

Maatschappelijke visitatie Stichting Woningbeheer Betuwe

Definitief

Opdrachtgever: SWB

ECORYS Nederland BV

Wouter Vos
Jeroen Plomp
Marleen Roekx

Rotterdam, 1 december 2010

ECORYS Nederland BV
Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
W www.ecorys.nl
K.v.K. nr. 24316726

ECORYS Vastgoed
T 010 453 85 19
F 010 453 85 88

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1 SWB	9
1.1 Profiel	9
1.2 Bezit	9
1.3 Organisatie	10
1.4 Beleidscyclus	11
2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Strategisch beleidsplan 2006 tot 2010	12
2.3 Ondernemingsplan 2010-2012:	16
2.4 Overige beleidsstukken	18
2.5 Prestaties en beoordeling	20
2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,6	21
3 Presteren naar Opgaven (PnO)	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Regionale opgaven	24
3.3 Lokale opgaven	25
3.4 Presteren naar Opgaven	30
3.5 Presteren naar Opgaven: 5,9	30
4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Samenwerking en overleg	33
4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie	35
4.4 Presteren volgens Stakeholders: 6,8	41
5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	43
5.1 Inleiding	43
5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV en WSW	43
5.3 Financiële sturing door SWB	48
5.4 Efficiëntie	54
5.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,9	54
6 Governance	58
6.1 Inleiding	58
6.2 Governance structuur	58
6.3 Intern Toezicht - Raad van Commissarissen	60

6.4 Thema's	61
6.5 Relatie Raad van Commissarissen – directeur bestuurder	63
6.6 Betrokkenheid van stakeholders	64
6.7 Prestatie op het gebied van governance:	64
Deel II: Prestatiespinnenwebben	67
Het totaalbeeld	68
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,6	69
Presteren naar Opgaven: 5,9	70
Presteren volgens Stakeholders: 6,8	71
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,9	72
Presteren met betrekking tot Governance: 6	72
Deel III: Integrale beoordelingstabellen	74
Bijlagen	76
Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)	77
Bijlage 2: Geïnterviewde personen SWB	84
Bijlage 3: Betrokken stakeholders	85
Bijlage 4: Documentatie	86
Bijlage 5a: Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	88
Bijlage 5b: Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (Kengetallen)	93
Bijlage 6 Prestatiemeting presteren naar opgaven	97
Bijlage 7 Recensie en samenvatting	

Voorwoord

Een nieuw visitatiestelsel

Een aantal corporaties, verenigd in Het Woonnetwerk, heeft in 2005 het initiatief genomen om te komen tot de ontwikkeling van een nieuw stelsel voor maatschappelijke visitatie. Het initiatief sluit aan op de actuele discussies over toezicht, verantwoording en governance waarover zich onder meer de commissies Sas en Winter hebben uitgesproken. In de AedesCode die in januari 2007 is vastgesteld, is de verplichting opgenomen voor corporaties die aangesloten zijn bij Aedes om zich eens per vier jaar te onderwerpen aan een audit die een gestructureerd oordeel oplevert over de maatschappelijke prestaties.

Het Woonnetwerk heeft de SEV gevraagd om de ontwikkeling van een nieuw visitatiestelsel te willen ondersteunen, waarbij als accenten werden geformuleerd:

- Een onafhankelijk vormgegeven instrument; geen instrument van de branche of van de overheid.
- Toetsing van buiten naar binnen; welke vragen wil 'de omgeving' beantwoord zien?
- Primair een horizontale verantwoording, niet zozeer een leerinstrument.
- Meer toetsen op resultaat dan op proces.

Medio 2006 was het visitatiestelsel op hoofdlijnen ontwikkeld¹ en is een pilot van start gegaan, waarin maatschappelijke visitaties zijn uitgevoerd en de methodiek is doorontwikkeld. Deze pilot is in de eerste helft van 2008 afgerond.

Hoofdlijnen van het stelsel voor maatschappelijke visitatie

Het doel van de maatschappelijke visitatie is als volgt verwoord:

Het geven van een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de stakeholders daarin een expliciete rol, zodat de maatschappelijke visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de stakeholders. Daarmee wordt bereikt dat de visitatie informatie en verantwoording verstrekt aan de stakeholders over het presteren van de corporatie².

De visitatiemethodiek brengt het maatschappelijk rendement in beeld door de prestaties van de corporatie te beschrijven en deze af te zetten tegen:

- De eigen ambities en doelstellingen.
- De opgaven in het werkgebied.
- De normen van de stakeholders.
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie.

De governance vormt hierin een bijzonder veld.

¹ Vastgelegd in Deel 1: Contouren van het nieuwe visitatiestelsel: producten van de visitatie. Deel II: Onderleggers van de visitatieonderdelen.

² Idem.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een kwantitatieve scorekaart. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een overkoepelende en samenvattende beoordeling bevat.

Maatschappelijke visitatie SWB – de aanpak van ECORYS

SWB heeft ECORYS opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode mei – september 2010. Het visitatieteam bestond uit Wouter Vos, Jeroen Plomp en Marleen Roekx. De aanpak van ECORYS kende de volgende stappen:

1. Deskresearch:
Op basis van beschikbare documenten is in het voorjaar van 2010 een inventarisatie gemaakt van de gegevens die relevant zijn in het kader van de maatschappelijke visitatie. Deze gegevens zijn bestudeerd en verwerkt in een (intern) werkdocument.
2. Startbijeenkomst:
Op 25 mei 2010 heeft onder leiding van ECORYS een startbijeenkomst plaatsgevonden met de directeur-bestuurder, het managementteam en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Daarbij heeft ECORYS een korte toelichting gegeven op de doelstellingen en de aanpak van de maatschappelijke visitatie. De bevindingen van de deskresearch zijn besproken. Tevens zijn afspraken gemaakt over de vervolgstappen.
3. Interviews intern³:
Op 25 en 27 mei 2010 hebben interviews plaatsgevonden met de directeur-bestuurder en de overige MT-leden. Op 22 juni 2010 heeft een interview plaatsgevonden met de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Doelstelling van deze interviews was om de bevindingen uit de deskresearch aan te vullen en in te kleuren.
4. Stakeholdersronde:
Op 27 mei 2010 is een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd door SWB. Daarnaast hebben telefonische interviews plaatsgevonden met een selectie uit de groep stakeholders. Bijlage 3 bevat het volledige overzicht van de bij de visitatie betrokken stakeholders.
5. Interne bijeenkomsten visitatieteam ECORYS:
In de maanden juni en september heeft het visitatieteam van ECORYS intern overleg gevoerd. Daarbij zijn de bevindingen ten behoeve van de rapportage en de beoordeling van de prestaties besproken.
6. Rapportage:
Aansluitend is de conceptrapportage maatschappelijke visitatie geformuleerd. Deze is op 6 oktober 2010 besproken met de directeur-bestuurder en de Raad van Commissarissen van SWB. Na verwerking van tekstuele correcties is de definitieve rapportage opgesteld.

De maatschappelijke visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0 versie van de SEV-methodiek, met uitzondering van de beoordeling van Presteren naar Vermogen. Op dit onderdeel is de methodiek nog in ontwikkeling. De wijze waarop ECORYS de beoordeling van Presteren naar Vermogen opbouwt, is beschreven in paragraaf 5.1.

³ Voor een volledig overzicht zie bijlage 2

Graag lichten wij toe welke aanpak wij hanteren bij het beoordelen van maatschappelijke prestaties van de corporatie:

- Wij beschouwen een periode van 4 jaren (2006, 2007, 2008 en 2009) en kijken daarbij, voor het totaalbeeld, enkele jaren vooruit. ECORYS maakt zoveel mogelijk gebruik van feiten en cijfers, normeringen en oordelen van anderen. De *feitelijk geleverde prestaties* en de waargenomen stakeholdersoordelen vormen steeds de basis van de beoordeling.
- Wij bekijken tevens de beleidsstructuur waarbinnen de prestaties zijn (worden) geleverd. De beleidsstructuur geeft een indruk van de borging en de duurzaamheid van de prestaties en is mede van invloed op de beoordeling. De wijze waarop binnen de corporatie de governance is ingevuld, maakt eveneens deel uit van de beoordeling.
- Wij bekijken ook de context waarin de prestaties zijn (worden) gerealiseerd. De context kan bijvoorbeeld verklaringen opleveren voor het achterblijven van prestaties. Deze verklarende context bepaalt niet de beoordeling van de feitelijk gerealiseerde prestaties, maar wordt als tekstuele aanvulling op de beoordeling geformuleerd.
- Wij hebben ervoor gekozen om de prestatiespinnenwebben te voorzien van tekstblokken die het oordeel in de spinnenwebben inkleuren. Op deze wijze ontstaat naar onze mening een evenwichtig beeld tussen kwantitatief oordeel en context/argumentatie.

De cijfermatige beoordeling wordt als volgt toegepast:

cijfer	toelichting
10	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders + verwerking van voortschrijdend inzicht en extra ambities
9	Prestatie ruimschoots boven hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
8	Prestatie conform hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (100%)
7	Prestatie iets achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (90-100%)
6	Prestatie behoorlijk achterblijvend bij hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (75-90%)
5	Prestatie onvoldoende ten opzichte van wat de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders (50-75%)
4	Prestaties minder dan de helft van hetgeen de corporatie zich had voorgenomen, had afgesproken met stakeholders
3-1	Niet of nauwelijks prestaties op de eigen doelstellingen of afspraken met stakeholders. Toekenning 3, 2 of 1 varieert met de geleverde inspanning en de mate waarin die zichtbaar wordt

Wanneer de doelstellingen (zowel ten aanzien van eigen ambities en doelstellingen als de opgaven) kwalitatief geformuleerd zijn, heeft de beoordeling als volgt plaatsgevonden:

Cijfer	Toelichting	Kleurcode BSC
8	Gerealiseerd conform afspraak	Groen
7 of 6	Gedeeltelijk gerealiseerd	Geel
5 of 4	Niet gerealiseerd	Rood



Leeswijzer

Deel I van de rapportage bevat het toelichtende rapport. Het bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. Profiel SWB
2. Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)
3. Presteren naar Opgaven (PnO)
4. Presteren volgens Stakeholders (PnS)
5. Presteren naar Vermogen en Efficiëntie (PnV/E).
6. Governance

Deel II bevat de prestatiespinnenwebben met tekstblokken.

Deel III geeft de kwantitatieve scorekaart.

Bijlage 1 bevat de beoordelingsschema's van de visitatiemethodiek.

Bijlage 2 geeft een overzicht van de betrokkenen bij SWB die wij in het kader van de maatschappelijke visitatie hebben gesproken en geïnterviewd.

Bijlage 3 geeft een overzicht van de stakeholders die betrokken waren bij de maatschappelijke visitatie.

Bijlage 4 geeft het overzicht van de bestudeerde documentatie.

Bijlage 5 geeft een overzicht van de prestaties op het gebied van de ambities en doelstellingen

Bijlage 6 geeft een overzicht van de prestaties op het gebied van de opgaven in het werkgebied

Bijlage 7 bevat de recensie en samenvatting

Tot slot

De leden van het visitatieteam van ECORYS hebben de procesgang gedurende de maatschappelijke visitatie en de samenwerking daarin met SWB ervaren als constructief, open en prettig. Wij danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

1 SWB

1.1 Profiel

SWB heeft een bezit van ca. 4.000 wooneenheden. Het werkgebied van SWB bevat de gemeenten Buren (Lienden, Ingen, Ommeren, Maurik, Eck&Wiel, Ravenswaaij, Rijswijk en Beusichem) en Neder-Betuwe (Opheusden, Kesteren, Ochten, Echteld, IJendoorn, Dodewaard en Wely). In de kernen van deze gemeenten heeft SWB een dominante positie. In het gebied is slechts één andere corporatie actief, met een gering aantal woningen. Volgens de systematiek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting behoort SWB tot de referentiegroep van corporaties met een gemiddeld profiel met een accent op eengezinswoningen. In totaal behoren 90 corporaties tot deze referentiegroep.

1.2 Bezit

Bijna 95% van het woningbezit van SWB bestaat uit eengezinswoningen. Dit aanzienlijk hoger dan het landelijk beeld (43,6%). Daarnaast heeft SWB enkele meergezinswoningen in haar bezit. Meer dan een 74,1% van het woningbezit is gebouwd in de periode 1945-1979, het landelijk beeld ligt lager namelijk op 51,3 %. Opvallend is verder dat de corporatie geen woningen in haar bezit heeft voor 1945 zijn gebouwd.

Tabel 1.1 Woningbezit SWB

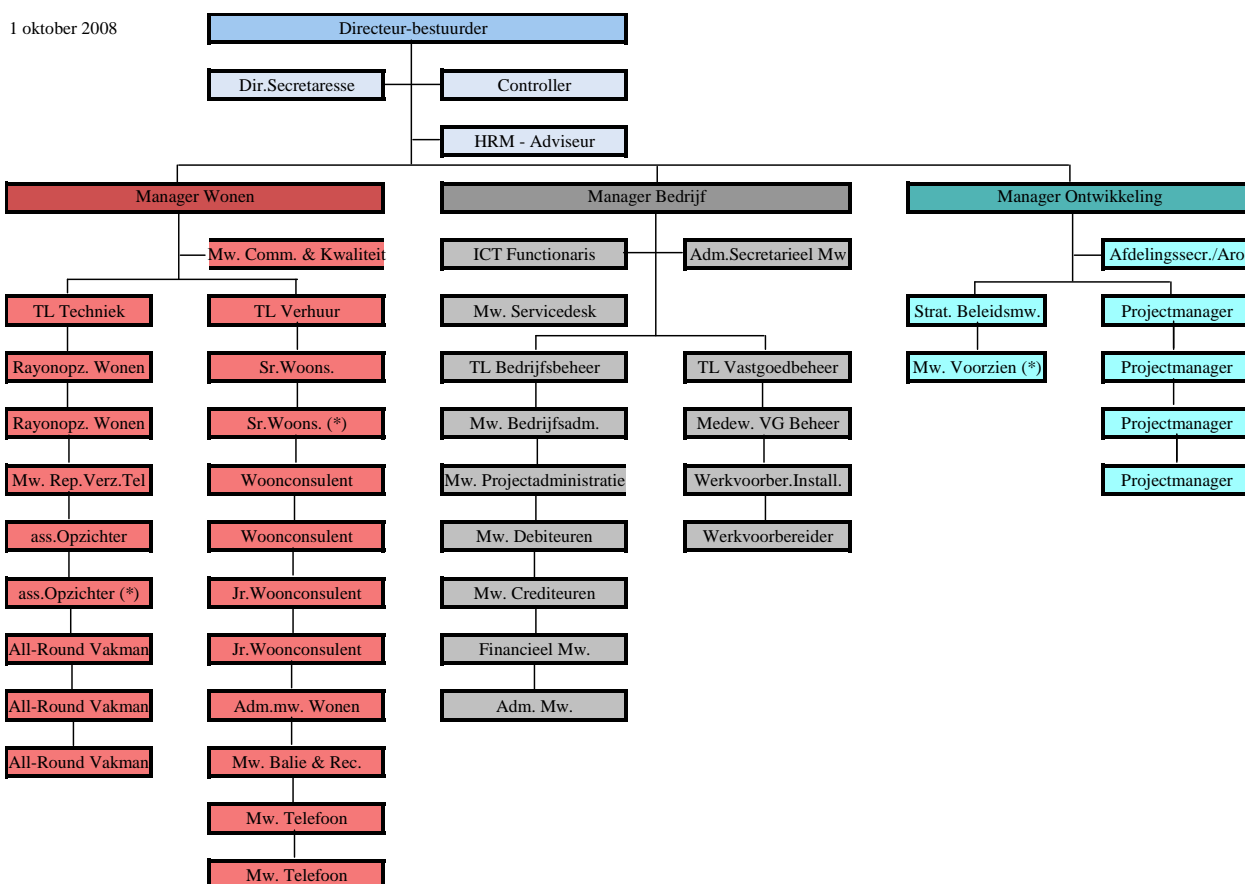
	SWB %	Landelijk %
Eengezinswoningen	94,6	43,6
Meergezinswoningen 4 etages zonder lift	0,0	27,5
Meergezinswoningen met lift	5,3	12,7
Hoogbouw	0,0	10,6
Eenheden verzorging	0,0	2,1
Overig	0,1	3,5
Totaal	100	100

Bron: Corporatie in Perspectief, Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2009.

