initiatief te nemen en out-of-the-box te denken over hoe wijken tot passende woonomgevingen voor mensen met een zorgvraag zijn te ontwikkelen.

Driezorg bijvoorbeeld heeft bestaand vastgoed in wijken, waarover ze graag in samenwerking met SWZ wil nadenken over nieuwe bestemmingen. Ook het RIBW gunt SWZ meer ambitie op dit vlak. Probeer sneller te handelen op kansen die zich in wonen en zorg voordoen, geeft deze belanghebbende mee.

Leefbaarheid

De belanghebbenden beoordelen dit thema gemiddeld met een **7,0**.

HBV De Woonkoepel heeft ook hier de minste waardering voor de inzet van SWZ: 6,0. De huurdersorganisatie vindt dat er te weinig aandacht is voor de groene omgeving waarin woningen worden gebouwd. HBV De Woonkoepel stelt de vraag 'wanneer kom je thuis?' Dat zou moeten zijn in de buurt waarin je woont, in plaats van achter de voordeur. Daarin kan SWZ meer investeren: in groen, maar ook door ontmoeting te faciliteren met en tussen bewoners en bewoners meer uitnodigen om initiatieven te ontwikkelen.

De gemeente Zwolle is zeer positief over het beschikbaar stellen van Buurtkamers in wijken van SWZ. Ook het initiatief van SWZ om een convenant over gegevensuitwisseling te schrijven levert veel waardering op. In de wijken zelf ziet de gemeente dat het nog wel eens 'koorddansen' is: het is echt heel belangrijk om in een aantal kwetsbare buurten goed zichtbaar aanwezig te zijn. In de Indische buurt is dat door personeelwisselingen bij SWZ een tijd niet gelukt. Dan staat SWZ op achterstand. Wel of niet aanwezig zijn in een wijk heeft ook te maken met keuzes die SWZ maakt en het is nodig om daar bewust mee om te gaan.

De overige partijen waarderen de prestaties op leefbaarheid met een 7,4 gemiddeld. SWZ is al goed actief in leefbaarheid in wijken, vindt Travers. Travers heeft daarin een goede partner in SWZ. De welzijnsinstelling ziet een forse opgave in leefbaarheid in combinatie met ontwikkelingen in wonen en zorg ontstaan in wijken. Daarin zullen partijen met elkaar moeten optrekken. Travers vindt dat SWZ niet alleen een inhoudelijke rol in de leefbaarheid van de toekomst heeft te vervullen maar ook een agenderende rol.

Andere partijen sluiten daarop aan. Driezorg vindt dat er nagedacht moet worden over hoe de wijken inclusiever kunnen worden om de vraag naar wonen en zorg op te vangen. Het uitgangspunt is niet 'we hebben 400 woningen nodig, maar we hebben 800 burens nodig'. Ook Frion signaleert dat er meer moet worden samengewerkt rond de leefbaarheid van wijken, bijvoorbeeld rond zorgvastgoed. Niet pas als het fout gaat, maar liever in de preventieve sfeer.

Ketenpartners zien dat SWZ ook in de stenen aandacht besteed aan leefbaarheid: aan de kwaliteit van nieuwbouwwoningen kun je niet zien of het sociale woningbouw of nieuwbouw is bijvoorbeeld.

Kwaliteit van dienstverlening

Belanghebbenden beoordelen de kwaliteit van de dienstverlening – voor zover mogelijk - gemiddeld met een **6,8**.

HBV De Woonkoepel vindt de kwaliteit van dienstverlening niet overal in de organisatie op hetzelfde niveau. Klachten worden wel opgevolgd. Terugkoppeling van wat er met een klacht of vraag gebeurt, is niet vanzelfsprekend.

De gemeente heeft beperkt zicht op de kwaliteit van dienstverlening. Er komen geen klachten binnen bij de gemeente en er zijn ook geen klachten die de pers halen. Op basis daarvan waardeert de gemeente de dienstverlening met een 7,0.

Onder de overige partijen zijn belanghebbenden die zelf huren van SWZ. Frion bijvoorbeeld.

Frion merkt dat het soms lang duurt voordat SWZ op een vraag inspeelt. Dat heeft niet te maken met onwil, maar vooral met de uitvoering. Vanuit een zorginstelling worden soms andere eisen aan vastgoed gesteld dan vanuit een huurder en dat vraagt om een ander contact. De norm voor acceptabele hoeveelheid Legionellabacteriën is daar een voorbeeld van.

Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie

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

Over het algemeen ervaren belanghebbenden SWZ als een prettige samenwerkingspartner. Op samenwerking gericht, proactief, open en benaderbaar zijn typeringen die de commissie van belanghebbenden heeft gehoord.

HBV De Woonkoepel waardeert de kwaliteit van samenwerking met een 7,0. De contacten zijn laagdrempelig: met de bestuurder, de MT-leden en de commissarissen. Ook de contacten tussen SWZ en de individuele huurders zijn prettig: de corporatie toont inlevingsvermogen.

De gemeente waardeert de samenwerking met een 7,2. De wethouder en beleidsadviseur geven daarin meer waardering dan de wijkmanager op ambtelijk niveau. De wethouder en de beleidsadviseur (8,0) zijn blij met de contacten: korte lijnen en informeel. De wijkmanager heeft de aanwezigheid van SWZ in met name de Indische buurt gemist, door personeelwisselingen. Dat maakt continuïteit in aanpak lastig.

De overige belanghebbenden waarderen de contacten met een 7,3 gemiddeld. De meeste zorg- en welzijnspartijen zijn positief: de samenwerking verloopt goed, maar dan zou het fijn zijn als zich dat ook in beleid vertaalt. Het RIBW vindt dat er meer kansen te verzilveren zijn in wonen en zorg en mist de ambitie op dit vlak. Er ontbreekt een vast aanspreekpunt op wonen en zorg, stellen andere instellingen vast.

Collega-corporaties vinden SWZ goed benaderbaar, wel soms traag in de besluitvorming, bijvoorbeeld rond de introductie van de Voorzieningenwijzer. Toen heeft het lang geduurd voordat SWZ tot een negatief oordeel kwam over deze voorziening. De contacten zijn verder snel: er is een appgroep van bestuurders. Ook op vastgoed is er goed contact tussen de managers. Soms is er verschil van inzicht over de stijl van communiceren: meer direct of meer sensitief. Er zijn verschillen in inzicht over wie wat oppakt, maar dat staat verdere samenwerking niet in de weg.

Ketenpartners zijn eveneens tevreden over de samenwerking en zien ruimte om die nog te ontwikkelen. Meer in de keten samenwerken: SWZ wordt daartoe van harte uitgenodigd.

b. Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie

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

Niet alle belanghebbenden hebben dit onderdeel van een cijfer voorzien.

HBV De Woonkoepel waardeert de invloed op het beleid met een 6,5. De huurdersorganisatie krijgt ruimte om de adviesrol in te vullen en er wordt relatief goed geluisterd. Uitzondering daarop is het huurbeleid, waar de wensen van HBV De Woonkoepel niet zijn gehonoreerd. De begroting van het nieuwe jaar wordt gepresenteerd en daar is geen invloed meer op mogelijk. Wel praat de huurdersorganisatie mee over de portefeuillestrategie en onderwerpen als het ondernemingsplan.

De gemeente Zwolle waardeert dit onderdeel met een 7,5: de wethouder ziet vooral dat SWZ zich laat beïnvloeden op het programma van wonen en zorg. De huisvesting van statushouders leidt tot problemen. SWZ betreft de gemeente bij het zoeken naar oplossingen, maar zou meer kunnen doen.

Van de overige partijen hebben alleen de zorg- en welzijnspartijen dit onderdeel becijferd. SWZ toont zich gevoelig voor de input die vanuit deze partijen komt en vertaalt dat in beleid, vinden de instellingen.

4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

Belanghebbenden hebben een aantal verbeterpunten en aandachtspunten voor het nieuwe ondernemingsplan meegegeven:

Wonen, zorg welzijn

- Houd je eigen identiteit in wonen en zorg vast en versterk deze. Blijf in je nieuwe strategie verbinding zoeken met gemeente, zorg- en welzijnspartijen in wijken (diverse partijen).
- Besteed aandacht, in de samenwerking met verschillende partijen in wijken, enerzijds op de leefbaarheid van nu maar vooral ook op de leefbaarheid in de toekomst. In bestaande wijken zullen de effecten van vergrijzing en de huisvesting van anderszins kwetsbare bewoners opgevangen moeten worden. Als corporatie heb je daar een rol in (zorg- en welzijn).
- Maak daarbij ook gebruik van de ervaringen opgebouwd rond 'Natuurlijke wijkvernieuwing' (Gemeente Zwolle).
- Zet meer bestuurlijke power op de leefbaarheidsagenda richting de gemeente (neem dus agenderende rol) (Travers).
- Zorg dat je wendbaarder wordt in wonen, zorg en welzijn (onder meer RIBW).
- Investeer in onbenutte kracht in wijken, bijvoorbeeld in samenwerking met bedrijfsleven (Travers).
- Kom eerder aan tafel bij huurders in buurten, ook als daar geen directe aanleiding voor is. Zorg dat je zichtbaar bent in wijken en buurten om vinger aan de pols te houden (Woonkoepel, gemeente Zwolle).

Profiel

- Benut de verschillen in profilering tussen de verschillende Zwolse corporaties om je eigen profiel te versterken, bijvoorbeeld in wonen en zorg en geef daar een goede concrete invulling aan (Openbaar Belang).
- Verstevig de samenwerking met andere partijen en wees daarin sensitief (deltaWonen).
- Kies bij het werken in wijken en buurten voor het versterken van contacten op tactisch niveau (Openbaar Belang).

