Maatschappelijke visitatie

Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.
Het Witte Huis
1e Hogeweg 198
3701 HL Zeist
info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

Rob van Oostveen, voorzitter
drs. Gérard B.J. van Onna MRE
mr. Leon J.M.G. Hulsebosch MRE, secretaris

Zeist, 16 mei 2015

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

Inleiding 5

DEEL 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestatie 8

A. Recensie 8

B. Scorekaart 12

C. Samenvatting SCW 13

DEEL 2: Toelichting op de beoordelingen 17

1. Presteren naar Opgaven en Ambities 17

1.1 De opgaven in het werkgebied 17
1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven 18
1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven 21
1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities 23

2. Presteren volgens belanghebbenden 24

2.1 De belanghebbenden van SCW 24
2.2 Presteren volgens Belanghebbenden 27
2.2.1 De maatschappelijke prestaties van de corporatie 27
2.2.2 De relatie en communicatie met de corporatie 29
2.2.3 De invloed op het beleid 29
2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden 30

3. Presteren naar Vermogen 31

3.1 Financiële continuïteit 31
3.2 Doelmatigheid 34
3.3 Vermogensinzet 36

4. Governance 37

4.1 Besturing 38
4.1.1 Plan 38
4.1.2 Check 39
4.1.3 Act 41
4.2 Intern toezicht 42
4.2.1 Het functioneren van de raad van commissarissen 42
4.2.2 Toetsingskader 45
4.2.3 Toepassing Governancecode 45
4.3 Externe legitimering en verantwoording 46
4.3.1 Externe legitimatie 46
4.3.2 Openbare verantwoording 47

DEEL 3: Bijlagen 48
1. Gerealiseerde prestaties 48
2. Position paper 59
3. Bronnenlijst 63
4. Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden 66
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen 67

Voorwoord

SCW heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 uit te voeren. De visitatie vond plaats van februari tot en met mei 2015.

Een visitatie geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden. Door deze visitatie wordt informatie verstrekt over het presteren van de corporatie en wordt door de corporatie publieke verantwoording afgelegd voor het gevoerde beleid gedurende de visitatieperiode. Bovendien zijn de uitkomsten uit de vorige visitatie mede in de beoordeling betrokken.

Procorp is een coöperatieve vereniging, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties door gekwalificeerde en ervaren visitatoren. Procorp is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Procorp hoopt dat het visitatierapport van SCW voldoende houvast biedt voor de corporatie en haar belanghebbenden.

mr. Henk Wilbrink
voorzitter Procorp

Inleiding

Methodiek 5.0

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen. Deze perspectieven zijn: de externe opgaven en de ambities van de corporatie, de opvattingen van belanghebbenden en het presteren naar vermogen. Tot slot omvat de methodiek ook een oordeel over Governance: immers de kwaliteit van de besturing van het interne toezicht en de externe legitimatie van een en ander zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en op een integrale wijze beoordeeld door de visitatiecommissie in een recensie, die tevens aanwijzingen biedt voor het verbeteren van de corporatie in de toekomst

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Beoordeling vindt plaats in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder externe opgaven worden verstaan:
Alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken en/of in beleidsdocumenten van de lokale, regionale of landelijke overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.
De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:
--- Huisvesting van de primaire doelgroep;
--- Huisvesting van bijzondere doelgroepen;
--- Kwaliteit van de woningen en woningbeheer;
--- (Des-) investeringen in vastgoed;
--- Kwaliteit van wijken en buurten;
--- Overige/andere prestaties.

Ambities

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden.

Presteren volgens belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden. De belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers voor de mate waarin zij tevreden zijn over:
--- De maatschappelijke prestaties van de corporatie;
--- De relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
--- De mate van invloed op het beleid.

Daarnaast kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie kan verbeteren om aan hun verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per groep van belanghebbenden.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden en hoe zij die inzet op basis van een onderbouwde visie zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar de daaraan ten grondslag liggende visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, teneinde te kunnen beoordelen of de corporatie financieel in control is en haar vermogen maatschappelijk benut.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:
--- De financiële continuïteit;
--- De doelmatigheid;
--- De vermogensinzet.

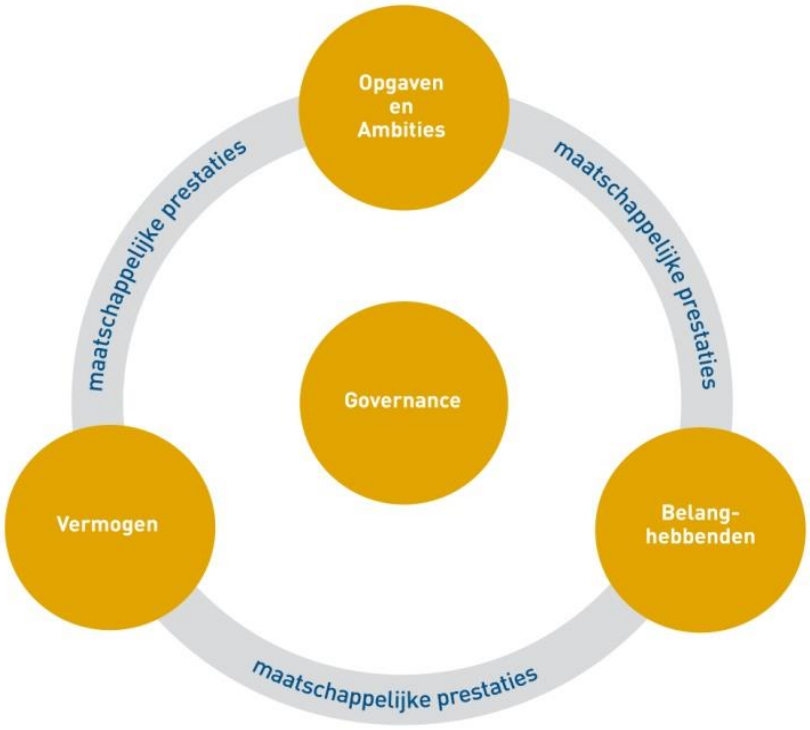
Governance

Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:
--- De besturing;
--- Het intern toezicht;
--- De externe legitimering en verantwoording.

Als basis voor het intern toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode, Honorerings-code, Wet Normering Topinkomens en de Overlegwet. Buitendien beoordeelt de visitatiecommissie in het bijzonder hoe de governance verankerd is in de organisatie, hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

In een schematische weergave zien de verschillende beoordelingen er als volgt uit:



De meetschaal

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

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1 tot 10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder bij 'Benaming' aangegeven.

De methodiek geeft de visitatiecommissie de ruimte om, binnen gestelde kaders, plus- of minpunten te geven voor de onderdelen *Ambities*, *Presteren naar Vermogen* en *Governance*. Het ijkpunt hiervoor is een 6. Is het cijfer 6 of hoger, dan mag de commissie plus punten geven. Is het cijfer lager dan 6 dan mag de commissie minpunten geven.

De feitelijke prestaties worden gemeten in het licht van de opgaven volgens onderstaande meetschaal, waarbij de afwijking ten opzichte van de opgaven bepalend is voor het cijfer. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen. In deel 1 zijn opgenomen:

- recensie;
- scorekaart;
- samenvatting;

De recensie heeft een belangrijke functie in het visitatierapport. De recensie is het middel waarmee de visitatiecommissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie.

In deel 2 worden de prestaties van de corporatie besproken vanuit de vier perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance.

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

DEEL 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestatie

SCW is een corporatie die zich zeer bewust is van haar rol als volkshuisvester in het werkgebied van Tiel. Zij wenst nauw samen te werken met al haar belanghebbenden om zoals in het positionpaper staat vermeld: *'SCW staat dichtbij haar bewoners en partners, waarbij we samen de maatschappelijke opgave onderkennen en tot uitvoering brengen'*. SCW is van mening dat zij de afgelopen periode '*ontwikkeld is naar een vraaggericht- en projectmatig werkende netwerkorganisatie'*. Of SCW daarin de afgelopen vier jaar is geslaagd is onderwerp van dit visitatierapport.

A. Recensie

Maatschappelijke visitatie 2011

Bij *Presteren naar Opgaven en Ambities* in de vorige visitatie waren de gemiddelde scores 8 voor Opgaven en 7 voor Ambities met de volgende kanttekening:

- Het valt de commissie echter wel op dat verschillende doelen nog een stuk SMART'er geformuleerd zouden kunnen zijn. In het bijzonder het onderdeel 'meetbaar' is niet altijd even scherp uitgewerkt.

De visitatiecommissie heeft nu in 2015 geconstateerd dat de doelen in het nieuwe ondernemingsplan uit 2011 meer SMART geformuleerd zijn en de meetbaarheid is duidelijk toegenomen.

Bij *Presteren volgens Belanghebbenden* was de gemiddelde score een 8 (Methodiek 3.0) in het visitatieonderzoek 2011.
Enkele opmerkingen uit het rapport van vier jaar geleden:

- Ten aanzien van de overname van woonwagenstandplaatsen vinden de wethouders dat SCW inhoudelijk onvoldoende presteert. Zij ervaren op dit dossier weerstand bij de corporatie.
- De gemeente ervaart de werkwijze van de corporatie niet altijd als transparant en soms te gedreven. Tegelijk lieten de ambtenaren zich kritisch uit over de wijze van communiceren van SCW.
- Ook zij ervaren de werkwijze van de corporatie niet altijd als transparant en soms te ambitieus, vooral als het om nieuwe werkterreinen en projecten gaat.
- Zorg en welzijnsinstellingen zouden graag zien dat SCW zich nog meer zou verdiepen in de wereld van zorg en welzijn (onder andere wetgeving) om zo goed voeling te houden met wat de instellingen en hun cliënten nodig hebben.

Tijdens de huidige visitatie heeft de visitatiecommissie gekeken naar de voortgang op deze punten en is tot de volgende conclusies gekomen.

Voor het onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden is in de huidige visitatie een gemiddelde van een 6,6 gescoord op de vijf maatschappelijke prestatievelden. Wat betreft de opmerkingen uit het vorige rapport is de commissie van oordeel dat een groot deel van deze opmerkingen nog steeds staat, hetgeen naar voren komt in het prestatieperspectief Presteren volgens Belanghebbenden.

Bij *Presteren naar Vermogen* was in 2011 de gemiddelde score een 8.

De toenmalige commissie kwam tot de conclusie dat SCW haar vermogen goed inzet. SCW stuurde vooral op kasstromen. Op het terrein van het rendement op het vermogen had SCW aan het eind van de visitatieperiode een aantal criteria vastgelegd. Qua efficiency was SCW redelijk vergelijkbaar met de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Gemeten naar de huidige visitatiemethodiek zouden de cijfers substantieel naar beneden bijgesteld moeten worden, omdat SCW op dat moment redelijk gemiddeld en vergelijkbaar met haar referentiecorporaties presteerde, haar risicobeheersing nog niet volledig inzichtelijk had en vooral op kasstromen stuurde.

De huidige commissie heeft geconstateerd dat SCW duidelijke stappen in de control-functie - inzichtelijkheid van financiële risico's-, en concretere toetsing aan gewenste rendementen heeft gezet. Daarnaast heeft SCW een betere en bredere sturing (niet alleen op kasstromen) aangebracht. Kortom, de commissie is van mening dat SCW zich duidelijk verbeterd heeft ten opzichte van het vorige visitatierapport. Deze verbetering komt niet in de hoogte van de cijfers terug, omdat de normeringen in de vorige en huidige visitatiemethodiek verschillend zijn.

Bij *Governance* was in 2011 de gemiddelde score een 7.
In de visitatie 2011wordt het volgende opgemerkt: "De commissie ziet in het kader van het onderdeel 'goed bestuur' een zwaarwegende afwijking van de governancecode. De leden van de Raad van Commissarissen overschrijden zowel de zittingsduur als de onafhankelijkheidscriteria van de Governancecode".
Op dit punt heeft SCW zich duidelijk verbeterd. In de visitatieperiode is een geheel nieuwe raad aangetreden en deze handelt volgens de Governancecode 2011. Wel moeten een aantal documenten nog aangepast worden op deze code. Door de corporatie is daarmee gewacht tot de implementatie van de nieuwe woningwet.

Resultaten visitatie 2015

Beschouwing op het positionpaper

Uit het paper blijkt dat SCW zich omschrijft als een gedreven corporatie, die een relevante bijdrage levert aan de sociale thema's in Tiel om vanuit haar maatschappelijke relevantie een bijdrage te leveren aan de sociale thema's in Tiel, samen met de bewoners en belanghebbenden.

SCW weegt steeds haar maatschappelijk en financieel rendement teneinde optimale resultaten te kunnen behalen. De beschrijving van SCW in het positionpaper wordt door de commissie herkend.

De beschreven inzet en inspanningen van SCW worden echter veel minder door de belanghebbenden herkend. SCW schrijft in het paper "Onze bewoners en belanghouders bepalen dan ook uiteindelijk het nut en de noodzakelijkheid van onze prestaties in de stad". Uit het onderzoek en de gesprekken met de belanghebbenden kwam echter een ander beeld naar voren. De belanghebbenden willen veel meer inhoudelijk vooraf betrokken worden bij de beleidsvorming van SCW. De betrokkenheid nu, beperkt zich veelal tot het aanhoren van wat SCW van plan is, waarbij een 'in beton gegoten' onderbouwing geen ruimte meer geeft voor een andere mening of voor het bijstellen van de plannen.

Tielse corporatie

SCW wordt door de belanghebbenden gezien als de enige zichtbare corporatie in Tiel. De bewoners zijn positief over de betrokkenheid van de corporatie bij de buurten en de bewoners. SCW is een professioneel gestuurde organisatie waarbinnen weldoordacht beleid wordt ontwikkeld en uitgevoerd. De corporatie is echter voorzichtig en bescheiden in het concreet maken van de eigen ambities en doelen, waardoor belanghebbenden niet snel weten wat ze van SCW mogen verwachten.

De bestuurder heeft veel interne loyaliteit weten te creëren bij het management en de overige medewerkers aan de organisatie en ambities en doelen van de organisatie. Het beleid kent een sterke inhoudelijk onderbouwing, wat intern de nodige helderheid verschaft en kaderstellend werkt, maar

geen plaats biedt aan de beïnvloedbaarheid van het beleid door belanghebbenden. Voor de mening van belanghebbenden is weinig of geen ruimte. Meningen van belanghebbenden worden soms op een ongepaste wijze gepareerd.

SCW is gezien haar prestaties een financieel solide en gezonde corporatie gebleken. De aangepaste wet- en regelgeving, de verhuurdersheffing en additionele bijdragen hebben de financiële basis van SCW even onder druk gezet, maar door op tijd en effectief ingrijpen heeft SCW veel van haar ambities gedurende deze visitatieperiode wel weten te realiseren. SCW is daar zelf trots op! De vraag is of het allemaal niet een tandje beter kan. Het huidige Ondernemingsplan 2012-2017 *Realistisch ondernemen* is halverwege en SCW werkt met het *Huis van Beheersing* aan de implementatie van een risico-managementsysteem, dat in de loop van 2015 operationeel zal worden. Wel moet gezegd worden dat deze verbeteringen van het risicosysteem vooral na de visitatieperiode, dus vanaf 2015 in werking treden en dus buiten de scope van dit rapport vallen.

In Control

De organisatie is zeer gestructureerd. Regels zijn regels en afspraken dienen te worden nagekomen, een en ander komt de doelgerichtheid van de organisatie ten goede. Bij belanghebbenden blijkt dit een beeld op te roepen van een ambtelijke organisatie. Belanghebbenden hebben het idee dat elke vraag die afwijkt van het vastgestelde beleid uiteindelijk altijd bij de bestuurder terecht komt en geregeld niet wordt gehonoreerd.

Het woningbezit van SCW staat er goed bij. De kwaliteit van de woningen is door verbeteringen en renovaties alleen maar toegenomen. Ook met het doorvoeren van energiebesparende maatregelen is SCW zeer actief. De investeringen voor deze maatregelen worden deels door huurverhoging gefinancierd, maar hebben per saldo altijd geleid tot een verlaging van de woonlasten, hetgeen overeenkomt met de helft van de energiebesparing.

De onderhoudsconditie van het bezit is zeer goed. Beleidsmatig streeft SCW nieuwbouwkwaliteit na, wat de nodige financiële gevolgen heeft. SCW geeft bijna 40% meer uit aan onderhoud dan vergelijkbare corporaties.

Haal meer en vaker de beleidsagenda op

Het organiseren van een Visiecafé eens in de drie jaar vindt de commissie aan de magere kant voor het ophalen van de beleidsagenda bij de belanghebbenden. Zeker als deze bijeenkomst zich afspeelt op beleidsmatig ‘governance’-niveau. De belanghebbenden zoals de gemeente, maatschappelijke instellingen en collega-corporaties, zijn voor de beleidsvorming maar matig in beeld. De input van het Visiecafé is volgens SCW een belangrijke basis voor het vaststellen van een nieuw ondernemingsplan. Maar de commissie vraagt zich af wat de betekenis is van het Visiecafé indien dat slechts eens per drie jaar wordt georganiseerd. Tussentijdse beleidswijzigingen worden dus ook in diezelfde periode besproken, dan wel worden getoetst.

Verschil in dat wat SCW zegt, maar niet doet!

SCW stelt: “*In het kader van die zelfredzaamheid (participatiemaatschappij) is het van belang dat er voldoende woonvoorzieningen beschikbaar zijn en blijven, zodat mensen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Samen met zorg- en welzijnsorganisaties zoeken we naar nieuwe mogelijkheden, op het gebied van transformatie van gebouwen en nieuwe woonvormen, om zowel aan de zorg- als aan de woonvraag te kunnen voldoen. Voor de komende jaren zal de essentie van onze opgave gericht zijn op kleinschalige- en maatwerk projecten in wijken en buurten*.” Deze uitspraak blijken de zorgpartners niet te herkennen. Het samen zoeken naar nieuwe mogelijkheden vindt niet of onvoldoende plaats en de vragen van zorgpartners worden alleen opgepakt als ze binnen de bestaande kaders van SCW passen.

Financieel gezond
De financiële positie van SCW is gedurende de visitatieperiode solide gebleken. De commissie is van mening dat SCW de opmerkingen uit het eerdere visitatierapport ter harte geeft genomen en de financiële sturing goed heeft doorontwikkeld. De planning- en controlcyclus is verbeterd en de financiële sturing is geprofessionaliseerd. De commissie is van mening dat SCW met betrekking tot gewijzigde wetgeving, additionele heffingen en economische ontwikkelingen passende wijzigingen in haar investeringsambities en onderhoudsprogramma heeft aangebracht. Daarmee heeft SCW adequaat en tijdig ingespeeld op ontwikkelingen en met succes haar liquiditeit en solvabiliteit op peil weten te houden. De visitatiecommissie is van mening dat SCW de aanwijzingen van het CFV voortvarender had kunnen oppakken, als ook het afwegingskader voor het maatschappelijk en financieel rendement.

Aanbevelingen

Conditie van het onderhoud
Het huidige onderhoudsbeleid is gericht op nieuwbouwkwaliteit, conditiescore 1. Dit kost SCW 40% meer middelen dan de uitgaven aan onderhoud door vergelijkbare corporaties. Wellicht dat in de Tielse situatie deze conditiescore gerechtvaardigd of noodzakelijk is, maar daarvoor ontbreekt de onderbouwing. De commissie vraagt zich af of de extra kosten noodzakelijk zijn en beveelt een heroverweging van het onderhoudsbeleid aan om de kosten naar een niveau brengen dat vergelijkbaar is met andere corporaties.

Samenwerking met zorgpartijen vastleggen
Bij de zorg- en welzijnsinstellingen zou volgens de commissie de beleidsagenda een-op-een moeten worden opgehaald. Op deze wijze kan de corporatie veel meer op de specifieke belanghebbende gerichte beleidsdoelstellingen bespreken, hetgeen de commissie meer een efficiënte en effectieve methodiek vindt om het beleid bij deze groep belanghebbenden te bespreken en af te stemmen . De resultaten kunnen worden vastgelegd kunnen in samenwerkingsovereenkomsten.

Huurders, de belangrijkste belanghebbenden van SCW
De huurders, de belangrijkste belanghebbenden, zijn alleen via het huurdersplatform en bewonerscommissies in beeld. De commissie geeft in overweging om met het huurdersplatform op een meer strategisch niveau in gesprek te gaan over de koers van SCW, zeker gezien de nieuwe wet- en regelgeving op het gebied van participatie.

Maak de ambities uit het positionpaper waar!
In het toekomstperspectief in het positionpaper laat SCW weten, dat zij staat voor de maatschappelijke opgave en dit samen wil doen met haar belanghebbenden en bewoners. De commissie onderschrijft dit volledig. SCW zou de belanghebbenden veel meer bij de beleidsvorming dienen te betrekken en met hen een dialoog voeren over de uitvoering van dit beleid.

Laat de teugels vieren
De commissie heeft uit de visitatiegesprekken opgemaakt, dat SCW beschikt over enthousiaste, ervaren en betrokken werknemers met kennis van zaken. Dus waarom niet verantwoordelijkheden maar ook bevoegdheden op een lager in de organisatie leggen? Meer samenwerking met partijen en maatwerk voor klanten wordt hierdoor mogelijk gemaakt.

B. Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						gemid-deld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**			
Presteren in het licht van de opgaven	7,1	6,7	7,7	7,3	7,0		7,2	75%	**6,9**
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	6,4	6,2	6,8	7,0	6,7		6,6	50%	**6,7**
Relatie en communicatie							6,6	25%	
Invloed op beleid							6,8	25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit							6,0	30%	**6,4**
Doelmatigheid							6,0	30%	
Vermogensinzet							7,0	40%	
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,2	33%	**6,2**
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,0	6,0	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Gov. code					6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	6,5	33%	
	Openbare verantwoording					7,0			

C. Samenvatting SCW

Profiel

SCW is een gewortelde woningcorporatie in de gemeente Tiel. Lokale verankering blijkt uit het feit dat SCW -en haar rechtsvoorgangers- bijna een eeuw bestaat. SCW is in 1980 ontstaan uit een fusie van de *Sint Josephstichting tot verbetering van de volkshuisvesting*" en de protestantse woningbouwvereniging *Patrimonium*. Ze vinden beide hun oorsprong in de vakbeweging op confessionele grondslag. SCW beheert ruim 3.600 woningen in Tiel en in de dorpen Wadenoijen en Kapel-Avezaath. Belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeente, de huurders, zorg- en welzijnsinstellingen en de collega-corporatie Kleurrijk Wonen.

De missie en kernwaarden van SCW worden in het positionpaper als volgt samengevat:

"SCW zorgt voor kwalitatief goede en duurzame woningen voor mensen die niet in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien. We kijken daarbij verder dan de woning en nemen ook verantwoordelijkheid om te werken aan leefbare en vitale wijken en buurten. Een opgave die we samen met gemeente, bewoners en andere maatschappelijke partners willen oppakken. Ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid."

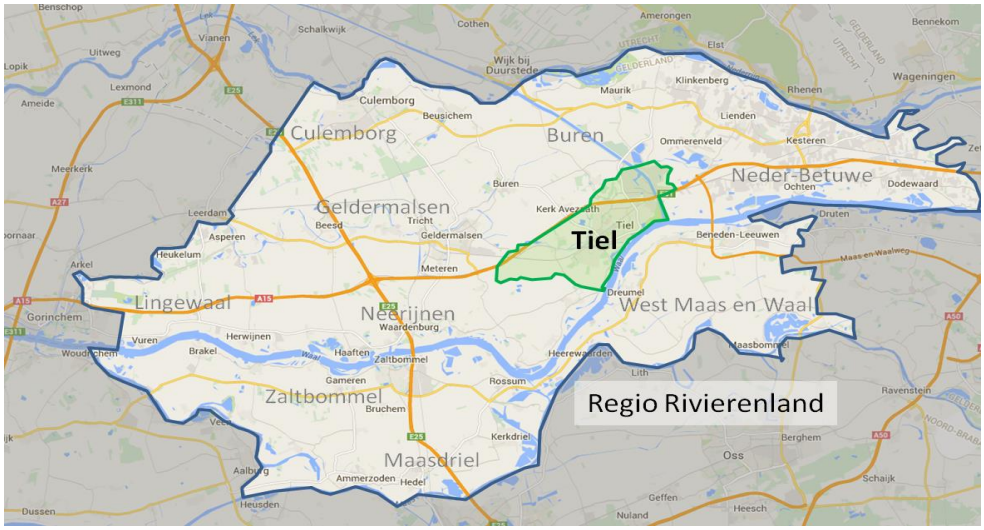
"Wij realiseren onze missie vanuit onze kernwaarden:

* *Dichtbij,*
* *Verstandig,*
* *Eenduidig,*
* *Proactief."*

De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen, die uit vijf leden bestaat waarvan twee leden op voordracht van Stichting Huurdersplatform. Bij SCW waren ultimo 2014 39 medewerkers in dienst. Het aantal formatieplaatsen bedroeg eind 2014 34,8.