De woningvoorraad van SWB heeft een gemiddeld huurniveau van €412,- per maand dat overeenkomt met 64% van de maximaal toegestane huur. Voor de referentiegroep geldt een lager huurniveau van €389,- dit is 62,5 % van de maximaal toegestane huur. Het landelijke cijfer ligt ook lager op €402 per maand, maar hier is het percentage maximaal toegestane huur echter op een hoger niveau en 71%. Van de woningen behoort 18,4% van de woningen tot de goedkope voorraad en 78,2% tot de bereikbare voorraad. In vergelijking met de referentiegroep en het landelijke beeld is het aandeel goedkope woningen bij SWB laag.

1.3 Organisatie

De organisatie van SWB bestaat momenteel uit een directeur die wordt ondersteund door het Management Team. Vanaf augustus 2009 tot juli 2010 is de functie van directeur-bestuurder ad interim vervuld. In juli 2010 heeft de interim-directeur zijn werkzaamheden overdragen aan de nieuwe directeur-bestuurder. Het Management Team bestond op 31 december 2009 uit een manager Ontwikkeling, manager Wonen en een manager Bedrijf. De controller, HRM Adviseur en strategisch beleidsmedewerker zijn toegevoegd lid van het Management Team. De leden van het Management Team adviseren en ondersteunen de Directeur-Bestuurder ten aanzien van het dagelijks bestuur van SWB. Bij SWB zijn 37 medewerkers in vaste dienst.



Een nieuwe organisatiestructuur is in de maak. De afdeling Vastgoed (gesplitst in ontwikkeling en beheer), de afdeling Wonen (verbinding met vastgoedbeheer) en een afdeling voor ondersteuning (Bedrijf) blijven alsdan over. Het is de bedoeling dat er meer focus komt op de interne organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan maximale beschikbaarheid van managementinformatie, het registreren van uren van personeel en professionalisering naar buiten toe.

Meer in het algemeen heeft de visitatiecommissie, mede met betrekking tot de organisatie, een sterke en recente (met name vanaf augustus 2009) positieve tendens kunnen waarnemen. Hoewel deze tendens grotendeels valt buiten de periode waarop de visitatie betrekking heeft, geeft deze ontwikkeling vertrouwen voor de toekomst.

1.4 Beleidscyclus

In het kader van de maatschappelijke visitatie is een beoordeling van de beleidscyclus van belang vanwege de verankering van de maatschappelijke prestaties in de organisatie en de duurzaamheid van het presteren. Voor de maatschappelijke visitatie is met name het Strategisch Beleidsplan 2006 tot 2010 van belang. In dit Beleidsplan zijn de missie, strategie en visie van SWB vastgelegd. Dit beleidsplan wordt opgevolgd door het ondernemingsplan 2010-2012 (er gekozen voor een beleidsplan dat slechts 2 jaar beslaat, om de nieuwe directeur-bestuurder de ruimte te geven zelf invulling te kunnen geven aan het beleid na 2012). De monitoring van het Strategisch beleidsplan vindt plaats aan de hand van de jaarverslagen en de kwartaalrapportages.

2 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (PnA/D)

2.1 Inleiding

In het kader van de visitatie is voornamelijk het strategisch beleidsplan 2006 tot 2010 “SWB geeft je de ruimte” van belang voor de inventarisatie en beoordeling van de geleverde prestaties op de eigen ambities en doelstellingen. De monitoring van de jaarlijkse prestaties van de SWB vindt plaats door middel van de jaarverslagen en de kwartaalrapportages. In de navolgende paragrafen wordt gekeken naar de meest relevante beleidsdocumenten van SWB. Deze zijn aangevuld met bevindingen uit de interviews.

2.2 Strategisch beleidsplan 2006 tot 2010

In de jaren 2002 tot en met 2005 is de organisatie van SWB doorontwikkeld waarbij is gekozen voor een klantgerichte organisatievorm. In 2005 is de nieuwe koers “SWB geeft je de ruimte” vastgesteld. Aan de hand van dit document is het strategisch beleidsplan 2006 tot 2010 opgesteld.

SWB staat voor het goed passend huisvesten van haar huidige en toekomstige klanten in een prettige woon- en leefomgeving. SWB verwoordde voor de periode 2006 tot 2010 de volgende missie:

SWB geeft je de ruimte

SWB wil meer zijn dan een verhuurder van woningen. Zij streeft naar een full-service concept waarbij naast de huisvesting ook dienstverlening rond wonen in de breedste zin van het woord wordt aangeboden.

In het beleidsplan wordt de missie uitgewerkt in vijf subvisies:

- Klantvisie
- Vastgoedvisie
- Maatschappelijke/volkshuisvestelijke visie
- Organisatie en personeelsvisie
- Financiële visie

Klantvisie	
Full Service concept	Aanbieden van diverse woon- en zorgproducten.
Dienstverlening	Meten kwaliteit van de dienstverlening door middel van het KWH label
Verhuurmakelaar	Het matchen van de wensen van de klant op het beschikbare aanbod
Marktonderzoek	SWB wil weten wat er onder haar klanten leeft
Primaire doelgroep	SWB geeft speciale aandacht aan mensen die over een laag tot modaal inkomen beschikken of vanwege hun persoonlijke omstandigheden meer dan anderen moeite hebben met het vinden van huisvesting
Starters	SWB wil de startersmarkt beter in kaart brengen en starters de mogelijkheid bieden om woning te kopen.
Koopwoningen	Er is in beide gemeenten een te kort aan sociale koopwoningen. SWB wil de mogelijkheden onderzoeken of zij huurwoningen te koop kunnen aanbieden
Huurbeleid	Het huurbeleid wordt in 2 stappen geactualiseerd: 1) op basis van herijking SVB. 2) wet- en regelgeving overheid.
Bewonersparticipatie	Na de fusie met Woningstichting Dodewaard moet participatie opnieuw worden bezien.

2.2.1 Klantvisie

SWB wil een klantgerichte, transparante organisatie zijn die de klant centraal stelt. Naast de interne klanten behoren huurders, kopers, woningzoekenden, bedrijven en externe instellingen tot haar klantenkring.

Op 27 mei 2010 is voor het eerst een stakeholdersdag is georganiseerd. De input van de stakeholders blijft hierbij echter beperkt. De stakeholdersbijeenkomst heeft meer een informeel karakter. Uit de interviews komt naar voren dat SWB er bewust voor kiest om stakeholders niet vergaand bij beleid te betrekken. Het is vanaf heden wel de bedoeling om jaarlijks een stakeholdersdag te organiseren, met verschillende thema's. Over de precieze vorm en inhoud wordt nog nagedacht.

2.2.2 Vastgoedvisie

Het gewenste aanbod aan woonruimte in aantallen en diversiteit volgt uit de behoefte aan woonruimte op basis van gedegen marktonderzoek. SWB stelt zich daarbij primair het doel te kunnen voldoen aan de vraag van mensen die gezien hun persoonlijke omstandigheden meer moeite hebben om aan passende woonruimte te komen.

Vastgoed	
Strategisch Voorraadbeheer	Vaststellen herijking; communiceren wijzigingen naar klanten en stakeholders; Herzien en actualiseren beleid op deelreinen; Implementeren wijzigingen en nieuw beleid in de organisatie
Vastgoedbeleid	Er is behoefte aan vastgoedbeleid op onderwerpen als grondaankoop, aankoop woningen en gebouwen, investeringsbeleid/- beslissingen, nieuwbouw van woningen en waardeontwikkelingen

2.2.3 Maatschappelijke/volkshuisvestelijke visie

SWB is een maatschappelijke onderneming die vanuit haar missie en binnen de door de centrale en lokale overheid gestelde randvoorwaarden werkt aan haar maatschappelijke en volkshuisvestelijke taak.

Maatschappelijke/volkshuisvestelijke visie	
Positionering en Imago	Energie steken in de verbetering van de positionering, het verbeteren van de contacten met de politiek, het zich voorstaan op behaalde successen en het communiceren van de maatschappelijke taak van de corporatie binnen haar werkgebied
Differentiatie	Niet alleen werkzaam zijn voor de primaire doelgroep maar ook de secundaire doelgroep bedienen en zonodig de vrije sector
Innovatie	Innovatie door middel van product- en dienstenontwikkeling, ontwikkelen van maatschappelijk ondernemerschap en het verbeteren van markt- en klantgerichtheid
Communicatiebeleidsplan	Het uitdragen van de boodschap en het extern neerzetten van de corporatie vanuit een onderliggend beleidsplan
Verbeteren relatie naar lokale politiek	Ontwikkeling van corporate folder, meerjarenprestatieafspraken, organiseren van thema-avonden voor raadsleden, ontwikkelen van integraal plan voor het verbeteren van communicatie
Imago-onderzoek stakeholders	Weten wat bij klanten en stakeholders leeft door middel van KWH-onderzoek en eigen periodiek imago-onderzoek
Maatschappelijke verankering en communicatie	SWB wil zich als maatschappelijk onderneming profileren. In de externe communicatie wordt te weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheden om maatschappelijke investeringen te communiceren, dit moet worden verbeterd.
Relatiemarketing	Duidelijk en transparant aangeven waar SWB voor staat

2.2.4 Organisatie en personeelsvisie

In de filosofie van SWB staat de klant centraal. SWB wil transparantie, openheid, betrokkenheid en vertrouwen uitstralen. Daarnaast wil zij klantgericht zijn en flexibel inspelen op geboden mogelijkheden. SWB streeft naar een resultaatgerichte cultuur die motiverend en stimulerend werkt, een cultuur waar men samenwerkt om de doelstelling te bereiken.

Organisatie en personeelsvisie	
W6	Het effectueren van opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap bij projectontwikkeling tussen SWB en W6
Interne Controle/Administratieve organisatie	Processen en procedures actualiseren en het structureel onderhoud aan de administratieve organisatie integreren in de bedrijfsvoering
Personeelsbeleid	Actualiseren van het huidige personeelsbeleid met aandacht voor: Verlofmanagement; beloningsbeleid; loopbaanbegeleiding.
Onderzoek Medewerkertevredenheid	Bij 2 bedrijven is offerte opgevraagd voor het houden van een onderzoek. Naar aanleiding van de uitkomsten worden aanvullende activiteiten opgezet.
Cultuur	Uitkomsten uit medewerkertevredenheidonderzoek moeten input geven voor cultuurtraject
MT	Versterken van het MT, door middel van training en begeleiding
Automatisering	Implementeren van het nieuwe primaire proces, ITRIS Viewpoint.

Risicomanagement	De uitkomsten van de risicoanalyse (2004) is slechts gedeeltelijk opgepakt. Dit moet in 2006/2007 verder worden geïmplementeerd
Kwaliteitsbeleid	Besluitvorming actualisatie en of uitbreiding kwaliteitsbeleid SWB in de toekomst

Uit de interviews komt naar voren dat voor de reorganisatie er een te grote afstand bestond tussen het Management Team en de werkvloer en het personeel in die tijd onvoldoende is aangestuurd. De organisatie (vóór augustus 2009) was directief ingesteld en liet weinig ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief. Met de reorganisatie is er meer duidelijkheid geschapen en wordt er weer gewerkt richting een positieve werkhouding. Verder wordt aangegeven dat het management zich in de richting van een meer voorwaardenscheppend en kaderstellend functioneren beweegt. Tevens is, met de nieuw ingeslagen richting, de zelfwerkzaamheid van het personeel groter geworden. Een volledige cultuuromslag heeft echter tijd nodig. Als aandachtspunt wordt genoemd dat de organisatiestructuur zo spoedig mogelijk wordt geformaliseerd en dat snel duidelijk wordt met welke mensen op welke plaats men verder gaat.

2.2.5 Financiën

Financiële continuïteit is een voorwaarde voor SWB om haar kerntaken binnen het maatschappelijke ondernemerschap goed en verantwoord te kunnen uitoefenen. SWB is financieel not-for-profit organisatie en streeft naar een optimale balans tussen het financiële en maatschappelijke rendement.

Financiën	
Waardering materiële vaste activa	Waardering materiële vaste activa tegen actuele waarde. Het waardebegrip moet begrijpelijk, uitvoerbaar en voorzichtig zijn. Er worden 3 modellen gehanteerd: historische kostprijs, bedrijfswaarde en marktwaarde
Treasury	In de loop van 2006 wordt een deel van de leningenportefeuille geherfinancierd
Maatschappelijk rendement	SWB zoekt naar optimale balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. SWB moet methoden ontwikkelen om het maatschappelijke rendement te meten.
Wijziging verslaglegging	<ul style="list-style-type: none"> - De begroting 2006 wordt op basis van historische kostprijs als bedrijfswaarde zoals geformuleerd en op marktwaarde samengesteld voor intern gebruik. - De maand- en kwartaalrapportages dienen hierop aansluitend samengesteld te worden - De jaarrekening 2006 wordt op basis van historische kostprijs als bedrijfswaarde vastgesteld voor extern gebruik en op basis van marktwaarde voor intern gebruik - De jaarrekening 2007 wordt op basis van bedrijfswaarde vastgesteld voor extern gebruik en op basis van marktwaarde voor intern gebruik - Consequenties vanuit de gewijzigde regelgeving dienen in de verslaglegging verwerkt te worden
Deelname Aedex	Het traject voor deelname Aedex is opgestart: Alle benoemde woningtypes binnen woningtypes binnen SVB dienen te worden getaxeerd op leegwaarde; Voor introductie Aedex bij SWB dient een Plan van Aanpak te worden gemaakt
Rendement	Beleidsstuk rendementdoelstellingen maken. Inkaderen maatschappelijk rendement in beleid en bedrijfsprocessen
Kostenbeheersing/ budgetbewaking	Een positieve cash flow en een minimaal weerstandsvermogen is noodzakelijk als buffer. Gestreefd wordt naar kostenbeheersing zonder op kwaliteit in te leveren.

Analyse fiscalisering	SWB wil de juridische, financiële en organisatorische consequenties van Europese wetgeving (level playing field) nader onderzoeken en implementeren.
-----------------------	--

2.3 Ondernemingsplan 2010-2012:

Bij het opstellen van het nieuwe ondernemersplan voor de periode 2010 tot en met 2012 is er eerst gekeken naar de prestaties uit het Strategisch beleidsplan 2006 tot 2010. Aan de hand van deze bevindingen is een nieuw ondernemingsplan opgesteld.