Bouwen

- Benut je eigen locaties voor het realiseren van extra woningen (Openbaar Belang).
- Praat met zorginstellingen met vastgoed in wijken om te kijken waar daar nog kansen voor nieuwbouw liggen (Frion).
- Zoek actief marktpartijen op om nieuwbouwkansen op te halen (Nikkels).
- Versterk de ketensamenwerking bijvoorbeeld door afspraken te maken over gezamenlijke ontwikkelingen (Dura Vermeer).
- Maak helder in je nieuwe strategie wat je wel en wat je niet meer als onrendabele top in nieuwbouw accepteert, als nieuwbouw uit kostenoverwegingen moeilijk of niet lukt, ontwikkel dan een scenario hoe daar later mee om te gaan (Dura Vermeer).
- Benut kansen in het middenhuursegment (ketenpartners).

5 Presteren naar vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woningstichting SWZ, 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		
Vermogensinzet	8,0	100%

5.1 De beoordeling van de vermogensinzet van SWZ

Allereerst heeft de commissie de financiële positie, de doelmatigheid van de organisatie en het financieel beleidsinstrumentarium bestudeerd. Daarbij komt de commissie op een aantal bevindingen.

Financiële positie SWZ

Robuuste financiële positie

Gedurende de visitatieperiode heeft SWZ ruim voldaan aan de financiële eisen van de toezichthouders voor wat betreft de LtV, de ICR, de solvabiliteit, de DSCR en het onderpandratio. Autoriteit woningcorporaties (Aw) en Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beoordelen het risicoprofiel van SWZ als laag. Uit de toezichtsbrieven komt het beeld van een financieel gezonde corporatie met een groeiambitie of een behoorlijk transitieprogramma naar voren. In de toezichtsbrief 2022 beoordeelt het WSW het transitieprogramma als ambitieus, vooral wat betreft de nieuwbouw. Financieel gezien acht het WSW de ingerekende opgave haalbaar voor de periode tot en met 2026. SWZ zoekt trouwens bewust niet de grenzen op van de normen die Aw en WSW hanteren, omdat eventuele tegenvallers dan direct zouden leiden tot overschrijding van die normen.

Marktwaaarde versus beleidswaarde

Sinds 2018 waarderen corporaties de waarde van hun vastgoed op marktwaaarde in verhuurde staat en op beleidswaarde. Marktwaaarde is de waarde van het bezit als het verkocht zou worden; dat past echter niet bij de missie en visie van een corporatie. Beleidswaarde is de waarde waarmee de corporatie het woningbezit inzet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Het bestuur maakt daarbij een inschatting van het vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet te verwezenlijken is.

Het verschil tussen beide waarden vloeit voort uit het vermogen dat corporaties 'laten liggen' door (a) het beschikbaar houden van woningen in het sociale huursegment door deze door te exploiteren, (b) het betaalbaar houden van de huurprijzen, (c) extra investeringen in de kwaliteit van het vastgoed, en (d) extra beheeruitgaven.

Dit verschil tussen marktwaaarde en beleidswaarde wordt de "maatschappelijke bestemming" genoemd: bij SWZ bedraagt de beleidswaarde in 2021 ruim 48 procent van de marktwaaarde, een stijging ten opzichte van 2019 en 2020 (beide 43 procent). Het grootste verschil tussen marktwaaarde en beleidswaarde vloeit voort uit de inkomsten die SWZ laat liggen om tot betaalbare huren te komen (ruim 346 miljoen in 2021) en de investeringen in kwaliteit van de voorraad (196 miljoen euro in 2021). Deze afslagen zijn het gevolg van bewuste keuzes in beleid.

Doelmatigheid SWZ

Naarmate de bedrijfslasten lager zijn, is er een groter deel van het vermogen beschikbaar voor de maatschappelijke doelstellingen. In de Aedes-benchmark scoorde SWZ de gehele visitatieperiode een A: dat wil zeggen dat de bedrijfslasten van SWZ laag zijn in verhouding tot de gemiddelde bedrijfslasten bij andere corporaties in Nederland.

Beleidsinstrumentarium

SWZ beschikt over diverse beleidstukken die haar inzet van het vermogen beschrijven. Dat is de Toekomstvisie 2018+, de portefeuillestrategie, jaarplannen met meerjarenbegrotingen en het investeringsstatuut dat de afgelopen jaren meermaals is bijgesteld.

De Toekomstvisie sluit goed aan op bij de maatschappelijke opgave en dat geldt ook voor de portefeuillestrategie, die mede met input van de huurdersorganisatie wordt opgesteld.

In 2020 is de inzet van het vermogen uitgebreid aan de orde gekomen in de RvC: daarbij is besproken waar de prioriteit van de inzet van het vermogen dient te liggen.

In de investeringsstatuten staan de afwegingen waarop investeringen worden getoetst. Het gaat onder meer om strategische toetsen (past de investering in de Toekomstvisie), organisatorische toetsen (kan de organisatie het aan) en een aantal financiële toetsen. Daaronder vallen een toets op portefeuilleniveau (opnemen van project in de meerjarenbegroting en de beschouwing van de impact van een investering op de financiële ratio's van de corporatie) en een financiële toets op projectniveau. Daarbij wordt ook een markttoets uitgevoerd (is de investering in evenwicht met de marktwaarde), en rendementseisen.

Beoordeling commissie

De commissie beoordeelt het presteren naar vermogen van SWZ met een **8,0**.

De commissie vindt dat SWZ op een zeer heldere manier de inzet van haar vermogen verantwoordt en motiveert.

De commissie komt tot dit oordeel op basis van de volgende pluspunten:

- + De inzet van vermogen is gebaseerd op een strategische visie plus de uitwerking ervan in de portefeuillestrategie. Visie en portefeuillestrategie zijn gedegen onderbouwd vanuit de maatschappelijke opgave. De commissie concludeert dan ook dat de inzet van het vermogen goed aansluit op wat maatschappelijk nodig is in het werkgebied van SWZ en daarmee maatschappelijk gezien goed is verantwoord.
- + De besluitvorming over vastgoedinvesteringen is maatschappelijk en financieel helder gemotiveerd. In de achtereenvolgende investeringsstatuten beschrijft SWZ op welke wijze zij tot investeringsvoorstellen en besluitvorming komt. Daarin spelen maatschappelijke/ volkshuisvestelijke overwegingen zoals vermeld in de Toekomstvisie een belangrijke rol.
- + De commissie waardeert de keuze om vastgoedinvesteringen niet alleen per project, maar op het niveau van de totale portefeuille en de uitwerking ervan op de financiële continuïteit van de corporatie te bepalen. Daarmee ontstaat meer flexibiliteit in besluitvorming van projecten.
- + In de praktijk ziet de commissie dat maatschappelijke overwegingen soms zwaarder wegen dan financiële overwegingen in specifieke projecten. Een voorbeeld daarvan is het project Vlindertuin. Financieel gezien kon het project niet worden uitgevoerd, maar door de toets op de totale vermogensontwikkeling van SWZ en de maatschappelijke waarde van het project, is bewust gekozen om het project doorgang te laten vinden.

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
Strategievorming en prestatiesturing		7,5	33%
Strategievorming	8,0		
Prestatiesturing	7,0		
Maatschappelijke Rol RvC		8,0	33%
Externe legitimatie en verantwoording		7,0	33%
Externe legitimatie	7,0		
Openbare verantwoording	7,0		
Gemiddelde score		7,5	

6.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en prestatiesturing bestaat uit twee meetpunten. Dit zijn: strategievorming en prestatiesturing. De commissie beoordeelt de strategievorming en prestatiesturing met een **7,5**.

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. SWZ voldoet op basis van haar inzet en prestaties ruim aan het ijkpunt voor een 6. Er wordt via een ondernemingsplan, met een meerjarenperspectief, via jaarplannen en activiteitenplannen uitvoering gegeven aan de ambities. De externe omgeving wordt betrokken in het opstellen van het ondernemingsplan. Op het gebied van vastgoedsturing maakt SWZ gebruik van de theorie van de beleidsachtbaan en heeft dit vertaald in producten, zoals een portefeuilleplan en een wensportefeuille. De organisatie zoekt naar een manier om te gaan met de steeds groter wordende dynamiek en daarmee kortere houdbaarheid van 'strategische vergezichten'. Deze zoektocht wordt actief opgepakt binnen de organisatie en werkwijzen worden daar op aangepast. De organisatie is aantoonbaar wendbaar als de situatie daar om vraagt, zo getuige het recente voorbeeld van de aankoop van het gebouw van Woonzorg. SWZ is stabiel en wendbaar.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8** op basis van de volgende pluspunten:

- + De heldere en zorgvuldige wijze waarop SWZ het ondernemingsplan heeft vertaald in jaarplannen en vastgoedopgave.
- + De concretisering van de beleidsachtbaan.
- + De wijze waarop SWZ met strategievorming inspeelt op toegenomen dynamiek.
- + De stabiele basis die SWZ vanuit de strategievorming heeft gecreëerd die wendbaar is als het nodig is.

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) en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing). SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat SWZ over een uitgebreid monitorings- en rapportagesysteem beschikt. Jaarlijks wordt de koers in het ondernemingsplan vertaald naar een jaarplan. De vastgoedopgave wordt jaarlijks uitgewerkt in een projectenprogramma. Op de ambities en doelstellingen in deze documenten wordt gerapporteerd via een uitgebreide kwartaalrapportage. Via deze rapportages wordt ook de RvC periodiek geïnformeerd. De RvC heeft de beweging ingezet om meer op strategisch niveau te sturen. De uitdaging in het nieuwe ondernemingsplan wordt om echt te sturen op die hoofdlijn en de rapportagestructuur daar ook op in te richten.

Met gemeente en huurdersorganisatie worden prestatieafspraken gemaakt. Het evalueren van de gemaakte afspraken wordt beperkt gedaan, waarmee bijsturing minder aan de orde is.

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

- + De uitgebreide rapportage, die het goed mogelijk maakt doelen te volgen.
- + De actieve weg naar strategisch sturen die vanuit de RvC is ingezet.

6.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft.