Werkgebied

SCW is werkzaam in de gemeente Tiel. De gemeente Tiel bestaat uit de plaatsen Tiel, Wadenoijen en gedeeltelijk uit Kapel Avezaath, Kerk Avezaath en Zennewijnen. De gemeente heeft een inwoneraantal van ruim 41.000. De woningvoorraad bedraagt meer dan 17.000 woningen, waarvan 53% koopwoningen. Dit percentage ligt iets onder het landelijk gemiddelde (57%). Zo'n 37% van de woningen in de gemeente bestaat uit sociale huur en ongeveer 10% is particuliere huurvoorraad.



Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CiP 2013) plaatst SCW in referentieregio Rg15 *Betuwe* in de referentiegroep Rf06 *Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen*. Als SCW in dit rapport wordt vergeleken, is dit met de referentiegroep.

Samenvatting

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven met een 6,9.

SCW realiseert de gestelde opgaven en komt de met de gemeente Tiel gemaakte afspraken goed na. Alleen op één punt zijn de gemaakte afspraken niet althans onvoldoende nagekomen; bij de overname door SCW van de helft van de huisvesting van de woonwagenbewoners. Inmiddels heeft de gemeente wel een contract met SVT (nu Kleurrijk Wonen) over de overname van de andere helft van de woonwagenlocaties. Hierdoor komt de score van SCW op de huisvesting van bijzonder doelgroepen net onder een 7 uit. Op alle overige prestatievelden scoort SCW een 7 of hoger.

Opvallend is de goede prijs-kwaliteitverhouding van de woningen van SCW. Uit een onderzoek uit 2014 blijkt dat de bewoners de woonkwaliteit ruim voldoende waarderen en de huurprijs ligt met maar 59% van de maximaal redelijk huurprijs onder het niveau van de referentiegroep. SCW maakt veel werk van energiebesparing en realiseert daardoor een verlaging van de woonlasten voor haar huurders. Inmiddels heeft bijna 70% van het woningbezit een energielabel C of hoger.

Ook heeft SCW relatief veel woningen beschikbaar voor ouderen en gehandicapten. Bijna 28% van het woningbezit is geschikt, tegen maar 19% van de corporaties in de referentiegroep.

Op het gebied van leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer en overlast zet SCW zich in volgens de afspraken met de gemeente. De bewoners zijn tevreden over de resultaten die SCW heeft behaald. In het laatste tweejaarlijkse onderzoek gaven de bewoners met een 7,0 hun tevredenheid weer over hun woonomgeving.

De ambities van SCW komen kwalitatief en kwantitatief goed overeen met de maatschappelijke opgaven.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen SCW met een 6,7.

Gelet op de vijf prestatievelden zijn de belanghebbenden ruim voldoende tevreden over de prestaties voor: *Kwaliteit van woningen en woningbeheer* (6,8) en *(Des)investeringen in vastgoed* (7,0) en K*waliteit van wijken en buurten* (6,7). Op de *Huisvesting van bijzondere doelgroepen* zijn vooral de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen kritisch. Zij vragen van SCW daarvoor meer aandacht en wensen meer betrokken te worden bij de beleidsvorming voor deze groep.
SCW staat bekend als een betrouwbare organisatie, die voor haar plannen staat maar tegelijkertijd wat afwachtend en terughoudend staat tegenover samenwerking met haar belanghebbenden. Enkele verbeterpunten die door de belanghebbenden zijn genoemd:

- Meer vertrouwen in samenwerkingspartners hebben en ook durven loslaten
- Meer veranderingsgericht worden
- Samenwerking moet van twee kanten uitgaan
- Bijzondere, kwetsbare doelgroepen in de maatschappij accepteren en daar wat voor doen

Presteren naar Vermogen

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,4.
SCW scoort gemiddeld boven het ijkpunt binnen het perspectief Presteren naar Vermogen. SCW maakt voor het realiseren van maatschappelijke prestaties gebruik van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. SCW heeft een gezonde financiële positie. De externe toezichtinstellingen, zoals CFV, WSW en Minister zijn deze mening ook toegedaan, maar SCW had daar gedurende de visitatieperiode wel een verbeterplan voor nodig om CFV hiervan te overtuigen. SCW krijgt voldoende borging voor haar investeringen via het WSW. SCW weet jaarlijks haar financiële positie verder op peil te houden door haar periodieke woningverkopen en recentelijk door de inkomensafhankelijke huurverhogingen. SCW heeft gedurende de visitatieperiode regelmatig actualisaties doorgevoerd en voldoende bijgestuurd om de verhuurdersheffing en saneringsbijdragen te kunnen voldoen. SCW stuurt adequaat op haar financiële kengetallen en laat dat voldoende inzichtelijk terugkomen in haar financiële overzichten. Het invoeren van het risicomanagementsysteem en het afwegingskader voor het maatschappelijk en financieel rendement hadden naar de mening van de commissie sneller en effectiever gekund.

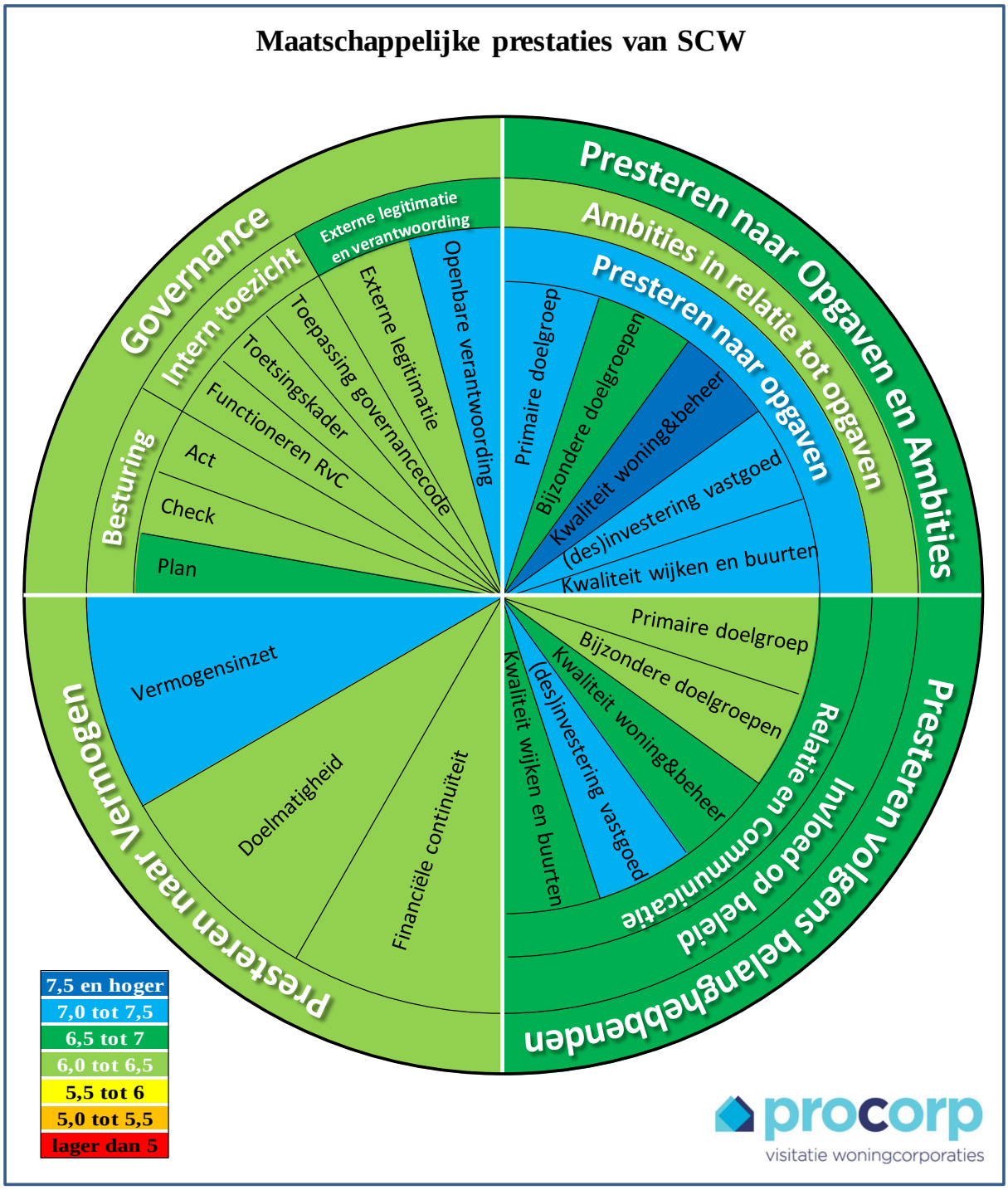
Governance

De commissie waardeert het onderdeel Governance met een 6,1.

Het intern toezicht is voldoende bij SCW. De corporatie heeft een geheel nieuwe en breed samengestelde raad van commissarissen waarvan de leden op basis van nieuwe profielschetsen zijn geworven. Voor de nieuwe leden is er een doordacht introductieplan. De raad oefent haar rol als toezichthouder goed uit. De nieuwe raad besteedt aandacht aan zelfreflectie, in tegenstelling tot de vorige raad die op een beperkte schaal zelfevaluaties heeft uitgevoerd. Het toetsingskader is uitgebreid en op orde. SCW past de Governancecode toe en legt in de jaarverslagen uit waar en waarom zij daarvan afwijkt. SCW voldoet aan de eisen van externe legitimatie uit de Governancecode en de Overlegwet. Wel zou SCW meer aandacht moeten geven aan de zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporatie Kleurrijk Wonen met betrekking tot beleidsvoornemens van de corporatie. SCW legt openbare verantwoording af over de gerealiseerde doelstellingen. Afwijkingen van deze prestaties ten opzichte van de voornemens worden helder uitgelegd en toegelicht.

Beoordeling

De maatschappelijke visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 levert SCW de volgende beoordelingen op:



DEEL 2: Toelichting op de beoordelingen

1. Presteren naar Opgaven en Ambities

1.1 De opgaven in het werkgebied

Prestatieafspraken
In de visitatieperiode zijn voor twee verschillende periodes prestatieafspraken geweest. De eerste van 2008 – 2012 (PA 08-12) en de tweede van 2014 – 2018 (PA 14-18). Die periodes zijn niet aansluitend geweest omdat in die tussenliggende interval een nieuwe woonvisie door de gemeente werd ontwikkeld, die voor een nieuw kader moest zorgen terzake van nieuwe prestatieafspraken in 2014. Hieronder zijn de onderwerpen opgenomen waarover de prestatieafspraken zijn gemaakt en die van toepassing zijn op de desbetreffende periodes. De concrete afspraken zijn opgenomen bij de betreffende prestatievelden in bijlage 1.

Huisvesting van de primaire doelgroep
(PA 08-12)
- Omvang van de kernvoorraad tot 2010 en berekening van de gewenste omvang na 2010 op basis van evaluatie of actualisatie van de Tielse Woonvisie.

(PA 14-18)
- Omvang van de kernvoorraad tot 2017. Jaarlijkse monitoring van de ontwikkeling van de sociale huurvoorraad.
- De gemeente heeft in haar woonbeleid de groep met inkomens tussen de € 34.000 en € 43.000 opgenomen als de doelgroep middeninkomens. De gemeente en SCW (hierna te noemen partijen) streven naar voldoende en passend aanbod voor de groep middelinkomens en gaan voor deze doelgroep de omvang onderzoeken en de woonwensen inventariseren.
- Het voorkomen van huisuitzetting als gevolg van huurbetalingsachterstand, (woon-)overlast of meervoudige problematiek.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen
(PA 08-12)
- Partijen hanteren een sterrensysteem (0-4 sterren) om de geschiktheid van woningen voor lichamelijk gehandicapten aan te geven. Afspraken over aantallen woningen die opgewaardeerd worden naar de verschillende sterrenniveau's. 3 en 4 sterrenwoningen worden voornamelijk door middel van nieuwbouw toegevoegd.
- De toewijzing van 2, 3 en 4 sterrenwoningen verloopt via de toewijzingsprocedure van Woongaard.
- Bereidheid tot het realiseren van servicepunten binnen de servicegebieden van "wonen, welzijn en zorg".
- Woningtoewijzing aan statushouders en de overdracht van de huisvesting van woonwagenbewoners van de gemeente naar de corporaties.

(PA 14-18)
- Toename van het aantal 2 en 3 sterrenwoningen en de actualisering van de behoefteraming voor sterrenwoningen.
- Voorrang bij de toewijzing van geschikte woningen na aanvraag WMO-woonvoorziening.
- Het beschikbaar stellen van woningen voor het huisvesten van statushouders binnen een half jaar.
- Het overdragen van de woonwagenlocaties aan een aparte entiteit in de vorm van een stichting.
- Voorrang bij woningtoewijzing voor woonwagenbewoners van afbouwlocaties (stadsvernieuwingsurgenten).

Kwaliteit van woningen en woningbeheer
(PA 08-12)
- Opstellen energieprestatieafspraken in 2009 op het gebied van EPC (Energie Prestatie Coëfficiënt) en EPL (Energie Prestatie op Locatie) en de invloed daarvan op de woonlasten van de huurders.
- Verbetering van de woonkwaliteit van de bestaande voorraad.

(PA 14-18)
- Energiebesparing, uitgedrukt in de gemiddelde energie-index.

(Des)investeringen in vastgoed
(PA 08-12)
- Nieuwbouwprogramma van huurwoningen en bijzondere woonvormen. De minimale oppervlaktes van appartementen en eengezinswoningen.

(PA 14-18)
- Financiële afspraken op basis van art. 6.4 van de Wet ruimtelijk ordening.
- Het aanbieden van de startersrenteregeling bij de verkoop van bestaande woningen.

Kwaliteit van wijken en buurten
(PA 08-12)
- Het opstellen van gezamenlijke wijkvisies.
- Deelnemen aan een gezamenlijke wijkschouw en het beschikbaar stellen van budget voor activiteiten die de leefbaarheid verhogen.

(PA 14-18)
- Afspraken over de inzet van de Veiliger Wijk teams.
- Deelname aan het regionale samenwerkingsverband “Het Veiligheidshuis” om overlast en criminaliteit te bespreken.
- Deelname aan de wijkschouwen.
- Beschikbaar stellen van een budget voor activiteiten op het gebied van leefbaarheid.

1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Huisvesting van de primaire doelgroep
De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,1

De omvang van de sociale huurwoningen in de kernvoorraad is gebaseerd op prestatieafspraken met de gemeente. SCW voldoet aan deze afspraken en bij de woningtoewijzing houdt SCW zich aan de eisen van de wet- en regelgeving.

De toewijzing van de woningen van SCW verloopt via het gezamenlijk aanbodsysteem van Woongaard. Bij Woongaard zijn 16 corporaties aangesloten in de regio’s Alblasserwaard Vijfheerenlanden, Bommelerwaard, Land van Heusden en Altena en Rivierenland. De inschrijving kost € 25 voor het eerste jaar en € 10 voor de volgende jaren.

De inschrijftijd voor een woning ligt op gemiddeld 4,6 jaar. Dit is echter het gemiddelde van actief en passief woningzoekenden. De werkelijke wachttijd voor actief woningzoekenden- op individueel niveau is op basis van de rapportages van Woongaard niet vast te stellen. Wel toont de rapportage aan dat de slaagkans van woningzoekenden toeneemt.
Het is voor jongeren niet moeilijk om aan een woning te komen. Dit is dan ook de reden waarom geen specifieke maatregelen genomen worden voor jongeren of starters op de woningmarkt. Alleen aan statushouders worden woningen toegewezen buiten het aanbodsysteem om.

SCW is actief in het opsporen van woonfraude. Maandelijks worden, aan de hand van gegevens van de afdeling Burgerzaken van de gemeente, controles uitgevoerd.

Het huurprijsbeleid van SCW is gericht op een streefhuur van 65% van maximaal redelijk voor een basiskwaliteit van de woning en 70% van maximaal redelijk voor een woning met pluskwaliteit. In bepaalde gevallen wordt een afslag van 5% ten opzichte van de basiskwaliteit gehanteerd, afhankelijk van verhuurbaarheid of betaalbaarheid, waardoor de streefhuur op 60% komt. Ondanks het doorvoeren van de maximaal toegestane huurverhoging in de afgelopen vier jaar, ligt het huurprijs niveau op 59% van maximaal redelijk. Dat is ruim onder het gemiddelde van de referentiegroep.

Huisvesting van bijzonder doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,7

De corporaties en de gemeente hanteren het onderstaande sterrensysteem om daarmee aan te geven hoe toegankelijk een woning is.

Sterrenclassificatie	
geen ster	woning niet geschikt voor mensen die slecht ter been zijn
1 ster	traploze woning
2 sterren	rollator toe- en doorganklijke woning
3 sterren	rolstoel toe- en rollator toe- en doorgankelijke woning
4 sterren	rolstoel toe- en doorgankelijke woning

De prestatieafspraken met de gemeente gaan met name over de toename van het aantal woningen met 2, 3 en 4 sterren en deze afspraken zijn nagekomen.

Tevens heeft SCW in verhouding met andere corporaties uit de CFV-referentiegroep meer woningen die geschikt zijn voor ouderen en gehandicapten en wijst SCW ook meer woningen toe aan ouderen vergeleken met de referentiegroep. Daarnaast stelt SCW, conform afspraken, jaarlijks 18 woningen beschikbaar aan doelgroepen van zorginstellingen. Daarvan wordt echter steeds minder gebruik gemaakt. De zorginstellingen zijn niet meer zozeer op zoek naar op zichzelf staande woningen, maar veel meer naar geclusterde woningen en woonvormen, waardoor, zo is hun visie, de zorgdienst-verlening veel efficiënter kan plaatsvinden.

De afspraak uit 2008 met de gemeente om de helft van de huisvesting van woonwagenbewoners over te nemen is (nog) niet nagekomen.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,7

De prijs-kwaliteitverhouding van de woningen is goed. De huurders zijn tevreden over hun woning. De laatste jaren stijgt de score van de tevredenheid over de woning. De prijs van de woningen, uitgedrukt in de puntprijs van het woningwaarderingstelsel ligt met € 2,80 ruim onder de prijs van € 3,01 die de referentiegroep berekent.

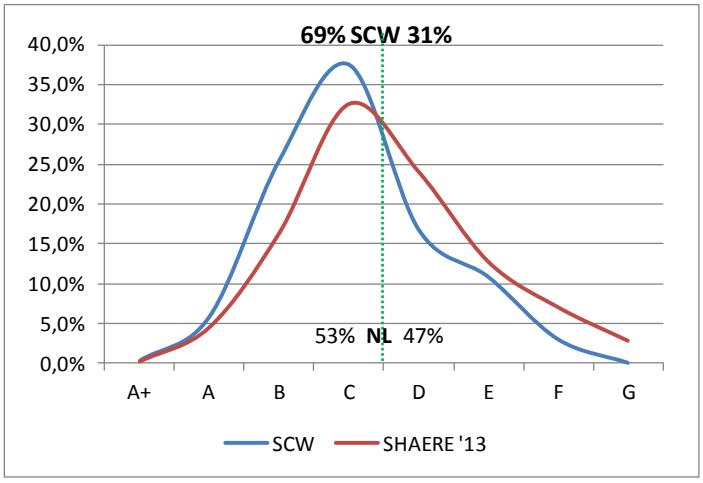
Scoretabel conditiemeting volgens NEN 2767	
Score	**Omschrijving**
1.	zeer goed (nieuwbouw)
2.	goed (vergelijkbaar met nieuwbouw, wel veroudering, geen onderhoudsschade of -behoefte)
3.	redelijk (geen nieuwbouw, beperkte onderhoudsschade of -behoefte)
4.	matig (duidelijke onderhoudsschade en -behoefte);
5.	slecht (grote onderhoudsschade en -behoefte)
6.	zeer slecht (grote onderhoudsschade, vervangen is noodzakelijk).

De onderhoudsconditie van de woningen is zeer goed. Op de schaal van de conditiemeting, die loopt van 1 tot 6 scoren de woningen van SCW een 1,4. Het onderhoudsbeleid is erop gericht om in 2025 op een score van 1,1 uit te komen. De vraag hierbij is of deze conditie niet onnodig veel geld kost, gezien de hoge onderhoudsuitgaven in relatie met de uitgaven van vergelijkbare corporaties. Over het algemeen richten corporaties zich op een conditiescore van 3.

SCW heeft een goed gedifferentieerd woningbezit. In verhouding met de referentiegroep heeft SCW wel wat meer appartementen met lift en wat minder eengezinswoningen. Naast de differentiatie naar woningsoort, kent SCW ook een differentiatie naar uitrustingsniveau, met onderscheid naar minimum kwaliteit, basiskwaliteit en pluskwaliteit.

Elke twee jaar laat SCW een huurderstevredenheidsonderzoek uitvoeren. De kwaliteit van dienstverlening is één van de onderwerpen van dit onderzoek. De scores voor de kwaliteit van de dienstverlening zijn sinds 2002 redelijk stabiel en variëren van 7,3 tot 7,6.

SCW voldoet ruim voldoende aan de energienormen en de afspraken die hierover in 2012 op landelijk niveau gemaakt zijn in het Convenant Energiebesparing Huursector. SCW loopt ca. 8% voor op de landelijke voortgang om de woningen naar gemiddeld energielabel B te krijgen.



Energie labels			
label	**2010**	**2013**	**2014**
A+	-	11	11
A	127	199	197
B	350	831	856
C	955	1.099	1.260
D	541	763	564
E	700	397	364
F	318	117	101
G	191	2	2
>= C	*1.432*	*2.140*	*2.324*

De grafiek geeft de E-labelverdeling over het bezit van SCW aan in relatie tot het landelijk gemiddelde corporatiebezit. Hierbij moet opgemerkt worden dat de gegevens van SCW van eind 2014 zijn en de gegevens van SHAERE van eind 2012. Meer recente gegevens zijn niet bekend. De gemiddelde toename van het landelijk aantal corporatiewoningen met een label C of hoger is 4%. Voor de vergelijking van de positie van SCW moet het SHAERE aandeel label C woningen op (57% + 2 x 4%=) 61% gezet worden. Ook dan loopt SCW nog steeds 8% voor op de landelijke ontwikkeling.

De toename van het aantal woningen met een label C of hoger ligt de laatste jaren bij SCW op 4,8%.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3

In 2011 en 2012 zijn twee projecten opgeleverd met in totaal 150 koop- en huurwoningen. Op het RIO-terrein waren dat 18 betaalbare huurwoningen en 31 koopwoningen en op het Hof van Walburg waren het 32 betaalbare huurwoningen en 69 koopwoningen. Aldus is nieuwbouwproductie overeenkomstig de prestatieafspraken met de gemeente nagekomen.

In de jaren 2013 en 2014 zijn er minder nieuwbouwprojecten uitgevoerd en richt SCW zich op groot onderhoud, verbetering en renovatie van het bestaande bezit. De ambitie om, in de periode 2012 – 2017, bij minimaal 340 woningen kwaliteit toe te voegen is in 2014 al ruim gehaald.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0

SCW is zeer actief in wijken en buurten. Daardoor komt SCW niet alleen de prestatieafspraken met de gemeente adequaat na, maar leveren de inzet en resultaten ook waardering op van de bewoners. Met een 7,0 uit het onderzoek uit 2014 scoort SCW een ruime voldoende.

1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de Opgaven met een 6.
De ambities passen bij of komen in belangrijke mate overeen met de opgaven.
SCW voldoet aan het ijkpunt van een 6. De commissie heeft geen aanleiding om pluspunten te geven.

In de periode 2011 tot en met 2014 waren twee ondernemingsplannen vigerend. De periode 2007 – 2012 werd gestuurd op basis van *Naar buiten: van klantgericht naar vraaggericht*. Vanaf 2012 werd gestuurd aan de hand van de doelen geformuleerd in het ondernemingsplan *Realistisch ondernemen*.