De doelstellingen uit de klantvisie uit het beleidsplan 2006-2010 blijven de komende jaren hetzelfde: aandacht voor starters en senioren, voorraadbeleid actueel houden, het huurbeleid tegen het licht houden.

Ook enkele doelstellingen uit het vastgoedvisie blijven geagendeerd. Een meer marktgericht huurbeleid is niet gerealiseerd en komt in het huidige ondernemingsplan terug. Ook is het opstellen van een beleidsnotitie op het gebied van duurzaam bouwen en energiebesparing niet uitgevoerd. Dit krijgt in het huidige ondernemingsplan aandacht.

De maatschappelijke en volkshuisvestelijke visie (positionering als maatschappelijke organisatie in plaats van vastgoedonderneming) komt ook terug in het huidige beleidsplan. Er is het nodige aan gedaan om SWB in de samenleving uit te dragen d.m.v. een opgesteld communicatiebeleidsplan en de vertaling van het beleidsplan in een brochure. De stakeholders werden echter nog te weinig betrokken.

In het ondernemingsplan 2010-2012 komen zaken aan de orde die in de vorige periode vooralsnog onvoldoende zijn gerealiseerd, zoals het verbeteren van de interne controle, corporate governance en risicoanalyse.

SWB wil een financieel gezonde organisatie blijven met een optimale balans tussen het financiële en maatschappelijke rendement. Naast financieel rendement is er ook het maatschappelijk rendement. In beleid en bedrijfsprocessen moet dit nog verder ingekaderd worden.

De missie in het ondernemingsplan van 2010-2012 is als volgt verwoord:

Missie:

SWB is een maatschappelijke ondernemer die met haar partners zorgt voor vitale dorpen en kernen in de regio Rivierenland, door te investeren in de kwaliteit van wonen.

We hanteren hierbij als uitgangspunt dat wij het wonen betaalbaar houden en daarbij een ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid realiseren.

Wij doen dit vanuit een initiërende, stimulerende en verbindende rol.

Mensen die vanwege hun persoonlijke omstandigheden moeite hebben met het vinden van passende huisvesting, hebben in het bijzonder onze aandacht

Volgend op deze missie, formuleert SWB een visie, waarin ze aangeeft wat haar speerpunten zijn voor de komende jaren en hoe we dat bereiken. Die speerpunten zijn:

Speerpunt	Acties
SWB zorgt voor vitale dorpen en kernen	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in (maatschappelijk) vastgoed en voorzieningen • Verantwoordelijkheid nemen en initiërend, stimulerend en verbindend zijn. • Groeien naar een voorzieningencorporatie met elementen van collectief wijkregisseurschap. • Streven naar dienstverlening op maat voor elke kern met behoud van identiteit
SWB biedt keuzes	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden van klant- en marktonderzoek en uitkomst gebruiken als input beleid. • Als het blijkt dat het gewenst is wordt het aanbod van SWB verbreed. • Erkennen van verschillende doelgroepen en de hun woonwensen. • Klanten systematisch betrekken; actief zijn bij het oplossen woonvraagstukken • Zorgen dat wonen betaalbaar blijft • Streven om klanten een wooncarrière te bieden. • Aanbieden van verschillende eigendomsvormen van wonen.
SWB werkt aan een gevarieerd aanbod	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisch te kijken naar de opbouw van de woningvoorraad. Het streven is meer variatie in de woningvoorraad en differentiatie in de dorpen en kernen • Zorgen voor een voldoende en gevarieerd woningaanbod in verschillende prijsklassen en eigendomsvormen • Bij de ontwikkeling wordt uitgegaan van het principe levensloopgeschikte wonen • Omdat aanbod wordt afgestemd op de vraag, is SWB beter in staat om de huidige stagnatie op de woningmarkt op te lossen. • Streven naar meer doorstroming in onze woningen, mits dit leidt tot een betere afstemming van het aanbod op de vraag in de markt • Het ontwikkelen en beheren van ook niet-woongerelateerd maatschappelijk vastgoed
SWB bouwt aan relaties	<ul style="list-style-type: none"> • Investeren in het opbouwen van relaties met haar stakeholders en onderhouden van een duurzame en hechte relatie met hen. • Zoeken naar gezamenlijke investeringen in maatschappelijk vastgoed en voorzieningen • Faciliteren van belangrijke maatschappelijke sectoren als onderwijs, zorg /welzijn.
SWB investeert duurzaam	<ul style="list-style-type: none"> • Ervoor zorgen dat de klanten energie kunnen besparen in hun woning. SWB gaat investeren in energiebesparende maatregelen in de bestaande bouw • Voor nieuwbouwwoningen wordt uitgangspunt minimaal het energielabel A gehanteerd. • De komende jaren worden de overige processen in de bedrijfsvoering onderzocht hoe het begrip duurzaamheid meer betekenis kan krijgen.
SWB onderneemt verantwoord	<ul style="list-style-type: none"> • Bewust te zijn van de risico's die ondernemen met zich meebrengt. • Het hebben van hoge ambities en grote opgaven in haar werkgebied, financiële continuïteit is daarbij randvoorwaarde. • Voor het bedrijf en medewerkers een blijvende aandacht voor ontwikkelen. Blijven leren en vernieuwen. • Zorgen voor een blijvend klimaat waarin medewerkers betrokken, enthousiast en gemotiveerd zijn. • SWB kijkt kritisch of haar organisatieomvang en –structuur past bij de ambities en de opgave. • SWB sluit zich aan bij maatschappelijke gedragscodes.

Een algemeen aspect dat naar voren is gekomen uit de interviews is dat de ambities van SWB haalbaar moeten blijven. Het is dan ook een aandachtspunt om de ambities realistisch (en concreet) te maken. Een uitdaging voor de toekomst is om het kapitaal op een maatschappelijk verantwoorde wijze in de regio te investeren. In dat kader dienen voldoende doelen te worden gevonden om in te investeren. Gesteld wordt dat het werkgebied niet zozeer vraagt om een uitbreiding van de sociale huurvoorraad; daarom is het voor een corporatie als SWB goed om haar taakopvatting breed te zien. De vraag wordt meer gezien in maatschappelijke voorzieningen en zorg in brede zin.

2.4 Overige beleidsstukken

Strategisch voorraadbeleid: herijking 2006

Strategisch programma benoemt de gewenste voorraad in haar werkgebied; stelt een beheerplan en activiteitenplan vast met betrekking tot haar huidige voorraad voor de komende 20 jaar en geeft richting ten aanzien van toe te voegen voorraad in haar werkgebied. SWB heeft als doelstelling primair werkzaam te zijn voor die mensen die vanwege persoonlijke omstandigheden aangewezen zijn op de corporatie.

In de herijking van 2006 blijkt dat de uitvoering redelijk gelijk loopt met de doelstellingen. Toch zijn er enkele strategiewijzigingen, dit zijn:

- Minder herbestemmen
- Wijzigen van sloopbeleid. In 2006 staan ruim 500 woningen op de slooplijst ten opzichte van ca. 660 eerder. De belangrijkste wijziging is dat het grootste herstructureringsproject De Slaag 2 te Maurik gedeeltelijk af is. De leefomgeving, niet de woning is het probleem in de wijk. Op korte termijn maakt SWB een wijkontwikkelingsplan
- 168 extra woningen op schaduwverkooplijst in afwachting van beleid koopvarianten, o.a. Opheusden-midden waar een grote concentratie van huurwoningen is.

In de interviews is naar voren gekomen dat, ondanks sterke ambities in het verleden, een aantal plannen de afgelopen 3 jaar niet gerealiseerd is door SWB. Eén van de redenen hiervoor is dat SWB indertijd te weinig ervaring had met programmering. Verder wordt aangegeven dat SWB in 2006 een redelijk grote ontwikkelambitie heeft geformuleerd, waarbij het projectmanagement zou worden weggezet bij een samenwerkingsverband (W6). Gesteld wordt dat binnen dit samenwerkingsverband er echter niet altijd voldoende capaciteit was om de projecten van SWB op te pakken. Om deze reden is er voor gekozen om de projectontwikkeling binnenshuis te organiseren. Deze afdeling is thans bijna op volle sterkte.

Strategische voorraadbeleid: herijking 2009

In de herijking van 2009 vindt een verschuiving plaats naar verkoop (vooral verkoop koopgarant) en toevoeging voorzieningen/zorg. De herijking heeft aansluiting op de dorpsvisies. In de dorpsvisies is er aandacht voor differentiatie in het woningaanbod en ligt een accent op het realiseren van voor senioren geschikte woningen. Gekeken moet worden welke complexen voor een ander etiket in aanmerking komen. Er wordt de voorkeur aan gegeven om de horizon voor sloop te beperken tot 10 jaar, of een maximum te stellen aan het kostenniveau voor ingreep per adres. De gewenste voortgang van

herstructurering (upgrading, energie-aanpassing en het geschikt maken voor senioren) zal concreter vorm moeten krijgen.

Interne notitie verkoopbeleid(2003)

Het doel van het verkoopbeleid is:

- 1) De verkoop van het huurwoningen is een middel geen doel;
- 2) Verkoop wordt ingezet om versnipperd bezit tegen te gaan of leefbaarheid en differentiatie in wijken te bevorderen
- 3) Daarnaast is verkoop een instrument om het bezit te optimaliseren.

In totaal wil SWB 172 woningen verkopen. Er wordt een actieve ‘verkoopcampagne’ ingezet.

Interne notitie Kaders SWB als voorzieningencorporatie (2007)

De doelstellingen van de interne notitie Kasers SWB als voorzieningencorporatie zijn:

- Invulling geven aan maatschappelijk ondernemerschap door het bouwen, verkrijgen en beheren van maatschappelijk vastgoed
- Verbeteren van de leefbaarheid in de dorpen
- Verhogen van de waarde van het woningbezit
- Verbeteren van het partnerschap met de gemeente(n) en andere stakeholders
- Het op een maatschappelijk relevante manier inzetten van het (over)vermogen in het eigen werkgebied

Interne notitie maatschappelijk ondernemen (2008)

Vertrekpunt van SWB is het in de strategienota uitgesproken voornemen om te ontwikkelen tot een voorzieningencorporatie. SWB kiest er voor om jaarlijks 2,5 % van haar eigen vermogen te besteden aan maatschappelijk ondernemen. Voor 2009 wordt €2 miljoen ingezet.

Taakstelling van SWB

- Exploitatie maatschappelijk vastgoed: 50%
- Bijdrage aan leefbaarheid: 20%
- Het mede zorgen voor Zorg & Welzijn: 10%
- Faciliteren van opleidingen en werkplaatsen: 10%
- Maatschappelijke inbedding: 10%

In interviews wordt aangegeven dat, bijvoorbeeld, leefbaarheid nog maar aan het begin van het traject staat. Reden waarom er met een bescheiden budget wordt gestart. De verwachting bestaat hierbij dat met name actiegericht gewerkt zal gaan worden (en niet zozeer op basis van een strak geformuleerd beleid), aan de hand van een leefbaarheidsbegroting.

Conceptrapportage “Analyseren van Kansen”(2009)

In de conceptrapportage “Analyseren van Kansen” worden de kansen op het gebied van wonen (huisvesting), zorg en welzijn (kwaliteit van de leefomgeving) onderzocht. Met het uitgangspunt dat mensen met een zorgvraag een betekenisvol en zelfstandig leven kunnen leiden in hun eigen dorp, met de woning en het zorgaanbod dat daarbij gewenst is.

Dit leidt tot de volgende deelresultaten:

- Een analyse van de voor de samenwerking relevante zorgvraag in de gemeenten Neder-Betuwe en Buren, gedifferentieerd naar de verschillende typen zorg, en vergeleken met het beschikbare aanbod.
- Een analyse van de voor de samenwerking relevante vastgoedsituatie in de gemeenten Neder-Betuwe en Buren, gedifferentieerd naar bestaande locaties in eigendom en hun positie.
- Een omgevingskaart met alle relevante partijen, hun belangen en hun posities
- Een presentatie met de integratie en de conclusies van beide analyses en de omgevingskaart in de vorm van een overzicht van kansen en mogelijkheden.

2.5 Prestaties en beoordeling

De ambities en doelstellingen van SWB vloeien voort uit strategisch beleidsplan 2006-2010. Aan de hand van de jaarverslagen, kwartaalrapportages en de aanvullende interviews worden de prestaties van de ambities en doelstellingen gemeten. Voor de maatschappelijke visities zijn, zoals vermeld, vooral de prestaties in de periode 2006 tot en met 2009 bekeken. Voor een aantal prestaties is deze scheiding moeilijker te maken, waardoor de gehele periode in ogenschouw wordt genomen. De integrale uitwerking van de beoordeling van de prestaties eigen ambities en doelstellingen wordt weergegeven in bijlage 5b.

De door de visitatiecommissie gehanteerde beoordeling, heeft plaats gevonden volgens de scoretabel zoals weergegeven in de bijlage 5a. Hier is per (sub)indicator per jaar gekeken in hoeverre SWB voldaan heeft aan de zichzelf gestelde doelen. Deze doelen zijn weergegeven in de vorm een norm. De afwijking van deze norm leidt tot een cijfermatige beoordeling door de visitatiecommissie. In de tabel uit het voorwoord wordt weergegeven welke prestatie (af te lezen als de afwijking van de norm) correspondeert met een bepaald cijfer.

Tabel 2.1 Prestaties eigen Doelstellingen en Ambities (Strategisch beleidsplan 2006-2010)

Prestatieveld	Beoordeling
Klantvisie	6,4
Vastgoedvisie	6
Maatschappelijke/volkshuisvestelijke visie	5,4
Organisatie en personeelsvisie	5,8
Financiën	5,8
Gemiddelde	5,9

De doelstellingen in de strategienota en de ondernemingsplannen zijn niet altijd SMART geformuleerd. Daarom wordt de beoordeling van eigen Ambities en Doelstellingen aangevuld met de resultaten uit de Kengetallen. Jaarlijks formuleert SWB per thema haar normen, die elk kwartaal met worden verantwoord. De resultaten per thema zijn in de onderstaande tabel samengevat. In bijlage 5a is de volledige weergave van de tabel te vinden.

Tabel 2.2 Prestaties eigen Doelstellingen en Ambities (kengetallen 2007-2009)

Prestatieveld	Beoordeling
Woning aanbieden en toewijzen	7,1
Verhuren	7,1
Verkopen bestaand bezit	7,2
Incasseren vorderingen	7,9
Verzoeken afhandelen klant	7,5
Planmatig onderhouden	7,8
Human Resource managen	6,9
Inkopen (cumulatief)	7,9
Treasury uitvoeren	9,0
Verloopstaat woningen	7,0
Gemiddelde	7,5

Voor het bepalen van het eindscore tellen beide tabellen voor 50% mee in de beoordelingstabel. Het gemiddelde van deze beide uitkomsten bedraagt:

Tabel 2.3 Totaalbeeld Prestaties eigen Doelstellingen en Ambities

Prestatieveld	Beoordeling
Strategisch beleidsplan (2006-2010)	5,9
Kengetallen (2007-2009)	7,5
Gemiddelde	6,7

Het gemiddelde cijfer van het Strategisch beleidsplan 2006-2010 en de kengetallen komt uit op een 6,7. Het uiteindelijk gewogen gemiddelde telt voor 70%. In het hoofdstuk 'Presteren naar Vermogen/Efficiëntie' wordt een relatie gelegd tussen de maatschappelijke prestaties en het geïnvesteerde vermogen. Zo wordt inzicht gegeven in het maatschappelijk rendement.