In de beoordelingsbrief 2019 van de Aw wordt geconcludeerd dat SWZ op hoofdlijnen voldoet aan de criteria voor good governance. Een aantal door SWZ zelf aangegeven verbeterpunten zijn in het vervolg opgepakt, waaronder het beknopter maken van de rapportages voor de RvC en het updaten van de toezichtsvisie. In deze toezichtsvisie kiest de RvC ervoor meer agenderend en thematisch vorm en inhoud te geven aan haar toezichthoudende rol en hecht belang aan een integrale en collectieve verantwoordelijkheid. De RvC wordt meegenomen in afwijkingen op doelstellingen en bij nieuwe strategische keuzes. Dit vindt plaats in de beleidsontwikkelingsfase, waarbij in het besluit wordt teruggegrepen op het toezichts- en toetsingskader.

De RvC is goed geworteld in het Zwolse netwerk. Dit contact loopt via aanwezigheid bij themabijeenkomsten, reguliere contacten met de huurdersvereniging en ondernemingsraad, maar ook doordat twee leden van de Raad actief zijn in het lokale netwerk. Ook in het landelijke netwerk is de RvC actief aanwezig.

Bij het werven van een nieuwe bestuurder wordt de input uit het lokale netwerk opgehaald om de profielschets mede vorm te geven.

De RvC is zich bewust van zijn rol als toezichthouder en klankbord en laat zich hiervoor uitgebreid informeren door interne en externe stakeholders. De raad spreekt regelmatig met de OR en huurdersvereniging. Regelmatig schuiven medewerkers van SWZ aan bij RvC vergaderingen bij de behandeling van verschillende onderwerpen. De RvC heeft zo een goed beeld van wat er speelt bij SWZ. De RvC is proactief en kiest bewust voor voldoende tijd voor thematische verdieping. Twee keer per jaar worden thema besprekingen georganiseerd op locatie en met partners in de stad.

Majeure onderwerpen worden in drie stappen behandeld: eerst als er nog niets op papier is, dan bij halffabrikaat en dan het eindproduct. Maatschappelijke overwegingen spelen duidelijk een rol bij de behandeling van de diverse onderwerpen. Bij de aanstelling van de nieuwe bestuurder is bewust gekozen voor een bestuurder met meer focus op acquisitie en het directe samenspel met ontwikkelaars.

De raad van commissarissen van SWZ heeft duidelijk voor ogen wat zijn toezichthoudende rol behelst en handelt hiernaar vanuit de governancecode. De RvC stelt kritische vragen over de visie, doelen en verwerking hiervan in de organisatie. De RvC heeft gezamenlijk het risicoprofiel van SWZ bepaald op gematigd offensief. Nu er meer projecten worden gedaan vraagt dit van de RvC om daar ook naar te handelen. De commissie constateert dat de RvC zoekt naar een werkwijze waarbij het behalen van doelstellingen op een goede manier kan worden ingevuld. De spelregels rondom investeringen zoals vastgelegd in het investeringsstatuut zijn hierdoor meermaals onderwerp van gesprek geweest en als gevolg daarvan geüpdatet. SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie, hiervoor zijn oor goed te luister legt in de organisatie, bij de huurdersvereniging en in het lokale netwerk. Zowel de directeur-bestuurder als de RvC zijn zich goed bewust van de discussie die met elkaar gevoerd moet worden over de steeds verder knellende financiële kengetallen bij vastgoedprojecten in relatie tot de prestaties op portefeuilleniveau.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8** op basis van de volgende pluspunten:

- + De RvC is goed geworteld in het lokale netwerk en vervult een actieve rol in het lokaal en landelijk netwerk.
- + De wijze waarop de RvC het netwerk heeft betrokken in het opstellen van het profiel voor de nieuwe bestuurder.
- + Majeure onderwerpen worden in fases, als 'drietrapsraket' behandeld, waarbij maatschappelijke overwegingen zichtbaar aan bod komen.
- + De RvC werkt met de directeur bestuurder actief aan de spelregels voor investeringen, om ook op de lange termijn een gezonde organisatie te blijven en tegelijk snelheid in besluitvorming te betrachten.

6.3 De beoordeling over externe legitimatie en 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 een **7**.

Externe legitimatie

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De commissie constateert dat de externe legitimatie op papier goed op orde is. De commissie stelt vast dat de corporaties, de gemeente Zwolle en de drie huurdersbelangenverenigingen gezamenlijk prestatieafspraken hebben gemaakt. Hoewel ook huurdersvereniging de Woonkoepel goed betrokken is bij het tot stand komen van de prestatieafspraken, ziet de commissie een kans voor SWZ om HBV De Woonkoepel eerder mee te nemen bij beleidskeuzes. Hierdoor wordt de invloed van HBV De Woonkoepel vergroot.

Zorg- en welszijnspartijen spreken uit een goede relatie te onderhouden met SWZ op de diverse lagen in de organisatie. Tegelijk wordt de invloed op het beleid beperkt genoemd. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**.

Openbare verantwoording

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een 6 omdat de commissie constateert dat de gerealiseerde prestaties duidelijk worden vermeld in openbare publicaties, zoals de jaarverslagen en het koersplan van SWZ. De commissie constateert dat SWZ bescheiden is in het laten zien van de resultaten. Zo herkent de commissie het zorgprofiel van SWZ minder in de publicaties dan uit de karakterisering die door belanghebbenden werd uitgesproken. De commissie beoordeelt dit onderdeel met 7.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Raeflex

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

Tel. 0318 – 746 600

secretariaat@raeflex.nl

www.raeflex.nl

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Woningstichting SWZ te Zwolle

Jaar visitatie : 2023

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 Woningstichting SWZ te Zwolle hebben.

Bennekom, 27 december 2022 de heer drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woningstichting SWZ te Zwolle verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2023 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, 9 januari 2023 drs. C.H.B. Heemskerk | voorzitter

Bennekom, 9 januari 2023 de heer drs. M.G. Paré MRE | algemeen commissielid

Bennekom, 28 maart 2023 mevrouw C.M.F. Bomhof MOC | 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

drs. C.H.B. Heemskerk (Conny)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Governance
- ✓ Leefbaarheid, wijkgericht werken en Wonen met Zorg
- ✓ Totstandkoming en kwaliteit van de prestatieafspraken
- ✓ Stakeholdermanagement en positie van de huurders in het bijzonder

Meer informatie:



[Conny Heemskerk | Raeflex](#)



www.ConnyHeemskerk.nl

Korte kennismaking

Mijn focus in de visitatie ligt op het benoemen van leerpunten, en vooral (toekomstige) opgaven en uitdagingen. Ik zie de visitatie als een moment om het eigen leren van de onderneming te versterken.

Ik ben sterk analytisch-strategisch, vraag door en geef terug. Doel is tot een betekenisvol en verdiepend gesprek te komen. Ik ben daarbij een goed oog voor ieders behoefte en belang.

Na mijn studie politicologie (UvA) werkte ik in lange tijd bovenop de politiek: eerst in Brussel (Europees Parlement), nadien tien jaar in Den Haag (BBO en Oxfam-Novib). De rode draad in mijn leven is mijn passie voor maatschappelijke vraagstukken, in het bijzonder in wonen, zorg en welzijn. Het moet ertoe doen.

Visitaties

Sinds 2019 ben ik bij Raeflex betrokken en heb ik een inwerktraject doorlopen. Woningcorporaties zijn mij goed bekend. Ik ben op voordracht van de huurders actief als commissaris bij twee corporaties én ik ondersteun grootstedelijke gemeentes bij het tot stand komen van vitale coalities in wonen, zorg en welzijn. Ik ben tevens lid van het Expertteam Wonen en Zorg van de Rijksoverheid. Eerder werkte ik als manager bij Ymere en bij Aedes. Landelijk was ik actief betrokken bij de gesprekken over toezicht bij maatschappelijke ondernemingen in mijn rol als secretaris en lobbyist namens zes brancheorganisaties uit Wonen, Zorg, Welzijn en Onderwijs.

Kort CV

Opleiding

- Politicologie, Universiteit van Amsterdam (UvA), 1991
- Verandermanagement SIOO, 2014
- Verschillende trainingen en opleidingen i.v.m. toezichthouderschap

Carrière

2014–heden Alliantiemanagement, Samenwerken in Wonen, zorg en welzijn
2009–2014 Manager Wijkaanpak en Leefbaarheid, Ymere
2006–2009 Lid Management Aedes, Branchevereniging woningcorporaties
2003–2006 Senior Adviseur Maatschappelijk Ondernemen, Aedes
1996–2003 Senior en lid management Oxfam Novib, Den Haag
1994–1996 Senior Beleidsmedewerker en lobbyist BBO, Den Haag
1992–1994 Beleidsmedewerker PvdA Europees Parlement, Brussel

Nevenfuncties

- Lid RvC Kennemer Wonen, voordracht huurders, lid Renummeratiecommissie
- Lid RvC Antonius van Padua, voordracht huurders, lid Vastgoedcommissie
- Lid Expertteam Wonen en Zorg, RVO Nederland



Algeen commissielid

drs. M.G. Paré MRE (Thijs)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Vastgoedsturing, strategisch voorraadbeleid, assetmanagement
- ✓ Processen en procesoptimalisatie
- ✓ Samenwerking, zowel in de keten als met andere stakeholders

Meer informatie:



[Thijs Paré | Raeflex](#)



[Thijs Paré | LinkedIn](#)

Korte kennismaking

Wonen is een primaire levensbehoefte, de overheid heeft daar om die reden ook een grondwettelijk vastgelegde taak in. De overheid bouwt echter zelf geen woningen, dus de uitvoering van die taak is buiten de deur belegd. Dat maakt woningcorporaties geweldig interessante organisaties. Ze zijn geen markt, maar opereren wel op een markt. Ze zijn ook geen overheid, maar wel sterk gereguleerd. En ze zijn geen samenleving, maar hebben wel een grote impact op de primaire levensbehoefte van die samenleving. De opgave binnen dat krachtenveld houdt mij al jaren geboeid aan deze sector. En ik lever daar vanuit verschillende invalshoeken een bijdrage aan. Veelal is dat vanuit procesbegeleiding op vastgoedsturing. Hoe zorgen we dat de producten en diensten van de corporatie zo goed mogelijk aan blijven sluiten op de wensen van huidige en toekomstige klanten. En dat binnen de kaders van wetgeving en financiële mogelijkheden. Maar het kan ook vanuit het operationaliseren van de doelstellingen zijn. Hoe verankeren we ambities in beleid en maken we de vertaling naar kennis en capaciteiten van medewerkers.