Naar buiten: van klantgericht naar vraaggericht

In het ondernemingsplan “Naar buiten: van klantgericht naar vraaggericht” heeft SCW de missie als volgt geformuleerd:

> *SCW wil een klantgerichte en transparante organisatie zijn die inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen. Dit doen wij door verschillende klanten te voorzien van een breed assortiment aan kwalitatief goede en betaalbare woondiensten. Speciale aandacht gaat uit naar huishoudens met lage inkomens, leefomgeving en faciliteren voor zorg.*
> *Hiervoor willen wij als netwerkorganisatie relaties opbouwen en onderhouden met externe partijen en zoeken wij voordurend de balans tussen maatschappelijk presteren en financiële continuïteit.*

De strategische doelstellingen in dit plan zijn:

- SCW is voornemens, voor iedere Tielse wijk waar zij bezit heeft, binnen vijf jaar de basis hebben gelegd voor een divers woningaanbod, dat kwalitatief goed,marktconform is en vraaggericht wordt beheerd.
- SCW wil over vijf jaar bereikt hebben dat in Tiel de ‘slaagkans’ om een woning te verkrijgen is verhoogd voor mensen die willen huren of kopen en wel met name voor hen die behoren tot de primaire doelgroep en aandachtgroepen van beleid (zoals lage inkomensgroepen, gehandicapten). Daarnaast wil zij bereiken dat er voldoende geschikt aanbod is voor de groeiende groep senioren.
- SCW is voornemens binnen vijf jaar (structureel) op de hoogte te zijn van wat huurders op buurt- en complexniveau wensen en dat huurders kennis kunnen nemen van wat SCW doet. Daarnaast wil SCW realiseren dat op projectniveau huurders worden gehoord en betrokken

worden bij de planvorming.
- SCW wil over vijf jaar samen met huurder, eigenaarbewoners en andere partijen (waaronder gemeente) bereiken dat het in de woonwijken in Tiel, schoon, veilig en prettig wonen is.
- SCW is voornemens de komende vijf jaar door haar initiërende en faciliterende rol te realiseren dat er voldoende vastgoed geschikt is voor senioren en andere aandachtsgroepen.

Realistisch ondernemen

In het ondernemingsplan *Realistisch ondernemen* vat SCW haar missie als volgt samen:

> *SCW zorgt voor kwalitatief goede en duurzame woningen voor mensen die niet in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien. We kijken daarbij verder dan de woning en nemen ook verantwoordelijkheid om te werken aan leefbare en vitale wijken en buurten. Een opgave die we samen met gemeente, bewoners en andere maatschappelijke partners willen oppakken. ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid.*

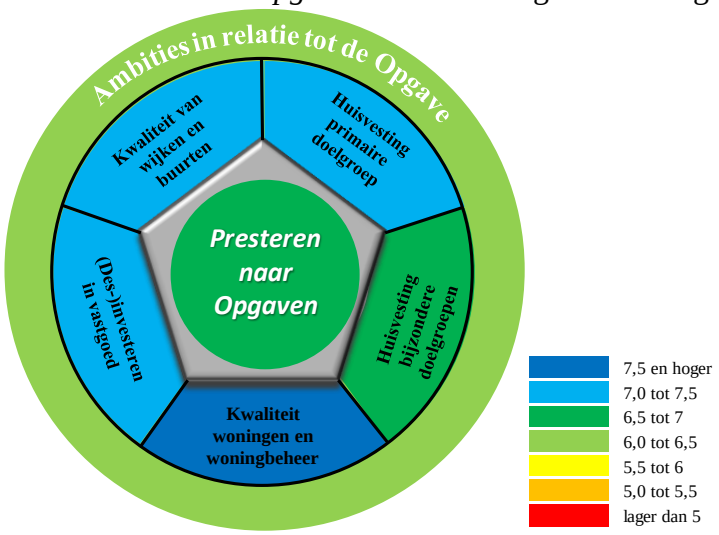
De kernvoorwaarden van SCW zijn: Dichtbij, Verstandig, Eenduidig en Proactief.

Evenals in het vorige ondernemingsplan zijn de ambities en doelen getoetst aan het wettelijk kader van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH), waarbij per prestatieveld de belangrijkste opgaven benoemd zijn.
De doelen en ambities zijn in dit ondernemingsplan meer SMART geformuleerd dan in het vorige ondernemingsplan. Deze ambities zijn opgenomen in bijlage 1 *Gerealiseerde prestaties* van dit rapport.

Uit de jaarverslagen blijkt dat de ambities en doelstellingen van SCW goed verantwoord worden. Dit geldt zowel voor de behaalde als voor de niet behaalde doelen. Redenen voor het niet behalen van de doelstellingen worden expliciet weergegeven en eventuele alternatieven worden toegelicht.

1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities

Het *Presteren naar Opgaven* en *Ambities* geeft het volgende beeld.



De totaalscore van het *Presteren naar Opgaven* komt uit op een 7,2

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling volgens meetschaal	Gemiddeld cijfer
1. Huisvesting van primaire doelgroep		
Woningtoewijzing en doorstroming	7,0	**7,1**
Betaalbaarheid	7,3	
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen		
Ouderen met specifieke zorgbehoefte	8,0	**6,7**
Personen met een (lichamelijk, psychiatrische of verstandelijke) beperking	7,0	
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen	5,0	
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Woningkwaliteit	8,0	**7,7**
Kwaliteit dienstverlening	7,0	
Energie en duurzaamheid	8,0	
4. (Des)investeringen in vastgoed		
Nieuwbouw	7,0	**7,3**
Sloop, samenvoeging		
Verbetering bestaand woningbezit	8,0	
Maatschappelijk vastgoed		
Verkoop	7,0	
5. Kwaliteit van wijken en buurten		
Leefbaarheid	7,0	**7,0**
Wijk- en buurtbeheer	7,0	
Aanpak overlast	7,0	
Presteren naar Opgaven		**7,2**

De totaalscore van Presteren naar Opgaven en Ambities komt uit op een 6,9

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						gemid-deld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**			
Presteren in het licht van de opgaven	7,1	6,7	7,7	7,3	7,0		7,2	75%	**6,9**
Ambities in relatie tot de opgaven							6,0	25%	

2. Presteren volgens belanghebbenden

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden in dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie.

De belanghebbenden zijn vertegenwoordigers van: Stichting Huurdersplatform SCW, Klankbordgroep Vinkenhof, de gemeente Tiel, zorg- en welzijnsinstellingen J.P. van den Bent, Stichting Zorgcentra Rivierenland, Stichting Thuiszorg en Maatschappelijk Werk Rivierenland, Stichting Zorgcentra De Betuwe, RIBW en Mozaïek Welzijn, alsmede collega-corporatie Kleurrijk Wonen.

Het oordeel is verkregen door gesprekken/interviews te voeren met deze belanghebbenden en een uitgebreide enquête/vragenlijst onder hen uit te zetten. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De tevredenheid over de geleverde maatschappelijke prestaties van de corporatie op de vijf prestatievelden;
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- De verbeterpunten voor de corporatie.

Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven over de mate van tevredenheid over bovenstaande prestaties van de corporatie. Vervolgens hebben de belanghebbenden aangegeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen, dan wel die te overtreffen. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden, hebben zij zich onthouden van een oordeel.

2.1 De belanghebbenden van SCW

Algemeen

Het positonpaper, opgesteld door de directeur-bestuurder, geeft de volgende beschrijving van SCW:

> *"SCW is een maatschappij georiënteerde organisatie die thuis is in Tiel. Thuis zijn in Tiel betekent voor SCW dat haar werkgebied Tiel is en dat ze weet wat er speelt in de stad. SCW staat dichtbij haar bewoners en partners, waarbij we samen de maatschappelijke opgave onderkennen en tot uitvoering brengen."*

SCW vindt het belangrijk dat zij in contact staat met haar belanghebbenden. Elke drie jaar wordt een belanghoudersbijeenkomst 'het Visiecafé' georganiseerd. Gemeente, politieke partijen, VROM, zorg- en welzijnsorganisaties en huurdersplatform gaan in deze bijeenkomsten met elkaar in gesprek. Deze verkenningsoperatie in het Visiecafé met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen en opgaven voor de stad Tiel wordt door SCW als volgt omschreven:

> *"Enerzijds is het visiecafé een gericht instrument om met onze belanghouders te communiceren over onze visie, over de wijze waarop we omgaan met ons maatschappelijk kapitaal, en over de keuzes die we maken bij het volkshuisvestelijk inzetten van dat kapitaal. Anders is het een manier om onze belanghouders te bevragen en te inspireren om mee te denken en te doen aan de visievorming op essentiële beleidsthema's. De uitkomsten van het visiecafé vormen input voor ons ondernemingsplan en beleidsplannen."*

Om de belanghebbenden op de hoogte te houden van de uitkomsten van het Visiecafé wordt hen jaarlijks een bulletin 'Nieuwsflits' toegestuurd, waarin de stand van zaken rond diverse thema's toegelicht worden.

SCW neemt deel aan verschillende overlegstructuren, zoals:
- Samenwerkende Woningcorporaties Rivierenland (SWR);
- Regiogroep Wonen, Welzijn en Zorg Tiel.

Voorts werkt SWR werkt SCW samen met corporaties op verschillende beleidsterreinen, zoals bij Woongaard, de regionale klachtencommissies SWR en woonruimteverdeling, het onderhoudscontract voor cv-installaties, het Gelders Impulsplan, collectieve inkoop zonnepanelen en SWR-duurzaam gericht op beheer van WKO-installaties. Tevens trekt SWC gezamenlijk op bij landelijke aangelegenheden en thema's richting regionale gemeenten, de provincie, brancheorganisatie Aedes met de focus op positionering en lobby bij de overheid. Voorbeelden hiervan zijn het woonprogramma OGGz/Mo woonladder (Finishing Touch), het proces nieuwe Woningwet, de Huisvestingswet, nieuwe Governancecode en legitimatie woningcorporaties.

Huurders

Het Huurdersplatform SCW is een stichting van en voor huurders van SCW-woningen. Volgens de regels van de Overlegwet wordt het Huurdersplatform geïnformeerd over de plannen en beleidsvoornemens. Deze overleggen die SCW voert met het Huurdersplatform zijn op strategisch niveau. Zes maal per jaar komen partijen bijeen voor de reguliere vergaderingen. Indien nodig worden bij urgente zaken extra vergaderingen belegd. Ook vergadert het Huurdersplatform regelmatig met de directie van SCW. Eenmaal per jaar wordt er vergaderd met een delegatie van de Raad van Commissarissen van SCW.

SCW heeft acht bewonerscommissies, waarmee gemiddeld eens per twee maanden overleg plaatsvindt. Er is een Reglement Participatie Bewonerscommissie vastgesteld. Deze overeenkomst heeft tot doel de samenwerking, communicatie en overleg tussen SCW en bewonerscommissie zo goed mogelijk te laten verlopen. Met de bewonerscommissies worden zaken op wooncomplexniveau besproken. Daarnaast stimuleert SCW hen om activiteiten te ontwikkelen in en rond het complex, teneinde de leefbaarheid in het complex bevorderen. Volgens SCW draagt een goed functionerende complex gebonden bewonerscommissie bij aan de sociale cohesie in een buurt, vermindert de schoonmaakkosten van een complex, werkt preventief en draagt bij aan het voorkomen van overlast.

Klantenpanel of huisbezoeken worden georganiseerd over beleidsonderwerpen die zich lenen voor inbreng van huurders. Aan een steekproefsgewijs gekozen groep huurders wordt een thema voorgelegd om op deze wijze de bewoners meer te betrekken bij het beleid van SCW. In 2013 is bijvoorbeeld een klantenpanel ingezet om de eisen en wensen vanuit de huurders voor de nieuwe website van SCW te inventariseren. In 2014 is een groep huurders ingezet als testpanel voor het huurdersportaal.

Gemeente

De gemeente Tiel en SCW zijn belangrijke partners als het gaat om wonen in Tiel. Iedere vier jaar wordt de gemeentelijke woonvisie in samenwerking met de corporaties geactualiseerd. Als basis hiervoor wordt gezamenlijk een woningmarktonderzoek uitgevoerd. Vervolgens zijn door SCW, collega-corporatie SVT (nu Kleurrijk Wonen) en gemeente voor de periode 2008-2012 prestatieafspraken gemaakt. De laatste Woonvisie 'Gewoon goed wonen 2014-2018' is in 2013 vastgesteld. Een van de actiepunten uit de woonvisie is het vernieuwen van de prestatieafspraken, die inmiddels overigens voor de periode 2014-2018 zijn gemaakt. De gemeente is van oordeel dat SCW een goede bijdrage heeft geleverd aan deze woonvisie. SCW toont zich in de uitvoering heel punctueel en heeft haar zaken op orde.

In de visitatieperiode heeft geregeld *Bestuurlijk Overleg Prestatieafspraken Tiel* plaatsgevonden tussen vertegenwoordigers van de gemeente Tiel en de corporaties SCW en SVT.

Zorg/welzijnsinstellingen

SCW hecht waarde aan de inbreng van haar belanghebbenden, zo ook die van de zorg- en welzijnsinstellingen. Deze inbreng wordt volgens de corporatie geborgd door het eenmaal per drie jaar organiseren van een Visiecafé. De input vanuit het Visiecafé is voor SCW een belangrijke basis voor het opstellen, dan wel de evaluatie van het ondernemingsplan. Uit de visitatiegesprekken maakt de commissie op dat de belanghebbenden in het Visiecafé wel geïnformeerd over het beleid van SCW, maar kunnen daar geen invloed op uitoefenen. Visiecafé gaat volgens de zorg- en welzijnsinstellingen over zaken waarbij geen verschil van mening bij de belanghebbenden bestaat.

Collega-corporaties

Op regionaal niveau is SCW partner in het overleg met collega-corporaties en gemeenten in de regio Rivierenland. SCW werkt op diverse terreinen samen met andere corporaties in de regio, verenigd in de Samenwerkende Woningcorporaties Rivierenland (SWR).

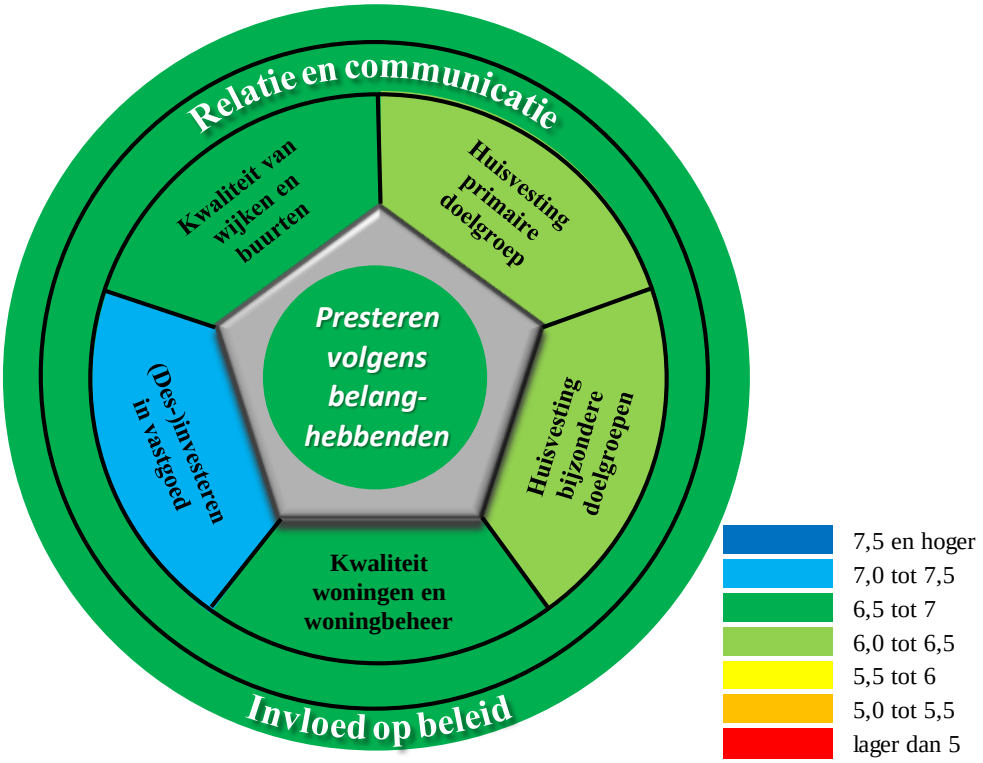
SCW is deelnemer in een samenwerking met betrekking tot interregionale woonruimteverdeling met woningcorporaties in Alblasserwaard-Vijfheerenlanden, Land van Altena, Bommelerwaard, Drechtsteden en Rivierenland.

Collega-corporatie SVT (nu Kleurrijk Wonen) heeft een verkooptak onder de naam STAVASTkoop en deze richt zich volledig op het aanbieden van koopwoningen met als doelgroep huurders en starters in de koopsector. Met SCW is in 2013 met haar een samenwerkingsovereenkomst gesloten, waarbij STAVASTkoop in opdracht van SCW woningen verkoopt, al dan niet met inzet van de zgn. Starters Renteregeling.

Vijf corporaties, Kleurrijk Wonen, SCW. SVT wonen+, SWB Lienden en Woonlinie, zijn gezamenlijk in 2013 een *All-in servicecontract individuele verwarmingstoestellen* aangegaan.

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden

2.1	Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties op de prestatievelden	Huurders	gemeente	overige belang-hebbenden	Gemiddeld cijfer
2.1.1	Huisvesting van primaire doelgroep	6,9	6,4	5,8	**6,4**
2.1.2	Huisvesting van bijzondere doelgroepen	6,9	6,0	5,8	**6,2**
2.1.3	Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,9	7,0	6,5	**6,8**
2.1.4	(Des)investeringen in vastgoed	7,6	7,1	6,3	**7,0**
2.1.5	Kwaliteit van wijken en buurten	7,1	6,2	6,9	**6,7**
2.2	**Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie**	7,0	6,5	6,4	**6,6**
2.3	**Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie**	7,3	6,4	6,6	**6,8**
Eindcijfer Presteren volgens belanghebbenden					**6,7**



2.2.1 De maatschappelijke prestaties van de corporatie

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,4

De huurders zijn tevreden over de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen. Woningen worden de huurdersorganisatie passend toegewezen. Doorstroming voor de doelgroepen van beleid

wordt door SCW gestimuleerd. De huren houdt SCW betaalbaar voor haar bewoners. De overige woonlasten, zoals servicekosten en energielasten, worden zoveel mogelijk beperkt. De huurders zijn minder tevreden over het feit dat ingevolge de warmtewetgeving SCW energieleverancier is geworden, zodat er voor de huurders geen vrije keuze meer is. Derden worden ingehuurd m.b.t. onderhoud en administratieve werkzaamheden voor de energielevering, hetgeen volgens de huurders prijsverhogend werkt. De overige belanghebbenden hebben op het onderdeel Huisvesting van de primaire doelgroep het laagste cijfer gegeven met gemiddeld een 5,8. De woningtoewijzing en doorstroming worden door de zorg- en welzijnsinstellingen onvoldoende geacht. SCW profileert zich niet met een actief jongerenbeleid. Niet alle zorg- en welzijnsinstellingen hebben een oordeel gegeven over dit prestatieonderdeel, omdat ze te weinig zicht hebben op de geleverde prestaties.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddelde van 6,2.
De huurders geven de hoogste score. De gemeente en de overige belanghebbenden geven een lagere score. Bijzondere doelgroepen komen volgens de uitspraken niet voor bij SCW. Bijzondere doelgroepen worden gezien als lastig voor SCW en voor de omgeving. De gemeente en de overige belanghebbenden geven het advies aan SCW om meer beide kanten van een zaak te bekijken, en ook bijzondere, kwetsbare doelgroepen in de maatschappij te accepteren. Er wordt door SCW weinig of geen initiatieven ontplooid voor mensen met een verstandelijke beperking. Voor veel belanghebbenden zou het een verbetering zijn als SCW haar verantwoordelijkheid zou nemen voor alle sociale doelgroepen. SCW heeft onvoldoende aandacht voor mensen die zich op de onderste treden van de Woonladder bevinden. SCW, zo wordt gezegd door de overige belanghebbenden, heeft geen ambitie om appartementen te realiseren voor de bijzondere doelgroepen. De gemeente vindt het bijzonder jammer dat in het dossier Woonwagens weinig tot geen voortgang wordt geboekt.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer van 6,8.
Het meest positief zijn de gemeente en de huurders. Het woningbezit ziet er goed uit en is van voldoende kwaliteit. De conditie en onderhoudstoestand wordt positief beoordeeld. SCW doet wat ze moet doen, niet alleen in het behoud van de woningkwaliteit maar ook in het verbeteren van de energetische prestaties van de woningen. De huurders vinden het onderhoud en de dienstverlening over het algemeen redelijk op orde. Afspraken worden goed nagekomen; SCW is punctueel. De gemeente is van mening dat SCW een visie op verbetering van de bestaande voorraad zou moeten ontwikkelen en daar uitvoering aan te geven.

Naar de deelnemers in de *Klankbordgroep renovatie Vinkenhof* is door SCW goed geluisterd. De bewoners hebben veel inspraak gehad. Het gehele proces vanaf de planvorming is goed verlopen en de medezeggenschap in dit renovatietraject is zeer gewaardeerd door de huurders.

(Des-)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een gemiddelde van 7,0.
De huurders zijn het meest tevreden over de investeringen. In de visitatieperiode zijn voldoende nieuwbouwwoningen gerealiseerd. SCW heeft verouderde woningen gesloopt en vervangen door nieuwbouw. SCW verbetert bestaande woningen door renovatie of groot onderhoud met als voorbeeld De Vinkenhof, in welk geval SCW met de wensen en ideeën van de huurders rekening heeft gehouden. De collega-corporatie zei dat SCW mooie en spraakmakende projecten ontwikkelt.

De zorg- en welzijnsinstellingen zijn iets minder positief over het prestatieveld *Investeringen in vastgoed*. Zij zouden graag zien dat SCW meer woningen bouwt voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Het verkoopbeleid wordt door de gemeente en de huurders boven de norm gewaardeerd. Doelstellingen worden ruim gehaald in de samenwerking met STAVASTkoop en de mogelijkheid van een startersrenteregeling.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer 6,7.
De gemeente en huurders vinden dat SCW samen met de ketenpartners met verscheidene initiatieven haar bijdrage levert aan een leefbare omgeving. Aan wijk- en buurtbeheer wordt voldoende aandacht besteed. De gemeente is van mening dat SCW geïnvesteerd heeft op het gebied van leefbaarheid in de wijken, waarbij SCW –in dat opzicht- haar sociale gezicht toont. Initiatieven neemt SCW om leefbaarheidsagenda's op te stellen over thema's als wonen, zorg en welzijn. SCW stimuleert bewoners om zelf activiteiten te organiseren die de leefbaarheid van hun wijk en straat ten goede komen. De zorg- en welzijnsinstellingen zijn van mening dat SCW meer inspanningen moet leveren aan het prestatieonderdeel *Kwaliteiten van wijken en buurten*.

SCW heeft zich de afgelopen jaren laten zien als een corporatie, die verschillende mooie nieuwbouwprojecten heeft gerealiseerd, ook wanneer het complexe locaties/situaties betrof.

2.2.2 De relatie en communicatie met de corporatie

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 6,6.
Betrouwbare organisatie, staat voor haar plannen, is wat afwachtend en terughoudend in samenwerking met belanghebbenden. Is sterk top-down georganiseerd. De relatie met SCW wordt vaak getypeerd als duidelijk en gestructureerd. SCW wordt een vrij beheersmatige organisatie genoemd. Lokaal betrokken, netwerkspeler en betrouwbaar. Komt afspraken na!
Huurders zijn het meest tevreden. De gemeente en overige belanghebbenden zijn kritischer. Samenwerking wordt door belanghebbenden op uitvoerend niveau heel goed gevonden, maar op bestuurlijk -directie- niveau vaak moeilijk. Belanghebbenden vinden het bezwaarlijk dat zij niet of onvoldoende gehoord worden. Door SCW wordt niet geluisterd naar wat anderen vinden en zij lijkt niet geïnteresseerd te zijn in de argumenten van de ander.
Een belanghebbende omschreef dit als volgt: "Om samen te werken dienen dingen los te worden gelaten, maar dat gebeurt niet bij SCW." Ze zijn sterk in 'control'. Het lijkt wel of er een angst is "kunnen we dit wel?" om het vervolgens dan maar niet te doen. Het lijkt vaak dat zaken bespreekbaar zijn, maar de werkelijkheid is anders. SCW blijft in het proces hangen; er worden geen besluiten genomen.
Op de koffie gaan door de bestuurder, zou door belanghebbenden zeer worden gewaardeerd!