2.6 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,6

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor SWB resulteert het volgende beeld:

Tabel 2.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities.	De doelen en ambities zijn verwoord in een ondernemingsplan voor de periode 2006 tot 2010. De doelstellingen zijn niet doorvertaald in jaarplannen, wel is er vanaf 2008 een prioriteitenlijst. Monitoring vindt plaats in de jaarverslagen, kwartaalrapportages en in BSC. De metingen in de BSC lopen niet parallel aan de doelstellingen uit het ondernemingsplan. Er is een ontwikkeling	6,7	70%	4,7

	<p>zichtbaar naar het SMART willen formuleren van de prestaties. Het wel of niet behalen van prestaties worden verantwoord in de kwartaalverslagen.</p> <p>De visitatiecommissie concludeert dat de prestaties die gemeten worden, in ruim voldoende mate bijdragen aan de realisatie van de eigen doelen en ambities.</p>			
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied.	De missie, visie en doelen passen bij de corporatie en het werkgebied. SWB heeft haar werkgebied in de gemeenten Buren en Neder-Betuwe. De doelen en ambities zijn in het ondernemingsplan vooral kwalitatief geformuleerd.	6	10%	0,6
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden.	De doelen zijn niet allemaal concreet benoemd in de ondernemingsplannen en worden niet doorvertaald naar jaarplannen (is wel prioriteitenlijst voor 2008 en 2009 aanwezig)	5	10%	0,5
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies.	De prestaties in BSC worden aan de hand van een van tevoren bepaalde norm gemeten. Er is een toelichting wel of niet behalen van norm. Normen worden jaarlijks bijgesteld (versoepeld of verscherpt)	8	10%	0,8
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,6				

SWB streeft ernaar een klantgerichte organisatie te zijn. Het gewenste aanbod aan woonruimte in aantallen en diversiteit volgt uit de behoefte aan woonruimte op basis van een gedegen marktonderzoek. Door SWB zelf wordt als aandachtspunt genoemd (2^e en 3^e kwartaalrapportage van 2008) dat er in de praktijk minder woningen aan de doelgroep worden verhuurd dan de norm (uit de stukken blijkt niet of er nog onderzocht is of dit wellicht te wijten is aan een definitieverschil). De corporatie behaalt ruimschoots haar doelstellingen als het om toewijzingen aan bijzondere doelgroepen gaat. Om het gewenste aanbod te kunnen bieden is er behoefte aan vastgoedbeleid op onderwerpen als grondaankoop, aankoop woningen en gebouwen, investeringsbeleid/-beslissingen, nieuwbouw van woningen en waardeontwikkelingen.

SWB is een non-profit organisatie en streeft naar een optimale balans tussen het financiële en maatschappelijke rendement. SWB heeft echter nog geen methoden om het maatschappelijke rendement te meten. Hiertoe wil SWB een beleidsstuk met rendementdoelstellingen maken en het maatschappelijk rendement inkaderen in beleid en bedrijfsprocessen.

Het streven om een transparantie en klantgerichte organisatie te zijn wordt slechts gedeeltelijk bewerkstelligd door het niet periodiek uitvoeren van imago onderzoek. Een

(concept) communicatieplan is in 2008 opgesteld. Vóór 2010 zijn er geen stakeholders bijeenkomsten gehouden.

Over het algemeen worden de doelstellingen ruim voldoende behaald. Bij de beoordeling van de kengetallen scoort SWB gemiddeld een 7,5. Op het gebied van de vertaling van ambities in beleid en beleid in concreet meetbare doelstellingen kunnen echter, zoals uit bovenstaande blijkt, nog verbeteringen plaatsvinden.

3 Presteren naar Opgaven (PnO)

3.1 Inleiding

SWB is werkzaam in de regio “Rivierenland”. Het werkgebied van de corporatie beslaat de gemeenten Buren en Neder-Betuwe, waar SWB werkzaam is in verschillende kleine kernen.

In de interviews wordt aangegeven dat, doordat het werkgebied van SWB uit meerdere kleine kernen bestaat, een andere manier van werken benodigd is dan (bijvoorbeeld) in een stedelijke omgeving. SWB werkt per dorpskern en onderzoekt wat er leeft en waar vraag naar is. Dit is uitgewerkt in de eerder genoemde dorpsvisies. Er zitten ook behoorlijke verschillen tussen de dorpen, bijvoorbeeld in de mate van krimp en vergrijzing. Daarnaast hebben sommige dorpen een sterke sociale structuur, hetgeen zijn invloed heeft op de binding en daarmee de mutatie van bewoners. De nieuwbouwbehoefte moet genuanceerd per dorp worden bekeken. Verder wordt nog gewezen op het belang van een goede afstemming van opgaven (woningen en projecten) op de feitelijke marktsituatie.

3.2 Regionale opgaven

3.2.1 Woonvisie Gelderland 2005-2014

De provincie Gelderland heeft een drieledige woonvisie opgesteld. Twee belangrijke uitgangspunten zijn:

- Het woningaanbod moet aansluiten bij de voorkeur van bewoners
- Goedkope woningen, huurwoningen en woningen geschikt voor ouderen krijgen prioriteit

Met betrekking tot de regio Rivierenland, waaronder het werkgebied van SWB valt, zijn de volgende opgaven geformuleerd:

- De bouwproductie verhogen
- Bouwen van levensloopbestendige of –direct voor ouderen geschikte woningen. Ambitie-indicatie: minstens 40% van de totale nieuwbouw
- Locaties in of nabij voorzieningencentra vrijwel uitsluitend bestemmen voor woningen, geschikt voor ouderen
- Herstructureringslocaties nabij stedelijke centra zoveel mogelijk benutten om het aanbod aan centrum(-stedelijk) wonen te vergroten. Dit geldt met name voor Tiel, en in mindere mate ook voor Culemborg, Geldermalsen en Zaltbommel
- Woningplitsing en functieverandering in het buitengebied goed benutten om aan de vraag naar landelijk wonen te voldoen

- Met name in de kleinere kernen (maar wel bij voorzieningen) meer meergezinswoningen bouwen, aangezien juist daar het woningaanbod te eenzijdig is gericht op gezinnen met kinderen
- Beduidend minder woningen in het dure segment en beduidend meer woningen in het goedkope segment bouwen, mede door kleinere woningen te bouwen. Ambitie-indicatie voor dure woningen: niet meer dan 45% van de totale nieuwbouw
- Meer verscheidenheid in woningtypen creëren, mede met behulp van particulier opdrachtgeverschap

3.3 Lokale opgaven

De lokale opgaven voor SWB zijn gerelateerd aan het gemeentelijke beleid (Woonvisie). Met geen van beide gemeenten in het werkgebied zijn prestatieafspraken opgesteld tijdens de periode waarop de visitatie betrekking heeft. Uit een “evaluatieformulier prestatieafspraken gemeente en SWB” kan worden afgeleid dat enkele afspraken uit 2005 doorliepen in 2006. Dit betekent dat wat betreft opgaven in het werkgebied in beginsel de woonvisies en diverse overeenkomsten en convenanten ten grondslag zullen liggen aan de prestatiemeting.

Terzijde wordt opgemerkt dat uit de interviews blijkt dat het ontbreken van prestatieafspraken in de periode waarop de visitatie betrekking heeft, niet, althans niet alleen te wijten is aan SWB.

In interviews wordt nog opgemerkt dat de opgaven in het werkgebied redelijk ambitieus zijn opgesteld, zeker in het licht van de huidige marktsituatie.

3.3.1 Woonvisie Buren 2007

De Woonvisie gemeente Buren ‘Vitale en toekomstige kernen’ is opgesteld in 2007 met een doorkijk naar 2015. De gemeente Buren ligt in de regio Rivierenland en kent veertien kernen variërend van 400 tot 5.400 inwoners. De kernopgave zoals geformuleerd in de Woonvisie is het behouden van de kwaliteiten van deze kernen en het bevorderen van de leefbaarheid. De Woonvisie is opgesteld in samenwerking met de woningcorporaties SVT en SWB.

In de Woonvisie staat vermeld dat op basis van deze visie 4-jaarlijkse prestatieafspraken met de corporaties worden opgesteld. Daarnaast heeft de Woonvisie een geldigheidsduur van minimaal 3 jaar, waarna de visie wordt geëvalueerd en eventueel geactualiseerd.

De Woonvisie gaat uit van vier belangrijke uitgangspunten die vervolgens zijn uitgewerkt in een lijst met actiepunten. De uitgangspunten zijn als volgt geformuleerd:

- Realisatie van tenminste 1.300 woningen tot 2015
- In beginsel nieuwbouw in alle kernen
- Aandacht voor starters en ouderen
- Behoud en realisatie van vitale kernen waar het prettig wonen is voor iedereen

De geformuleerde actiepunten, waarin de uitvoering van de hoofdpunten van beleid zijn geborgd, zijn vertaald naar de prestatievelden zoals gehanteerd in de visitatiemethodiek.

Prestatieveld	Acties
Beschikbaarheid/ Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> In de bestaande voorraad mogelijkheden voor meer zeggenschap in de woning vergroten Intensieve persoonlijke begeleiding van woningzoekenden in zoekproces woning Jaarlijkse afstemming tussen gemeente en corporaties over plannen in het kader van strategisch voorraadbeleid en nieuwbouw Voor starter instrumenten inzetten om koopwoningen beter beschikbaar te krijgen: Koopgarant of CPO Labelen huurwoningen voor starters Starters: verkoop corporatie huurwoningen (in diverse kernen)
Bijzondere doelgroepen	Senioren: <ul style="list-style-type: none"> Voldoende woningaanbod die voldoet aan de zorg- en welzijnsvraag In bestaande voorraad woningen waar mogelijk aanpassen ten behoeve van senioren Verbeteren wonen-welzijn-zorginfrastructuur in de kernen
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> Aan kernvoorraad 290 woningen netto toevoegen tot 2015, inclusief verbeteren differentiatie Ingen: Het Woud, programma 60 woningen Maurik-Oost eventueel vervangende nieuwbouw
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> Benutting bestaande voorraad door transformatie Lienden: herstructurering Groenestraat e.o. Ingen: herstructurering Het Woud Maurik herstructurering De Slaag 1 en 2
Leefbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Versterken vitaliteit van voorziening bijvoorbeeld door multifunctioneel gebruik van accommodaties
Duurzaamheid en energie	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw van energiezuinige woningen (10% zuiniger dan wettelijke norm Bouwbesluit) Toepassing Woonkeur, politiekeurmerk wonen en Nationaal Pakket Duurzaam wonen.
Overig	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen prestatieafspraken op basis van Woonvisie en jaarlijkse monitoring

3.3.2 Woonvisie Buren 2010-2020

De nieuwe Woonvisie Buren geeft de hoofdlijnen weer van het woonbeleid van de gemeente Buren tot 2020. In de Woonvisie wordt het volgende doel geformuleerd:

Het bieden van een goed woonklimaat voor de inwoners van de gemeente Buren. Het gaat daarbij om het voorzien van de bewoners van voldoende en kwalitatief hoogwaardige huisvesting voor nu en in de toekomst.

Omdat de Woonvisie Buren 2010-2020 naar de toekomst kijkt zullen alleen de hoofdpunten van het beleid worden weergegeven. Deze zijn:

- Woningbouwproductie van 1.465 woningen, waarvan tenminste 488 in de goedkope sector
- Het streven om zoveel mogelijk nieuwbouw als nul-tredenwoning te realiseren

- Bijzondere doelgroepen: tot 2020 tenminste 107 zorgplaatsen in een zorg- of verpleeghuis realiseren. Daarnaast in regiegroep opstellen afspraken met betrekking tot de andere doelgroepen
- Tenminste 5% van de te bouwen woningen in de vorm van particulier opdrachtgeversschap
- Ontwikkeling van 4 volwaardige woonservice-gebieden

In deze Woonvisie wordt niet gerefereerd naar prestatieafspraken met de woningcorporaties, er wordt op dit moment door SWB en de gemeente Buren gewerkt aan het opstellen van prestatieafspraken.

3.3.3 Prestatieafspraken Buren

De laatste prestatieafspraken tussen de gemeente Buren en SWB stamt uit 2005(hiervan liepen enkele afspraken in 2006 door). Sindsdien zijn er geen prestatieafspraken meer tot stand gekomen. De prestatieafspraken die in 2005 zijn opgesteld, zijn met name procesgericht en niet erg SMART.

Ten aanzien van onderstaande onderwerpen zijn in 2005 prestatieafspraken opgesteld:

- Huisvesten van doelgroep en aandachtsgroepen met daarin aandacht voor de kernvoorraad, huurbeleid, huisvesting statushouders, starters en woningtoewijzing
- Kwaliteit van de woongelegenheden en kwaliteit van de woonomgeving
- Overleg met huurders
- Financiële positie
- Wonen en zorg waarbij SWB en de gemeente beide zitting hebben in de regiegroep wonen, welzijn en zorg

3.3.4 Woonvisie Neder-Betuwe 2006-2010

De Woonvisie Neder-Betuwe beslaat de periode 2006-2010 en is een document waarin de gemeente haar beleidsmatige kaders neerlegt ten aanzien van wonen in de gemeente Neder-Betuwe. In de Woonvisie Neder-Betuwe staan 5 thema's centraal te noemen:

- Voldoende bouwmogelijkheden voor de lokale vraag
- Voldoende en kwalitatief goede huisvesting voor ouderen in alle kernen
- Aanbod voor gezinnen en starters door doorstroming en nieuwbouw
- Betaalbaarheid van het wonen
- Afstemming van wonen-welzijn-zorg in woonservicegebieden

Deze 5 thema's zijn nader uitgewerkt en ten behoeve van de visitatie vertaald naar de verschillende prestatievelden.

Prestatieveld	Acties
Betaalbaarheid/ Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Toepassing Koopgarant • Inzetten CPO • Om in de toekomst voldoende betaalbare huurwoningen te houden omvang vast leggen in prestatieafspraken met SWB (2.100 betaalbare huurwoningen in 2020) • Bevorderen doorstroming door verkoop van huurwoningen
Bijzondere Doelgroepen	Senioren <ul style="list-style-type: none"> • Realiseren van voldoende en kwalitatief goede huisvesting voor ouderen in alle kernen. • Totaalaanbod van wonen-welzijn-zorg in de kernen, realisatie woonservicegebieden • Moderniseren huuraanbod en geschikt maken voor ouderen door Opplussen
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Totale gewenste nieuwbouw productie Neder-Betuwe tot 2020 is 1.355 woningen. Jaarlijkse toevoeging van 97 woningen om in lokale woningbehoefte te voorzien • Jaarlijkse toevoeging 40-45 woningen voor jonge gezinnen • Jaarlijkse toevoeging 15-20 woningen voor starters (<€180.000) • Uitbreiding geschikte senioren woningen met 760 eenheden tot 2020 (70% huur en 30% koop).
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> • Beter passend maken van de voorraad door sloop, vervangende nieuwbouw en opplussen
Leefbaarheid en veiligheid	Niet genoemd
Duurzaamheid en energie	Niet genoemd

3.3.5 Prestatieafspraken Neder-Betuwe

Prestatieafspraken 2010-2014

In 2009 zijn de prestatieafspraken opgesteld voor de periode 2010-2014, waarbij de Woonvisie als achterliggend document fungeert. De prestatieafspraken stellen ten doel het streven naar vitale dorpen in de gemeente Neder-Betuwe met elk een eigen identiteit en waar het goed wonen is. De prestatieafspraken 2010-2014 vervangen de prestatieafspraken uit 2006 die toen slechts voor 1 jaar zijn opgesteld.