De laatste jaren vervul ik deze rol vanuit eigen ondernemerschap ook steeds vaker buiten de sector. Bijvoorbeeld vanuit de opgave om materialen zoveel mogelijk te hergebruiken, waarbij ik de link vorm tussen een bedrijf dat bouw- en sloopafval verwerkt en woningcorporaties. Dit brede palet aan invalshoeken maakt dat ik me snel een beeld kan vormen van waar een corporatie staat en hoe deze is voorbereid op de uitdagingen van nu en morgen.

Visitaties

Sinds 2019 ben ik in visitatiecommissies actief voor Raeflex. Visitaties zijn een prachtig middel voor woningcorporaties om een onafhankelijke blik te krijgen op hun maatschappelijk presteren. Hiervan kunnen woningcorporaties leren, hun eigen prestaties verbeteren en de organisatie verder professionaliseren. Tijdens de visitaties gaat mijn interesse vooral uit naar de match tussen de lokale opgave en de ambities van de corporatie. En de wijze waarop belanghebbenden worden betrokken in het opstellen en verwezenlijken van deze ambities.

Kort CV

Opleiding

- Executive Master of Real Estate
- WO Rechten
- SCOB masterclass in planeconomie
- Diverse vaardigheidstrainingen

Carrière

- 2015-heden Zelfstandig interim professional gericht op gemeenten, woningcorporaties en aanverwante industrie, waaronder:
- Procesbegeleiding strategisch voorraadbeleid bij Openbaar Belang
 - Samenwerkingsafspraken wijkvernieuwing gemeente Groningen en de vijf lokale woningcorporaties
 - Circulaire onderhoudsprocessen bij Baetsen-Groep en Woonbedrijf SWS.Hhvl
 - Vastgoedontwikkeling bij gemeente Dronten
 - Assetmanagement bij Talen Noord BV voor Elken
- 2007-2015 In verschillende functies actief bij Woonbedrijf ieder1
- Directeur Wonen Boven Winkels Deventer
 - Directieadviseur
 - Manager Ontwikkeling
 - Projectmanager gebiedsontwikkeling
 - Adviseur vastgoed
- 2005-2006 Planeconoom ontwikkelingsbedrijf Rotterdam



Secretaris

C.M.F. Bomhof MOC (Carry)

Specifieke deskundigheid

- ✓ Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- ✓ Brede ervaring als visitator en secretaris
- ✓ Uitstekende schrijfvaardigheid
- ✓ Deelnemer aan SVWN visitatie-experimenten

Meer informatie:



[Carry Bomhof | Raeflex](#)



[Carry Bomhof | LinkedIn](#)

Korte kennismaking

Mijn werkzame leven heeft zich sinds mijn studententijd afgespeeld in de corporatiesector. Ik ben op verschillende manieren betrokken (geweest) in de volkshuisvestingssector: als bewonersvertegenwoordiger, als student-bestuurder, als woonconsulent en stafmedewerker en sinds 1995 als zelfstandig adviseur bij diverse woningcorporaties.

Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met strategieontwikkeling, coaching en communicatie. Mijn van oorsprong inhoudelijk gerichte activiteiten hebben zich in de loop der jaren verbreed naar procesbegeleiding en coaching, ook in andere maatschappelijke sectoren, zoals de zorg en kinderopvang. Sinds 2013 werk ik als auditor bij visitaties in het hoger beroepsonderwijs. Verder ben ik een geregistreerd mediator.

Visitaties

Sinds 2003 werk ik voor Raeflex en heb ik 73 visitaties uitgevoerd: meestal als secretaris en de laatste jaren ook als visitator.

Ik vind het belangrijk dat corporaties in visitatietrajecten zo compleet mogelijk naar voren komen: met alle kwaliteiten en alle leerpunten die er zijn. Als visitator let ik op de samenhang van de verschillende activiteiten van een corporatie en kijk hoe die op elkaar zijn afgestemd. Strategie en uitvoering, vermogen en toezicht en de wijze waarop belanghebbenden bij een corporatie zijn betrokken, dragen alle bij aan de maatschappelijke prestaties die een corporatie levert. Omdat een commissie de corporatie vanuit verschillende gezichtspunten bekijkt, ontstaat een genuanceerd beeld van een organisatie in haar werkgebied.

Visitaties zijn een verantwoordingsinstrument en hebben in mijn ogen een belangrijke functie in de legitimatie van corporaties. Daarnaast maken visitaties inzichtelijk wat de sterke punten en verbeterpunten van een corporatie zijn en kunnen zij op deze wijze een bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van corporaties. Als secretaris hecht ik waarde aan goed toegankelijke rapporten, die goed leesbaar zijn voor zowel de corporatie zelf als voor de externe belanghebbenden.

Kort CV

Opleiding

- Kandidaats Franse taal- en letterkunde
- Doctoraal Algemene Taalwetenschappen (niet afgerond)
- Master Organisatiecoaching
- Diverse mediation- en coachopleidingen

Carrière

2016-heden	Coach en mediationpraktijk bij de maatschap Buisbomhof
2016-heden	NQA, Senior auditor/adviseur
1995-2016	Zelfstandig coach/consultant
1985-1995	Stafmedewerker bewonerszaken, later beleidsmedewerker Goede Stede, Almere
1980-1984	Bestuurslid SSH-VU

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	Position paper Prestatieafspraken 2019-2022 (voortgangsrapportages inclusief betreffende memo's en jaarschijven) Ondernemingsplan - Toekomstvisie 2018+ Jaarplannen, werk- of activiteitenplannen 2019 t/m 2022 Jaarverslagen 2019-2021 Beleidsnotities over specifieke onderwerpen als wonen en zorgen, voorraadbeleid en leefbaarheid. - Huurbeleid 2019/2021/2022-2023 - Beleid middeldure huur Zwolle gemeente-corporaties uit BO 18 mrt 2020 - Reglement bij onderhoud, renovatie en sloop 2022 - Risicomanagementbeleid SWZ juni 2016 + uitleg business controller risicomanagementbeleid SWZ - Intern controleplan 2019+2022 - Assetmanagementbeleid: Organisatie Vastgoedsturing SWZ febr 17 + febr 23 - Assetmanagementbeleid: Vastgoedagenda 2019 t/m 2022 - Wensportefeuille 2018-2027 (30 aug 18), 2020-2029 (23 apr 20), en 2022-2023 (9 febr 23) - Transformatieopgave 2021-2022 20 september 2021 - Duurzaamheidsbeleid SWZ 9 april 2020 - Inkoopbeleidsplan SWZ 1mei2019 - Crisismanagementbeleid - Strategische personeelsplanning 2018 en 2019 Woonvisie(s) van samenwerkende gemeente in het werkgebied - Quickscan woningmarkt Zwolle 23 dec 2019 - Woonbrief 2021 update gemeente Zwolle - Ontwikkelstrategie wonen 2019-2024 aanpak gemeente Zwolle Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten - HBV De Woonkoepel samenwerkingsovereenkomst 2018-2019 en 2021 e.v. - De Herberg samenwerkingsovereenkomst met corporaties (2020-2024) - Kadera (voormalig Vrouwenopvang Overijssel) (2019) - De Woningzoeker - handboek woonruimteverdeling 2021 - Mission statement WWZ038 - Eindrapportage versnelling uitstroom beschermd wonen/maatschappelijke opvang 25 nov - Wonen en zorg - visie en ambities gemeente Zwolle 19 juli 2021 - Convenant WMO Zwolle 24 november 2021 - Convenant Gegevensdeling en aanpak Woonoverlast (gem., corporaties en politie) - Convenant Samenwerking en verbetering leefbaarheid Holtenbroek 8 nov 2021 - Stichting Earthship (samenwerkingsovereenkomst 8 oktober 2008) - Samenwerking corporaties - Onder de Pannen - Creating Balance april 2022 - Convenant Woonvoorzieningen Wet Maatschappelijk Ondersteuning (WMO)24-11-21
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden - Inspiratiesessie stakeholders en open huis Vlindertuin 28 februari 2019 - Stakeholdersbijeenkomst over ondermijning 3nov 2021 - programma + filmpje - Jaarlijkse visitatie HBV De Woonkoepel december 2022 - Feedback Frion n.a.v vragen vooraankondiging visitatiegesprek febr 23 Verslagen van overleg met belanghebbenden (huurders, gemeenten, zorg- en Welzijnsinstellingen etc. - De Woonkoepel verslagen 2019 t/m 2022 - Spoorboekjes 2019 t/m 2022 - Bijeenkomst Woonkoepel bewonerscommissies met directeur-bestuurder 30-9-21

	b. Zwolse corporatiedirecteurenoverleggen verslagen 2019 t/m 2022 c. Bestuurlijke overleggen Zwolse gemeente-corporaties verslagen 2019 t/m 2022 d. Ondernemingsraadverslagen 2019 t/m 2022 e. Verslagen bestuurlijke overleggen WWZ038 2019 t/m 2022 f. Verslagen Platform WWZ 2019 t/m 2022 g. NoWoZo 2019 t/m 2022 h. Position paper Zwolse corporaties t.b.v. verkiezingen van 16 juli 2021 3. HBV Rapportages klanttevredenheidsonderzoeken, klantvizier a. Klachtenadviescommissie 2019 t/m 2021 b. Rapportage SWZ Woonbeleving 2019 t/m 2022 c. Verslag klantenpanel 10 en 29 sept 2019 over toekomst seniorencomplexen d. Memo De toekomst van seniorencomplexen 7 mei 2020
Presteren naar Vermogen (PnV)	1. Aw toezichtsbrieven 2019 t/m 2022 2. WSW beoordelingen 2019 t/m 2022 3. Aedes-benchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin 2019 t/m 2022 4. Jaarrekeningen en jaarverslagen 2019 t/m 2022 5. Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, efficiency en visie op vermogensinzet a. Treasury Jaarplan 2019 t/m 2022 b. Treasury rapportages en verslagen 2019 t/m 2022 c. Treasury- en beleggingsstatuut SWZ 2021 d. Risicomanagement e. Managementletters 2019 t/m 2022 f. Investeringsstatuut 2020/2021/2023 g. SWZ Financieringsstrategie 29 sept 2016 h. Reglement Financieel Beleid en Beheer - Aw goedgekeurd 20-11-2017 i. Indicatieve bestedingsruimte 2019/2021
Governance van maatschappelijk presteren	1. Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties a. Kwartaalrapportages 2019 t/m 2022 2. Documenten over toezicht: a. Toezichtvisie 2019 b. Toezicht en toetsingskader 2018 c. Zelfevaluatie 2019 t/m 2022 d. Jaarverslagen 2019 t/m 2022 e. Verslagen en besluitenlijsten RvC vergaderingen 2019 t/m 2022 f. Notulen audit commissievergaderingen 2019 t/m 2022 g. Procuratieregeling 2019

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting SWZ.