2.2.3 De invloed op het beleid

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 6,8.
Goed georganiseerd, gestructureerd werkend, helder in het maken en vastleggen van afspraken. De visie die SCW uitdraagt is heel duidelijk, maar toch vinden de belanghebbenden het dat zij weinig of geen invloed hebben op het beleid. De huurders laten in hun beoordelingen zien dat SCW op dit onderdeel boven de norm presteert. In de gesprekken gaven zij echter aan dat het Huurdersplatform geen invloed heeft op het beleid. Huurders zouden graag in een vroeg stadium betrokken willen worden bij de beleidsvorming. Een goede bijdrage heeft SCW volgens de gemeente geleverd aan de woonvisie. De gemeente is tevreden over de prestatieafspraken, die op hoofdlijnen zijn vastgesteld. In de uitvoering worden de afspraken nader bepaald. Periodiek worden de prestatieafspraken geëvalueerd en gemonitord.
De overige belanghebbenden zijn kritisch over de tevredenheid ten aanzien van de invloed op het beleid. Er is te weinig open overleg over het beleid van SCW. De organisatie is terughoudend, wil het gesprek niet (graag) aangaan. Er wordt wel door SCW geïnformeerd over het beleid, maar belanghebbenden hebben geen actieve deelname in de beleidsvorming. Het maken van beleid tezamen met de belanghebbenden zou pro-actiever en consulterender moeten zijn. Het Visiecafé wordt gekenschetst als interactief toegankelijk, goed verzorgd en gaat over de grote lijnen van maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, maar dit heeft volgens een groot aantal belanghebbenden niet geleid tot het hebben van substantiële invloed/input op het beleid.

2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden

Verbeterpunten volgens de huurders

- SCW moet zich meer richten op haar kerntaak, namelijk het bouwen van sociale woningbouw en een gedeelte vrije sector
- Tevens minder oneigenlijke taken, zoals ingevolge de verwarmingswetgeving het zijn van verwarmingsleverancier uitvoeren
- Vaste mensen belasten inzake de communicatie met de bewonerscommissies etc., zodat duidelijk is wie er benaderd moet en kan worden bij de SCW
- Interne communicatie
- Op de werkvloer aandacht voor klachtenverwerking en afhandeling
- Op tijd en regelmatig informatie verschaffen naar de buurt naar de bewoners voor en tijdens een renovatieproject om onrust en verkeerde verhalen tegen te gaan in de toekomst
- Ga zo door en zet nog een paar puntjes op de 'i' daar waar nodig blijkt
- Meer verdiepen over de samenstelling van een Klankbordgroep in de toekomst
  Bij aanpassingen en grootonderhoud de woningen langer bewoonbaar maken door middel van rolstoel toegankelijkheid, brede kozijnen en deuren

Verbeterpunten volgens de gemeente

- Meer gesprek over beleid SCW, ook als het formeel beleid is dat SCW zelf kan en mag bepalen
- Ook luisteren naar de gevolgen van SCW-beleid voor andere partijen
- Meer beide kanten bekijken, ook bijzondere, kwetsbare doelgroepen in de maatschappij accepteren. Desnoods actief een rol gaan vervullen in het begrip van de 'normale huurders' voor de bijzondere doelgroep.
- De veranderingen in de corporatiesector gebruiken om nog meer focus aan te brengen in de corebusiness van de corporatie en sommige taken overlaten aan de markt
- De dingen die een corporatie moet doen, goed en geolied blijven doen
- Ruimte maken voor nieuw initiatief, dat aansluit bij de vraag van de stad en haar inwoners
- Samenwerking moet van twee kanten uitgaan

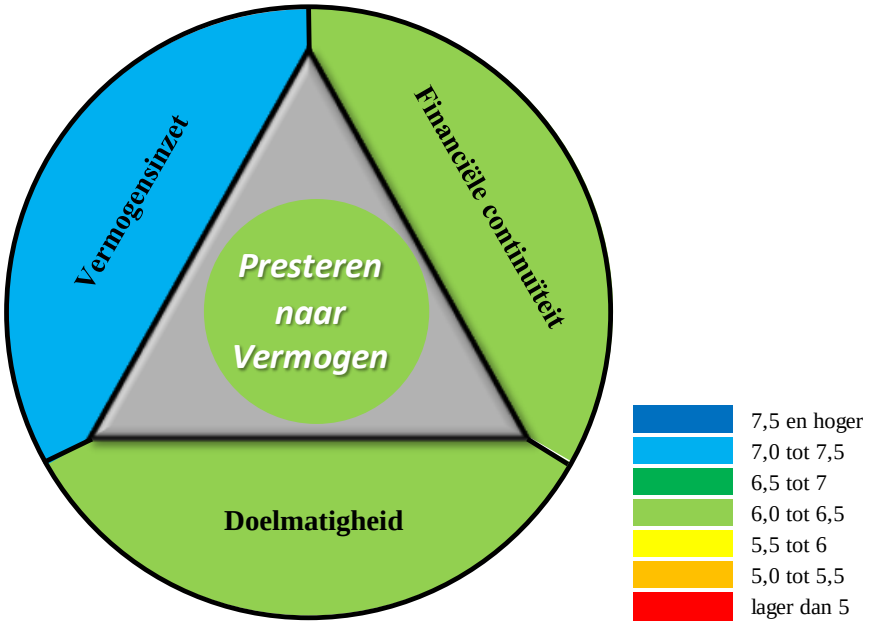
Verbeterpunten volgens overige belanghebbenden

- Een flinke modernisering is hoog tijd!
- Meer en (pro-)actief input ophalen
- Meer open staan naar de buitenwereld.
- Meer vertrouwen in samenwerkingspartners hebben en ook durven loslaten
- Meer verbinding zoeken bij het samenspel tussen overheid en corporaties
- Meer veranderingsgericht worden
- Interesse tonen voor de argumentatie van een ander!
- Meer beide kanten bekijken, ook bijzondere, kwetsbare doelgroepen in de maatschappij accepteren. Desnoods actief een rol gaan vervullen in het begrip van de 'normale huurders' voor de bijzondere doelgroep
- Probeer de gangbare gedachten los te laten, waardoor meedenken mogelijk wordt. Out of the box
- Het sociaal woningbeleid. Er zijn weinig woningen beschikbaar voor de VG –sector (Verstandelijk Gehandicapten), terwijl er wachtlijsten zijn en leegstand
- Openheid, samenwerking, communicatie, contact, betrokkenheid, meedenken, inleving in stakeholders, etc.

3. Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of SCW voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Bij het Presteren naar Vermogen worden de onderdelen financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet beoordeeld.

Meetpunt	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	6,0	30%	**1,8**
Doelmatigheid	6,0	30%	**1,8**
Vermogensinzet	7,0	40%	**2,8**
Presteren naar Vermogen			**6,4**



3.1 Financiële continuïteit

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.
Voor het beoordelen van de financiële continuïteit wordt beoordeeld of en hoe SCW haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Het meetpunt vormt de vermogenspositie, omdat daarmee de basis wordt gelegd de continuïteit te borgen. SCW voldoet ten minste aan het ijkpunt van het cijfer 6.

SCW verantwoordt de vermogenspositie op een duidelijke en onderbouwde wijze in haar financiële jaarstukken. SCW heeft in haar ondernemingsplan *Naar buiten: van plangericht naar klantgericht* 2007-2012, een passage gewijd aan de financiële continuïteit. SCW streeft een behoud van een gezonde financiële positie na. Gezien de investeringen in projecten en leefbaarheid en de risico's die

zij hierbij loopt, definieert SCW een minimaal weerstandsvermogen van 15 % van het balanstotaal op basis van de bedrijfswaarde.
In het ondernemingsplan 2012-2017 *Realistisch ondernemen* komt het belang van sturing op financiële continuïteit van de organisatie nog duidelijker ten opzichte van het eerdere ondernemingsplan naar voren. SCW ziet veel ontwikkelingen die enerzijds de financiële continuïteit beïnvloeden, en anderzijds impact hebben op de kasstromen en daarmee direct gevolgen hebben op de inzet in projecten en wijkaanpak, zoals:

- een forse bijdrage in de huurtoeslag verwacht;
- de kosten voor onderhoud toenemen;
- de verkoop van woningen door regionale concurrentie steeds lastiger wordt en
- de rente op de kapitaalmarkt naar verwachting zal stijgen.

Continuïteit van de organisatie is een voorwaarde waarbinnen de ambities kunnen worden gerealiseerd. Dat denkt SCW te bereiken door:

- verstandig de investeringen te plannen en te faseren;
- bewust sturen op maatschappelijk en financieel rendement;
- de wijze en mate van financiering van de opgave.

SCW heeft de doorvertaling van haar beschreven doelstellingen in het investeringsstatuut en in het treasurystatuut beschreven. In het treasurystatuut zijn de uitgangspunten en kaders vastgelegd welke in acht genomen moeten worden bij het aantrekken en uitzetten van financiële middelen. Het regelt tevens de afbakening van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden en de verantwoording. Het treasuryjaarplan is vervolgens jaarlijks opgesteld, aansluitend op het werkplan en de begroting voor het komende jaar. In het treasuryjaarplan zijn de activiteiten voor het volgende komend jaar beschreven en afgezet tegen de kaders vanuit het treasurystatuut en andere financiële kaders. De visitatiecommissie maakt uit deze omzetting van beleid in plannen en uitvoering op, dat SCW voldoende op bovenstaande risico’s stuurt en deze daarmee goed in beeld heeft.

Het beleid van SCW is gericht op behoud van blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Daarin is SCW gedurende de visitatieperiode geslaagd. Het WSW heeft dat in haar periodieke rapportages bevestigd. Een continue toegang tot de kapitaalmarkt betekende dat nieuwe activiteiten grotendeels extern gefinancierd konden worden. SCW heeft gedurende de visitatieperiode doorlopend woningen verkocht. De verkoopopbrengsten hebben positief bijgedragen aan de liquiditeitspositie.
Om de financiële continuïteit te meten en te volgen gebruikt SCW instrumenten zoals de jaarrekening, de meerjarenbegroting en de begroting. De visitatiecommissie heeft op basis van bovenstaande documenten vastgesteld dat SCW haar maatschappelijk vermogen op peil houdt. Daarnaast toetsen Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) jaarlijks de financiële positie in verband met de borgingsfunctie en de toezichtfunctie.

Met het investeringsstatuut uit 2010 heeft SCW de basis gelegd voor de beoordeling van haar financiële inspanningen. De uitgangspunten op bedrijfsniveau zijn gebaseerd op kengetallen voor continuïteit en financierbaarheid. Op projectniveau beoordeelt SCW de rendementseisen van een investering via een toetsingskader. De kengetallen zijn mede gebaseerd op de eisen die het CFV en het WSW stellen. Mede als gevolg van de toepassing van het investeringsstatuut kan bij projectvoorstellen en investeringsbesluiten beter op de kengetallen -de interne rentevoet (IRR)- worden gestuurd. De gewijzigde markt- en economische omstandigheden dwingen SCW met een strikt financieel beleids-, en toetsingskader te werken en om daarmee ook het maatschappelijk rendement inzichtelijker te maken.
In de begroting wordt met vastgestelde financiële beleidsvisies gewerkt en komt de verbinding met het investeringsstatuut terug. SCW laat in haar tertiaalrapportages de vastgestelde financiële beleidsvisies uit het investeringsstatuut terugkomen in haar financiële paragraaf. De visitatiecommissie is van mening dat het toetsingskader voor vastgoedinvesteringen duidelijk input levert voor het jaarplan en de tertiaalrapportages. In de periodieke verantwoording door het MT en directeur-bestuurder aan de Raad van Commissarissen komen de financiële beleidsvisies ook voldoende naar voren om adequaat toezicht te kunnen voeren.

Een gemis is, dat SCW nog steeds geen afwegingskader voor het maatschappelijk en financieel rendement aangevuld met rendementseisen per type project heeft opgesteld. SCW zal een en ander verder moeten implementeren om haar investerings-, en bestedingsruimte beter te kunnen bepalen. SCW toetst haar investeringen op het moment van aangaan van de verplichting wel. De visitatiecommissie is van mening dat SCW daarmee de basis op orde heeft.

Het besef dat de maatschappelijke doelstellingen en activiteiten van SCW moeten passen binnen de gestelde financiële kaders, is gemeengoed binnen SCW. Met het investeringsstatuut heeft SCW een goed instrument om deze bewustwording binnen SCW verder aan te scherpen. SCW wenst de continuïteit van de organisatie te waarborgen door te werken aan een gezonde kasstroomontwikkeling, positieve waardeontwikkeling van het vastgoed en voldoende solvabiliteit, een en ander getoetst aan de gangbare normen in de sector en CBC. Om financieel gezond te blijven neemt SCW als uitgangspunt, dat alle financiële kengetallen ten minste voldoen aan die gestelde normen. SCW is gedurende de visitatieperiode in dit streven geslaagd. De corporatie voldoet gedurende de visitatieperiode aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. In de jaarlijkse accountantsverslagen wordt hiervan melding gemaakt. SCW heeft echter wel een aanschrijving ontvangen van het CFV dat haar prognoses bijgesteld moeten worden. De accountant heeft jaarlijks een goedkeurende verklaring afgegeven.

In de visitatieperiode is SCW in de jaren 2011 en 2012 op het continuïteitsoordeel A1 uitgekomen. Het CFV geeft met dit oordeel te kennen, dat alle door de corporatie voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen financierbaar zijn. Wel heeft het CFV aanvullende opmerkingen gemaakt ten aanzien van de cijfers 2012 en later. SCW had in haar cijfers onvoldoende rekening gehouden met de financiële effecten van de in te rekenen verhuurdersheffing in de periode na 2013 en de saneringssteun.

In het kader van uniformering van bedrijfswaarde is door het CFV wel de verhuurdersheffing en de saneringssteun ingerekend, maar niet de aanpassing van het huurbeleid van SCW. SCW diende een verbeterplan in te dienen, waarin de balans tussen de voorgenomen activiteiten en de vermogenspositie hersteld moest worden. SCW heeft vervolgens in 2013 een verbeterplan ingediend bij het CFV, waarbij faseringen in de bouwplannen, temporisering van renovatie en onderhoudsuitgaven en vergroten van de verkoopportefeuille is voorgesteld. Het CFV heeft ultimo 2014 aan SCW medegedeeld dat de vermogens- en liquiditeitspositie verbeterd zijn, maar nog niet op het gewenst niveau zijn. Het verbeterplan is nog niet volledig doorgevoerd en een bijstelling van het verbeterplan is op z'n plaats. De visitatiecommissie is van mening dat SCW daar wat concreter en meer prudent op had kunnen sturen. Daarbij moet ook opgemerkt worden dat het CFV ook niet altijd even communicatief is geweest op dat punt.

CFV heeft het solvabiliteitsoordeel op basis van de bedrijfswaarde in de jaren 2011 en 2012 op 'voldoende' vastgesteld. CFV concludeert, dat het vermogen op balansdatum groter is dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag inclusief vermogensbeklemming. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken stelt in haar Oordeelsbrieven 2011 en 2012 dat SCW een zodanig financieel beleid en beheer heeft gevoerd, dat het voortbestaan van SCW in financieel opzicht gewaarborgd is. Ten aanzien van de jaren 2103 en 2014 dient op basis van het verbeterplan de vermogenspositie nog verder verbeterd te worden. Dat onderschrijft de visitatiecommissie ook. Daarentegen is de solvabiliteitsratio over de periode 2011 t/m 2014 gemiddeld op 37%, terwijl de norm van het WSW uitgaat van 20%. Dat is ruimschoots boven de norm en daarmee voldoet SCW prima aan de maatstaf.

Volgens de normering van het WSW voldoet SCW gedurende de visitatieperiode aan haar kredietwaardigheid. Deze toets heeft plaatsgevonden aan de hand van een positieve kasstroomprognose, waarbij het WSW rekening houdt met een aflossingsfictie van 2% van de leningenportefeuille. De leningenportefeuille van SCW is zodanig opgebouwd dat de door het WSW gehanteerde norm -een maximaal renterisico van 15% van de totale leningportefeuille per jaar- niet

wordt overschreden. De *Loan to Value* -de externe financiering uitgedrukt in een percentage van de waarde van het bezit- is onder de gestelde norm van 75% gebleven. Op basis van meerjarenbegrotingen blijft de *Loan to Value* op basis van bedrijfswaarde ook onder de norm van 75%, te weten 64% in 2014. Daarbij is met de verhuurders- en saneringsheffing, alsmede de toekomstige nieuwbouwplannen rekening gehouden.
SCW voldoet aan de normen van de Interest Coverageratio en de Debt Service Coverageratio, gesteld door het WSW. De ICR-norm van 1,4 wordt gedurende de visitatieperiode net gehaald. De DSCR-norm van 1,0 wordt met 1,13 gedurende de visitatieperiode eveneens gehaald. De rentecomponent vormt voor woningcorporaties in het algemeen een grote risicofactor. SCW speelt daarop in door de renterisico's periodiek te monitoren via kasstromen en, indien nodig, door vervroegd aflossen, tijdelijk en kort financieren en het looptijdmanagement bij te sturen. SCW heeft een beperkt herfinancieringrisico. Het beleid is erop gericht het jaarlijks renterisico te minimaliseren. In dit kader maakt SCW beperkt gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswaps ter afdekking van het renterisico, dat ontstaat uit haar financieringsactiviteiten. De visitatiecommissie is van mening dat afdekking van renterisico's met een financieel instrument een goede functie kan hebben. Daarbij dient SCW te allen tijde externe deskundigheid in te schakelen om de toekomstige effecten van het product te begrijpen en de financiële gevolgen daarvan voldoende te doorzien. Het beleid van SCW is om niet te handelen in financiële instrumenten met speculatieve doeleinden. SCW heeft geen derivaten.

SCW heeft haar vermogenspositie en resultaatsontwikkeling uitgebreid onderbouwd in de financiële stukken en geeft daarbij helder en jaarlijks overzichtelijk weer waar sprake is van afwijkingen ten opzichte van financieel beleid uit de voorgaande jaren en aanpassingen van begrotingen. Het vermogensbeleid wordt op actieve wijze gemonitord, geactualiseerd en taakstellend opgelegd binnen de organisatie, zonder daarmee volgens de commissie in een te strak keurslijf te geraken. De financiële risico's worden periodiek in kaart gebracht en deze risico's worden direct in de vermogens- en kasstroomprognoses doorgerekend. In deze visitatieperiode is een financieel toetsingskader verder geactualiseerd. Dit kader heeft als doel het investeringsbeslissingsproces te formaliseren en de criteria vast te leggen, waarop SCW haar investeringen beoordeelt. De toetsingscriteria worden gehanteerd met het oog op het waarborgen van de financiële continuïteit van de corporatie.

Er wordt door SCW efficiënt, structureel en effectief gestuurd op kasstromen. Zo is op basis van de uitkomsten van de financiële kasstromen ingezet op lagere bedrijfslasten, de onderhoudskosten gerationaliseerd en de investeringsplannen getemporiseerd. SCW maakt aansluiting en vertaling van haar vermogenspositiebeleid naar de kasstromen en het strategische portefeuillebeheer. Zij gebruikt daarbij ook risicoanalyses verwerkt in de (meerjaren-)begroting.
Op het onderdeel financiële continuïteit waardeert de commissie de actieve wijze waarop SCW de financiële kengetallen monitort en periodiek actualisaties doorvoert in haar scenario's en doelstellingen. De visitatiecommissie is van mening dat SCW het ingediende verbeterplan wel voortvarender had moeten oppakken.

3.2 Doelmatigheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.
Bij doelmatigheid beoordeelt de commissie of SCW een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. SCW voldoet aan het ijkpunt van het cijfer 6.

SCW heeft lopende de visitatieperiode, mede door het verbeterplan, ingezien dat een passende liquiditeitspositie en gezonde vermogenspositie alleen langdurig behaald kan worden als een sobere en doelmatige bedrijfsvoering wordt gevoerd. Het verbeterplan is uitgevoerd in 2014 en zal lopende 2015 geheel afgerond moeten zijn en verwerkt in bedrijfsplan 2015.

SCW investeert in het vergroten van het kennisniveau van medewerkers. SCW vindt het belangrijk dat medewerkers de competenties hebben die nodig zijn om hun werk goed uit te voeren. Daarom wordt

er veel geïnvesteerd in opleiding en training. SCW zet in op kostenefficiency, waardoor besparingen op bedrijfskosten en versobering van onderhoudskostenprogramma's gerealiseerd kunnen worden, zonder de ambities te hoeven aanpassen. De vastgoedvoorraad van SCW is gedurende de visitatieperiode zo goed als gelijk gebleven. De omvang (aantal fte's) van de organisatie is iets toegenomen gedurende de visitatieperiode.

SCW is blijven investeren in de kwaliteit van haar woningen en het verduurzamen -energiezuiniger maken- van het woningbezit. Op basis van een strategische positiebepaling zijn scenario's en maatregelen op complexniveau geformuleerd en doorgerekend in meerjareninvesteringsramingen. De benodigde liquiditeit voor de investeringen heeft SCW gedeeltelijk opgebracht uit opbrengsten door verkopen. SCW heeft, gezien haar gezonde financiële positie, haar investeringen weten te borgen via het WSW. Waar nodig heeft SCW haar plannen getemporiseerd en gerationaliseerd.

De doelmatigheid van de bedrijfsvoering is door de visitatiecommissie tevens beoordeeld aan de hand van de reguliere exploitatieopbrengsten- en kosten. De commissie heeft de huuropbrengsten, de netto bedrijfslasten, personeelskosten en de onderhoudskosten beoordeeld.
De huur (DAEB) is gemiddeld 59,0% van de maximaal toegestane huur. Bij de referentiecorporaties is dit 62,3% en landelijk 68,2% (CiP 2014). Periodiek verhoogt SCW de huur van de woningen op basis van inflatie. In 2013 heeft een herijking van de huur plaatsgevonden waardoor het huurbeleid in de meerjarenbegroting is aangepast. Vanaf 2014 is dit beleid feitelijk ingevoerd. SCW heeft de huurverhoging in 2014 op basis van de inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. De huurverhoging van SCW in 2014 bestaat deels uit een inflatiecorrectie van 2,5% aangevuld met een basishuurverhoging van 1,5%. Daarnaast is de huur nogmaals verhoogd met een inkomensafhankelijke huurverhoging. SCW heeft de inkomensafhankelijke huurverhoging alleen toegepast voor de inkomens boven de € 43.602. Dit had tot gevolg dat de maximale huurverhoging per 1 juli 2014 voor de laagste en middeninkomens 4% was en voor de hoogste inkomens 6,5%.

Huurverhoging voor vrijkomende woningen vindt plaats op basis van de doelgroepbenadering, huidige puntenprijs van de woning, streefhuurbeleid en de marktpositie.

De netto bedrijfslasten -exclusief leefbaarheidsuitgaven- per vhe liggen op € 1.583 en liggen daarmee boven de referentiecorporaties (€ 1.281) en het landelijke gemiddelde (CiP 2014). De procentuele toename van de netto bedrijfslasten in de periode 2011-2013 ligt bij SCW op 30,5%, terwijl bij de referentiecorporaties een stijging van 5,5% werd gezien en landelijk 16,6%. SCW heeft in 2014 haar bedrijfslasten omlaag weten te brengen, maar zal nog verder moeten snijden in de kosten om op het niveau te komen van de referentiegroep. SCW heeft aangekondigd deze maatregel uit te voeren.
De personeelskosten 2013 per fte (€ 68.092 CiP 2014) liggen lager dan het landelijke gemiddelde van € 72.305 en de referentiecorporaties € 72.426. SCW beschikt op basis van CiP 2014 over een ratio van 110 vhe per fte. Daarmee presteert SCW beter dan haar referentiecorporaties, te weten 104 vhe per fte. Landelijk ligt de ratio vhe per fte op 97. De effectiviteit en productiviteit van de medewerkers ligt duidelijk boven het gemiddelde en de landelijke trend.