De afspraken zijn geformuleerd ten aanzien van onderstaande onderwerpen en bestaan uit procesafspraken, handelingsafspraken, intentieafspraken en garantieafspraken.

- Nieuwbouw
- Bestaande woningvoorraad
- Woonruimteverdeling
- Zorg, welzijn en maatschappelijk vastgoed
- Leefbaarheid

De prestatieafspraken zijn zoveel mogelijk SMART geformuleerd. De prestatieafspraken worden jaarlijks geëvalueerd op basis van de monitoring.

In de interviews wordt aangegeven dat een groot deel van de woningen passend wordt toegewezen, meer dan driekwart. SWB hanteert weinig drempels bij toewijzing van woningen (zoals inkomen/grootte). Wat betreft scheef wonen moet een afweging worden gemaakt of scheef wonen als een probleem gezien moet worden. Homogene buurten kunnen namelijk voor problematiek zorgen.

Eveneens komt uit de interviews naar voren dat de beide gemeenten uit het werkgebied veel hebben toegezegd, maar er is vooralsnog weinig gerealiseerd. De prestatieafspraken voor 2010 zijn een stuk zakelijker en er is meer duidelijkheid.

3.3.6 Overige afspraken

Intentieovereenkomst ontwikkelen zorgcentrum te Opheusden

De intentieovereenkomst ontwikkeling woonzorgcentrum te Opheusden is opgesteld in 2006 en verlengd in 2007. Het doel is de ontwikkeling van een woonzorgcomplex alsmede woningen in het plangebied.

Intentieovereenkomst Herstructurering “De Slaag”

Doel van de herstructurering van het gebied De Slaag in Maurik is uitbreiding en verbetering van het woningbestand. De intentieovereenkomst heeft betrekking op de onderzoeksfase en beoogd wordt om te komen tot een gezamenlijke visie van de gemeente en SWB over de ontwikkeling en uitvoering van het project. De intentieovereenkomst is opgesteld in 2006

Intentieovereenkomst Herstructurering en nieuwbouw “Het Woud” in Ingen

Het doel van de intentieovereenkomst welke is afgesloten in 2005, is om te komen tot realisatie van de woningen uit het plan Het Woud in Ingen:

- appartementen in de huur en koopsector
- patiobungalows
- twee-onder-eenkapwoningen
- vrijstaande woning

Naast woningbouw bestaat het project uit een dorps huis en wordt er gewerkt aan de verbetering van de verkeersveiligheid in Ingen.

Convenant wet voorzieningen gehandicapten

De gemeenten Neder-Betuwe en Buren hebben in 2004 het convenant Wet Voorzieningen Gehandicapten afgesloten. In dit convenant zijn afspraken gemaakt met betrekking tot afstemmen van de voorraad op specifieke behoeften van gehandicapten, aanpasbaar bouwen en verbouwen, aanpassing woongebouwen, woonvoorzieningen, woningtoewijzing en kwaliteit.

Kadernota Ouderenbeleid gemeente Buren 2009-2012

Met de vaststelling van het beleidskader WMO heeft de raad in 2008 opdracht gegeven tot een aantal uitwerkingsnotities. De kadernota gaat is op welzijnsaspecten voor ouderen. De ontwikkelingen in verband met de vergrijzing worden geschetst. Vervolgens wordt dit vertaald in doelstellingen en aanbevelingen. Voorbeelden zijn;

- In elke kern voldoende ondersteuning bieden zodat ouderen langer zelfstandig kunnen wonen;
- In elke kern voldoende mogelijkheden voor sociale contacten bieden;

- Ouderen stimuleren zo lang mogelijk een bijdrage aan de samenleving te leveren.

Programma Wonen, welzijn en zorg in de gemeente Neder-Betuwe

De woonvisie van de gemeente Neder-Betuwe geeft een kapstok voor het ontwikkelen van nieuwe wooninitiatieven. Het programma “Wonen, welzijn en zorg” is een verdieping waarin wordt aangegeven waar, hoeveel en welk type woningen er voor bijzondere doelgroepen gebouwd moet worden. Uit de vraagberekening vloeit voort dat verspreid over de kernen tot 2020 ruim 760 levensloopbestendige woningen gerealiseerd moeten worden.

3.4 Presteren naar Opgaven

De beoordeling van de maatschappelijke prestaties op de opgaven in het werkgebied is gebaseerd op de navolgende informatie:

- Jaarverslagen 2006-2009
- Kwartaalrapportages 2006-2009
- Corporatie in Perspectief (CFV)

De uitwerking van de beoordeling van het presteren naar opgaven in het werkgebied is weergegeven in bijlage 6. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve elementen, waar dit niet mogelijk was (onder andere door het ontbreken van duidelijke afspraken), is de beoordeling kwalitatief van aard.

Tabel 3.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Buren	Neder-Betuwe	Totaal
Beschikbaarheid	6	7	6,5
Betaalbaarheid	6	6	6,0
Bijzondere doelgroepen	6	6	6,0
Bouwproductie	6	5	6,0
Herstructurering	5	4	4,5
Leefbaarheid en veiligheid	6	Niet genoemd	6,0
Duurzaamheid en energie	6	Niet genoemd	6,0
			5,8

3.5 Presteren naar Opgaven: 5,9

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor De Woningbouw resulteert het volgende beeld:

Tabel 3.2 Presteren naar Opgaven in het werkgebied

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings-factor	Gewogen oordeel
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De bouwproductie en herstructurering blijven achter bij de doelstelling. Dit is met name in Neder-Betuwe het geval.	5,8	70%	4,1

II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie heeft wel inzichtelijk wat de opgave is, alleen is dit vaak globaal. Er zijn wel woonvisies. De woonvisie is in Buren vertaald in vaak te algemene prestatie afspraken. In Neder-Betuwe zijn pas vanaf 2010 prestatieafspraken.	7	10%	0,7
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	Niet alle opgaven zijn SMART gemaakt. Bij de beoordeling is daarom uitgegaan van de woonvisies en voor zover mogelijk prestatieafspraken. Echter deze zijn veelal niet vertaald in concreet meetbare variabelen. Er wordt niet aangegeven welke samenwerking benodigd is om projecten te realiseren.	5	10%	0,5
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	In de verslaglegging wordt bijgehouden wat de status en voortgang van projecten is, alleen de koppeling met de prestatievelden is niet altijd inzichtelijk.	6	10%	0,6
Presteren naar Opgaven: 5,9				

De Provincie Gelderland en de gemeentes Buren en Neder-Betuwe hebben woonvisies opgesteld. Aandachtspunten in deze visies zijn:

- Ouderen
- Starters
- Gedifferentieerd aanbod
- Betaalbaar wonen

Met zowel de gemeente Buren als de gemeente Neder-Betuwe zijn geen concrete prestatieafspraken gemaakt over de periode waarop de visitatie betrekking heeft. De woonvisies geven slechts een globaal beeld dat niet goed vergeleken kan worden met de door SWB geleverde prestaties, daar een vertaling van de globale visies en afspraken naar concreet meetbare variabelen ontbreekt. Wel zijn er met de gemeente Neder-Betuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2010 – 2014. Over de vergelijking van opgaven en prestaties kan het volgende worden opgemerkt:

- Wat betreft herstructurering zijn in de gemeente Buren de projecten Het Woud en De Slaag 1 en 2 niet gerealiseerd. Wel zijn de projecten in de ontwerpfase.

- In de gemeente Neder-Betuwe is de opgave “het beter passend maken van de voorraad door sloop, vervangende nieuwbouw en opplussen”. In de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn er geen prestaties op dit vlak bekend.
- In de gemeente Neder-Betuwe is de jaarlijkse gemiddelde productie van woningen slechts gedeeltelijk gehaald.

4 Presteren volgens Stakeholders (PvS)

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van het overleg en de samenwerking dat de corporatie heeft met de stakeholders. Vervolgens worden de uitkomsten van de stakeholdersbenadering toegelicht. Als laatste volgt de beoordeling op het gebied van presteren volgens stakeholders.

4.2 Samenwerking en overleg

SWB kent de stakeholders in het werkgebied en heeft op verschillende wijze contact met hen.

Convenanten en samenwerking

SWB voert periodiek overleg met de gemeenten. In 2008 is SWB in gesprek gegaan met de gemeenten over de woonvisies en het opstellen van prestatieafspraken. Met de gemeente Neder-Betuwe zijn nieuwe prestatieafspraken tot stand gekomen voor de periode 2010-2014, met de gemeente Buren is SWB nog in gesprek. De samenwerking met andere partijen (zoals zorg- en welzijnspartijen), gebeurt veelal op projectbasis.

Huurdersverenigings

De huurdersvereniging Lingewaarden behartigt de belangen van de huurders van SWB in beide gemeenten. Met de huurdersvereniging is in 2009 opnieuw een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Huurdersvereniging Lingewaarden is een serieuze en onafhankelijke gesprekspartner bij het bespreken van allerlei onderwerpen die te maken hebben met beleid en beheer. De samenwerkingsovereenkomst bevat de afspraken ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Toepassingsgebied
- Erkenning en representativiteit
- Financiële regeling
- Bevoegdheden van de huurdersvereniging
- Inrichting van het overleg tussen SWB en HV Lingewaarden
- Wijze van informatie-uitwisseling

Het overleg vindt tenminste twee keer per jaar plaats, of vaker wanneer nodig en gewenst. In 2008 en 2009 is er 4 keer overleg geweest met de huurdersvereniging ten aanzien van beleid en beheer.

Bewonerscommissies

Het overleg met de 4 bewonerscommissies vindt minimaal twee keer per jaar plaats. De bewonerscommissies behartigen specifiek de belangen van de huurders in de appartementengebouwen.

Klachtencommissies

Als SWB zelf niet in staat is om klachten op te lossen, dan kunnen huurders terecht bij de twee klachtencommissies waar SWB bij aangesloten is. De Regionale Klachtencommissie Woningcorporaties Rivierenland neemt klachten in behandeling die betrekking hebben het handelen van medewerkers of het functioneren van SWB. De Klachtencommissie Woonruimteverdeling behandelt klachten die te maken hebben met het beleid en beslissingen ten aanzien van de woonruimteverdeling. Beide klachtencommissies zijn onafhankelijk.

Tevredenheidsmetingen

SWB houdt zicht op de tevredenheid van haar bewoners door jaarlijkse metingen van het KWH-huurlabel. Vanaf begin 2004 voert SWB het KWH label. Het KWH-huurlabel bestaat uit tien onderdelen; SWB laat jaarlijks vijf onderdelen meten. Om in aanmerking te komen voor het KWH-huurlabel moet per labelonderdeel het eindcijfer minimaal een 7 zijn. Voor het labelonderdeel Klachten afhandelen geldt dat in 2008 het minimaal een 6,5 moet zijn.

Hieronder zijn de resultaten van SWB weergegeven. De laatste kolom is per labelonderdeel het landelijk gemiddelde opgenomen.

Tabel 4.1 KWH-label meting 2008

Labelonderdelen	Eindcijfer 2008	Eindcijfer vorige meting	Landelijk gemiddelde 2007
Corporatie bellen	8,0	7,9	7,5
Woning veranderen	7,3	7,6	7,4
Woning onderhouden	7,9	8,0	7,8
Klachten afhandelen	6,8	7,5	6,7
Woning verlaten	8,5	8,4	8,2

Ook in 2009 is een KWH-label meting uitgevoerd. Deze resultaten zijn in tabel 4.2 af te lezen.

Tabel 4.2 KWH-label meting 2009

Labelonderdelen	Eindcijfer 2009
Corporatie bezoeken	8,0
Woning zoeken	7,6
Woning betrekken	8,1
Huur betalen	8,1
Reparatie uitvoeren	8,1

Op vier van de vijf onderdelen zijn de prestaties van SWB verbeterd ten opzichte van de vorige meting. Het resultaat van SWB ligt boven landelijke gemiddelde (nummer 29 van de 176).

Stakeholdersbijeenkomst

Eind mei 2010 werd door SWB voor het eerst een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Verschillende partijen zoals gemeenten, huurders, zorg en welzijnspartners, politie en andere relaties waren uitgenodigd. De middag werd geleid door een gastspreker en aan de hand van diverse cases werd de discussie met elkaar aangegaan. De stakeholdersdag was gericht op het aanhalen van de contacten, in gesprek gaan met elkaar aan de hand van een aantal thema's en netwerken. De middag stond niet in het teken van het betrekken van de stakeholders bij het beleid en beheer van SWB.

4.3 Betrokkenheid van stakeholders bij de maatschappelijke visitatie

ECORYS heeft er in overleg met de SWB voor gekozen om de stakeholders door middel van telefonische interviews te betrekken bij de visitatie. Alle stakeholders zijn uitgenodigd in een gezamenlijke brief van de SWB en ECORYS. In de brief werd de doelstelling van de visitatie uitgelegd en werd om medewerking gevraagd.

Voorafgaand aan de interviews hebben de stakeholders een onderlegger ontvangen met daarin informatie over de visitatie, informatie over SWB en de vragen op hoofdlijnen. De stakeholders zijn bevroegd ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- Wijze van samenwerking met SWB
- Beeld op hoofdlijnen
- Herkenning en oordeel over de eigen doelen en ambities
- Herkenning en oordeel over de opgaven in het werkgebied
- Boodschap aan de corporatie
- Totaaloordeel in de vorm van een rapportcijfer
- Het vergelijken van de corporatie met een automeerk

In onderstaande subparagrafen worden de meningen en oordelen van de stakeholders weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de stakeholders en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

4.3.1 Stakeholders

In totaal zijn 14 stakeholders door middel van telefonische interviews betrokken bij de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4.2 Bij visitatie betrokken stakeholders ingedeeld in vijf categorieën

Waar bent u werkzaam?	Aantal
Woningcorporatie	2
Gemeente	5
Zorg- of welzijnsorganisatie	5
Huurderskoepel	1
Overig	1
Totaal	14

In bijlage 3 is een lijst met deelnemers opgenomen.

De mening van de stakeholders ten aanzien van de verschillende onderwerpen wordt op hoofdlijnen samengevat en anoniem verwoord.

Algemeen Beeld

De stakeholders is gevraagd om hun beeld van SWB op hoofdlijnen te schetsen. Een gemeenschappelijke deler die daaruit naar voren komt is de maatschappelijke betrokkenheid van SWB. Een groot deel van de stakeholders geeft aan dat SWB een maatschappelijk betrokken organisatie is die haar taak breed opvat. Als voorbeeld wordt de inzet op het gebied van wonen-zorg-welzijn genoemd.

Veelal wordt de samenwerking met SWB als prettig ervaren. Contacten zijn goed en SWB staat open voor initiatieven en ideeën. Sommige geven aan dat SWB steeds meer de samenwerking opzoekt en op een aantal gebieden haar nek uitsteekt (wonen-welzijn-zorg, leefbaarheid). Anderen vinden het jammer dat in de interim-periode zaken hebben stilgestaan, maar hopen dat een en ander met de komst van de nieuwe directeur-bestuurder weer voortvarend wordt opgepakt.