Interne gesprekken	Externe gesprekken
Raad van Commissarissen De heer E. Dannenberg – voorzitter Mevrouw A. Schulting – vicevoorzitter voorzitter remuneratiecommissie De heer P. Rienks – lid RvC voorzitter audit commissie Mevrouw A. de Bruin – lid RvC Mevrouw M. Streefkerk – lid RvC lid audit commissie Directeur-bestuurder Mevrouw W. van Erp Taalman Kip Managementteam De heer T. Weertman – manager bedrijfsvoering – plv. directeur Mevrouw M. Servaes – manager Wonen De heer E. Haas – manager Vastgoed Controller De heer R. Vegter OR De heer C. Dirksen – voorzitter Mevrouw S. Heldoorn – lid De heer E. van der Linde – lid Mevrouw Y. van Langen – lid	Huurdersorganisatie De heer S. van Stiphout – HBV De Woonkoepel De heer A. Oosterhof – HBV De Woonkoepel Gemeente Zwolle Mevrouw D. de Jong – wethouder Mevrouw D. Kamphuis – adviseur Wonen De heer H. de Gucht – programmamanager Wonen Mevrouw H. Valkeman – wijkmanager Corporaties De heer S. Quint – Openbaar Belang De heer H. Voerman – Openbaar Belang De heer M. van der Veen – deltaWonen Zorg- en welzijnsinstellingen De heer W. Bosch – Travers Welzijn De heer H. Broekman – Frion De heer F. Kodden – Driezorg De heer J.W. Bedeaux – RIBW Aannemers Mevrouw M. Mentink – Dura Vermeer De heer B. Nikkels – Nikkels Bouwbedrijf



Bijlage 5 Position paper



welkom
thuis

Woningstichting SWZ

Position Paper

Status: vastgesteld door RvC
Datum: 7 maart 2023

1. INLEIDING

De vorige visitatie van SWZ dateert van eind 2018 en is dus vier jaar geleden. Mede met behulp van deze visitatie is onze Toekomstvisie 2018 + geschreven. De huidige visitatie blikt terug op de periode 2019 tot en met 2022. In deze periode werkten we hard aan de realisatie van de ambities uit onze Toekomstvisie 2018 +. Maar ondertussen is de wereld van het wonen fors veranderd. Dat is reden om onze Toekomstvisie in 2023 te herzien. We gebruiken graag de bevindingen vanuit deze visitatie als input voor de nieuwe toekomstvisie. In dit positon paper omschrijven we (vanuit onze Toekomstvisie 2018+) wie we zijn, waar we voor staan en waar we op dit moment staan. We sluiten af met een voortuitblik.

2. WIE ZIJN WE?

SWZ is een sociale verhuurder in Zwolle. We zorgen voor huisvesting van zo'n 7.500 huishoudens. SWZ staat midden in de Zwolse samenleving en weet wat er speelt bij onze huurders. We zijn een organisatie waar we denken en handelen vanuit de behoeften van onze huurders en woningzoekenden. De mensen voelen zich thuis, worden gehoord en hebben in veel gevallen begrip voor de keuzes die wij maken; uiteraard lukt dat niet altijd. We werken samen met onze huurders en maatschappelijke partners aan onze missie: 'Goede en betaalbare woningen bieden in aangename Zwolse buurten en wijken'. SWZ werkt vanuit de kernwaarden: 'Met aandacht, slim, helder, samen én energiek'.

3. WAAR STONDEN WIJ VOOR IN DE AFGELOPEN 4 JAAR

In onze toekomstvisie 2018+ omschreven we de onderstaande ambities:

A) *Betaalbaarheid.* Het merendeel van onze huidige en toekomstige huurders is in staat de verantwoordelijkheid te nemen voor zijn eigen woonsituatie. Maar er zijn mensen die minder zelfredzaam zijn. Voor deze groep willen wij er nadrukkelijk ook zijn. Fijn wonen en je thuis voelen, lukt alleen als er voldoende financiële ruimte is om te leven. We zorgen ervoor dat de woonlasten betaalbaar blijven en als huurders in de problemen komen, zoeken we via maatwerk naar oplossingen.

B) *Met aandacht voor iedereen.* We hebben ogen en oren in de wijk en schakelen daardoor makkelijk en snel met onze partners. We zijn op zoek naar humane en maatschappelijk efficiënte oplossingen en zijn bereid breder te kijken dan alleen naar ons eigen organisatiebelang. We investeren ook in passende huisvesting voor specifieke doelgroepen.

C) *Samen met huurders.* Onze ambitie is dat onze huurders zich eigenaar van hun woning en woonomgeving voelen en daardoor écht thuis zijn. Huurders bepalen zelf hoe ze willen wonen en leven. We staan open voor ideeën over hoe het (samen) leven in buurten en wijken verbeterd kan worden en dragen daaraan ons steentje bij. We betrekken onze huurders in een vroeg stadium bij beleid en praktische besluiten.

D) *Duurzaamheid.* We nemen onze verantwoordelijkheid in de opgaven rondom de zorg voor het klimaat. In 2018 was het voornemen om in 2040 naar CO₂-neutraliteit te komen, met een maximale energie-index van 1,4 (label B) in 2020 en een maximale energie-index van 1,2 (label A) in 2023.

E) *Ons bezit.* Om tegemoet te komen aan de groei van onze doelgroep, waren we destijds van plan om tot 2028 netto circa 400 woningen toe te voegen. Daarbij zou het accent liggen op woningen voor kleine huishoudens en ouderen die langer tuis blijven wonen. Ook blijven we fors investeren in onze bestaande woningen.

In het volgende hoofdstuk geven we een samenvatting van de resultaten per ambitie tot nu toe.

4. HOE STAAN WE ER NU VOOR?

Belangrijke graadmeters voor ons zijn de tevredenheidsscores die de huurders ons geven en de Aedes benchmark. In de benchmark 2022 scoren we op drie onderdelen een A (huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid) en één onderdeel een B (onderhoud en verbetering). Alle onderliggende scores zijn verbeterd ten opzichte van de score van 2021.

Vier van de vijf tevredenheidsscores uit onze klanttevredenheidsmetingen zijn de afgelopen vier jaar verbeterd. Het cijfer voor reparatieverzoeken (dagelijks onderhoud) is gestegen van een 8,1 in begin 2019 naar een 8,2 in 2022. Het cijfer voor planmatig onderhoud is de afgelopen vier jaar redelijk stabiel gebleven rond een 7,2. Bij de nieuwe huurder is het waarderingscijfer gestegen van 7,6 begin 2019 tot 7,7 in 2022. Bij de vertrokken huurder van 7,5 begin 2019 tot eveneens een 7,7 in 2022. Vanaf medio 2021 hebben wij een nieuw proces aan de meting toegevoegd, namelijk onderhoud op verzoek. Voor dit proces scoren we een 7,6.

A) Betaalbaarheid

Afgelopen jaren hebben we gematigde huurverhoging doorgevoerd. Meestal op of onder het inflatieniveau. De huurverhoging van 2019 tot en met 2022 was respectievelijk 1,6%, 2,4%, 0% en 2,3%. Door goede begeleiding bij betalingsachterstanden en persoonlijk maatwerk voor huishoudens in nood, is het percentage huurachterstanden gedaald van circa 0,5% in 2018 naar 0,26% in 2022. Ook de vele investeringen in het verduurzamen van woningen hebben bijgedragen in de reductie van de maandlasten van onze huurders.

B) Met aandacht voor iedereen

Onze wijkconsulenten zijn de oren en ogen van ons. Zij signaleren, handelen en schakelen de juiste partijen in. We spraken veelvuldig met zorg- en welzijnspartijen om het sociale netwerk in de wijken te versterken en om in individuele situaties hulp en ondersteuning te bieden. Wij hebben blijvend aandacht voor kwetsbare mensen, zowel in huisvesting als het creëren van een netwerk ter ondersteuning. In 2019 hebben we bijvoorbeeld 'De Vlindertuin' opgeleverd. Dit complex met 26 semipermanente woningen is bij uitstek geschikt en bestemd voor mensen die na een verblijf in een instelling klaar zijn voor de volgende fase in hun leven en voor spoedzoekers. In 2022 zijn we de initiator geweest van het convenant 'Gegevens delen bij overlast'.

C) Samen met huurders

Onder dit thema is de samenwerking met HBV De Woonkoepel cruciaal. Zij vertegenwoordigt onze huurders. Daarom hebben we frequent overleg. Zij voorziet ons van input op veel beleidsmatige zaken en brengt ons op ideeën. HBV De Woonkoepel organiseert tweejaarlijks samen met ons een grootschalige Huurdersdag.

De klankbordgroep voor de renovatie in de Palestrinalaanflats is illustratief voor de wijze waarop wij bewoners betrekken bij renovaties. De bewoners zijn nauw betrokken geweest bij het opstellen van de plannen en de uitvoering daarvan.