De onderhoudskosten in de periode 2011-2013 liggen substantieel boven de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. In 2013 bedroegen de onderhoudskosten (inclusief eigen personeel) per vhe € 1.831 ten opzicht van de referentiecorporaties € 1.284 en landelijk € 1.194. SCW baseert het uit te voeren onderhoud op de meerjarenonderhoudsplanning. Een deel van de verklaring van het verschil ligt in het gevoerde activeringsbeleid van SCW. De mogelijkheid is aanwezig, dat verbeterings-onderhoud niet volledig wordt geactiveerd en daardoor de kosten voor het mutatieonderhoud hoger uitvallen. Op basis van het matchingsbeginsel dient SCW de kosten aan de jaren toe te delen, waarop ze betrekking hebben. Het onderscheid tussen de kosten die geactiveerd dienen te worden en de kosten die direct ten laste van het resultaat komen, dient helder te worden gemaakt. De accountant heeft ook in haar rapportages aan SCW geadviseerd een onderscheid te maken in de activeringsmethodiek tussen verbeteringsonderhoud en regulier onderhoud. SCW heeft deze adviezen in 2013 opgepakt. De visitatiecommissie heeft niet kunnen vaststellen of dit nieuwe beleid enig effect heeft gehad.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 kent de commissie geen pluspunten toe. SCW voert volgens de commissie een verantwoord beleid, waarbij concreet gestuurd wordt op de financiële kengetallen, die lopende de visitatieperiode geactualiseerd zijn. De effectiviteit en productiviteit van het personeel is goed, zeker in vergelijk met de referentiecorporaties. Als SCW haar overige bedrijfslasten in de toekomst weet te verminderen, zal SCW naar verwachting op korte termijn haar doelmatigheid kunnen verbeteren.

3.3 Vermogensinzet

Op basis van pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Ten opzichte van het ijkpunt van een 6 ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Op het onderdeel *Vermogensinzet* waardeert de commissie de actieve en passende wijze waarop SCW omgaat met het sturen en optimaliseren van het corporatievermogen.

Met vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De beoordeling vindt plaats op basis van managementdocumenten en de gesprekken met de visitatiecommissie. Daarnaast wordt beoordeeld of de corporatie haar inzet van het beschikbare vermogen voldoende kan verantwoorden en motiveren. SCW voldoet aan het ijkpunt van het cijfer 6. SCW heeft de ambitie om de financiële continuïteit te waarborgen, hetgeen zij ook volgens de commissie, waarmaakt. De financiële middelen zijn beschikbaar voor de realisatie van haar maatschappelijke doelen. SCW houdt door periodieke sturing op investeringen haar vermogenspositie goed in beeld door onder meer het voeren van een strak treasurybeleid. Actief wordt gestuurd op het voldoende beschikbaar zijn van liquiditeit. SCW trekt, waar nodig, leningen aan op basis van een van tevoren vastgesteld investeringsprogramma. De investeringsplannen moeten haalbaar zijn en de continuïteit van SCW dient geborgd te zijn. De borging vindt plaats doordat ieder project een positieve kasstroom dient te bezitten en voorts rendabel dient te zijn, getoetst aan vastgestelde rendementseisen (IRR) per categorie. Tevens is iedere financiering van een vastgoedinvestering (DAEB) geborgd via WSW-financiering. Daarmee weet SCW haar financiële kasmiddelen zoveel mogelijk vrij te houden, zodat haar liquiditeit optimaal aan haar al dan niet overige maatschappelijke taken kan worden besteed.

Onder andere ingegeven door verhuur- en saneringsheffingen wegens veranderend overheidsbeleid, heeft SCW gedurende de visitatieperiode, naast het aanpassen van het huurprijsbeleid tevens ingezet op rationalisatie van projecten.

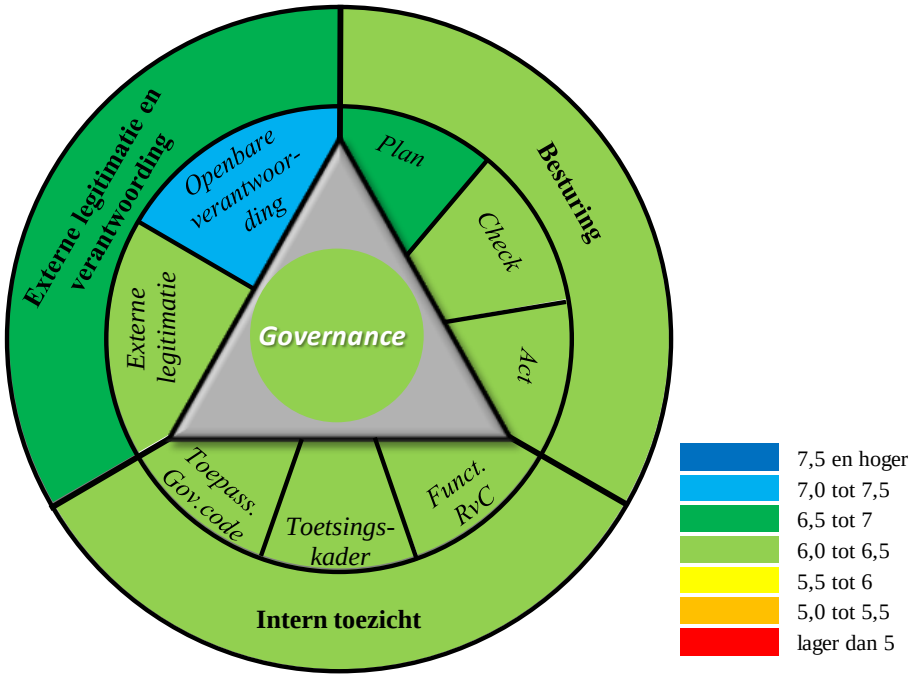
SCW geeft blijk van een heldere visie en heeft beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogenspositie kan verbeteren. Mogelijkheden om het vermogen te verruimen zoekt de corporatie onder meer in extra verdienpotenties, zoals huurharmonisatie, temporiseren en rationaliseren van onderhouds-, en investeringsplannen, vergroten van de verkoopportefeuille, verlagen van de bedrijfskosten, alsmede de versterking en efficiencyverbetering van het werkapparaat. De visitatiecommissie heeft op basis van de verstrekte cijfers, begrotingen en gesprekken met de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen kunnen vaststellen dat SCW haar vermogen naar behoren en doelmatig heeft ingezet.

4. Governance

De onderwerpen in de maatschappelijke visitatie voor de beoordeling van de governance zijn:
- De besturing;
- Het interne toezicht en;
- De externe legitimatie en externe verantwoording.

In dit hoofdstuk vormt de commissie zich een oordeel over deze onderwerpen. Als basis voor het interne toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode en de Overlegwet. De visitatiecommissie beoordeelt in het bijzonder ook hoe de Governancecode verankerd is in de organisatie en hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing				
Plan	6,5	6,2	33%	2,1
Check	6,0			
Act	6,0			
Intern toezicht				
Functioneren RvC	6,0	6,0	33%	2,0
Toetsingskader	6,0			
Toepassing Gov. code	6,0			
Externe legitimering en verantwoording				
Externe legitimatie	6,0	6,5	33%	2,0
Openbare verantwoording	7,0			
Governance				**6,1**



4.1 Besturing

De kwaliteit van de corporatie wordt ook beoordeeld aan de hand van de kwaliteit van de procesbesturing, strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is beoordeeld in de hoofdstukken Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).
SCW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. SCW heeft gedurende de visitatieperiode haar missie, visie en doelen periodiek geactualiseerd en in de organisatie verankerd. Het monitorings- en rapportagesysteem is naar de mening van de visitatiecommissie effectief ingeregeld, waardoor de check en sturing vanuit de Raad van Commissarissen goed tot haar recht is gekomen. De visitatiecommissie van mening dat de besturing consistent is en van voldoende kwaliteit.

Op basis van de beschrijving in onderstaande paragrafen waardeert de commissie dit onderdeel gemiddeld met een 6,2.

4.1.1 Plan

De commissie beoordeelt het onderdeel Plan met een gemiddelde van een 6,5.* Visie *scoort een 6 en* Vertaling doelen *een 7.

Visie
SCW voldoet aan het ijkpunt voor een 6. SCW heeft een actuele visie vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren.
Tijdens de visitatieperiode heeft SCW verscheidene malen haar actuele visie op basis van haar toekomstvisie en nieuwe waarneembare trends geactualiseerd. De visitatiecommissie is van mening dat SCW een evenwichtig beeld heeft van de opkomende woonproblemen en maatschappelijke trends, waarmee zij geconfronteerd wordt. SCW blijft dicht bij haar oorspronkelijk drijfveren, namelijk: 'het willen helpen van mensen zo onafhankelijk mogelijk te kunnen leven in een betaalbare, goede en duurzame woning.' SCW vindt de participatie van bewoners daarbij een belangrijk uitgangspunt. De visitatiecommissie heeft naar aanleiding van de gesprekken kunnen vaststellen dat de kernwaarden van SCW door de gehele organisatie worden uitgedragen.

SCW heeft oog voor de relevante ontwikkelingen in de regio. De kansen en bedreigingen worden periodiek geactualiseerd en in beeld gebracht in jaarstukken, bedrijfsplannen, afdelingsplannen en begroting. De risicoanalyses en scenario's worden gedeeld met de Raad van Commissarissen en waarnodig door een besluit bekrachtigd. Waar nodig schakelt SCW externe deskundigen in, zoals bij het formuleren van het ondernemingsplan, de risico-inventarisaties en het strategisch voorraadbeleid, zoals de woningmarktverkenning in 2013 door Companen.

SCW blijkt zich bewust te zijn van haar positie en de op haar rustende maatschappelijke opgave in de gemeente. Door de gemeente en zorg/welzijnsinstellingen wordt nadrukkelijk naar SCW gekeken hoe zij haar maatschappelijke taken vervult. Op basis van twee van haar geformuleerde kernwaarden, te weten verstandig en eenduidig, communiceert SCW helder voor welke maatschappelijke taken zij gaat. SCW loopt niet weg voor haar taken, maar acteert wel alleen binnen de grenzen van haar geformuleerde doelstellingen. SCW pakt haar maatschappelijke rol om huisvesting voor huurders met een kleine beurs en voor huurders in bijzondere doelgroepen te faciliteren, zij het wel binnen de door SCW geformuleerde grenzen. SCW heeft in 2012 en 2013 een pas op de plaats moeten maken in verband met de invoering van de verhuurdersheffing en saneringsbijdragen en kon in de loop van 2013 eerder gemaakte plannen wat betreft het strategische voorraadbeleid wederom in uitvoering brengen.

De beleidsvisies komen terug in veel beleidsdocumenten zoals de ondernemingsplannen 2007-2012 en 2012-2017, jaarverslagen, bedrijfsplannen, afdelingsplannen, begroting, de viermaandsrapportages en notulen van het MT en van de Raad van Commissarissen.

SCW heeft gedurende de visitatieperiode meerdere malen haar visie herijkt en geactualiseerd. SCW kent de sterke punten en zwaktes van de eigen organisatie en heeft die kennis aangegrepen om in 2013 op basis van een verbeterplan wijzigingen in de organisatie en functioneren in te zetten, die eind 2014 lijkt afgerond. Daarnaast heeft SCW tussentijds het ondernemingsplan 2012-2017 geëvalueerd met inbegrip van het actualiseren van de strategiekaart en het benoemen van nieuwe actiepunten.

Vertaling doelen

SCW voldoet ten minste aan het ijkpunt van een 6. SCW vertaalt haar strategische en tactische doelen in operationele activiteiten, een en ander onder monitoring van de (financiële) randvoorwaarden. SCW heeft haar visie verwoord in concrete bedrijfsdoelen. De doelen uit de ondernemingsplannen zijn voldoende SMART vertaald naar jaarplannen, die aan de hand van de afdelingsplannen en financieel verwerkt zijn naar concrete operationele en financiële doelstellingen van de corporatie. In de tertiaalrapportages heeft SCW verantwoording op detailniveau aangebracht. Dit geeft een goede verankering binnen de organisatie en maakt het mogelijk om de uitvoering van visie en realisatie van bedrijfsdoelen te volgen en monitoren. Door deze manier van verantwoording afleggen aan de Raad van Commissarissen wordt de onderlinge aansluiting tussen de verschillende doelstellingen en verschillende plannen duidelijk zichtbaar gemaakt.

SCW stelt waar nodig haar doelen en plannen bij. Dit gebeurt jaarlijks bij het opstellen van het jaarplan en de doorvertaling in de afdelingsplannen. Vervolgens wordt een financiële vertaling in de begroting gemaakt. In de begroting is ook een meerjarenplan meegenomen. Het bedrijfsplan en de begroting hebben een taakstellend karakter binnen SCW. Indien gewenst voert SCW ook tussentijds aanpassingen door.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Het is voor de commissie duidelijk zichtbaar dat SCW erg veel tijd en energie gestopt heeft in het concreet maken van de ondernemingsdoelen. Via de jaarplannen en afdelingsplannen worden jaarlijks op detailniveau de doelen en plannen geactualiseerd.

De commissie beoordeelt het onderdeel Vertaling doelen met een 7.

4.1.2 Check

De commissie beoordeelt het onderdeel Check met een 6,0.

SCW voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties - volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering- vorderen. Uit de verschillende beleidsdocumenten, zoals de ondernemingsplannen, fasedocumenten nieuwbouw, treasurystatuut, jaarplannen, afdelingsplannen alsmede de (meerjaren-)begroting, blijken de financiële en volkshuisvestelijke prestaties goed en in samenhang gevolgd te kunnen worden door jaarverslag, managementrapportages en rapporten over projectinvesteringen.

Het monitoring- en rapportagesysteem werkt door in de geledingen van de organisatie van SCW. De operationele en financiële doelstellingen van SCW zijn vastgelegd in de werkplannen en de (meerjaren-)begroting, waarbij de voornaamste doelstellingen bepaald zijn. De begroting wordt vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. In de tertiaalrapportages wordt vervolgens een verantwoording op detailniveau aangebracht. Daarin wordt de voortgang met betrekking tot de realisatie van doelen en de koppeling met de begroting gegeven.

Een uitbreiding van de matrix is volgens de commissie wenselijk door op te nemen hoe bijsturing heeft plaatsgevonden en of nog bijsturing dient plaats te vinden. Tevens mist de visitatiecommissie een financieel dashboard in de kwartaalrapportages gedurende de visitatieperiode. SCW heeft te kennen gegeven dit dashboard per 1 januari 2015 in te voeren. In de kwartaalrapportages wordt geen verslag gedaan van de diverse risico’s, zoals de implementatie van het nieuwe primaire proces en het

interne controleproces. De visitatiecommissie is van mening dat de huidige opzet van het huidige rapportagesysteem nog verbetering, dan wel uitbreiding, behoeft.

De informatiewaarde kan nog vergroot worden door de toevoeging van een dashboard en nadrukkelijker te rapporteren over de kasstroomontwikkeling, alsmede de impact op het vermogen. SCW geeft te kennen dat vanaf 2015 het strategisch dashboard operationeel zal zijn. Het dashbord zal stuurinformatie op de procesindicatoren bevatten en de status van voorgenomen activiteiten uit het ondernemingsplan en het jaarlijkse bedrijfsplan weergeven. De Raad van Commissarissen kan in dat geval haar 'Check'-functie effectiever uitvoeren. Alle rapportages worden besproken in de vergaderingen van de raad. De commissie heeft de indruk dat de raad voldoende actief is en proactief opereert. De bestuurder wordt door de raad kritisch gevolgd en de rol als 'sparringpartner' met de bestuurder komt goed tot haar recht.

SCW beschikt over drie verbindingen, te weten SCW Projecten BV, SCW Energie BV en Woningnet NV. SCW Projecten BV is opgericht met primair als doel het exploiteren, verwerven en ontwikkelen van registergoederen die vallen onder het Besluit Beheer Sociale Huursector. Tot het uitvoeren van activiteiten is het (nog) niet gekomen. SCW heeft een belang van 100% in deze BV. Het bestuur van SCW vormt tevens het bestuur van SCW Projecten BV. De jaarrekening van deze BV is volledig in de jaarrekening van SCW geconsolideerd. SCW Energie BV heeft als doel het exploiteren van duurzame energiesystemen (warmte/koude installaties). SCW heeft een belang van 100% in deze BV. In deze BV zitten twee WKO-installaties, te weten de installaties in De Vier Gravinnen en de installatie in het kantoorgebouw RAR/SCW. De jaarrekening van deze BV is volledig in de jaarrekening van SCW geconsolideerd. Het bestuur van SCW vormt tevens het bestuur van SCW Energie BV.

SCW heeft een minderheidsbelang van 1% in Woningnet NV, waardoor de dienstverlening van Woningnet NV (woonruimteverdeelsysteem), aan de deelnemers exclusief omzetbelasting aangeboden kan worden.

SCW beschikt niet over een Verbindingenstatuut. Met het oog op de huidige verbindingen en de invoering van de nieuwe Woningwet alsmede de scheiding DAEB en niet-DAEB-activiteiten vindt de visitatiecommissie het wel wenselijk dat SCW een dergelijk statuut opstelt. In het statuut zou tevens een toetsingskader opgenomen moeten worden, waaraan toekomstige verbindingen moeten worden getoetst.

De Raad van Commissarissen overlegt met regelmaat met de directeur-bestuurder over de financiële continuïteit, de voortgang van de investeringsprojecten en de beheersing van de aanwezige risico's. De directeur-bestuurder woont de reguliere vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij. De vastgelegde financiële uitgangspunten met betrekking tot solvabiliteit, liquiditeit, treasury, investeringsruimte en onrendabele investeringen zijn onderwerp van bespreking. De rapportages van het CFV, het Ministerie van BZK, het WSW en de accountant worden eveneens uitvoerig besproken.

De Raad van Commissarissen heeft gedurende de visitatieperioden geregeld met de directeur-bestuurder en de externe accountant overleg gevoerd over de kwaliteit van risicobeheersing. SCW brengt jaarlijks risico's in beeld door intern uitgevoerde controles. SCW besteedt voldoende aandacht aan risicomanagement, waarbij de risico's in de volgende rubrieken onderscheiden worden:

- bedrijfsrisico's;
- financiële risico's;
- operationele risico's;
- strategische risico's.

SCW is zich bewust van het belang van risicomanagement, maar een gestructureerde vastlegging ontbreekt nog en daardoor het volledige inzicht of alle risico's voldoende geborgd zijn. Risicomanagement dient duidelijk verankerd te zijn in het dagelijks management. SCW verantwoordt de risico's niet helder per aandachtsveld en project. De risico's zijn niet in de tertiaalverslagen

opgenomen. SCW zou per risicogebied een risicokaart moeten opstellen, waarin vervolgens de risico's zijn onderverdeeld in een waarschijnlijkheidsmatrix, waardoor de impact van de bedoelde risico's beter in beeld worden gebracht. Op basis van de geïnventariseerde risico's kunnen in dat geval risico's ge-audit en onderverdeeld worden naar:

- hoge waarschijnlijkheid en een hoge impact;
- lage waarschijnlijkheid, maar wel met een hoge impact;
- lage waarschijnlijkheid en lage impact.

In 2013 is SCW gestart met het opstellen en implementeren van een integraal risicomodel.
Vanaf 2013 stelt SCW al wel een intern auditplan op en voert dit uit. De huidige accountant voert jaarlijks ook een interne controle uit. Vanaf 2014 verwerkt SCW alle controlebevindingen in de Corporatie Control Monitor (Easy2comply). De voortgang zal vervolgens in de tertiaalrapportage moeten worden opgenomen. De visitatiecommissie heeft beoordeeld dat voortgang van de controlebevindingen tot op heden niet heeft plaatsgevonden. SCW wil vanaf 2013 al tot een jaarlijkse 'in control'-verklaring komen, maar dat is tot op heden niet gelukt. SCW heeft gedurende de visitatiecommissie de nodige controlemaatregelen uitgevoerd alleen het structureel en eenduidig vastleggen, zoals in Easy2Comply, loopt echter achter. Daarnaast heeft de opzet en structuur van Mavim, haar treasury-activiteiten en het Strategisch Dashboard bijgedragen aan de invulling van het risicomodel.
De tertiaalrapportages zijn op zeer korte termijn beschikbaar na afloop van de periode en zijn veelal op de geplande verschijningsdatum beschikbaar. De tertiaalrapportages sluiten aan op de geformuleerde visie. SCW is zich bewust van de urgentie van de doelen, projecten, plannen en financiële risico's en controleert deze op een adequate wijze.

4.1.3 Act

De commissie beoordeelt het onderdeel Act met een 6.

SCW voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie steekt veel tijd en energie in het verzamelen van informatie en legt dat in verantwoordingsdocumenten vast. Bij de voortgang van projecten wordt dat zelfs op gedetailleerd niveau door middel van fasedocumenten gedaan, waardoor een optimaal beeld van de stand van zaken gepresenteerd kan worden. De corporatie stuurt bij, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. Binnen de overlegstructuren van het MT en Raad van Commissarissen wordt de informatie uitgebreid besproken. De commissie is van mening dat SCW haar vastgoedactiviteiten, nieuwbouw, renovatie en onderhoud goed monitort en aanstuurt. Vooral het bezit van verscheidene grond- en herontwikkelings-posities, zoals het project 'de Vier Gravinnen', heeft SCW tijdens de visitatieperiode moeilijke momenten opgeleverd. Zo heeft SCW in 2013 naar aanleiding van de regeringsplannen, het woonakkoord, de heffingen en het verbeterplan haar investeringen gerationaliseerd, gefaseerd en deels 'on hold' gezet. Als gevolg daarvan zijn diverse renovatie c.q. nieuwbouwprojecten niet gestart. Tevens vielen destijds de opbrengsten uit woningverkopen tegen, waardoor verwacht werd dat de liquiditeitspositie onder druk zou komen te staan. SCW heeft deze situatie mede aangegrepen een verbeterplan op te stellen en uit te voeren, waarbij lastenverlaging is bewerkstelligd en de liquiditeitspositie is verbeterd. De visitatiecommissie is van mening dat SCW destijds een juiste keuze heeft gemaakt.

De resultaten van het verbeterplan, de definitieve overheidsplannen, omvang van de saneringsbijdrage, verbeterde verkoopaantallen en grootte van de verhuurheffingen hebben in 2014 ertoe geleid dat de investerings-, en onderhoudsprogramma's voortvloeiend uit het strategisch voorraadbeleid, meerjarenonderhoudsbegroting en begroting toch- deels aangepast- uitgevoerd konden worden. De rationalisering heeft ertoe geleid dat SCW snel en effectief haar liquiditeiten op orde kreeg. SCW kan daardoor haar maatschappelijke rol met betrekking tot haar maatschappelijke taken weer passend vervullen. SCW is gedurende de visitatieperiode blijven investeren in de kwaliteit van haar bezit en heeft ook de verduurzamingsopgave doorgezet.

Op basis van een strategische positiebepaling zijn scenario's en maatregelen op complexniveau geformuleerd en doorgerekend in de meerjareninvesteringsraming. SCW heeft haar investeringsprogramma gekoppeld aan haar kaspositie en geprognosticeerde rendementscijfers (IRR).

Laat het zich aanzien dat geformuleerde doelstellingen niet gehaald worden, stuurt SCW op tijd bij. Daarover communiceert zij helder in de verschillende verslagen. De visitatiecommissie is van mening dat SCW daarin een actieve houding aanneemt. Over afwijkingen ten opzichte van de beleidsvoornemens legt het MT en directeur-bestuurder verantwoording af door middel van periodieke rapportages aan de Raad van Commissarissen. De commissie is van mening dat het MT in haar rapportages op een heldere wijze documenteert welke acties moeten worden ondernomen, indien afwijkingen ten opzichte van planning en beleid worden geconstateerd. SCW kijkt sinds 2013 kritisch naar haar bedrijfsvoering en de beheersing van de netto bedrijfslasten. De bedrijfslasten exclusief leefbaarheidsuitgaven liggen 2013 nog fors boven het landelijk gemiddelde. Vanaf 2014 is het aangepaste beleid ingezet. SCW is op basis van het verbeterplan haar bedrijfslasten continu aan het toetsen door kritisch de uitgaven te beoordelen.

De visitatiecommissie is van mening dat SCW in het tijdig bijsturen steeds beter slaagt, hetgeen blijkt uit aanpassingen in haar bedrijfsplannen, begroting en tertiaalrapportages. Bijgestuurd wordt door SCW in de lijn van haar gestelde visie en doelstellingen. Marktontwikkelingen op politiek en maatschappelijk terrein worden daarin meegenomen. Als voorbeeld kan dienen de tussentijdse wijzigingen in de begroting naar aanleiding van het gewijzigde beleid van WSW en opmerkingen vanuit CFV en het doorvoeren van het verbeterplan en invoering van een startersrenteregeling bij koop.