Een aantal stakeholders ervaart bij SWB een zoektocht, soms ook wel een spanningsveld genoemd, tussen de maatschappelijke activiteiten en de commerciële activiteiten. Een deel van de stakeholders ziet de ontwikkelende kant van SWB. Een enkeling vraagt zich af waar de grens ligt voor een woningcorporatie als het gaat om de activiteiten op de commerciële markt.

Ten aanzien van de kwaliteit en professionaliteit wordt door een enkeling aangegeven dat dit beter kan. Het gaat daarbij om de professionaliteit bij projecten, kwaliteit van prestaties en het contact met de organisatie. Soms wordt een tweedeling in de organisatie ervaren, afhankelijk van de laag waarmee contact is. Enerzijds ervaart men betrokkenheid (werkorganisatie) anderzijds afstandelijkheid (bestuurlijk).

Een enkele stakeholder is ontevreden. Dan wordt een ander geluid gehoord. SWB is niet transparant, de samenwerking verloopt stroef en het duurt lang voordat zaken wordt opgepakt.

Oordeel ten aanzien van prestaties op de eigen doelen en ambities

De stakeholders is enerzijds gevraagd of zij de eigen doelen en ambities herkennen en anderzijds of zij de prestaties zien op de eigen doelen en ambities.

Opvallend is dat lang niet alle stakeholders goed zicht hebben op de eigen doelen en ambities van SWB (5). Dit kan te maken hebben met de mate waarin stakeholders worden betrokken bij het beleid van SWB en de mate waarin SWB haar beleidsplannen naar buiten toe communiceert.

Het merendeel van de stakeholders ziet in de eigen doelen en ambities van SWB de maatschappelijke visie en inzet terug. Een aantal kritische kanttekeningen die worden aangegeven zijn:

- De doelen en ambities zijn niet scherp verwoord
- Mooie woorden, maar niet altijd SMART verwoord. De ambities zijn te vaag en te vrijblijvend. Het is onduidelijk hoe en wanneer ze worden gerealiseerd

De meningen over de prestaties op de eigen doelen en ambities zijn verdeeld. Een aantal stakeholders vindt dat SWB goed presteert op het maatschappelijk vlak en de eigen doelen en ambities voor een groot deel ook waarmaakt. Als voorbeelden worden de woon-zorg-welzijn activiteiten genoemd, de klantgerichtheid (goed op weg richting het fullservice concept) en de inzet voor starters door het inzetten van CPO.

Andere stakeholders zien de prestaties maar voor een deel (of geven aan dat de prestaties erg lang op zich laten wachten) en geven aan dat er bijvoorbeeld geen prestatieafspraken met de gemeente zijn, de relatie met de gemeenten verbeterd kan worden en het innovatieve minder wordt herkend.

De stakeholdersdag is door veel stakeholders als positief ervaren. Deze stakeholders vinden het een goed en zinvol initiatief. Een enkeling maakt de opmerking dat er alleen geen ruimte was voor feedback op de corporatie, en had die insteek graag wat meer willen zien.

Opgaven in het werkgebied

De opgaven in het werkgebied worden door het merendeel van de stakeholders herkend (11). Andere hebben slechts zicht op een deel van de opgaven.

Over het geheel genomen vinden de stakeholders dat SWB haar taak in het werkgebied goed oppakt. De stakeholders noemen de volgende prestaties:

- SWB heeft niet alleen aandacht voor wonen en zorg, maar ook voor het maatschappelijk verkeer en kijkt verder dan de stenen (bijvoorbeeld dagverzorging voor ouderen)
- SWB pakt de woon-zorgprojecten goed op. Plannen worden tot in een ver stadium afgewerkt, waarbij ook aandacht is voor de openbare ruimte.
- SWB voert de renovaties goed uit
- SWB zet zich in voor de huisvesting van senioren en heeft aandacht voor starters (CPO/Koopgarant)
- SWB zet zich in voor woonservicezones
- SWB zet zich in voor herstructurering en leefbaarheid
- SWB heeft aandacht voor bijzondere doelgroepen

Naast bovenstaande positieve geluiden worden ook een aantal zaken benoemd die volgens de stakeholders beter kunnen of waar stakeholders hun zorg over uitspreken. In relatie tot het laatstgenoemde bestaat onder andere zorg over gevolgen van de crisis op projecten van SWB. Komen projecten financieel onder druk te staan en is SWB in staat om ook richting de toekomst de opgaven te kunnen blijven vervullen.

Daarnaast worden door de stakeholders een aantal zaken genoemd die minder goed gaan:

- Hoewel renovaties goed worden uitgevoerd, zou de communicatie richting bewoners beter kunnen
- Pak zaken weer op, nu de interim periode is afgelopen
- De professionaliteit bij projecten kan worden verbeterd. Door verkeerde keuzes lopen trajecten vertraging op. Als voorbeeld wordt het WoZoCo-project in Opheusden genoemd
- Er is voldoende aandacht voor starters als het gaat om koopwoningen, maar er zou meer aandacht voor startershuurwoningen kunnen zijn
- Er zou meer voor bijzondere doelgroepen kunnen worden gedaan in de bestaande voorraad
- Prestaties op het gebied van leefbaarheid blijven nog wel eens achter, de gemeente speelt daar echter ook een rol in
- Er kan meer worden gedaan op het gebied van energie en duurzaamheid. Het zou goed zijn als SWB daarin samen met de gemeente optrekt

Houdt SWB zich met de goede dingen bezig?

De stakeholders zijn voor het merendeel van mening dat SWB zich met de goede dingen bezighoudt (9). De stakeholders zien de maatschappelijk inzet. Een enkele stakeholder geeft aan dat de combinatie tussen sociale en commerciële activiteiten nodig is om de sociale activiteiten te kunnen financieren.

Een andere stakeholder vindt dat SWB meer op eigen kracht moet doen en een minder prominente rol voor de gemeente moet wegleggen. Daarnaast worden aandachtspunten genoemd als het verbeteren van de communicatie, meer betrekken van stakeholders en het maken van heldere afspraken. Vanuit de gemeenten wordt aangegeven dat de samenwerking verbeterd kan worden en dat SWB en de gemeenten op een aantal vlakken meer kunnen optrekken (gebiedsgericht werken, duurzaamheid en energie).

Een aantal stakeholders (2) is van mening dat SWB beter zou kunnen presteren en vindt dat SWB zich maar ten dele met de goede dingen bezighoudt. Een enkeling ziet de interim-periode als een stap achteruit in het functioneren van SWB.

Zijn er belangrijke opgaven waar SWB zich niet mee bezig houdt?

Circa de helft van de stakeholders vindt dat SWB geen belangrijke dingen laat liggen en zijn tevreden over de wijze waarop SWB haar taak waarneemt. Een aantal stakeholders (3) geven aan dat SWB goed haar kerntaak voor ogen moet houden en vooral gericht moet zijn op sociale verhuur en beheer, herstructurering, opplussen, doorstroming, aandacht voor wonen-zorg en bijzondere doelgroepen. Deze stakeholders vragen zich af of SWB wel zo veel commerciële activiteiten moet ontplooiën als zij thans doet.

Onderstaand worden elementen weergegeven die stakeholders nog missen bij SWB en waar de corporatie in de toekomst meer aandacht aan zou kunnen besteden.

- Extra inspanning leveren aan projecten in de gemeente Neder-Betuwe waar SWB nu niet bij betrokken is
- Het toewijzingsbeleid is niet helder. Vergroten van de transparantie
- Er valt nog winst te behalen als het gaat om de uitvoering van de WMO
- Meer aandacht voor woonlasten in relatie tot energiebesparing
- Een deel van de voorraad voldoet niet aan de energie-eisen. Hiervoor moet een plan van aanpak worden opgesteld en uitgevoerd.
- Herstructurering kan voortvarender worden aangepakt
- Verbeteren van de communicatie richting bewoners en stakeholders
- Aandacht voor urgent woningzoekenden in relatie tot echtscheidingsproblematiek, dit is een maatschappelijk probleem waar SWB een rol in zou kunnen spelen
- In de nota wonen-welzijn-zorg wordt de opgave neergelegd om woningen voor senioren geschikt te maken. Hiervoor moet een plan worden opgesteld, eventueel in samenwerking met derden

SWB als automerk

Om het beeld van SWB nog een keer op een andere wijze neer te zetten is de stakeholders gevraagd SWB te vergelijken met een automerk. De auto's en daarmee de beelden die bij de stakeholders leven zijn wat verdeeld. Circa de helft van de stakeholders vergelijkt SWB met een goede middenklasser (Volkswagen, Renault, Fiat), waarbij degelijk, betrouwbaar, met beide benen op de grond, mogelijkheid tot acceleratie, vernieuwend op onderdelen, de kenmerken zijn. Daarnaast zijn er een aantal metaforen die boven en onder deze lijn vallen. Deze kunnen als volgt worden weergegeven.

- Audi/Mercedes/Volvo: solide, degelijk, betrouwbaar, in het verleden bewezen merken
- Toyota Prius: Groene van het Groene Hart/ Rivierengebied. Innovatief, energetisch en meedenkend. Relatief kleine organisatie met twee motoren (huur/sociaal en koop/commercieel) en een gemiddelde kwaliteit. De corporatie dient in dit kader af en toe te worden teruggeroepen vanwege mankementen.
- Een cabrio-model: soms te hip voor de omgeving, sluit niet altijd aan bij het werkgebied
- Rover: aan de buitenkant luxueus, maar op belangrijk momenten laat hij het afweten en zijn er allerlei onvolkomenheden

Totaaloordeel

Het totaaloordeel is door de stakeholders uitgedrukt in een rapport cijfer tussen de 0 en de 10. Daarnaast is gevraagd wat SWB zou moeten doen, om door te groeien naar een hoger cijfer. De stakeholders hebben daarbij verschillende opmerkingen gemaakt en hier en daar aanbevelingen gegeven.

Cijfer	Opmerkingen/aanbevelingen
8	Op basis van de laatste twee jaar en met oog op de plannen voor de toekomst
7	Samenwerking en afstemming met de gemeente verbeteren
7	Betere samenwerking met gemeente. Prestaties op onderdelen intensiever en beter
8	O.b.v. accent op bijzondere doelgroepen, alsmede klanttevredenheid en service. Meer aandacht voor woonlasten i.r.t. energievoorzieningen
7	Beter luisteren naar huurders, beleid in de kernen beter afstemmen op de toekomst (vergrijzingsvraagstuk, grondverwerving), meedenken in prestatieafspraken
7	Communicatie richting stakeholders verbeteren. Specifieker inspelen op een aantal maatschappelijke vraagstukken: starters en urgenten i.r.t. echtscheidingsproblematie
8	Blijven investeren in maatschappelijke projecten met onrendabele toppen. Gezien de economische crisis, projecten oppakken (maatschappelijk) waar andere partijen dat niet meer kunnen. Langdurige samenwerking zoeken met betrouwbare partners
7- 7,5	Dit is al een heel goed cijfer. Ga meer uit van de eigen kracht
5-8	SWB krijgt een 8 voor het presteren in het verleden, maar een 5 voor de interim-periode. Het is aan de nieuwe directeur-bestuurder om de ambitie en visie weer vorm te geven
6,5	De communicatie richting bewoners verbeteren. Beter onderscheid maken tussen de kernen in het werkgebied en de doelgroepen. Meer maatwerk leveren.
8	Richting de toekomst meer aandacht voor het vergrijzingsvraagstuk en het realiseren van levensloopbestendige woningen
8	Doorgroeien naar een 9 gaat te ver, dan zou de woningcorporatie zich teveel op een ander vlak moeten begeven
Gemiddeld cijfer	7.4

4.4 Presteren volgens Stakeholders: 6,8

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor SWB resulteert het volgende beeld:

Tabel 4.3 Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegingsfactor	Gewogen oordeel
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	De stakeholders zijn van mening dat SWB haar eigen doelen en ambities voor een groot deel ook waarmaakt. De opgaven in het werkgebied worden door de stakeholders herkend en de prestaties gezien. De stakeholders zien ook verbetermogelijkheden voor SWB, bijvoorbeeld de communicatie naar bewoners, oppakken van specifieke opgaven en het verbeteren van de relatie met de gemeenten.	7,4	70%	5,18
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelen en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	SWB kent de stakeholders in het werkgebied en heeft periodiek of tijdens ad hoc overleggen aan, aan welke verwachtingen kunnen worden voldaan. In 2010 is voor het eerst een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd.	6	10%	0,6
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	In het eigen beleid is niet terug te vinden of SWB aan de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders kan worden voldaan.	5	10%	0,5
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	De oordelen van de stakeholders worden niet aantoonbaar betrokken bij de formulering van toekomstige prestaties. Stakeholders worden niet betrokken bij de beleidsvorming. Een deel van de stakeholders geeft aan dat ideeën en initiatieven die bij de stakeholders leven worden opgepakt. Anderen missen de betrokkenheid bij het beleid.	5	10%	0,5
Presteren volgens Stakeholders: 6,8				

SWB kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op projectniveau. De stakeholders zijn van mening dat SWB haar eigen

doelen en ambities voor een groot deel waarmaakt. Verbetermogelijkheden o.a. op het vlak van communicatie. Verder worden de oordelen van de stakeholders worden niet aantoonbaar betrokken bij de formulering van toekomstige prestaties.

Stakeholders hebben de prestaties van SWB beoordeeld als ruim voldoende. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders met hier en daar accentverschillen, hetgeen ook te verklaren valt uit de uiteenlopende typen stakeholders. Het algemene beeld is positief: SWB is een maatschappelijk betrokken organisatie is die haar taak breed opvat.

5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

5.1 Inleiding

ECORYS beoordeelt het presteren naar vermogen langs twee invalshoeken:

- Is de corporatie 'in control'? Hierbij wordt gekeken naar de gegevens van het CFV betreffende investeringen, bedrijfsvoering en de financiële positie en de gegevens van het WSW betreffende kasstromen en kredietwaardigheid;
- De eigen filosofie en het financieel beleid van SWB inzake het vraagstuk presteren naar vermogen.

In de maatschappelijke visitatie van SWB zijn zowel gegevens van het Centraal Fonds Volkshuisvesting gebruikt als het eigen financieel beleid. Omdat het gebruik van de transparantiemethodiek relatief veel tijd kost is hier van afgezien.

5.2 Inventarisatie en beoordeling door het CFV en WSW

Om meer gevoel te krijgen bij het financieel presteren van SWB wordt in deze paragraaf aan de hand van de CFV-cijfers ingegaan op verschillende aspecten van het financieel functioneren van de organisatie.

Solvabiliteitsoordeel

Op basis van het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2008 en de berekende waarde van het risico ultimo 2008 krijgt SWB een positief solvabiliteitsoordeel. Dit betekent dat de corporatie financieel gezien in staat is haar woningbezit blijvend te verhuren zonder gedwongen verkoop.

Continuïteitsoordeel

Het continuïteitsoordeel is een aanvulling op bovenstaande solvabiliteitsoordeel en geeft de financiële positie van de corporatie aan in relatie tot de voorgenomen activiteiten. SWB heeft hier een A-oordeel gekregen. Dit wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten bij de vermogenspositie van de corporatie passen.