Om beter aan te sluiten bij de wensen van onze huurders, hebben we vraag gestuurd binnen- onderhoud geïntroduceerd.

D) Thema Duurzaamheid

Medio 2022 lag het gemiddelde energielabel van onze woningvoorraad tussen label A en B. We liggen op koers om het gestelde doel van maximale energie-index van 1,2 (label A) in 2023 te halen. Per eind 2022 hebben we 36% van onze woningen (=3.000) voorzien van zonnepanelen.

E) Ons Bezit

In de periode van 2019 tot en met 2022 hebben we 256 nieuwe woningen opgeleverd. Door sloop en verkoop is het totale aantal woningen marginaal toegenomen. Weliswaar geldt dit zowel in Zwolle als landelijk voor de meeste corporaties en andere bouwende partijen, maar de doelstelling van '400 extra woningen' is dus niet gehaald.

5. BLIK OP DE TOEKOMST

Zwolle is (in potentie) een sterk groeiende stad in bevolkingsomvang. Om die groei te faciliteren, zijn voldoende woningen nodig. Die zijn er niet op dit moment, en moeten dus worden bijgebouwd. Maar juist die bouwproductie stagneert; het vlottrekken daarvan is de grootste uitdaging in Zwolle. Voor alle drie Zwolse corporaties, maar ook voor de marktpartijen.

Zwolle groeit ook economisch sterk. Helaas leidt deze economische groei niet tot een makkelijker leven voor iedereen. Veel huishoudens met een laag inkomen profiteren er niet van mee en blijven aangewezen op de sociale huursector. Ook daar, in de betaalbaarheid van het wonen, ligt de komende jaren een grote opgave. SWZ neemt haar aandeel in deze opgaves serieus, op een voor SWZ kenmerkende no-nonsense wijze.

Als eigenaar en exploitant van bijna 13% van de Zwolse woningvoorraad dragen we een grote verantwoordelijkheid voor het milieu, het vastgoed en het maatschappelijk geld dat daarin omgaat. SWZ werkt efficiënt en gaat behoedzaam om met uitgaven. Daardoor hebben we lage bedrijfslasten (€ 572,- per verhuureenheid ten opzichte van het landelijke gemiddelde van € 877,-) en is onze exploitatie van de woningen gunstig, zodat veel geld kan worden geïnvesteerd in duurzame nieuwbouw, lage woonlasten, het (woon en leef) milieu, het bestaande vastgoed en de leefbaarheid.

In 2023 vernieuwen we ons ondernemingsplan. In dit nieuwe plan werken we deze verantwoordelijkheid uit. We geven hierin aan hoe wij een stabiele, maar wendbare, factor willen zijn in een snel veranderende omgeving. We geven invulling aan onze rol als volkshuisvester en maatschappelijke partner in Zwolle. We lichten in het nieuwe ondernemingsplan toe welke focus we kiezen voor de komende jaren en hoe we die gaan realiseren.

6. REFLECTIE BESTUURDER

SWZ presteert goed. Dat blijkt onder meer uit de scores van de Aedes Benchmark en andere onderzoeken naar huurders- en medewerkerstevredenheid. De resultaten zijn over het algemeen goed tot zeer goed. Daar ben ik trots op. Ik ben nu twee jaar bestuurder van SWZ. De start was bijzonder, zo midden in de coronacrisis. Dat betekende kennismaken via digitale hulpmiddelen. Als SWZ hebben we ervaren dat thuiswerken ook beperkingen met zich meebrengt, en effect heeft op onderlinge communicatie, afstemming en persoonlijke ontwikkeling.

In mijn beleving hebben de maatschappelijk prestaties echter nauwelijks geleden onder deze periode. De organisatie heeft alle zeilen bijgezet om voor de huurders, woningzoekenden en stakeholders optimaal te presteren. De prestatieafspraken zijn in die zin op papier goed geformuleerd, maar in de praktijk zijn ze lang niet altijd leidend voor het handelen van partijen. Wederkerigheid en het nakomen van afspraken, zijn trefwoorden in de verbetering. Dat is overigens in veel gemeenten het geval, Zwolle is daarin niet uniek. Des te beter dat de prestatieafspraken in 2023 opnieuw worden geformuleerd.

Intern heeft mijn voorgangster mooie stappen gezet in de richting van aanpassingen in werkprocessen en in verandering van de attitude van een deel van de medewerkers. Die route trek ik door. Het gaat erom dat we huurders, misschien wel juist omdat ze van ons afhankelijk zijn, echt serieus moeten nemen. Dat besef is er zeker in de organisatie, maar blijkt (nog) niet uit al ons handelen. Soms blijven (met name wat complexere) vragen te lang onbeantwoord, bijvoorbeeld omdat ze intern worden doorgeschoven zonder dat iemand het echt oppakt. Het gaat er niet om dat huurders moeten krijgen

wat ze willen, maar dat wij als SWZ in beginsel elke vraag serieus nemen en deze snel en adequaat beantwoorden, en conform handelen. En ‘nee’ kan dan ook een juist antwoord zijn, mits onderbouwd. Aan het bevorderen van deze mindset, die overigens sterk per collega verschilt, werkt SWZ hard.

Extern denk ik dat SWZ een mooie rol pakt in het Zwolse. De samenwerking met de twee andere corporaties (deltaWonen en Openbaar Belang) is heel goed, zowel op medewerkers- als bestuurlijk niveau. We weten elkaar snel te vinden, en natuurlijk kijken we soms ook verschillend naar vraagstukken; soms zijn we het ronduit oneens. Maar dat kan en mag. De samenwerking met de gemeente was redelijk goed toen ik kwam, maar in veel gebiedsontwikkelingen was (is) het wel erg ‘trekken en sleuren’. Wat mijn periode betreft, vind ik dat de samenwerking sterk is verbeterd sinds het nieuwe college in 2022 is aangetreden: de wethouders Wonen/Zorg en R.O. werken er hard aan om de (veelal binnenstedelijke) nieuwbouwmogelijkheden goed te faciliteren met hun ruimtelijk instrumentarium. Dat lijkt ook een positieve weerslag te krijgen op het ambtenarenapparaat. Zowel mijn collega’s van Vastgoed en Wonen als ikzelf, weten de gemeente steeds makkelijker te vinden. En vice versa.

Mede daardoor konden we in de tweede helft van 2022 een aantal mooie onverwachte bouwkanalen verzilveren, ook door de blik meer richting andere partijen zoals ontwikkelaars te richten (niet alleen richting gemeente). Bijvoorbeeld de aankoop en transitie van een kantoorgebouw, en de aankoop van bestaande huurwoningen van een belegger die we terugbrengen naar de DAEB (sociale huur). Ook in de middenhuur bouwen we meer dan eerst, dit overigens mede op verzoek van de gemeente. Reden: de groep mensen die geen hypotheek kan krijgen maar teveel verdient voor de sociale huur, groeit sterk. Zo zijn we samen met de partners in Zwolle weer goed op weg in de zo noodzakelijke uitbreiding van de woningvoorraad.

Het is evident dat bij al onze inspanningen uiteindelijk het maatschappelijk resultaat voorop staat, en dat ‘het goede doen’ voor onze huurders en woningzoekenden ons drijft in eigenlijk al deze inspanningen. We zijn er voor hen.

Zwolle, 23 februari 2023

Wiepke van Erp Taalman Kip

directeur-bestuurder Woningstichting SWZ

Bijlage 6 Factsheet prestaties en prestatiebeoordelingen

In de jaren 2019-2022 heeft SWZ - in samenspraak met de Zwolse collega-corporaties deltaWonen en Openbaar Belang - prestatieafspraken gemaakt met de gemeente en de drie betrokken huurdersorganisaties. Dat zijn Stichting Centrale Bewonersraad deltaWonen, Centrale Huurdersraad Openbaar Belang en HBV De Woonkoepel; deze laatste vertegenwoordigt de huurders van SWZ. Deze prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel de maatschappelijke prestaties van SWZ in de afgelopen vier jaar bepaald. De afspraken zijn gemaakt over 2 perioden, 2016-2019 en 2020-2023. Niet alle afspraken en resultaten zijn naar een specifiek jaar terug te voeren.

In overleg met SWZ zijn zes thema's gedefinieerd. Vijf zijn afkomstig uit bovengenoemde prestatieafspraken en daar is het thema Dienstverlening nog aan toegevoegd. Dit gezien de ambities van SWZ op dit vlak.

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. Beschikbaarheid
2. Betaalbaarheid
3. Kwaliteit en verduurzaming
4. Wonen en zorg
5. Leefbaarheid
6. Dienstverlening

1. Beschikbaarheid



In de prestatieafspraken 2016-2019 staat beschreven dat de stad Zwolle in de komende jaren moet blijven groeien, waardoor de vraag naar (betaalbare) woningen groeit. Er worden onder andere afspraken gemaakt over het aantal nieuw te bouwen, te slopen en te verkopen woningen. In de afspraken 2020-2023 wordt de noodzaak tot groei nog eens bevestigd. Gekozen is voor een schielsprong voor de stad door 1.000 woningen per jaar toe te voegen. Uitgangspunt is dat 30 procent van de groei bestaat uit sociale huur- of koopwoningen. In deze afsprakenreeks zijn de ambities van de corporaties leidend en wordt gemonitord of het uitgangspunt wordt behaald. Voor SWZ gaat het om een netto groei van circa 80 woningen per jaar; inclusief de geraamde compensatie voor sloop en verkoop betekent dat dat er 115 nieuwbouwwoningen per jaar nodig zijn. In de afspraken 2020-2023 is ook aandacht voor de doorstroom en de mogelijkheid om te experimenteren in de woonruimteverdeling zodat doorstroom bevorderd wordt.