4.2 Intern toezicht

In het onderdeel intern toezicht beoordeelt de commissie het functioneren van de Raad van Commissarissen aan de hand van de criteria van de VTW waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van commissarissen haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score. Tevens toetst de commissie in paragraaf 4.2.2. specifiek of de Raad van Commissarissen een actueel toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement, hanteert en of de corporatie de Governancecode adequaat toepast en naleeft.

4.2.1 Het functioneren van de raad van commissarissen

De commissie waardeert 'Het functioneren van de Raad van Commissarissen met het cijfer 6.
SCW voldoet op het gebied van de samenstelling en rolopvatting van de Raad van Commissarissen aan het ijkpunt voor een 6 volgens de visitatiemethodiek.

In de eerste drie jaren van de visitatieperiode is op beperkte schaal zelfreflecties door de RvC uitgevoerd. Per 1 januari 2013 is een geheel nieuwe raad aangetreden, die in 2014 twee zelfevaluatiebijeenkomsten heeft gehouden. Uit de bestudeerde documenten heeft de visitatiecommissie opgemaakt dat de zelfreflectie bij de nieuwe raad inmiddels in het systeem zit. Naar de mening van de visitatiecommissie had het niet uitvoeren van de zelfevaluatie in de eerdere jaren, relatief eenvoudig kunnen worden voorkomen.

Samenstelling van de raad van commissarissen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7,0.
Volgens de commissie voldoet SCW aan het ijkpunt voor een 6. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Het aantoonbaar gebruiken van de profielschets bij de benoeming van nieuwe leden, het actief werven van nieuwe leden buiten de eigen kring en het goed doordachte introductieplan voor nieuwe leden.

De Raad van Commissarissen heeft in 2011 besloten om, lopende het onderzoek naar de mogelijkheden voor verdergaande samenwerking met collega-corporatie SVT, de samenstelling (tijdelijk) terug te brengen naar het statutaire minimum van drie leden. Na de beëindiging van de gesprekken over samenwerking in 2012 over de samenwerking met collega-corporatie SVT stond de Raad van Commissarissen voor een korte periode uit twee personen. De werving en selectie van een volledig nieuwe raad werd gestart, waarbij de afzonderlijke functieprofielen en aandachtsgebieden per te werven lid zijn herijkt. In november zijn vijf nieuwe leden tot de raad toegetreden. 2013 was een overgangsjaar waarin de aftredende twee leden hun taken, kennis en kunde overdragen aan de nieuwe leden. De raad bestaat sinds begin 2014 uit vijf leden.

Het Huurdersplatform heeft ingestemd met de voordracht van de kandidaten voor twee zetels. Het jaar 2013 was een overgangsjaar waarin de Raad van Commissarissen tijdelijk uit zeven personen bestond en de eind 2013 afgetreden twee leden hun taken, kennis en kunde omtrent SCW overdroegen aan de vijf nieuwe leden. Op grond van de jaarverslagen en de visitatiegesprekken is de commissie van mening dat in de raad kennis aanwezig is op alle belangrijke werkterreinen van de corporatie en stelt vast dat de leden ruime werkervaring meegebracht hebben. Financiële expertise en ervaring in volkshuisvesting zijn aanwezig binnen de raad. De leden van de RvC worden volgens de statuten benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij kunnen nogmaals maximaal tweemaal voor een periode worden herbenoemd. Het Reglement voor de RvC dateert uit 2007, waarin een maximale zittingstermijn drie maal vier jaar is vastgelegd. Na de vaststelling van de Herzieningswet worden de statuten en Reglement van de RvC aangepast aan de nieuwe regels. De raad hanteert in de praktijk wel de Governanceregel dat leden maximaal twee keer vier jaar kunnen worden benoemd. In de Raad van Commissarissen hebben vier mannen en één vrouw zitting. In de *Profielschets van de Raad* uit zijn profielschetsen voor zowel de gewone leden als de voorzitter aanwezig. In het kader van de werving en selectie van de nieuwe leden zijn de functieprofielen met aandachtsgebieden opnieuw geformuleerd op thema's die voor het maatschappelijk presteren van SCW van belang zijn. Bij de selectie is goed gelet op competenties en persoonsprofielen. De RvC werft nieuwe leden openbaar en buiten de eigen kring.

SCW heeft volgens de commissie eind 2012 op een zorgvuldige wijze een introductie/inwerk-programma opgesteld voor de leden van de geheel nieuw aangetreden raad. Het opstellen van een inwerk- en teamvormingsprogramma ten dienste van deskundigheidsbevordering en scholing van de nieuwe worden door SCW als essentieel beschouwd. De RvC besteedt volgens haar jaarverslagen aandacht aan haardeskundigheidsbevordering. De leden van de Raad van Commissarissen informeren zich over actuele ontwikkelingen door het volgen van symposia, het houden de jaarlijkse conferentie met de bestuurder en leden van het management, gesprekken met het Huurdersplatform en de ondernemingsraad, alsmede die met de externe accountant. Alle leden van de raad zijn lid van de VTW.

Het rooster van aftreden van de leden van de RvC voorziet in een tegelijk aftreden in 2016. In het jaarverslag 2013 is aangekondigd dat een definitief evenwichtig rooster van aftreden in 2014 zal worden opgesteld. Uit de visitatiegesprekken is gebleken dat een nieuw/aangepast rooster van aftreden op de agenda staat voor het jaar 2015.

Rolopvatting toezichthouder, werkgever en klankbord

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.

Als toezichthouder

De RvC is zich, blijkens de visitatiegesprekken, bewust van haar rollen met betrekking tot de volkshuisvestelijke taken die SCW heeft, alhoewel de praktijk uitwijst dat de scheiding van de rollen minder scherp is en de rollen toezichthouder en klankbord vaak in elkaar overlopen.

De relatie met de bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel. Er bestaat respect voor de wederzijdse positie. Uit de bestudeerde documenten blijkt dat de huidige RvC kritischer is dan de vorige, waarbij de raad beslist niet op de stoel van de bestuurder wil zitten. Echter de raad wil wel dicht op de bal zitten. De dialoog tussen de raad en directeur-bestuurder kan scherp worden gevoerd. Om adequaat toezicht uit te voeren wil de raad vanaf het begin betrokken worden bij diverse processen. Een actieve en gedegen invulling van de toezichtrol vindt zijn basis in adequate informatievoorziening. Onderwerpen die de raad belangrijk vindt -blijkens de verslagen van haar vergaderingen-, zijn de verankering en samenhang tussen de verschillende rapportages, zoals: ondernemingsplan, bedrijfsplan, tertiaalrapportages en treasuryjaarplan en de goedkeuring op de bestuursbesluiten. De Raad van Commissarissen heeft voorts aandacht voor de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de bestuurder en die van de Raad van Commissarissen. Zo is de raad volgens de commissie steeds alert en bezig met het verbeteren van de toezichtsinformatie.

In haar jaarverslag publiceert de RvC een lijst met de belangrijkste besproken onderwerpen en documenten. De RvC vergadert in het reguliere overleg vier keer per jaar in het bijzijn van de directeur-bestuurder. Voorts zijn er themabijeenkomsten en werkconferenties met het MT. SCW heeft een betrokken RvC die dicht op de organisatie staat.

Binnen de RvC zijn geen kerncommissies actief. De Raad van Commissarissen is van mening, dat delegatie aan een lid met een bijzondere taak afbreuk kan doen aan de positie van de Raad van Commissarissen als collectief.

Als werkgever

De RvC heeft invulling aan haar werkgeversrol gegeven door jaarlijks prestatieafspraken te maken met de directeur-bestuurder en de behaalde prestaties te evalueren. Ook het beloningsbeleid van de directeur-bestuurder is onderwerp van gesprek in de vergaderingen van de RvC. Tweemaal per jaar wordt een gesprek met de directeur-bestuurder een gesprek gevoerd over de *Beoordeling Functieresultaten en Competentie-invulling* en de evaluatie hiervan. Met het aantreden van de nieuwe RvC is de behoefte ontstaan om hier op een andere wijze invulling aan te geven. De raad wenste meer te gaan sturen op hoofdpunten en zich minder in detail bezig te houden met het functioneren van de bestuurder.

Als klankbord/adviesorgaan

In de visitatieperiode is, zoals boven aangegeven, een geheel nieuwe Raad van Commissarissen aangetreden. De vorige raad heeft zo'n 8 tot 12 jaar gefungeerd. Door zijn klankbordrol wil de raad bewerkstelligen dat de directeur-bestuurder optimaal van die kan profiteren. De directeur-bestuurder ervaart dat hij door de instelling van een nieuwe raad meer houvast heeft gekregen voor zijn beleidsuitvoering. De huidige raad stelt veel meer zaken ter discussie en is zich bewust van haar rol en taken aangaande de volkshuisvesting.

Zelfreflectie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5.

Het ijkpunt voor een zes is dat de corporatie minimaal eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC bespreekt, evenals de conclusies die daaraan verbonden moeten worden. Op basis van de ter beschikking gestelde informatie meent de visitatiecommissie dat niet voldaan is aan het ijkpunt voor een zes. Alleen in 2014 is een zelfevaluatie door de RvC uitgevoerd. Voor de andere jaren zijn redenen aangegeven waarom deze evaluatie niet geschied is. In het jaarverslag 2013 wordt evenwel uitgebreid melding gemaakt van een zelfevaluatie met twee bijeenkomsten. Op basis van de documenten moet vastgesteld worden dat geen evaluatie plaatsgevonden in 2013. Naar de mening van de visitatiecommissie zijn de redenen voor het niet uitvoeren van de zelfevaluatie onvoldoende valide.

4.2.2 Toetsingskader

De commissie beoordeelt het onderdeel Toetsingskader met een 6,0.
De Raad van Commissarissen beschikt over verschillende toetsingsinstrumenten om een oordeel te vellen over de voorstellen en de ontwikkelingen binnen SCW:

- o Strategisch Voorraadbeleid;
- o Jaar- en bedrijfsplannen, waarin de activiteiten en doelen voor het jaar zijn vastgelegd;
- o Begroting, waarin de activiteiten financieel zijn vertaald;
- o Investeringsbegroting, waarin alle projecten zijn opgenomen;
- o Financiële meerjarenbegroting 2013-2022;
- o Treasurystatuut en het jaarlijkse treasuryjaarplan;
- o Benchmark waaronder Corporatie in Perspectief van het CFV;
- o Prestatieafspraken met de gemeente Tiel;
- o Bevindingen en adviezen van externe accountant opgenomen in de managementletter;
- o Overleg met alleen de ondernemingsraad, alsmede de aanwezigheid bij de bespreking over de algemene gang van zaken tussen ondernemingsraad en de directeur-bestuurder;
- o Overleg met het management.

Daarnaast zijn diverse besprekingen met externen gevoerd door de raad of zijn commissies om zich op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in de sector in het algemeen en bij SCW specifiek.
De voortgang van resultaten en activiteiten van de missie, visie wordt gevolgd en vormgegeven in het jaarverslag, bedrijfsplannen en periodiek in de tertiaalrapportages. In deze rapportages wordt geconstateerd in welke mate de gerapporteerde kasstromen overeenkomen met de begroting. Significante afwijkingen worden in beeld gebracht, maar gedurende de visitatiecommissie niet zichtbaar getoetst en vastgelegd in het financieel dashboard. In de vergaderingen van de raad wordt gerapporteerd over de financiële situatie, de ontwikkeling van projecten, belangrijke risico's, kwaliteit van dienstverlening en volkshuisvestelijke prestaties.
SCW heeft haar financiële kaders opgenomen in een investeringsstatuut. De financiële beleidsuitgangspunten zijn vastgesteld door de Raad van Commissarissen.
Uit de stukken en de gevoerde gesprekken heeft de visitatiecommissie niet kunnen vaststellen of bovenstaand toetsingskader door de Raad van Commissarissen volledig gebruikt wordt bij het nemen van beslissingen en het beoordelen van het functioneren van de corporatie.

4.2.3 Toepassing Governancecode

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6.
Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en eventuele afwijkingen vermeldt in het jaarverslag. SCW voldoet aan de Governancecode.

De Raad van Commissarissen van SCW heeft tot taak toezicht te houden op het bestuur, de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden ondernemingen. Ook staat de raad het bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen houdt onder meer toezicht op:

- o realisatie van de doelstellingen zoals die in het ondernemingsplan zijn verwoord;
- o realisering van de volkshuisvestelijke opgaven;
- o de ontwikkeling van de resultaten;
- o strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van SCW;
- o functioneren van het interne risicobeheersing- en controlesysteem;
- o kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- o financieel verslaggevingsproces;
- o naleving van relevante wet- en regelgeving;
- o deelnemingen in SCW Projecten BV en in SCW Energie BV.

SCW is lid van Aedes en onderschrijft de Aedescode en de daarin opgenomen Governancecode woningcorporaties. De hierin opgenomen normen voor toezicht, verantwoording, sturing en beheersing zijn voor SCW leidend en verankerd in de statuten en reglementen. In het jaarverslag wordt de volgende afwijking van de code genoemd. De bestuurder is voor onbepaalde tijd benoemd.

De governancestructuur staat op de website met uitzondering van het remuneratierapport en het rooster van aftreden. Er is een laatste *Profielschets van de Raad* opgesteld in 2012, echter die op de website dateert van 2007. De statuten gaan uit van een maximale zittingstermijn van de leden van de raad van driemaal vier jaren. De RvC heeft gemeld dat de statuten pas dan worden aangepast als de Herzieningswet een feit is. Feitelijk hanteert SCW in de praktijk dat leden van de raad voor maximaal twee maal vier jaar kunnen worden benoemd.

SCW heeft een gedragscode internetgebruik, een klokkenluidersreglement en richtlijnen voor het gebruik van social media.

4.3 Externe legitimering en verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie en verantwoording met een 6,5.
De visitatiecommissie beoordeelt in hoeverre de corporatie haar belanghebbenden betrekt bij de beleidsvorming en met hen een dialoog voert over de uitvoering van het beleid. Voorts hoe de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hoe zij hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.3.1 Externe legitimatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie met een 6.
SCW voldoet aan het ijkpunt voor een 6; dat wil zeggen dat SCW voldoet aan de eisen van de Governancecode en de Overlegwet.

SCW beschikt over een uitgebreide lijst van de voor haar belangrijke belanghebbenden. Een keer per drie jaar organiseert SCW een stakeholdersbijeenkomst, het Visiecafé. Een bepaald thema wordt besproken in de vorm van een symposium met een interactieve inslag. Het Visiecafé speelt zich af op beleidsmatig ‘governance’-niveau. De bijeenkomsten worden goed bezocht door de belanghebbenden, alhoewel sommige vinden dat de invloed op het beleid nauwelijks aanwezig is.

Voor SCW zijn naar de mening van de commissie haar belangrijkste belanghebbenden, de huurders. Het tweejaarlijkse huurderstevredenheidsonderzoek is een belangrijke informatiebron om meer te weten te komen over de tevredenheid van hun huurders met betrekking tot hun woning, woonomgeving en de dienstverlening van SCW. De resultaten van het onderzoek worden onder meer gebruikt voor de complexmonitor, voor het monitoren van het leefbaarheidsbeleid en de voorbereiding van werkzaamheden in specifieke complexen. Doordat het tevredenheidsonderzoek al sinds 2002 wordt uitgevoerd, zijn ook trends te signaleren. Het huurderstevredenheidsonderzoek is ook een belangrijke graadmeter om te zien of de doelstellingen uit het ondernemingsplan worden gehaald.

Klantenpanels worden georganiseerd als SCW input van huurders nodig heeft om beleid te kunnen ontwikkelen of aan te passen. In 2013 is een klantenpanel ingezet om de eisen en wensen van hun huurders terzake van de nieuwe website van SCW te inventariseren. De huurders zijn ook betrokken bij het testpanel voor het huurdersportaal.

Regelmatig overlegt SCW met de huurdersorganisatie. De communicatie naar het Huurdersplatform kan beter, bijvoorbeeld door het tijdig informeren van huurders over voorgenomen beleid en de mogelijkheden voor advies. SCW heeft zich ten doel gesteld de banden tussen medewerkers en de leden van de bewonerscommissies te versterken om aldus de communicatie beter te borgen.

Met de gemeente Tiel is regelmatig bestuurlijk en ambtelijk overleg over lopende projecten en thema's. Twee keer per jaar vindt bestuurlijk overleg plaats over de afstemming prestatieafspraken.

De overige belanghebbenden, de zorg- en welzijnsinstellingen en collega-corporatie, zouden veel meer betrokken willen worden bij de beleidsvoornemens van SCW. De commissie raadt SCW aan om bij deze belanghebbenden de beleidsagenda op te halen. Zij hebben een grote behoefte om in een een-op-een contact met SCW teneinde de beleidsvoornemens te bespreken en prestatieafspraken te maken.

In het zogenaamde 'najaarsoverleg' heeft een delegatie van de Raad van Commissarissen overleg met het Huurdersplatform van SCW. De commissie heeft in de gesprekken geconstateerd dat SCW over een actieve en betrokken Ondernemingsraad beschikt. De Raad van Commissarissen heeft jaarlijks een gesprek met de Ondernemingsraad.

4.3.2 Openbare verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Openbare verantwoording met een 7.
Bij dit onderdeel vindt de toetsing plaats of de gerealiseerde prestaties van SCW vermeld staan in een openbare publicatie, en of belangrijke wijzigingen worden toegelicht. SCW voldoet aan het ijkpunt. Ten opzichte van het ijkpunt van een 6, ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De commissie kent een extra punt toe voor de manier waarop de openbare verantwoording gepresenteerd wordt, de helderheid in de toelichtingen en de samenhang tussen ambities en prestaties.

Openbare verantwoording van SCW wordt gedaan door middel van te publiceren jaarverslagen. Ieder jaar worden doelstellingen bepaald en besproken in het jaarverslag. De gerealiseerde prestaties zijn goed in samenhang gebracht met de eigen ambities en voor alle doelgroepen begrijpelijk verwoord. Of de doelstellingen zijn gehaald wordt per onderdeel besproken. De afwijkingen van deze prestaties ten opzichte van de voornemens/doelstellingen zijn helder uitgelegd en toegelicht. De jaarverslagen worden op de website gepubliceerd. De nieuwe website is duidelijk en informatief en laat zich met een druk op de knop vertalen in zo'n 90 vertaalmogelijkheden.

DEEL 3: Bijlagen

1. Gerealiseerde prestaties

In de prestatiekaders worden de volgende afkortingen gebruikt:

BBSH	Beheer Besluit Sociale Huursector
CFV/CBC CiP	Centraal Fonds Volkshuisvesting/Corporatie Benchmark Centrum, Corporatie in Perspectief
PA 08-12	Prestatieafspraken met de gemeente Tiel over de periode 2008 - 2012
PA 14-18	Prestatieafspraken met de gemeente Tiel over de periode 2014 – 2018
OP 07-12	Ondernemingsplan 2007 - 2012
OP 12-17	Ondernemingsplan 2012 - 2017
BP 20xx	Bedrijfsplan voor het jaar 20xx
JV 20xx	Jaarverslag over jaar 20xx

GEREALISEERDE PRESTATIES

1. Huisvesting van de primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

Beschikbaarheid woningen **7**

Opgave: BBSH artikel 13.2.
(PA 08-12) tot 2010 garanderen SCW en SVT een kernvoorraad (woningen tot de aftoppingsgrens) van 5.500 woningen. Voor SCW is dit aantal minimaal 2.832. In 2010 wordt deze omvang opnieuw bepaald.
(Afspraak kernvoorraad huurwoningen; 29-08-11) Voor SCW 2.480 woningen tot de eerste aftoppingsgrens (€517,64). Tot de liberaliseringsgrens (€652,52) 3.100 woningen voor SCW.

Ambitie: (OP 12-17) We zorgen dat onze kernvoorraad voldoende groot is om de lokale opgave in te vullen (concreet maken via prestatieafspraken)

Prijssegmenten woningvoorraad					Percentages 2013	
	2011	2012	2013	2014	corp	ref
Goedkoop	895	809	709	635	20,1%	16,8%
Betaalbaar	2.299	2.302	2.322	2.299	65,7%	70,8%
Totaal kernvoorraad	**3.194**	**3.111**	**3.031**	**2.934**	**85,8%**	**87,6%**
Duur < toeslaggrens	290	345	410	450	11,6%	10,5%
Duur > toeslaggrens	62	83	91	86	2,6%	1,9%
Totaal	**3.546**	**3.539**	**3.532**	**3.470**	**14,2%**	**12,4%**

Bron: CFV/CBC CiP, 2014 SCW in cijfers

Score voor de opgave: 7. De ambitie komt overeen met de opgave.

Passend toewijzen **7**

Opgave: BBSH artikel 13.1, Europese regelgeving.
Ambitie: --

Toewijzingen					Percentages 2013	
	2011	2012	2013	2014	corp	ref
< inkomensgrenzen	281	181	203		68,8	68,1
> inkomensgrenzen	140	99	89		31,2	31,9
passend	306	243	170		74,2	77,6
te duur	92	31	107		21,5	18,5
te goedkoop	23	6	15		4,4	3,9

Bron: CFV/CBC CiP

Score voor de opgave: 7. Geen ambitie beschreven.

Tegengaan van woonfraude 7

Opgave: Woningwet/Opiumwet, Taak: het opsporen en tegen gaan van woonfraude.
Ambitie: --

SCW is actief in het opsporen van woonfraude. Maandelijks worden, aan de hand van gegevens van de afdeling Burgerzaken van de gemeente, controles uitgevoerd. Woonfraude wordt opgelost zonder tot huisuitzetting te moeten overgaan. Ook worden illegale hennepplantages aangepakt.

Hennepteelt	2011	2012	2013	2014
Aantal gevallen	1	0	2	2
Aantal ontruimingen	1	0	2	2

Score voor de opgave: 7. Geen ambitie beschreven.

Keuzevrijheid van doelgroepen 7

Opgave: BBSH artikel 13.3.
Ambitie: (OP 12-17) Keuzevrijheid door vraaggestuurd onderhoud van keukens, badkamers en wc's. Verkoop van woningen voor de vergroting van de keuzevrijheid van woningzoekenden.

De keuzevrijheid voor keukens is ingevoerd. In 2013 is besloten vooralsnog niet in te zetten op vraaggestuurd onderhoud van sanitair. Er worden woningen verkocht met startersleningen.

Score voor de opgave: 7 De ambitie past bij de opgave.

Wachtlijst/slaagkans 7

Opgave: BBSH artikel 13.2. Het hebben van voldoende passende huisvesting.
Ambitie: (OP 12-17) De wachttijd van geslaagde woningzoekenden is in 2017 gedaald t.o.v. 2011. De inschrijftijd van actief woningzoekende in Tiel is in 2017 gedaald t.o.v. 2011

Wachttijd woning Tiel gemiddeld	in jaren
2011	4,65
2012	3,98
2013	5,05
2014	
Gemiddeld	**4,56**

De definitie van een actief woningzoekende is minimaal 1 reactie in de betreffende periode. Er worden drie modellen gebruikt voor woningtoewijzing. Het aanbodmodel, het lotingmodel en het optiemodel. Dit laatste model, waarbij woningzoekende maximaal drie opties kon inzetten op specifieke woningen, blijkt de laatste jaren echter geen succes. Het optiemodel is bedoelt om meer keuzevrijheid te geven aan woningzoekenden.

Het aandeel van het lotingmodel maakt tussen de 6 en 9% uit van de totale toewijzingen. De slaagkans voor een woning blijkt uit de cijfers van Woongaard echter het grootst bij het aanbodmodel. Hier is de slaagkans toegenomen van 20 naar 23%. De rapportages geven echter geen uitsluitsel of dit de slaagkans van alle woningzoekenden is of alleen van de actief woningzoekenden.

Score voor de opgave: 7. De eigen ambitie past bij de opgave.

Leegstand 7

Opgave: BBSH artikel 21.1. Conform referentiegroep CiP
Ambitie: Huurderving begroot op 0,5%

Huurderving door leegstand (in perc. van de jaarhuur)	2011	2012	2013	2014	ref. 2013
Huurderving begroot	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	
Huurderving totaal	2,0%	1,2%	0,7%		1,4%
als gevolg van markt		0,50%	0,6%		0,8%
als gevolg van projecten		0,7%	0,1%		0,6%

Bron: CiP, meerjarenbegroting

De leegstand ligt bij SCW gemiddeld iets onder het referentiegemiddelde.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters, jongeren of statushouders 7

Opgave: BBSH artikel 12b. (PA 08-12) SCW erkent haar rol in de huisvesting van statushouders en stelt de benodigde woningen ter beschikking.

Ambitie: --

Er zijn alleen prestatieafspraken gemaakt over statushouders, maar geen afspraken over maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals jongeren of starters.