Onderhoudsuitgaven en woningverbetering

Volgens de CFV-gegevens liggen de uitgaven van SWB voor klachtenonderhoud en mutatieonderhoud op een lager niveau dan landelijk het geval is. De uitgaven voor klachtenonderhoud zijn de afgelopen jaren redelijk constant gebleven. De uitgaven voor mutatieonderhoud zijn sterk gedaald. De mutatiegraad is echter redelijk constant gebleven (2006: 5,7, 2007: 6,2, 2008: 5,2). De woningvoorraad is in deze periode met 0,4% gestegen. Dit geeft aan dat de onderhoudskosten per mutatie afnemen.

Het planmatig onderhoud ligt fors boven het referentiekader en vertoont een sterk stijgende trend. Wanneer naar de bouwperiode van het bezit wordt gekeken is ligt het accent in vergelijking met de referentiegroep op de periode tot 1970.

De hoge kosten bij planmatig onderhoud zijn te verklaren doordat SWB de laatste periode veel investeringen heeft gedaan in duurzaamheid. De hoge uitgaven aan planmatig onderhoud is een bewuste keuze. SWB heeft onderzocht op welke wijze het onderhoud het beste kan worden uitgevoerd.

Uit de interviews blijkt dat de onderhoudskosten corporatiebreed inderdaad te hoog zijn. Dit wordt verklaard door de keuze om de gehele voorraad naar referentiekwaliteit op te trekken. Hier is door het bestuur een bedrag van 25 mlj. voor gereserveerd, wat neerkomt op 1 mlj per jaar. De corporatie bezit 3.890 woningen. De extra investeringen komen neer op gemiddeld €260,- per woongelegenheden per jaar. Ook wordt er op gewezen dat het onderhoud wordt uitgevoerd bij klachten of mutatie; een meer cyclische benadering zou kostenbesparend kunnen werken. Tevens wordt in dat kader genoemd dat wellicht genoeg kan worden genomen met een iets lagere klanttevredenheid (afgezet tegen de kosten).

De kosten voor woningverbetering liggen nabij de kosten voor woningverbetering van de referentiegroep.

Tabel 5.3 Onderhoudskosten SWB, 2006 t/m 2008

x €1.000	2006	2007	2008	in € per wgl 2008		
				SWB	Referentie	Landelijk
Klachtenonderhoud	613	595	614	158	281	300
Mutatieonderhoud	103	64	53	14	175	186
Planmatig onderhoud	3.847	5.111	7.398	1.907	1.094	978
Woningverbetering	979	1.369	1.196	10.775	10.016	13.928

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Uitgaven aan leefbaarheid

SWB geeft minder uit aan leefbaarheid dan de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Dit wordt veroorzaakt door het achterblijvende investeringen in sociale activiteiten. Dit komt gedeeltelijk door definitieverschillen. SWB stelt bijvoorbeeld wel ruimtes beschikbaar voor maatschappelijke doeleinden maar dit valt vervolgens onder fysieke activiteiten. Sociale activiteiten komen veelal te boek te staan als fysieke maatregelen of communicatie. SWB geeft echter wel aan dat op het gebied van sociale activiteiten meer gedaan kan worden.

Tabel 5.3 Uitgaven aan leefbaarheid, 2008.

	Totalen x €1.000		Realisatie in € per woongelegenheden 2008		
	Realisatie	Prognose	Corporatie	Referentie	Landelijk
Sociale activiteiten	13	0	3	21	58
Fysieke activiteiten	182	150	47	35	54
Totaal	195	150	51	57	112

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Mutaties

Door middel van mutaties kan de dynamiek in de veranderingen in de woningvoorraad worden weergegeven. Dit zegt iets over hoe actief een corporatie is.

Het CFV meet de mutaties in het bezit (nieuwbouw, sloop, verkoop, aankoop) als een percentage van de voorraad. SWB laat een vrij kleine dynamiek zien. Over de periode 2006 tot en met 2008 scoren alle onderdelen met uitzondering van Nieuwbouw koop lager dan de referentiegroep en het landelijk beeld.

Tabel 5.4 Mutaties in de voorraad SWB, 2006 t/m 2008

	SWB	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	0,3	1,3	1,0
Sloop huur	0,0	0,5	0,7
Aankoop huur	0,1	0,2	0,9
Verkoop huur	0,4	0,6	1,3
Nieuwbouw koop	0,4	0,3	0,4

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In de periode t/m 2008 is de voorraad vooral ter vervanging van verkochte huurwoningen gebouwd. Ook in de periode vanaf 2009 wordt voornamelijk voor vervanging van huurwoningen gebouwd, al worden de te vervangen woningen grotendeels gesloopt in tegenstelling tot de voorgaande periode, waar enkel verkoop plaatsvond. Daarnaast neemt de nieuwbouw van koopwoningen toe.

De sloop- en nieuwbouwopgave kan worden verklaard doordat relatief veel complexen niet meer aan de eisen van de huidige maatschappij voldoen. Het werkgebied van SWB kent relatief veel woningen uit de jaren '50, die inmiddels verouderd en te klein en zijn. Deze woningen moeten worden vervangen door een passend woningaanbod.

Uit de interviews blijkt eveneens dat de sloopopgave deels kan worden verklaard vanuit de ouderdom van de woningen en deels door het streven om alle woningen te voorzien van het A-label.

Tabel 5.5 Mutaties in de voorraad SWB, prognose 2009-2013

	SWB	Referentie	Landelijk
Nieuwbouw huur	1,4	1,8	1,6
Sloop huur	1,2	0,5	0,9
Aankoop huur	0,0	0,2	0,5
Verkoop huur	0,5	0,7	0,8
Nieuwbouw koop	1,7	0,5	0,9

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Realisatie-index

SWB maakte in de periode 2006-2008 de eigen prognoses maar beperkt waar. De realisatie-index voor nieuwbouw en sloop liggen lager dan landelijk beeld. Bij verkoop van bezit ligt de realisatie-index van SWB wel boven het landelijk beeld.

Tabel 5.6 Realisatie-index 2006-2008; uitgedrukt als percentage van de voornemens

Realisatie-index 2006-2008	SWB	Landelijk
Nieuwbouw	0,28	0,56
Sloop	0,16	0,45
Verkoop van bezit	0,68	0,61

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Kosten en opbrengsten productie

De onderstaande kengetallen zijn indicatoren voor de mate van balans tussen de kosten en de opbrengsten. In 'Corporaties in Perspectief' staan geen stichtingskosten voor de woningproductie van SWB opgenomen, terwijl de realisatie index laat zien dat er wel woningen gerealiseerd zijn. Hierover kan dan ook geen oordeel gegeven worden.

De verkoopopbrengsten van gerealiseerde nieuwbouw liggen hoger dan die van de referentiegroep en de landelijke cijfers. De bruto verkoopprijs ligt echter nabij de gemiddelde WOZ waarde van de corporatie van €177.933. Een hogere verkoopprijs kan dan ook verklaard worden vanuit de marktwaarde van het bezit.

Tabel 5.7 Kosten en opbrengsten productie 2006-2008

Rendement	SWB	Referentiegroep	Landelijk
Direct rendement verhuur			
Indirect rendement verhuur			
Rendementsbijdrage verkoop			
Rendementsbijdrage overig (vastgoed)			
Sociale huurwoningen			
Bruto stichtingskosten	0	167.128	155.528
- grondkosten	0	22.565	20.681
- bouwkosten	0	139.401	128.809
- bijkomende kosten	0	5.161	6.038
Koopwoningen			
Bruto stichtingskosten	0	180.984	181.208
Netto verkoopresultaat	0	14.817	11.275
Verkoop bestaand bezit			
Bruto verkoopprijs	185.370	143.280	146.104
Verkoopkosten	5.593	4.591	7.757
Sloop woongelegenheden			
Inbrengwaarde			
Kosten	15.000	8.000	7.814
Restwaarde			

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Rentedekkingsgraad

SWB had tot 2007 steeds een hogere rentedekkingsgraad (dekking rentelasten vreemd vermogen vanuit operationele kasstromen) dan de referentiegroep en het landelijk beeld. In 2008 komt de rentedekkingsgraad onder die van de referentiegroep en gelijk aan de van het landelijk beeld te liggen. Dit wordt veroorzaakt door enerzijds een dalende netto kasstroom en anderzijds toenemende rentelasten door stijgende leningen.

Tabel 5.8 Interest coverage ratio

Interest coverage ratio	2005	2006	2007	2008
SWB	2,5	3,1	2,5	1,4
Referentiegroep	1,9	2,0	1,9	1,7
Landelijk	1,6	1,6	1,6	1,4

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Vastgoedwaarde

De vastgoedwaarde van bezit kan op verschillende manieren worden uitgedrukt. Twee manieren daarvan zijn de bedrijfswaarde en de WOZ-waarde. De bedrijfswaarde en de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde per verhuureenheid liggen bij SWB lager dan het landelijk gemiddelde, maar de WOZ-waarde van het bezit ligt in 2008 hoger. De landelijke huur is 3,2% tegenover 2,8%. Omgerekend resulteert dit in een gemiddelde maandhuur van €415 voor het SWB bezit en €414 voor het landelijk gemiddelde. Dit geeft aan dat SWB een bovengemiddelde correctie op de marktconforme huur toepast, aangezien de WOZ waarde boven het landelijke cijfer ligt.

Tabel 5.9 Vastgoedwaarde

	SWB	Landelijk
Bedrijfswaarde/vhe	€ 31.956	€ 42.253
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde/vhe	€ 28.997	€ 35.518
WOZ-waarde/vhe	€ 177.933	€ 155.105
Huur/WOZ-waarde in %	2,8	3,2

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

Uit de interviews komt naar voren dat het specifieke werkgebied van SWB vraagt om het realiseren van relatief grote woningen tegen lage huurprijzen. Hierdoor zijn de onrendabele toppen hoger. Het huurniveau bij SWB ligt op een vrij laag niveau en er wordt beleid ontwikkeld om deze naar boven toe bij te stellen.

Risicoprofiel en ontwikkeling volkshuisvestelijk vermogen

Het CFV maakt met ingang van het jaar 2008 de vergelijking tussen het volkshuisvestelijk vermogen en het vermogen dat beschikbaar moet zijn om risico's op te kunnen vangen. Als het volkshuisvestelijk vermogen groter is dan het benodigde risicovermogen, dan volgt een positief solvabiliteitsoordeel. Het solvabiliteitsoordeel wordt uitgesproken over de laatst bekende balansdatum (31/12/08) en op basis van de prognoses (31/12/13). Voor SWB is het oordeel positief. In de vergelijking valt op dat het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid hoger ligt dan in de referentiegroep en landelijk het geval is.

Tabel 5.10 Volkshuisvestelijk vermogen per vhe

	2008	2013
SWB	18.226	19.857
Referentie	15.583	14.718
Landelijk	13.322	14.434

De risicobeoordeling voor SWB ligt hoger dan in de referentiegroep en landelijk. Het verschil wordt vooral veroorzaakt door het marktrisico en macro-economisch risico. Een van de mogelijke oorzaken kan zijn dat SWB relatief meer in de vrije sector realiseert ten opzichte van haar investeringen in (sociale) huurwoningen. Het risico is hiermee relatief eveneens hoger. Deze gevoeligheid neemt volgens het CFV de komende jaren sterk toe.

Tabel 5.11 Risicobeoordeling, als % van het balanstotaal

	2008	2013
SWB	12,0	17,2
Referentie	9,0	16,5
Landelijk	8,7	16,2

In aanvulling op het solvabiliteitsoordeel geeft het CFV een continuïteitsoordeel. Daarin worden de voorgenomen activiteiten in relatie gebracht tot de vermogenspositie. Voor SWB luidt het oordeel dat de voorgenomen activiteiten passend zijn bij de financiële mogelijkheden.

5.3 Financiële sturing door SWB

In deze paragraaf ligt de focus op de kaders van het financiële beleid van SWB. De kernelementen van alle relevante beleidstukken zullen hier de revue passeren.

Financieel statuut (2007)

Het financieel statuut geeft transparantie, legitimatie en verantwoording op de wijze waarop het financieel beleid en het treasurybeleid (cashmanagementbeleid, financieringsmanagement, beleggingsmanagement, risicomanagement) van SWB is vormgegeven. In het financieel statuut heeft het treasurybeleid een belangrijk aandeel, omdat de activiteiten van SWB kapitaalintensief zijn op de lange termijn en voornamelijk gefinancierd worden met extern lang vreemd vermogen. Doelstellingen financieel beleid en treasurybeleid zijn:

- Waarborgen van de financiële continuïteit van SWB
- Het optimaliseren van de financiële logistiek
- Het waarborgen van een blijvende toegang tot de geldmarkt en kapitaalmarkt
- Het minimaliseren van de rentelasten binnen gegeven risicokaders
- Het maximaliseren van de beleggingsopbrengsten binnen de gegeven risicokaders
- Het optimaliseren van de renterisico's voortvloeiend uit de leningenportefeuille en de beleggingsportefeuille

- Het opzetten en in stand houden van een zodanige structuur en opbouw van het financieel beleid en treasurybeleid dat het gevoerde beleid controleerbaar is en dat te allen tijde de ingenomen posities bekend zijn

Treasury Jaarplan (2009)

Voor 2009 is er ook een Treasury Jaarplan opgesteld. In dit Treasury jaarplan wordt gekeken naar de risico's die samenhangen met toekomstige kasstromen. Het gaat hierbij om het financieringsrisico en het renterisico. Het Treasury Jaarplan dient als leidraad voor de Treasury Commissie in het jaar 2009. Vanwege onzekerheden in de markt worden beslissingen op het gebied van treasury te allen tijde genomen op basis van de meest actuele inzichten in de liquiditeit en het renterisico. Actiepunten uit Treasury Jaarplan 2009 zijn:

Analyse Leningenportefeuille:

- Voorstel formuleren voor renteaanpassingen en eindaflossingen in de jaren 2009 en 2010.
- Het bundelen van leningen bij renteaanpassingen en/of eindaflossingen om hiermee het aantal leningen sterk te verminderen en overzicht in de portefeuille te creëren.

Financieringsrisico:

- Onderzoek richting BNG om de huidige faciliteit te verhogen en hiermee meer flexibiliteit en ruimte (in tijd en omvang) te creëren bij toekomstige consolidatiemomenten
- Gelet op het forse verloop van de rekening courant positie een transactievoorstel formuleren voor de benodigde financiering in de 2^e helft van het jaar 2009
- Omdat mogelijk op basis van de negatieve trend met het WSW een maatwerkafpraak overeengekomen moet worden inzake het faciliteringsvolume, moet er gekeken worden naar de mogelijkheden om een positieve trend te creëren in de operationele kasstroom.
- Overwegen om de geplande investeringen meer te spreiden, zodat de financiering voor deze investeringen meer gespreid over de jaren aangetrokken kan worden. De rentelasten van de nieuwe investeringen zullen hierdoor meer over de jaren verspreid worden. Dit zal ervoor zorgen dat de Rentedekkingsgraad en de toets op de operationele kasstroom er gunstiger uit komen te zien.