Ontwikkeling sociale woningbezit SWZ (huur onder de liberalisatiegrens)

	Totaal	Afgesproken t/m 2023
Stand 01-01-2019	7.341	--
Stand 31-12-2022	7.398	--
Nieuwbouw 2019-2022	t/m 2022: 245	282
Aankoop 2019-2022	t/m 2022: 3	--
Verkoop	t/m 2022: 106	101
Sloop 2019-2022	t/m 2022: 60	60
Overige mutaties 2019-2022 (bijvoorbeeld samenvoegen)	t/m 2022: 4	--

Bron: jaarverslagen en prestatieafspraken

Nieuwbouw vindt voor een belangrijk deel plaats op binnenstedelijke locaties, bijvoorbeeld op locaties waar oudere portieketage-woningen door sloop plaats maken voor nieuwbouw. Maar ook in Stadshagen zijn nieuwe woningen opgeleverd, door uitbreiding. In de afgelopen visitatieperiode zijn woningen opgeleverd in de Fenikshof, Binnenhofjes, de Schubertstraat in Holtenbroek (appartementen), Breezicht Zand en Duinen (Stadshagen), Weezenlanden en de Palestrinalaan.

In 2019 is het project De Vlindertuin opgeleverd met 28 woningen: een complex met semipermanente woningen geschikt voor spoedzoekers en voor mensen die na een verblijf in een instelling klaar zijn om zelfstandig een woning te huren.

Het belangrijkste doel, de nieuwbouwproductie, is niet gehaald omdat een deel van de bouwproductie met enige vertraging wordt opgeleverd, in 2023 in plaats van 2022. Het gaat hierbij zowel om de vervangende nieuwbouw voor de 60 gesloopte woningen en de nieuwbouw op andere locaties.

SWZ heeft medio 2022 de verkoop van woningen nagenoeg stopgezet vanwege enorme druk op de sociale huursector. De druk is toegenomen door het achterblijven van de nieuwbouwproductie, de gedaalde mutatiegraad (door stagnerende doorstroom naar vrije sectorhuur- en koopsector), de stijging

van marktprijzen in zowel huur als koop, én door de gestegen taakstelling statushouders en andere urgente doelgroepen.

Woonruimteverdeling

	2019	2020	2021	2022
Mutatiegraad	7,59 %	6,98 %	7,64 %	6,2%
Wachttijden in jaren	4,6 jaar	4,3 jaar	4,4 jaar	5,0 jaar

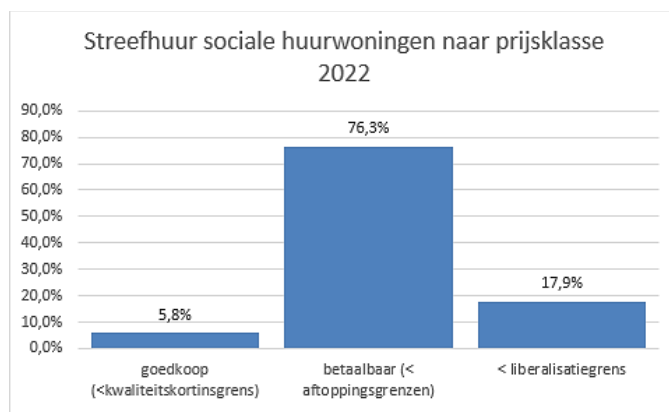
Bron: jaarverslagen

2. Betaalbaarheid



Gemeente, corporaties en huurdersorganisaties hebben voor de periode 2016-2019 afgesproken dat 80 procent van de sociale voorraad onder de tweede aftoppingsgrens moet blijven. In de afspraken van 2020-2023 zijn hierover geen concrete afspraken gemaakt. In de prestatieafspraken staan diverse maatregelen genoemd die partijen nemen om huurachterstanden te voorkomen en te bestrijden. Ook een woonlastenfonds werd tot 2020 ingezet om de primaire doelgroep, indien noodzakelijk, boven de aftoppingsgrens te kunnen huisvesten.

Werken aan betaalbaarheid



80% van de sociale voorraad van SWZ heeft een huurprijs onder de aftoppingsgrenzen (< € 693) en 20% erboven. Het woonlastenfonds liep tm 2019. Daarna volgde landelijke regelingen zoals huurbevriezing en huurverlaging waardoor het fonds niet meer nodig was.

SWZ werkt aan betaalbaarheid door:

- een gematigd huurbeleid,
- mogelijkheid tot huurbevriezing te bieden (2020),
- huurverlaging (2021),
- individueel maatwerk (2022),
- twee huren beleid voor bepaalde doelgroepen,
- verlagen van energielasten van huurders door het treffen van energetische maatregelen, zoals het aanbrengen van zonnepanelen (kosten deels doorberekend aan huurders, maar huurders hebben altijd voordeel),
- al sinds 2019 geen huurverhoging meer te vragen voor energetische maatregelen.

In het kader van preventie van huurschulden en andere betalingsproblemen is SWZ in 2021 in gesprek gekomen met stichting Present. Present wil zich – in samenwerking met ABNAMRO – richten op lastig bereikbare (vaak ook wantrouwende) mensen in Holtenbroek. De insteek is om samen op te trekken rond onze nieuwe buurtkamers in de gerenoveerde/ te renoveren flats aan de Palestrinalaan: bezoekers van de buurtkamers kunnen in de buurtkamer terecht bij iemand van Present (i.c. een medewerker van ABNAMRO). Die bekijkt welke stap gezet kan worden. Hij/zij brengt mensen eventueel in contact met partijen als Op Orde, bijv. door te bellen voor een afspraak.

Onze sociaal beheerder, maar ook medewerkers van Travers en het Sociaal Wijk Team, kunnen huurders daarnaast meenemen naar de ABNAMRO-medewerker. Het draait om nabijheid, persoonlijk contact en warme overdracht. Het project heeft geruime tijd stilgelegen vanwege een reorganisatie bij ABNAMRO. Eind 2022 is het project weer opgestart.

	2019	2020	2021	2022
Gemiddelde huurverhoging	1,67 %	2,4%	0 %	2,5%
Netto gemiddelde huurprijs	€ 553	€ 568	€ 570	€ 589
Huurprijs t.o.v. maximaal redelijke huurprijs	71%	71%	71%	69%

Bron: jaarverslagen en Aedes-benchmark

Huurachterstanden/ontruimingen

Huurachterstanden/ ontruimingen	2019	2020	2021	2022
Huurachterstand	0,41 %	0,34 %	0,28 %	0,30%
Ontruiming	8	3	1	5

Bron: jaarverslagen

Sinds 2016 werkt SWZ met collega-corporaties, gemeente Zwolle en huurdersorganisaties samen rond het thema betaalbaarheid. Een van de voorbeelden daarvan is een woonlastenfonds om huurders met een inkomen rond een sociaal minimum die in een te duur huis zijn komen wonen in de jaren 2012-2015, te ondersteunen. Deze groep huurders komt in aanmerking voor huurverlaging of een verhuisonkostenvergoeding. Het woonlastenfonds is in 2019 beëindigd. Hier zijn andere regelingen voor in de plaats gekomen, zoals individueel maatwerk, huurverlaging, huurverhoging, tijdelijke huurkorting. Deels was dit eigen beleid en deels landelijk.

In 2020 heeft SWZ samen met andere corporaties meegedaan aan de pilot Vindplaats Schulden. Hierbij worden betalingsgegevens van corporaties, water- en energieleveranciers en zorgverzekeraars gekoppeld. In 2021 is de pilot geëvalueerd. Bij de evaluatie bleek dat concrete resultaten van de pilot zich lastig laten aantonen. Zelf ervaren we geen toegevoegde waarde, waarschijnlijk omdat SWZ al lang het beleid heeft om snel persoonlijk contact op te nemen, ook als er (nog) slechts een kleine huurachterstand is. We blijven onze gegevens wel aanleveren, ook omdat verhuurders vanaf 2021 verplicht zijn dat te doen (en gemeentes de verplichting hebben om een schuldhulpaanbod te doen).

Huurders uit woningen die ontruimd worden, worden zoveel mogelijk begeleid naar opvangmogelijkheden. Vaak zijn huurders echter al vertrokken voordat de ontruiming plaats vindt.

4. Wonen en zorg



Conform het landelijke akkoord over energieprestaties dient de woningvoorraad van corporaties in 2021 over gemiddeld label B te beschikken. In de prestatieafspraken 2020-2023 spreekt SWZ af om de woningvoorraad tussen 2040 en 2050 CO2 neutraal te maken. In 2023 dient de voorraad over gemiddeld label A te beschikken. De woningen van SWZ dateren uit verschillende bouwperiodes: circa 55 procent is gebouwd voor 1980; 15 procent is gebouwd na 2010. Het gemiddelde bouwjaar is 1974.

Geleverde prestaties voor kwaliteit woningaanbod

Jaarlijks onderzoekt SWZ de waardering van huurders van hun woning.

Huurdersoordeel	2019	2020	2021	2022
Woning	6,9	7,2	7,0	7.2

Het aantal onvoldoende beoordelingen is beperkt. Als klanten negatief oordelen gaan de klachten meestal over vocht, schimmel en tocht. De slecht scorende complexen staan op de nominatie voor grootschalige verbetering of sloop. De best scorende complexen betroffen nieuwbouwwoningen of verbeterde woningen.

SWZ investeert in de kwaliteit van het woningbezit met verbeteringsprojecten, planmatig onderhoud en niet planmatig onderhoud. Grote verbeteringsprojecten zijn onder meer uitgevoerd in Dieze, Holtenbroek, Wipstrik.

Energetische verbetering

Energie-prestatie	2019	2022
Score in Aedes-benchmark	B	A

Bron: Jaarverslagen Aedes-benchmark

De score in de Aedes-benchmark voor SWZ voor energetische verbetering is verbeterd van een score B in 2019 naar een score A in 2022.

In 2020 heeft SWZ de landelijke doelstelling voor de energie labels van woningen (gemiddeld label B) behaald, een jaar eerder dan afgesproken. Inmiddels is SWZ op weg naar label A. Overigens is tussentijds een ander score voor de energieprestatie voor woningen geïntroduceerd en wordt een vergelijking met de oude labeling (A++ tot G) steeds moeilijker. Bij volgende visitatie hanteren we de nieuwe vorm van labeling.