Statushouders	2011	2012	2013	2014
Taakstelling	2	1	6	10
Plaatsingen	2	1	6	10

Bron: jaarverslagen, SCW cijfers in het kort

Score voor de opgave: 7. Geen ambitie beschreven

Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid 8

Opgave: BBSH artikel 13 en 15a. (PA 08-12) tot 2010 garanderen SCW en SVT een kernvoorraad (woningen tot de aftoppingsgrens) van 5.500 woningen. Voor SCW is dit aantal minimaal 2.832. In 2010 wordt deze omvang opnieuw bepaald.
(Afspraak kernvoorraad huurwoningen; 29-08-11) Voor SCW 2.480 woningen tot de eerste aftoppingsgrens (€517,64). Tot de liberaliseringgrens (€652,52) 3.100 woningen voor SCW. (PA 2011)

Ambitie: Streefhuren op 65% en 70% van maximaal redelijk.

Huur in % van maximaal redelijk	2011	2012	2013*	2014	ref 2013
Per woongelegenheid	55,0				
DAEB		64,0	59,0		62,3
niet DAEB		70,0	79,0		72,3
Huur in % woz-waarde	3,5	3,5	3,9		3,7

** afname huur in %max.red. door herziening wws in 2012*

Bron: CFV CiP 2013/CBC 2014

Ten opzichte van de referentiegroep (62,3% van maximaal redelijk) heeft SCW, met een huurprijsniveau van 59% van maximaal redelijk, een gunstige prijs- kwaliteitsverhouding.

Huurverhoging	2011	2012	2013	2014*	Gemidd.
Inflatie voorgaand jaar	1,3%	2,3%	2,5%	2,5%	2,2%
Maximaal toegestaan	1,3%	2,3%	4,0%	4,0%	2,9%
Toegepast					
< lib.grens | ink < €43k	1,3%	2,3%	4,0%	4,0%	2,9%
> lib.grens | ink > €43k	3,3%	4,3%	4,0%	6,5%	4,5%

**miv 2014 inkomensafhankelijke huurverhoging*

Bron: huurbeleidsplannen

SCW heeft de afgelopen jaren de maximaal toegestane huurverhoging doorgevoerd. Komt door de huurverhoging de huur boven de huurtoeslaggrens komt, wordt deze afgetopt.

Streefhuren in % van maximaal redelijk	2011	2012*	2013	2014
Minimumkwaliteit				
Basiskwaliteit	65	60	65	65
Pluskwaliteit	70	65	70	70
Nieuwbouw/renovatie	85-95	75-95	75-95	75-95

**herziening wws (absolute streefhuur blijft nagenoeg gelijk)*

Bron: (streef)huurbeleidsplannen

SCW past een inkomensafhankelijke huurverhoging toe. Indien hierdoor de huurhoogte boven de streefhuur uitkomt, wordt de huur bij mutatie weer verlaagd naar het streefhuurpercentage. In bepaalde gevallen wordt een afslag van 5% ten opzichte van de basiskwaliteit gehanteerd, afhankelijk van verhuurbaarheid of betaalbaarheid.

Score voor de opgave (62,3 / 59 = 1,06%): 8. De ambitie past bij de opgave.

Kernvoorraadbeleid — 7

Opgave: BBSH artikel 13.2. (PA 08-12) tot 2010 garanderen SCW en SVT een kernvoorraad (woningen tot de aftoppingsgrens) van 5.500 woningen. Voor SCW is dit aantal minimaal 2.832. In 2010 wordt deze omvang opnieuw bepaald.
(Afspraak kernvoorraad huurwoningen; 29-08-11) Voor SCW 2.480 woningen tot de eerste aftoppingsgrens (€517,64). Tot de liberaliseringgrens (€652,52) 3.100 woningen voor SCW. (PA 2011)

Ambitie: OP 12-17) We zorgen dat onze kernvoorraad voldoende groot is om de lokale opgave in te vullen

SCW stemt de omvang van de benodigde kernvoorraad af met SVT en de gemeente. Zie beschikbaarheid.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Overige woonlasten — 7

Opgave: Convenant Energiebesparing Huursector (2012), waarin de relatie met de woonlastenontwikkeling wordt gelegd.
Ambitie: (OP 12-17) in 2019 hebben onze complexen gemiddeld energielabel B.

Bij investeringen in energiebesparende maatregelen wordt de helft van de maandelijkse energiebesparing als huurverhoging doorberekend aan de bewoner. Hiermee nemen de overige woonlasten per saldo met de helft van de energiebesparing af.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Aanpak huurachterstanden — 7

Opgave: BBSH artikel 21.1. (PA 14-18) Het voorkomen van huisuitzetting als gevolg van betalingsachterstanden, (woon)overlast of meervoudige problematiek.
Ambitie: conform begroting(0,5%)

Huurachterstanden	2011	2012	2013	2014	ref 2013
in % van de jaarhuur	0,7	0,9	1,5		0,9
Aantal dossiers	278	281	399		
Deurw./incassobureau	55	11	27		
Ontruiming	11	9	10		

Bron: CFV CiP/CBC en jaarverslagen

SCW heeft met ingang van 2014 haar huurincassobeleid aangepast aan het door SWR opgestelde ‘protocol voorkomen huisuitzetting in verband met huur-schuld’. Hiermee wordt getracht het oplopen van huurschuld tegen te gaan door eerder mensen aan te spreken en tot betalingsregelingen te komen.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

2. Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte 8

Opgave: BBSH artikel 12b. Het hebben van voldoende passende huisvesting.
(PA 08-12) Partijen hanteren het sterrensysteem, waarbij woningen worden ingedeeld op basis van geschiktheid in 0 t/m 4 sterren. Jaarlijks wordt het toegevoegde aanbod bijgehouden.
Vanaf januari 2013 is de overeenkomst woonvoorzieningen WMO van toepassing. SCW en SVT waarderen 215 bestaande woningen op van 1 naar 2 sterren, 56 woningen van 1 naar 3 sterren. Tot 2012 worden 170 nieuwbouw 3 en 4 sterrenwoningen toegevoegd.

Ambitie: SCW wil over vijf jaar bereikt hebben dat in Tiel de 'slaagkans' om een woning te verkrijgen is verhoogd voor mensen die willen huren of kopen en met name voor hen die behoren tot de primaire doelgroep en aandachtgroepen van beleid (zoals lage inkomensgroepen, gehandicapten). Daarnaast wil zij bereiken dat er voldoende geschikt aanbod is voor de groeiende groep senioren.

Sterrenclassificatie	
geen ster	woning niet geschikt voor mensen die slecht ter been zijn
1 ster	traploze woning
2 sterren	rollator toe- en doorganklijke woning
3 sterren	rolstoel toe- en rollator toe- en doorgankelijke woning
4 sterren	rolstoel toe- en doorgankelijke woning

Ontwikkeling sterrenwoningen			
aantal	2007	2011	2014
1	837	864	895
2	39	182	200
3	30	30	30
4	12	180	180

Uit de ontwikkeling van het aantal sterrenwoningen blijkt dat de afspraken worden nagekomen.

Wonen en Zorg	2013	aandeel	referentie
Totaal aantal woningen	*3.620*		
Voor ouderen en gehandicapten	1.021	27,8%	18,9%
Aantal nultredenwoningen	1.428	38,8%	26,3%
Voor overige bijzondere groepen	59		
Aantal in bijzondere woongebouwen	93		
Toewijzing aan ouderen in 2013	67	22,9%	19,3%

Bron: CFV/CBC CiP

In de toewijzing aan bijzondere doelgroepen scoort SCW boven het referentiegemiddelde.

Score voor de opgave (22,9/19,3=119%): 8. De ambitie past bij de opgave.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking 7

Opgave: BBSH artikel 12b. (Afspraak 2010 van SCW en SVT en toezegging aan zorginstellingen) Jaarlijkse toevoeging van 18 woningen door woningen uit de bestaande voorraad beschikbaar te stellen voor bijzondere doelgroepen.

Ambitie: (OP 12-17) Jaarlijks worden 18 woningen aangeboden voor huisvesting van bijzondere doelgroepen.

MAATSCHAPPELIJK VASTGOED			appar-	ka-	kantoor/bedr.	
Complexnaam	Zorgorganisatie	Doelgroep	tement	mers	won.	Bouwjaar / toelichting
St.Hyacintusklooster	JP vd Bentstichting	Verstandelijke beperking	11			Bouwjaar 1900. Renovatie 2009
Thomashuis	De Drie Nootenboomen	Verstandelijke beperking		8	1	Bouwjr 1875. Renovatie 2007
Herbergier	De Drie Nootenboomen	Ouderen, geheugen-problemen	15		1	Bouwjr 1805. Renovatie 2012
Vier Gravinnen	JP vd Bentstichting	Verstandelijke beperking	14			Bouwjr 2010/2011
Vier Gravinnen	SZR	Psychogeriatr. verpl.huiszorg		21		Gesloten verpleegafdeling
Vier Gravinnen	STMR	groepsverz. dementerende	35	2		
Wadenoijenln 167a	RIBW	Psychiatrische aandoening	12		1	Aangekocht/verbouwd 2013
N. Beetsstraat	Pro Persona	Psychiatrische aandoening	7			Bouwjr 1987, tot 2014 9 woningen
N. Beetsstraat	Maatman Zorggroep		2			Vanaf 2014
De Ronding	JP vd Bentstichting	Verstandelijke beperking	7			Bouwjr 2010.
De Ronding	SZR	Senioren met zorgvraag	27			
Lingewaarde	SZDB	Verzorgingshuiszorg	35			Bouwjaar 1987. In 2005 verbouwd.
Lingewaarde	SZDB	Psychogeriatr. verpl.huiszorg	18			
Catharinaschool	Pro Persona	kantoor, dagopvang en -besteding daklozen, nachtopvan				Bouwjr 1900. 2003 aangek/verbouwd
Totaal			**214**	**34**	**3**	

Naast deze complexgewijze verhuur verhuurt SCW ook losse woningen aan zorgorganisaties, jaarlijks gaat het om maximaal 18 woningen.

Volgens de afspraken zijn de woningen als volgt verdeeld over de doelgroepen/zorginstellingen:

Doelgroep	Organisatie/ instelling	Afspraak verdeling SCW	Gebruikt door zorginst.
Verstandelijke beperking	Syndion	1	
	JP v d Bentstichting	2 + 2 KVT (kort verblijf)	1
	Plurijn Werkenrode	2	
(ex) verslaafden	Iriszorg	1	1
(ex) psych. patiënten	RIBW	2	2
Ex-gedetineerden	Tactus	1	0
	Veelplegers-overleg	2	?
Dak- en thuislozen	RIBW	2	
Vrouwenopvang	Hera	2	
Jongeren	Entrea Jeugdzorg	2	
	Entrea Tiener moeders	1	1
Totaal		**18**	**5**

Afspraken 2010 – 2013, gebruik in 2013

Doelgroep	Organisatie/ instelling	Afspraak verdeling SCW	Gebruikt door zorginst.
Verstandelijke beperking	Syndion	1	
	JP v d Bent St.	1 + 1 KVT	
	Plurijn Werkenrode	2	
	Humanitas	1 (0 voor SVT)	
	Maatman Zorggroep	0 (1 voor SVT)	
(ex)verslaafden	Iriszorg	1	
(ex) psych. patiënten	RIBW	2	
Ex-gedetineerden	Veelplegers-overleg	2	1
Dak- en thuislozen	RIBW	2	
Vrouwenopvang	Hera (moviera)	2	1
Jongeren	Entréa(jeugd-zorg en tiener-moeders)	3	
Totaal		**18**	**2**

Afspraken en gebruik in 2014

Achteraf blijkt dat de aantallen te hoog gesteld waren. De zorgorganisaties vragen uiteindelijk minder aan dan er door de corporaties beschikbaar wordt gesteld. Door wijzigingen in de regelgeving (o.a. scheiden wonen en zorg) verandert de vraag en de zorginstellingen die aanvragen doen. In 2014 zijn nieuwe afspraken gemaakt, maar de vraag naar losse woningen is afgenomen. Zorginstellingen zijn nu meer op zoek naar geclusterde woonvormen, zoals in de Vier Gravinnen gerealiseerd is.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave

Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

5

Opgave: BBSH artikel 12b. (PA 08-12) Overdracht van de huisvesting van woonwagenbewoners van de gemeente naar de corporaties. (PA 14-18) Het overdragen van de woonwagenlocaties aan een aparte entiteit in de vorm van een stichting.

Ambitie: --

De afspraken uit 2008 hebben geen resultaat opgeleverd. Er is wel voortgang geboekt over de voorwaarden en de vorm waarin de overdracht moet plaatsvinden.

Score voor de opgave: 5. Geen ambitie beschreven.

3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

Prijs-kwaliteitsverhouding 8

Opgave: BBSH artikel 12. (PA 08-12) De komende 10 jaar wordt de woonkwaliteit van 20% van het bestaande bezit verhoogd door middel van (planmatig) grootonderhoud, renovatie en sloop/nieuwbouw.

Ambitie: (OP 12-17) Huurders zijn in 2017 minstens even tevreden over de kwaliteit van hun woning als in 2010 (score huurderstevredenheidsonderzoek 2010 = 7,2). 80% van de huurders waardeert de kwaliteit van de woning met minimaal een 7.

Prijs en kwaliteit	DAEB woningen		niet DAEB won.	
in WWS punten	corp	ref.	corp	ref.
Punten WWS totaal	159	151	193	165
Punten WWS oppervlakte	62	63	77	65
Punten WWS overige	97	88	116	100
Puntprijs WWS (€)	2,80	3,01	3,20	4,22
Huur in % van max.redelijk	59	62,3	79	72,3

Bron: CFV CiP

Ten opzichte van de referentiegroep (€ 3,01 per punt) heeft SCW, met € 2,80 per punt een gunstige prijs- kwaliteitsverhouding.

Kwaliteit woningbeheer en dienstverlening			
tevredenheid bewoners over	2010	2012	2014
woning	7,2	7,3	7,4
woonomgeving	6,9	6,9	7,0
dienstverlening	7,5	7,3	7,5

Bron: rapportages RIGHT marktonderzoek

Elke twee jaar laat SCW een onderzoek uitvoeren naar de tevredenheid van de bewoners over de woning, de woonomgeving en de dienstverlening. De toename van de afgesproken woonkwaliteit blijkt duidelijk uit de toename van de tevredenheid van de bewoners over hun woning.

Het onderzoek uit 2014 toont aan dat 83% van de huurders minimaal een 7 geeft voor de kwaliteit van de woning. Het best scoren de indeling van de woning (7,4) en het aangezicht van de woning (7,3). Het laagst scoren de geluidsisolatie (6,2) en de energiezuinigheid (6,4). Deze laatste scores zijn ten opzichte van de meting uit 2012 ook gestegen.

Score voor de opgave (3,01 /2,80 = 1,08%): 8. De ambitie past bij de opgave.

Conditie en onderhoudstoestand 9

Opgave: BBSH artikel 12: De corporatie onderhoud de woningen zodanig, dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan de eisen die ter plaatse redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van woongelegenheden.
(PA 08-12) Jaarlijks worden de reguliere onderhoudsplannen van de gemeente en de corporaties afgestemd.

Ambitie: (OP 12-17) vanaf 2012 zijn de kosten voor onderhoud structureel met 20% gedaald t.o.v. de onderhoudsbegroting 2012-2020 (bedrijfsplan 2011)

Onderhoud € per woning	2011	2012	2013	2014	ref 2013
Reparatieonderhoud	465	335	246		267
Mutatieonderhoud	609	465	382		162
Planmatig onderhoud	890	1.324	1.124		941
Totaal onderhoud	**1.964**	**2.124**	**1.752**	**-**	**1.370**

Bron: CFV CiP

De conditiescore van de complexen ligt volgens de meerjaren onderhoudsplanning gemiddeld op 1,4. Op de schaal van de conditiemeting (1=nieuwbouw, 6=vervanging noodzakelijk) is een score van 1,4 erg hoog. Veel corporaties sturen op een conditiescore van 3. In verhouding staat het bezit van SCW er zeer goed bij.

De ambitie om de kosten van planmatig- en contractonderhoud te verminderen met 20% (van € 1.917 naar € 1.680) blijkt niet gehaald te worden. Maar de conditie en onderhoudstoestand zijn zeer goed.

Score voor de opgave: 9. De ambitie kan bij de opgave passen.

Differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau — 7

Opgave: BBSH artikel 13.3.
Ambitie: Onderscheid naar kwaliteitsniveaus

Samenstelling bezit 2013 (%) soort bezit	corp	ref groep
Eengezinswoning	57,7	73,9
MG etage zonder lift	10,6	9,6
MG etage met lift	20,9	12,3
Hoogbouw	6,9	1,0
Onzelfstandige woningen	4,0	3,2

Bron: CBC 2014

SCW heeft een gedifferentieerd aanbod van woningen. Binnen de differentiatie naar woningsoort, kent SCW ook een differentiatie naar uitrustingsniveau, met onderscheid naar minimum kwaliteit, basiskwaliteit en pluskwaliteit.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Kwaliteit dienstverlening

Kwaliteit dienstverlening — 7

Opgave: BBSH artikel 16.
Ambitie: SCW heeft geen doelstelling op klanttevredenheid, wel is er een aantal prestatie-indicatoren benoemd over de tevredenheid van huurders.

Kwaliteit woningbeheer en dienstverlening tevredenheid bewoners over	2010	2012	2014
woning	7,2	7,3	7,4
woonomgeving	6,9	6,9	7,0
dienstverlening	7,5	7,3	7,5

Bron: rapportages RIGHT marktonderzoek

Elke twee jaar laat SCW een huurders-tevredenheidsonderzoek uitvoeren. De kwaliteit van dienstverlening is één van de onderwerpen van dit onderzoek. De scores voor de dienstverlening zijn sinds 2002 redelijk stabiel en variëren de laatste jaren van 7,3 tot 7,5

Het onderzoek kent geen vergelijkingen met soortgelijke onderzoeken in Nederland, zoals bij KWH of USP. De diepgang van het onderzoek doet echter niet onder voor andere onderzoeken, waardoor, volgens de commissie, de uitkomsten zeker vergelijkbaar zijn.

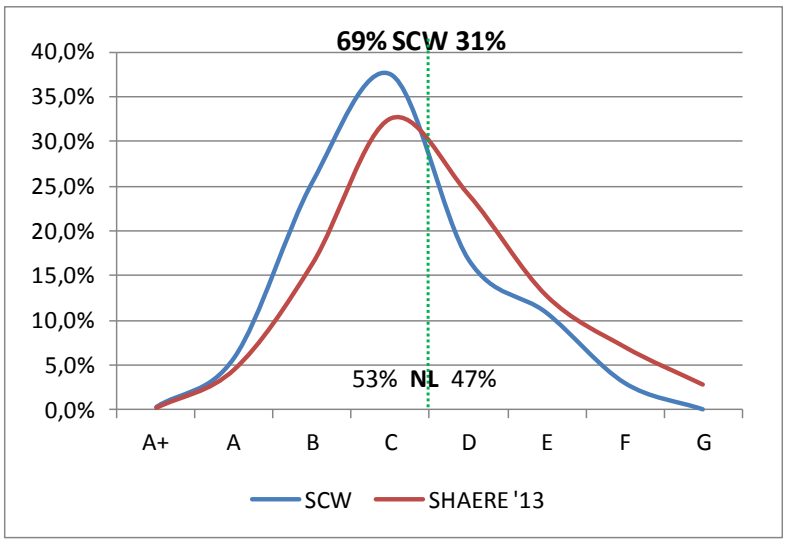
Score voor de opgave: 7 De ambities passen bij de opgave.

Energie en duurzaamheid

Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels — 8

Opgave: (landelijk) Convenant Energiebesparing Huursector (2012): in 2020 uitkomen op label B met een gemiddelde energie-index van 1,25. (PA 12-17) De gemiddelde energie-index van SCW is verbeterd van 1,85 in 2010 naar 1,54 per 1-1- 2014.

Ambitie: (OP 12-17) in 2019 hebben onze complexen gemiddeld energielabel B.



De grafiek geeft de E-labelverdeling over het bezit van SCW aan in relatie met het landelijk gemiddelde corporatiebezit. Hierbij moet opgemerkt worden dat de gegevens van SCW van eind 2014 zijn en de gegevens van SHAERE van eind 2012. De gemiddelde toename van het landelijk aantal corporatie-woningen met een label C of hoger is 4%. Voor de vergelijking van de positie van SCW moet het SHAERE aandeel label C woningen op (57% + 2 x 4%=) 61% gezet worden. Ook dan loopt SCW nog steeds 8% voor op de landelijke ontwikkeling.

De afgesproken gemiddelde energie-index komt in 2014 uit op 1,51. Daarmee is ook de afspraak met de gemeente ruim nagekomen.

Score voor de opgave: 69/61 = 113%, score volgens meetschaal:8 . De ambitie past bij de opgave.

Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen — 8

Opgave: (landelijk) Convenant Energiebesparing Huursector (2012): in 2020 uitkomen op label B met een gemiddelde energie-index van 1,25.

Ambitie: In 2017 heeft 50% van onze woningvoorraad energielabel B of beter.

Energie labels			
label	**2010**	**2013**	**2014**
A+	-	11	11
A	127	199	197
B	350	831	856
C	955	1.099	1.260
D	541	763	564
E	700	397	364
F	318	117	101
G	191	2	2
>= C	*1.432*	*2.140*	*2.324*

Bij investeringen in energiebesparende maatregelen wordt de helft van de maandelijkse energiebesparing als huurverhoging doorberekend aan de bewoner.

De gemiddelde jaarlijkse toename van het aantal woningen met label C of hoger is 4,8%

Hiermee ligt de uitvoering van de duurzaamheidsmaatregelen 20% boven het landelijk gemiddelde.

Score voor de opgave:8 . De ambitie past bij de opgave.

4. (Des)investeren in vastgoed

Nieuwbouw — 7

Opgave: BBSH artikel 13.2. Tot en met 2012 SCW en SVT samen 357 woningen
Ambitie: (OP 12-17) tussen 2012 en 2017 realiseren wij minimaal 50 nieuwbouwwoningen op inbreidingslocaties.

Project (opgeleverd)	jaar	betaalb. huur	dure huur	koop	maatsch.& comm.bedr	doelgroep
Rio-terrein	2011	18		31		Verkoop via "Te Woon"
Hof van Walburg	2011			69		Verkoop via "Koopgarant"
Hof van Walburg	2012	32				
Totaal		**50**	**0**	**100**		

Bron: jaarverslagen

In de jaren voorafgaand aan deze visitatieperiode en in 2011 en 2012 zijn de woningaantallen overeenkomstig de prestatieafspraken gerealiseerd.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Sloop, samenvoeging

Opgave: --
Ambitie: --
Score voor de opgave:

Verbeteren bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud) — 8

Opgave: BBSH artikel 13.2.
Ambitie: (OP 12-17) Tussen 2012 en 2017 wordt aan minimaal 340 woningen kwaliteit toegevoegd via groot onderhoud, renovatie of sloop/nieuwbouw.

Jaar	Aantal
2011	416
2012	375
2013	63
2014	

Bron: CBC CiP, jaarverslag

De geplande aantallen worden zeer ruim gehaald.

Score voor de opgave: 8. De ambitie past bij de opgave.

Maatschappelijk vastgoed

Opgave: BBSH artikel 12b. (PA 08-12) De gemeente voorziet een fysiek servicepunt binnen een servicegebied als maatschappelijke vastgoedontwikkeling.
Ambitie: --
Deze afspraak is al in 2010 met de oplevering van de Vier Gravinnen nagekomen.
Score voor de opgave:

Verkoop — 7

Opgave: BBSH artikel 15.
Ambitie: (OP 07-12 en 12-17) vergroten keuzevrijheid van woningzoekenden en financiële continuïteit

Verkopen jaar	best.bezit gereal.
2011	7
2012	4
2013	17
2014	27
Totaal	**55**

Van de 27 verkochte woningen in 2014, zijn er 10 verkocht met een starterslening.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid 7

Opgave: BBSH artikel 12a. (PA 08-12) Partijen nemen gezamenlijk deel aan de jaarlijkse wijkschouw in elke wijk. Na de wijkschouw worden acties doorgenomen en bekeken wie actie neemt en/of middelen beschikbaar stelt. SCW stelt een jaarlijks budget beschikbaar van € 75.000, de gemeente € 80.000 (€ 10.000 per wijk)

Ambitie: (OP 12-17) bewoners zijn bekend met de initiatieven en waarderen deze met een 7 of hoger (huurderstevredenheidsonderzoek op complexniveau). Belanghouders geven SCW een 7 voor betrokkenheid bij de volgende visitatie.