SWZ neemt diverse maatregelen om haar woningen energetisch te verbeteren, zoals het isoleren van woningen en het aanbrengen van zonnepanelen. In 2010 waren 1.000 woningen van zonnepanelen voorzien. In 2022 is dat aantal verdriedubbeld (3.000 woningen). Sinds 2019 biedt SWZ huurders de mogelijkheid om de woning geschikt te maken voor gasloos koken.

Partijen streven naar een inclusieve samenleving waar mensen wonen op een plek die bij hen past, in harmonie met de omgeving, zodat zij vanuit die ingevulde basisbehoefte in staat zijn een bevredigend eigen leven te kunnen leiden. De afspraken betreffen onder meer het bevorderen van langer thuiswonen van ouderen in bestaande wijken en van doorstroming van cliënten uit maatschappelijke opvang.

Hieronder leest u over een aantal van onze activiteiten en projecten.

SWZ is begonnen met het project van de verhuisconsulent. Hierbij bezoeken medewerkers van SWZ huurders die dat willen, om hen te adviseren over eventuele mogelijkheden om beter/passender te wonen. Soms ligt er al een verhuishens. Tot nu toe is onze ervaring dat de service weliswaar gewaardeerd wordt, maar deze mensen niet tot actie beweegt. Men zegt pas te willen verhuizen als er een noodzaak zou ontstaan.

SWZ heeft een nieuwe huurovereenkomst afgesloten met Kadera. Deze loopt tot 31 mei 2024. Vanaf 2021 voeren we (verkennende) gesprekken met Kadera en de gemeente over de afspraken na die datum, waarbij we ook het besluit betrekken van de regiocorporaties om hun bijdragen per 2024 te stoppen.

SWZ heeft als eigenaar en verhuurder van de Herberg (opvang dak- en thuislozen) een grootschalige verbouwing in 2022 (gefinancierd met rijkssubsidie) uitgevoerd. Samen met de gemeente en het RIBW zijn plannen uitgedacht om de slaapzalen van de Herberg te verbouwen tot eenpersoonkamers. Dit is in 2022 uitgevoerd.

Sinds 2019 neemt SWZ deel aan het project Vitaal en Veilig Thuis van Wijz. In dit project worden ouderen (70+) op vrijwillige basis bezocht door vrijwilligers om te bespreken wat er nodig is om langer zelfstandig thuis te blijven wonen en om verhuishensen op te halen.

In 2020 is SWZ gestart met de verkenning van een woonproject (Sam-Sam-Huis) om eenzaamheid bij ouderen tegen te gaan. Het gaat om een project waarbij ouderen in kleine groepjes samenwonen in eigen volwaardige appartementen met een gezamenlijke woonkamer en keuken. De oplevering van dit project is in 2023.

SWZ heeft in 2021 het initiatief genomen om samen met de gemeente, de Stichting Voor Elkaar Zwolle en de Zwolse collega-corporaties, op zoek te gaan naar mogelijkheden om alleenstaande jongvolwassen statushouders gezamenlijk te huisvesten. Dit is niet alleen interessant vanuit het perspectief van beschikbaarheid, maar ook vanuit het idee dat de begeleiding en integratie van deze groep op deze manier beter kan. Eind 2022 is de eerste woning van SWZ voor dit project beschikbaar gesteld.

Ook heeft een verkenning plaats gevonden voor een woonproject voor mensen die in beschermde opvang zitten, maar van daaruit de stap naar zelfstandig wonen op een enigszins beschutte manier zouden moeten kunnen maken. Het gaat om de ontwikkeling van zogenaamde Paradijsvogelwoningen waar begeleiding plaats vindt, op een locatie waar ook wat 'rommelruimte' voor elke afzonderlijke bewoner beschikbaar is. De verwachting is dat 5 woonunits (Paradijsvogelwoningen) in 2023 worden gerealiseerd.

Er zijn afspraken met zorginstellingen over de huisvesting van hun cliënten, mede om de doorstroom uit opvanglocaties op gang te houden. SWZ neemt haar deel daarvan voor haar rekening. Er zijn 22 woningen aan doelgroepen uit zorgpartijen toegewezen. Daarnaast zijn er quota afgesproken met zorginstellingen die woonvoorzieningen van SWZ huren om te zorgen dat de woonvoorzieningen niet onnodig bezet worden gehouden. Samenwerkingspartijen zijn onder meer Kadera (vrouwenopvang) en de Herberg (opvang dak en thuislozen). Alle drie de corporaties nemen deel aan de regeling rond deze

quotumwoningen. In totaal hebben de Zwolse corporaties in de jaren 2019-2021 meer dan 150 quotumwoningen toegewezen.

Rond een groot aantal Zwolse zorg- en welzijnspartijen, waaronder organisaties die huurders vanuit beschermd wonen en maatschappelijke opvang doen uitstromen naar reguliere huurwoningen, is een netwerkorganisatie opgezet: PlatformWWZ038. SWZ neemt, samen met de wethouder wonen/zorg en een bestuurder uit de ouderenzorg, deel aan het bestuur van deze vereniging.

De taakstelling voor de huisvesting van statushouders is in de visitatieperiode in grote lijnen behaald. Achterstanden die in het ene jaar ontstaan door een gebrek aan vrijkomende woningen, worden eigenlijk altijd in een volgend jaar weer meegenomen.

De problematiek rondom personen met verward gedrag groeit: samen met het sociaal wijkteam, de andere Zwolse corporaties en partners uit de GGZ/Psychiatrie, werkt SWZ aan een gezamenlijke aanpak. Het gaat hier vooral om het delen van casuïstiek, waardoor we elkaar beter kennen en de samenwerking beter wordt.

5. Leefbaarheid



In de prestatieafspraken 2020-2023 is ook aandacht voor leefbaarheid, benoemd onder het thema solidaire leefstad. Het gaat daarbij om het samenspel van de fysieke kwaliteit, de sociale kenmerken en de veiligheid van de woonomgeving. SWZ maakt de afspraak om zichtbaar in buurten aanwezig te zijn met medewerkers Sociaal Beheer. In de prestatieafspraken is verder aandacht voor bijvoorbeeld Holtenbroek en de Palestrinalaan.

Geleverde prestaties leefbaarheid

Jaarlijks meet SWZ de waardering van huurders voor de woonomgeving waar zij wonen. De waardering is redelijk constant.

Huurdersoordeel	2019	2020	2021	2022
woonomgeving	7,1	7,2	7,2	7,2

SWZ besteedt veel aandacht aan de leefbaarheid in Holtenbroek, op basis van een convenant met gemeente, politie, deltaWonen en Travers Welzijn. De plint van de Gombertflats is verfraaid in 2019; er zijn buurtkamers waar ontmoeting mogelijk is, waaronder een buurtkamer in de Elvis Presleyflat. In de Palestrinalaan worden de woningen volledig gerenoveerd; met een klankbordgroep uit de flats zijn plannen uitgewerkt.

SWZ faciliteert bewoners om zelf de handen uit de mouwen te steken om de woonomgeving op orde te houden en te verbeteren. "Denk klein" is daarbij het motto: behapbare initiatieven worden vaker een succes en vormen de voedingsbodem voor volgende initiatieven.

SWZ heeft de ambitie 'samen met huurders' te werken aan de vergroening van De Pierik (aanleg geveltuintjes), een moestuinproject in de Mimosastraat en geveltuintjes in Assendorp. Ook de eerder genoemde vergroening van tuinen in de Buxtehudestraat draagt bij aan een betere leefbaarheid.

In 2021 zijn flatcoaches aangesteld in de Elvis Presley en Louis Armstrong flats. Flatcoaches zijn studenten die in de ruil voor gratis woonruimte activiteiten organiseren om ontmoetingen tussen flatbewoners en andere buurtbewoners te stimuleren.

Er zijn verder camera's geplaatst rond het Hiphouse en bij de flats Dollard en Haringvliet, met een zeer positieve impact op de vervuiling van de algemene ruimtes.

In 2021 heeft SWZ een stakeholderbijeenkomst georganiseerd over het onderwerp Ondermijning en de AVG/gegevensuitwisseling. Dit heeft geleid tot een convenant over gegevensdeling bij overlastzaken dat is opgesteld in 2022. Begin 2023 is dit ondertekend door de Zwolse corporaties, de gemeente en de politie.

6. Dienstverlening



In de Toekomstvisie 2018+ van SWZ staat het thema 'Samen met huurders' op een prominente plaats. Belangrijk onderdeel daarvan is de kwaliteit van dienstverlening. SWZ geeft aan tevreden te zijn aan het einde van de looptijd van deze Toekomstvisie (2023) als de beoordeling van de huurders een stijgende lijn laat zien richting de gewenste waardering van een 8.0.

Geleverde prestaties voor dienstverlening

Huurdersoordeel	Eind 2018	2019	2020	2021	Eind 2022	Score Aedes 2022
Algemeen huurdersoordeel Aedes-benchmark	A	A	A	B	A	A
Aangaan huurcontract in cijfers	7,6	7,7	7,4	7,3	7,7	B
Beëindigen huurcontract in cijfers	7,5	7,8	7,6	7,6	7,7	A
Reparatieverzoek in cijfers	8,1	8,2	8,3	8,3	8,2	A
Planmatig onderhoud in cijfers	7,2	7,5	7,2	6,5	7,2	-

Bron: Aedes-benchmark, jaarverslagen

- Categorie A is bovengemiddeld ten opzichte van het Nederlands gemiddelde.
- Categorie B is vergelijkbaar met het Nederlands gemiddelde.
- Categorie C is lager/slechter dan het Nederlandse gemiddelde.

In de coronaperiode 2020 en 2021 kwam het contact tussen SWZ en de bewoners op een lager pitje te staan. Dat heeft zijn weerslag gehad op een aantal beoordelingscijfers waar persoonlijk contact altijd van groot belang is. Dit herstelt zich weer in de loop van 2022.

In 2020 is een intern verbeterteam gestart om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren door meer gewicht/urgentie toe te kennen aan het oplossen van complexere, taaiere knelpunten in onze dienstverlening.

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 aan toont 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.