De inzet van SCW en gemeente zorgt voor een gelijkblijvende waardering van de bewoners voor hun wijk en buurt. 70% van de bewoners geeft met minimaal een 7 aan dat zij tevreden zijn over de kwaliteit van de buurt. SCW neemt deel aan de wijkschouwen en heeft het afgesproken budget ingezet.

Kwaliteit woningbeheer en dienstverlening tevredenheid bewoners over	2010	2012	2014
woning	7,2	7,3	7,4
woonomgeving	6,9	6,9	7,0
dienstverlening	7,5	7,3	7,5

Bron: rapportages RIGHT marktonderzoek

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Wijk- en buurtbeheer 7

Opgave: BBSH artikel 12a.
(PA 08-12) Corporaties en gemeente stellen gezamenlijk wijkvisies op voor alle woonwijken in de gemeente Tiel. Elke twee jaar monitoren de partijen de ontwikkelingen in de wijken (statistische analyse/leefbaarheidsmonitor.
(PA 14-18) In Tiel zijn vijf Veiliger Wijk Teams actief. De samenwerking in deze teams is vastgelegd in het 'Convenant tot samenwerken voor Veiliger Wijk Teams'.
De corporaties doen op operationeel niveau mee in het samenwerkingsverband 'Het Veiligheidshuis' .

Ambitie: --

De afspraken worden door SCW nagekomen.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

Aanpak overlast 7

Opgave: BBSH artikel 12a. Zie leefbaarheid

Ambitie

Overlast	aantal meldingen			
	2011	2012	2013	2014
Openstaand 1-1	32	36	49	75
nieuwe meldingen	501	477	708	743
aantal opgelost	497	464	682	777
Openstaand 31-12	36	49	75	41

Bron: rapportages

SCW gaat adequaat om met de aanpak van overlast. De meeste overlastmeldingen hebben betrekking op geluidsoverlast, vervuiling van de woonomgeving en tuinonderhoud. Waar mogelijk probeert SCW tot structurele oplossingen te komen.

Score voor de opgave: 7. De ambitie past bij de opgave.

2. Position paper

Position Paper

SCW
Postbus 61, 4000 AB Tiel
J.S. de Jongplein 1, Tiel
(0344) 61 41 06
www.scw.nl
info@scw.nl

Over ons
De wereld van de corporaties is in transitie. Onder druk van de publieke opinie, bezuinigingen en de transformatie van de verzorgingsstaat naar de participatiemaatschappij is ook de wereld van de corporaties, en dus die van SCW, snel aan het veranderen.
SCW is een maatschappij georiënteerde organisatie die thuis is in Tiel. Thuis zijn in Tiel betekent voor SCW dat haar werkgebied Tiel is en dat ze weet wat er speelt in de stad. SCW staat dichtbij haar bewoners en partners, waarbij we samen de maatschappelijke opgave onderkennen en tot uitvoering brengen.
SCW heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld naar een vraaggericht- en projectmatig werkende netwerkorganisatie.

Onze missie en kernwaarden
SCW zorgt voor kwalitatief goede en duurzame woningen voor mensen die niet in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien. We kijken daarbij verder dan de woning en nemen ook verantwoordelijkheid om te werken aan leefbare en vitale wijken en buurten. Een opgave die we samen met gemeente, bewoners en andere maatschappelijke partners oppakken. Ieder vanuit zijn of haar eigen verantwoordelijkheid.
Wij realiseren onze missie vanuit onze kernwaarden:

- Dichtbij
- Verstandig
- Eenduidig
- Pro-actief

Onze activiteiten
Na veel nieuwbouw in de periode van 2009 - 2012, van o.a. De Vier Gravinnen, Hof van Walburg, Het Convent, De Ronding en Rio-terrein, hebben we ongeveer 400 betaalbare huurwoningen gerealiseerd. Vanaf 2012 hebben we bewust de focus gelegd op het bestaande bezit en investeringen in de leefbaarheid van wijken en buurten. Door het ontstane evenwicht tussen vraag en aanbod op de woningmarkt is ons credo 'behoud gaat voor sloop'. De focus ligt op het verbeteren van ons woningbezit, waarbij we streven naar balans in prijs en kwaliteit.

In 2014 hebben we, door de veranderende externe omgeving en het rijksoverheidsbeleid, het ondernemingsplan herijkt, waarbij de primaire doelstellingen overeind zijn gebleven. Wel hebben we noodgedwongen investeringen geprioriteerd en gefaseerd.
Een van onze primaire doelstellingen is om te investeren in wijken, met prioriteit voor Tiel-West en Tiel-Oost. En dat hebben we afgelopen jaren gedaan!
Naast de investeringen in Tiel-West zijn we aan de slag gegaan met het verduurzamen van ons bezit door energiemaatregelen uit te voeren. In dit kader heeft 33% van onze voorraad minimaal energielabel B. Ons doel is om in 2017 minimaal de 50% te halen.

De flats aan de Hertog Karellaan en Graaf Waltgerlaan zijn opgeknapt. En samen met de gemeente hebben we via het project 'Werk aan de Winkel' ook de woonomgeving en leefbaarheid verbeterd. In de Molukse Wijk is samen met bewoners en stichting Buah Hati een plan gemaakt om de woningen te verbeteren. Eind 2014 is de uitvoering van de eerste fase begonnen.

Ook voor ons oudste woningbezit in Tiel-Oost hebben we een plan gemaakt. Het complex Vinkenhof, met het St. Josephplein als middelpunt, wordt grootschalig aangepakt, met aandacht voor het oorspronkelijke authentieke karakter van de woningen en het openbaar gebied. Na jarenlange voorbereiding is de uitvoering begin 2015 gestart.

Onze positie in de stad
Het ondernemingsplan 2012-2017 'realistisch ondernemen' is onze leidraad en we werken vanuit ons "Huis van Beheersing". Hierbinnen kunnen we realistisch blijven ondernemen, mede ook vanwege het feit dat we risicobeheersing integraal benaderen en intern borgen. We hanteren risicomanagement niet om geen risico's meer te nemen, maar om de afweging van risico's een integraal onderdeel te laten zijn van ons afwegingskader en hierin bewuste keuzes te maken.
Tegelijkertijd hebben we de afgelopen jaren bespaard op de kosten van onderhoud, door slimmer te gaan werken en processen te optimaliseren.
Vanaf 2015 is ons strategisch dashboard operationeel en dit verschaft ons stuurinformatie op onze procesindicatoren en de status van voorgenomen activiteiten uit ons ondernemingsplan en het jaarlijkse bedrijfsplan.

Vanuit deze insteek kunnen we onze prestaties in en voor de stad blijven leveren, hebben we vertrouwen en doen ertoe. We nemen een maatschappelijk relevante positie in. We hebben een legitimering voor onze bijdrage aan sociale thema's in de stad en staan daarmee midden in de maatschappij van Tiel en daar ligt ook ons onderscheidend vermogen.
'SCW biedt een thuis in Tiel' wordt herkend en erkend door enerzijds de lokale politiek en belanghouders en anderzijds door onze bewoners en ketenpartners. Dat is een flinke steun in de rug. De waardering daarvoor krijgen we ook terug en is onze inspiratie om voortdurend de verbinding te leggen met anderen om onze doelstellingen te verwezenlijken.

Ons toekomstperspectief
Als SCW staan we voor:

- de goede dingen goed doen;
- maatwerk leveren waar nodig;
- de maatschappelijke opgave. Wij realiseren dit samen met onze belanghouders en bewoners.

Volkshuisvestelijk gaat het vooral om het spanningsveld tussen betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid van wonen voor de doelgroepen van beleid met onze focus op betaalbaarheid.

In de verbinding met de maatschappij gaat het om legitimatie en de samenwerking met bewoners en belanghouders. Een onderwerp dat door de ontwikkelingen in de sector en in het bijzonder de parlementaire enquête opnieuw is geagendeerd. 'De discussie gaat over de legitimiteit van de governance vanuit praktisch handelen of juist vanuit de fundamentele bestaansgrond.' Kunnen we onze legitimiteit versterken door oplossingen in de governance-structuur, of juist door onze positionering en ons handelen in de praktijk? Onze legitimiteit ligt in de stad en in de regio.
De legitimiteit van ons handelen monitoren we in de samenwerking met bewonerscommissies, in ons overleg met de stichting Huurdersplatform SCW, in ons periodiek bestuurlijk overleg met de gemeente Tiel en het Visiecafé, waarin we eens in de drie jaar de dialoog met onze belanghouders en ketenpartners voeren.
Het Visiecafé speelt zich af op beleidsmatig 'governance' niveau.

Op het gebied van wonen en zorg zijn wij primair verantwoordelijk voor het wonen en faciliterend voor zorg en welzijn. Door een tekort aan geschikte woningen heeft SCW 191 extra woningen geschikt gemaakt voor rollators en 168 nieuwe rolstoelgeschikte woningen gerealiseerd.

In het kader van die zelfredzaamheid (participatiemaatschappij) is het van belang dat er voldoende woonvoorzieningen beschikbaar zijn en blijven, zodat mensen zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen. Samen met zorg- en welzijnsorganisaties zoeken we naar nieuwe mogelijkheden, op het gebied van transformatie van gebouwen en nieuwe woonvormen, om zowel aan de zorg- als aan de woonvraag te kunnen voldoen. Voor de komende jaren zal de essentie van onze opgave gericht zijn op kleinschalige- en maatwerk projecten in wijken en buurten.
Daarnaast ondersteunen we activiteiten op buurtniveau (moestuinproject en Werelds Koken in de Hertogenwijk), in het kader van zelfredzaamheid met als doel het mee kunnen blijven doen van (groepen) van individuele bewoners.

Wij bewegen ons op het terrein van bewoners, woningen en wijken. De bewoners staan voor ons centraal. Om prettig te wonen is echter meer nodig dan een goede woning. Het vraagt ook om aandacht voor wijken. Het wordt pas prettig wonen in een woning als je je ook thuis voelt in de wijk.
Het werken aan leefbare wijken is te allen tijde een gedeelde verantwoordelijkheid. Samen met gemeente, inwoners van de wijk en alle andere partners die op het wijkniveau actief zijn, dragen wij graag ons steentje bij. Ieder vanuit de eigen kerncompetentie.

Perspectief in onze sector
De corporatiesector heeft te maken met grote veranderingen. Door onder meer de verhuurdersheffing, het inkomensafhankelijk huurbeleid, de gewijzigde normering van toezichthouders, de herziene Woningwet, de scheiding tussen 'volkshuisvestelijk' (DAEB) en 'commercieel' (niet-DAEB) bezit, blijkt ook de corporatiewereld in een fundamentele transitie te zitten. Het is een transitie die bij alle corporaties, en dus ook bij ons, leidt tot een bezinning op de bedrijfsvoering en een verkenning van nieuwe manieren van werken, van digitalisering en procesoptimalisatie, opdrachtgeverschap, van verantwoordelijkheden van medewerkers met vakmanschap, van minder interne regels, van legitimering, van samenwerking en van kostenbesparing.

Onze positie in het maatschappelijk middenveld
We zijn wat eigenzinnig en zijn in staat om zowel financieel als organisatorisch invulling te geven aan onze maatschappelijke taken en ambities. Vanuit de overtuiging van de netwerkorganisatie werken we op lokaal niveau samen bij regionale, provinciale en landelijke thema's, zoals duurzaamheid, onderhoud van installaties en het verkrijgen en inzetten van subsidies om schaalvoordelen te behalen. Maar ook op het gebied van beleidsbeïnvloeding op volkshuisvestelijke en overige thema's.
We nemen daarnaast onze eigen verantwoordelijkheid richting Aedes om weerwoord te bieden op thema's die de sector als geheel raken en waarvoor we ons medeverantwoordelijk voelen. We willen dat geluid ook laten horen en standpunten uitdragen over thema's die het algemeen maatschappelijk belang raken en proberen deze te beïnvloeden.

Kortom, ons reputatiemanagement is gebaseerd op een aansprekend SCW-verhaal en we betrekken belanghouders en ketenpartners hierin. We nemen daarbij een eigen positie in op de relevante thema's en zoeken een actieve profilering naar overlegplatforms binnen de gemeente en naar andere lokale, regionale en landelijke belanghouders.

Ons lerend vermogen
De tendens in de landelijke politiek is 'terug naar de basis' en een inperking van het speelveld. Maatregelen van de politiek vergen van ons om efficiënter en effectiever met onze beschikbare middelen om te gaan. Dit in het belang van onze prestaties in de stad.
In onze keuzes is het daarbij belangrijk dat we een gezonde balans vinden in de breedte waarin we onze taak oppakken en de mate waarin we streven naar financieel en maatschappelijk rendement. Daarom kiezen wij een heldere positie t.a.v. onze rol.

Medewerkers van SCW bepalen ons succes en daarmee ons onderscheidend vermogen. Onze bewoners en belanghouders bepalen dan ook uiteindelijk het nut en de noodzakelijkheid van onze prestaties in de stad. Vanuit dit inzicht blijven we ons richten op de ontwikkeling van onze medewerkers.

We leren door te kijken door de ogen van onze bewoners en belanghouders, leren nog beter te luisteren naar hen en daarnaar te handelen. Belangrijk, omdat bewoners waar voor hun geld willen krijgen, het product moet kwalitatief gezien in orde zijn. Het verschil wordt echter gemaakt door de beleving. En daar gaan we ons als organisatie verder in ontwikkelen. Dit met als doel succesvol invulling te kunnen blijven geven aan ons ondernemerschap.

Tot slot
Ondanks de aangepaste wet- en regelgeving, de verhuurdersheffing en economische tegenwind, zijn we erin geslaagd om onze voornemens te realiseren, kwaliteit toe te voegen aan ons woningbezit en onze huurders een Thuis in Tiel te bieden. Daar zijn we trots op!

3. Bronnenlijst

Perspectief/ Ratio	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnA)	***Positionpaper*** ***Jaarverslagen/jaarrekeningen*** * Jaarverslag 2014 * Jaarverslag 2013 * Jaarverslag 2012 * Jaarverslag 2011 ***Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan*** * Ondernemingsplan 2007-2012 * Ondernemingsplan 2012-2017 * Corporatie Benchmark Centrum, indicatoren en overzichten * Strategisch visie * Bedrijfsplan ***Tertiaalrapportages*** Tertiaalrapportages 2014, 2013, 2012 en 2011 ***Volkshuisvestingsverslagen*** * Jaarverslag 2014 * Jaarverslag 2013 * Jaarverslag 2012 * Jaarverslag 2011 ***Strategisch voorraadbeleid*** * Beleidsnotities over strategisch voorraadbeleid, aan- en verkoop, inkomensgrenzen, financiële sturing en vastgoed ***Beleidsnotities*** * Beleidsnotities over energie, duurzaam, asbest, huurbeleidsplannen, leefbaarheid, wonen en vastgoed, wonen en zorg * Handreiking SWR, bovenregionale samenwerking * Eigen woningmarktgegevens en woningmarktanalyses ***Eigen wijkvisies*** * Documenten over buurtstrategieën, leefbaarheid, complex-strategieën, verkooplijst * Beleidsnotities over strategisch voorraadbeleid, aan -verkoop, inkomensgrenzen, financiële sturing en vastgoed
	Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal) * BBSH ***Prestatieafspraken met gemeente*** * Bestuurlijk overleg gemeente Tiel, contracten en samenwerkingsovereenkomsten, prestatieafspraken * Diverse documenten

	Klachtenregeling * Geschillenbehandeling * Klachtenbehandeling	
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	***Prestatieafspraken en convenanten*** * Bestuurlijk overleg gemeente Tiel, contracten en samenwerkingsovereenkomsten, prestatieafspraken * Belanghouders en visiecafé, bewonerscommissie, huurdersplatform, SWR ***Verslagen van overleg met belanghebbenden*** * Gespreksverslagen belanghebbenden ***Relatiebeheer*** * Belanghoudersbeleid * Belanghoudersregister * Samenwerkingsovereenkomst Huurdersplatform * Reglement Onkostenvergoeding Bewonerscommissies * Nieuwsflitsen * Rapportage Zicht op Tiel ***Onderzoeken tevredenheid huurders en andere belanghebbenden*** * Huurdersonderzoek klanttevredenheid	
Presteren naar Vermogen (PnV)	***Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief, Continuïteitsoordeel, Solvabiliteitsoordeel*** * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2014 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2013 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2012 * Centraal Fonds Volkshuisvesting: Corporatie in Perspectief Analyse 2011 * CFV Toezichtbrieven * Continuïteitsoordeel 2013, 2012, 2011 ***Statuten*** * Verbindingenstatuut * Investeringsstatuut * Treasurystatuut ***Oordeelbrieven*** * Oordeelsbrieven Minister van Binnenlandse Zaken ***WSW*** * Faciliteringsruimte * Correspondentie ***Jaarrekeningen*** * Zie jaarverslagen, 2010, 2011,2012 en 2013 * Jaarrekening van de Energie BV, Projecten BV en SCW ***Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming*** * Begrotingen en jaarplannen ***Accountantsverslagen en managementletters van de accountant***	

	* Accountantsverslagen * Managementletters ***Eigen stukken betreffende Interne Organisatie*** * zie verantwoording in bedrijfsplannen, jaarrekening en tertiaalrapportage ***Treasury*** * Treasurysjaarplannen 2010, 2011, 2012, 2013 * Treasurystatuut	
Governance	***Documenten over toezicht inclusief notulen vergaderingen Raad van Commissarissen*** * Notulen van de vergadering van de RvC 2014 * Notulen van de vergadering van de RvC 2013 * Notulen van de vergadering van de RvC 2012 * Notulen van de vergadering van de RvC 2011 * Besluitenlijsten 20101, 2012, 2032 en 2014 * Jaarcyclus RvC: monitoring/evaluatie via tertiaalrapportages ***Zelfevaluatie*** o Verslagen ***Bestuursbesluiten*** * Besluiten 2014, 2013, 2012 en 2011 ***Documenten met betrekking tot het profiel van de RvT, statuten, reglementen*** * Statuten * Positionpaper * Reglement Raad van Commissarissen * Rooster van aftreden Raad van Commissarissen * Samenstelling en functieprofiel RvC * Governancecode * Stappenplan Governance * Klokkenluidersregeling * Integriteitscode * Checklist Governancecode ***Overige documenten***	

4. Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden

Directeur-bestuurder
* Herman Suijdendorp

Raad van Commissarissen
* Diederik Hommes
* Peter van den Bosch

Managementteam
* Femma den Breejen
* Bas de Bruijn
* John van der Staak

Ondernemingsraad
* Merlijn Meeus
* Annie Selles
* Sjaak Jansen
* Serkan Yilmaz

Medewerkers
* Minoek Bos
* Caroline Hijnen
* Hans Bouthoorn
* Wil Schoonenberg

Huurders
* Piet van de Pol, Huurdersplatform
* D. Jansen, Huurdersplatform
* E. Scheepmaker, Huurdersplatform
* Jose Appelhof, Klankbordgroep Vinkenhof
* Biancha de Haan, Klankbordgroep Vinkenhof

Gemeente Tiel
* Henk Driessen, wethouder
* Willem Rikken
* Cees Rijnberg
* Karin Blaauw
* Angela van Velden

Collega-corporatie
Jaap van Dam, Kleurrijk Wonen

Zorg- en welzijnsinstellingen
* Theo aan de Stegge, Stichting J.P. van den Bent
* R. Schut, Stichting J.P. van den Bent
* Ron Axt, Stichting Thuiszorg en Maatschappelijk Werk Rivierenland
* Frits van Es, Stichting Zorgcentra Rivierenland
* Ruth Maas, Stichting Zorgcentra De Betuwe
* Thea Hafmans, RIBW
* Fred Heidinga, RIBW
* Willy Toonene, RIBW
* Johan Andree, Mozaiek

5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

Rob van Oostveen

Hij werkte tien jaar in de ICT (Multihouse) in diverse uitvoerende, management en directiefuncties. Tijdens deze periode studeerde hij bestuurlijke informatica en marketing en was hij lid van de NEN commissie die Nederland vertegenwoordigde bij de ontwikkeling van de ISO 9000 serie. Daarna heeft hij acht jaar als directeur gewerkt bij Kolpron. Vanuit Kolpron is hij betrokken geweest bij de ontwikkeling van de Structuurschets voor de Vastgoedinformatievoorziening in Nederland en heeft hij veel adviezen uitgebracht en reorganisaties, privatiseringen en fusies begeleid en interim posities bekleed bij organisaties die actief zijn in de vastgoedbranche (corporaties, gemeenten, provincies, VROM).

Vervolgens is hij ruim twaalf jaar directeur van regio Noord bij Ymere geweest. Een positie waarin hij verantwoordelijk was voor het beheer en de ontwikkeling van een vastgoedportefeuille van 10.000 eenheden. Binnen het directieteam was hij ook verantwoordelijk voor de portefeuilles ICT, P&O, servicebedrijven en communicatie en is hij betrokken geweest bij invoering van de aeDex/IPD en de vernieuwing en invoering van diverse informatiesystemen.

Tegenwoordig is hij zelfstandig adviseur en vervult hij een aantal commissariaten bij woning-corporaties en zorginstellingen. Zijn specialisme ligt vooral op ontwikkeling en implementatie van nieuwe strategieën, resultaatgerichte sturingsconcepten en het professionaliseren van vastgoedsturing.

drs. G.B.J. (Gérard) van Onna MRE

Gérard van Onna (1971) studeerde Fiscale Economie aan de Universiteit Tilburg, waarna hij meer dan tien jaar heeft gewerkt bij belastingadvieskantoren, zoals Deloitte en Ernst & Young. Binnen Ernst & Young Belastingadviseurs maakte hij deel uit van de branchegroepen vastgoed en woningcorporaties. Hij heeft zijn vastgoedkennis verder verbreed en verdiept met de studie Master of Real Estate (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam School of Real Estate).

Hij kan bogen op een brede ervaring met vastgoedgerelateerde vraagstukken op financieel, fiscaal en juridisch terrein, zoals het reorganiseren, structureren, begeleiden en uitvoeren van complexe transacties bij (middel-) grote nationale en internationale ondernemingen en woningcorporaties. Daarnaast voerde hij vele due diligence-onderzoeken uit bij vastgoed-gerelateerde ondernemingen. Tevens heeft hij interim-opdrachten bij woningcorporaties uitgevoerd.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.

mr. L.J.M.G. (Léon) Hulsebosch MRE

Léon Hulsebosch (1956) studeerde Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij heeft daarna jarenlange ervaring opgedaan met onroerendgoedbeleggingen, zoals woningen en commercieel vastgoed bij het Vastgoed Investment Centre van Aegon Nederland. Na zijn postdoctorale opleiding vastgoedkunde (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam 'Amsterdam School of Real Estate' (1991) werd hij lid van het Management Team van Fortis Vastgoed Beleggingen, verantwoordelijk voor de verwerving van beleggingsvastgoed voor institutionele en particuliere beleggers. Hij is opgenomen in het Register van Vastgoedmanagers- en Experts (RVGME).

Uitgebreide ervaring heeft hij in het coördineren van complexe aankoopprocessen zoals de overname van (omvangrijke) vastgoedbeleggings- en ontwikkelingsportefeuilles, al dan niet in vennootschapsstructuren, de initiëring en (mede)projectontwikkeling en realisatie van zowel woningbouwprojecten als commercieel vastgoed en het voor beleggers beheersen en managen van de daaraan verbonden risico's.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.

procorp
visitatie woningcorporaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Plaats: Zeist
Datum: 30 januari 2015

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

SCW

verklaren hierbij dat de maatschappelijke visitatie in de periode februari 2015 – juni 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie hebben de leden geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie de leden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de corporatie.

Voorzitter van de visitatiecommissie

R. van Oostveen

Lid van de visitatiecommissie

Drs. G.B.J. van Onna MRE

Secretaris van de visitatiecommissie

Mr. L.J.M.G. Hulsebosch

procorp
visitatie woningcorporaties

Onafhankelijkheidsverklaring Coöperatieve vereniging Procorp U.A.

Plaats: Zeist
Datum: 30 januari 2015

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. verklaart hierbij dat de visitatie van

SCW

in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee jaren voorafgaand aan de visitatie heeft Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen zakelijke relatie met de corporatie hebben

Namens Coöperatieve vereniging Procorp U.A.

Mr. H. Wilbrink