Renterisico

- Binnen de richtlijnen van het WSW, delen van het renterisico zich openbarend in de komende 3 jaar, in fases af dekken. Hierbij moet rekening worden gehouden met de huidige liquiditeit- en creditspreads die geldverstrekkers doorbereken.
- In het statuut van SWB wordt nog geen beleid geformuleerd met betrekking tot het bedrijfseconomische risico. Op basis van de gelaagde aanpak, de uitkomsten van het WSW renterisico profiel en het bedrijfseconomisch renterisico is het aan te bevelen om uitspraken te doen betreffende het "gewenste" renterisicobeleid.

Renteontwikkeling

- Vanwege de fors oplopende financieringsbehoefte dient de onstabiele ontwikkeling op de geld- en kapitaalmarkt mede als gevolg van de forse liquiditeitspreids goed gevolgd te worden

Financieringsbeleid

- Indienen van verzoek tot verhoging van de rekening courant faciliteit (met optie tot het trekken van kasgeld) bij de huisbankier. Deze ruimte kan aangewend worden om

de aflossingen in 2009 van de drie leningen met eindaflossing momenten te financieren.

- Bij oplopende rentetarieven op de geld en kapitaalmarkt is het afdekken middels rente instrumenten in combinatie met roll-over leningen een alternatief. Om die reden dient de documentatie voor derivaten geactualiseerd te worden.

5.3.1 Financieel beleid/interne notities

Sturen op waarde (2006)

Rendement wordt verkregen via vastgoed. Het slim financieren leidt tot de mogelijkheid om het rendement te realiseren en voorkomt dat rendement verloren gaat. De doelstelling van SWB:

Een moderne corporatie die stuurt op vastgoed binnen vooraf vastgestelde financiële randvoorwaarden, gefaciliteerd door financiële middelen en toets op risico's met de nodige flexibiliteit en creativiteit. De tijdshorizon wordt daarbij vastgesteld op 15 jaar.

Uitgangspunten hierbij zijn: gewenste investeringsvolume; gewenste herstructurering vanuit het voorraadbeleid; geautoriseerd bestaand verkoopbeleid; Inzicht in investeringsvolume; inschatting kansen en bedreigingen investeringsvolume; meerjaren prognose en toekomstige cashflow; financierings-/projectrendement; waarderingsgrondslag; minimaal weerstandsvermogen; gewenst weerstandsvermogen.

Sturen op vermogenscomponenten(2008)

Hoe vermogend is SWB en hoe groot is het budget voor maatschappelijke investeringen zonder dat de financiële continuïteit van de corporatie gevaar loopt.

Om deze vragen te beantwoorden heeft SWB een pragmatische methodiek ontwikkeld die inzicht geeft in:

- de lengte van de financiële polsstok (vrij eigen vermogen). Het vrij eigen vermogen is de resultante van het realiseerbaar eigen vermogen en de risicobuffer van het CFV (ca. 15%).Dit inzicht geeft SWB de mogelijkheid om haar strategie met betrekking tot verkoop, sloop, nieuwbouw, herstructurering te verbeteren;
- de sturing op de verschillende vermogenscomponenten. De sturing draagt bij aan het optimum tussen wat maximaal noodzakelijk is om de financiële continuïteit te waarborgen en wat in financiële zin maximaal mogelijk is om vanuit de eigen missie en visie de maatschappelijke opgave vorm te geven;
- de transparantie aan de stakeholders.

Notitie Risicomanagement Projectontwikkeling(2009)

De Raad van Commissarissen wil meer zicht op de risico's die SWB in haar activiteiten loopt. Het doel van het risicomanagement is dat SWB bewust is van de bedreigingen die op het werk terugslaan en dat we op een doordachte en transparante wijze mee omgaan. Maar SWB wil zich ook richten op zaken die daadwerkelijk belangrijk zijn voor de effectiviteit en efficiëntie. Het gaat om:

- Mentaliteit: frisheid, openheid en klankborden in het functioneren
- Systematiek: helder inventariseren en monitoren

- Procesmatigheid: duidelijk besluitvorming en mijlpalen in de voortgang

Risico's kunnen zich voordoen op verschillende strategisch, tactisch en operationeel niveau. In de beheersing van de risico's onderkent SWB verschillende werkwijzen:

- Het vermijden van risico's; door zorgvuldige voorbereiding, onderzoek of het afzien van activiteiten.
- Het reduceren van risico's; door activiteiten op te delen in verschillende fases of door tegemoet te komen aan allerlei belanghebbenden.
- Overdragen van risico's; door anderen contractueel aan prestaties te binden, de gevolgen bij anderen te leggen
- Accepteren van risico's; door mogelijkheden in kaart te brengen en op te koop toe te nemen.

Bijlage: Aankoopprotocol

Het doel van het aankoopprotocol is om vast te stellen of een aankoop past binnen de voorgenomen strategie en onderdeel uitmaakt van het bouwprogramma op korte en middellange termijn. Daarnaast moet worden vastgesteld of er geen complicaties gaan voordoen die het bereiken van de bestemming onmogelijk maken of eindeloos vertragen. Ook is het van belang dat de prijs eerlijk is en dat er geen sprake is van een vorm van fraude.

Bij aankopen zijn naast technische risico's ook integriteitsrisico's. Bij aankoop wordt gecontroleerd op technische risico's door een checklist af te werken met mogelijke knelpunten.

Bijlage: Aanbestedingsbeleid

Het aanbestedingsbeleid heeft de volgende doelen:

- Zorgen voor transparantie in de wijze waarop een contract met een bouwer tot stand komt, zodat ongewenste relaties voorkomen worden;
- De uitkomst van de prijsvorming moet zo gunstig mogelijk zijn;
- Er moet zo veel mogelijk waarborgen zijn dat de aannemer zijn werk naar behoren gaat uitvoeren.

Normaliter wordt een werk vastgelegd in bestek en vervolgens worden enkele aannemers gevraagd een prijsopgaaf te doen. De risico's rond de aanbesteding moeten helder worden benoemd en afdoende controleerbaar zijn.

Bijlage: Projectadministratie en kwartaalrapportage

Vanaf 2009 is een aparte projectadministratie opgezet om de financiële voortgang in projecten te kunnen bewaken, flexibel met diverse fiscale regimes en incasseringen om te kunnen gaan en snel tot actuele overzichten te kunnen komen. Er worden deelbudgetten per project vastgesteld die bij overschrijding een heldere besluitvorming moeten krijgen. Daarnaast moet de projectadministrateur samen met de projectmanager met een realistische prognose komen.

Afwegingskader investeringen- parameters & methodiek(2010)

Deze notitie moet helderheid te verschaffen over het gebruik van de nieuwe waarderingsgrondslag bij het beoordelen van investeringen, bij zowel nieuwbouw als

bestaande bouw. De kern van de afweging van een investering is dat wordt afgewogen of deze ook daadwerkelijk bijdraagt.

SWB heeft zich tot doel gesteld de hulpbehoevende in de samenleving op het gebied van vastgoed te ondersteunen. Dit doet SWB bewust ten koste van de eigen vermogenspositie. Om dit te kunnen blijven doen moeten andere vastgoed activiteiten opbrengsten genereren om dit te compenseren.

Activiteiten waarbij het niet om sociale huurwoningen gaat, moeten positief bijdragen aan de vermogenspositie van SWB. Hiervoor moet een bepaald rendement voor worden gemaakt door middel van Discounted Cashflowberekening waarbij een inschatting van de toekomst wordt gemaakt.

Met een set aan parameters is een goed oordeel te vormen over de geplande investeringen. Na een jaar zullen de parameters worden geëvalueerd en waar nodig worden aangescherpt.

Kasstroom 2009-2013

Op basis van de meerjarenbegroting bedraagt het faciliteringsvolume voor de komende drie jaar circa 58,1 miljoen. Hierbij is rekening gehouden met de investeringen in niet borgbare activa. De vanaf 2011 is er sprake van een negatieve operationele kasstroom.

Tabel 5.1 Kasstroomoverzicht SWB, 2009-2013

Kasstroomoverzicht (x 1.000)	2009	2010	2011	2012	2013
		begroting	begroting	begroting	begroting
Operationele kasstromen					
Operationele kasstroom	7.132	3.182	2.144	2.002	1.708
Af: genormeerde aflossing	-1.556	-2.051	-2.493	-2.600	-2.771
Saldo operationele kasstroom	5.576	1.131	-349	-598	-1.063
(Des) investeringen kasstromen					
(des) investeringen: MVA	-34.651	-25.279	-7.475	-10.556	-2.848
: FVA	0	0	0	0	0
Saldo (des) invest. Kasstromen	-34.651	-25.279	-7.475	-10.556	-2.848
Financieringskasstromen					
Aflossingen	-2.040	-4.518	-3.878	-3.028	-1.048
Verslagjaar)	1.556	2.051	2.493	2.600	2.771
Saldo financieringskasstromen	-848	-2.467	-1.385	-428	1.723
Saldo financieringsbehoefte	29.559	26.615	9.209	11.582	2.188
Af: Aflossing lening niet geborgd WSW	0	0	0	0	0
Af: negatief saldo kasstromen niet te borgen activa door WSW	-2.433	-4.787	8.942	3.765	3.768
Financieringsbehoefte af te dekken met WSW-borging	27.126	21.828	9.209	11.582	2.188
Financieringsbehoefte af te dekken met WSW-borging prognosejaren 1 t/m 3 (faciliteringsvolume WSW)	58.163	42.619	22.978	24.619	10.554

Bron: Treasury jaarplan 2009, SWB

In de onderstaande tabel wordt de verwachte ontwikkeling van de operationele kasstroom na 2013 weergegeven. Ook hier blijkt dat er een aantal jaren spraken is van een negatieve operationele kasstroom. De operationele kasstroom wordt verklaard door de grote rentelasten die te verwachten zijn voor de in de toekomst aan te trekken financieringen.

Tabel 5.3 Kasstroomoverzicht SWB, 2014-2018

	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Operationele kasstromen	3.075	2.658	4.472	1.348	3.266	14.819
Min. 2 % aflossing (WSW norm)	-2.794	-2074	-2.925	-2.914	-2.814	-14.421
Operationele kasstromen	281	-316	1.547	-1.566	452	398

Bron: Treasury jaarplan 2009, SWB

Ook zijn er gegevens over de ontwikkeling van de Interest Coverage ratio. Hierbij is het streven dat de Interest Coverage ratio groter of gelijk is aan 1,3.

Tabel 5.3 Interest Coverage ratio, 2009-2018

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ICR	0,98	0,69	-0,35	0,35	0,53	1,37	0,40	0,87	1,04	1,60

Bron: Treasury jaarplan 2009, SWB

Hieruit blijkt dat SWB de komende jaren niet altijd aan het streven van ICR groter of gelijk aan 1,3 kan voldoen. Alleen in de jaren 2014 en 2018 is de operationele kasstroom dit wel.

Wanneer de interest groter is dan de EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) kan de rente niet betaald worden uit de lopende middelen. Dit vertaalt zich in een ICR lager dan 1. De lage ICR weerspiegelt het toegenomen vreemd vermogen dat aangetrokken wordt om de investeringen te kunnen doen.

5.3.2 Meerjarenbegroting 2008-2019

Doormiddel van de meerjarenbegroting wordt een inzicht gegeven in de financiële positie van SWB en de ontwikkeling in de komende jaren. De meerjarenbegroting voor de komende jaren laat zien dat SWB een tot 2012 een negatief resultaat verwacht (met uitzondering van 2009). De verliezen worden primair veroorzaakt door het maatschappelijk resultaat. Hieronder vallen de onrendabele toppen van nieuwbouw van huurwoningen vermeerderd met de verliezen op verkoop van koopgarant woningen en verminderd met de winst op verkoop andere woningen.

Tabel 5.12 Meerjarenbegroting 2008-2019

(x €1 miljoen)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Belasting	-1,0	-0,5	-0,2	-1,0	0,0	-0,3	0,0	-0,9	-0,7	-0,7	-1,8	-2,2
Financieel resultaat	7,3	7,6	6,8	6	6,6	7,0	6,9	7,0	7,1	7,3	7,6	8,1
Maatsch. resultaat	-16,2	1,8	-3,6	-15,6	-6,3	-3,4	-0,7	0,9	-0,8	0,1	2,1	3,3
Resultaat kerntaak	-1,4	0,3	-3,8	0,6	-10,3	-3,0	-4,4	-3,1	-2,7	-3,5	-2,0	-1,9
Jaarresultaat	- 11,3	9,4	-0,5	-9,8	-9,7	0,7	2,2	4,2	3,2	3,5	6,1	7,5

Bron: Volkshuisvestelijkverslag SWB 2009 (concept)

Uit de interviews blijkt dat de schommelingen in de meerjaren prognose inderdaad kunnen worden verklaard door het opleveren van projecten. De impact hiervan is groot gezien de kleine portefeuille.

5.4 Efficiëntie

De mate waarin de corporatie de prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over het presteren naar vermogen. De netto bedrijfslasten per verhuureenheid vormen daarvoor in het SEV-referentiekader de relevante maat. Daarnaast kijkt ECORYS tevens naar de focus die de corporatie heeft op efficiëntie.

Tabel 5.14 Netto bedrijfslasten per verhuureenheid

	SWB	Referentiegroep	Landelijk
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.651	€ 1.217	€ 1.340
Personeelskosten per fte	€ 62.256	€ 60.522	€ 64.248
Aantal vhe per fte	108	97	92

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

De netto bedrijfslasten per verhuureenheid liggen volgens de cijfers van het CFV bij SWB boven het niveau van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De hoge rentelasten spelen hierin een voorname rol. De personeelskosten per verhuureenheid zijn hoger dan de referentiegroep maar lager dan het landelijk beeld en SWB heeft meer vhe per fte dan de referentiegroep. Het meerjarig beeld van de wijze waarop de bedrijfslasten zich hebben ontwikkeld, laat zien dat SWB een sterkere groei kent van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid dan de referentiegroep en het landelijk beeld

Tabel 5.15 Ontwikkeling van de netto bedrijfslasten per verhuureenheid; periode 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Toename in %
SWB	€ 1.307	€ 1.289	€ 1.437	€ 1.651	26,3
Referentiegroep	€ 981	€ 1.020	€ 1.108	€ 1.217	24,1
Landelijk	€ 1.114	€ 1.169	€ 1.249	€ 1.340	20,3

Bron: Corporatie in Perspectief, SWB, Centraal Fonds Volkshuisvesting 2009

In interviews wordt aangegeven dat de hoge bedrijfslasten onder meer te maken kunnen hebben met hogere personeelskosten en de omvang van de corporatie. Hiermee gaan relatief hogere kosten gepaard. Een voorbeeld is het grote aandeel parttimers. Ook heeft er een reorganisatie plaatsgevonden en kan de aard van het werkgebied (meerdere verspreide kernen) een rol spelen.

5.5 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,9

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor SWB resulteert het volgende beeld:

Tabel 5.17 Presteren naar Vermogen en Efficiëntie

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering. Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p> <p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft</p>	<p>I.</p> <p>a. De corporatie werkt sinds enkele jaren met de bedrijfswaarde als systematiek.</p> <p>b. De omvang van de investeringen in projecten wordt in de kwartaalrapportages weergegeven, evenals de voortgang.</p> <p>Er wordt onderscheidt gemaakt tussen maatschappelijk rendement en commerciële ontwikkelingen.</p> <p>Er wordt als eis gesteld dat voldaan wordt aan het minimum van het weerstandsvermogen en solvabiliteit.</p> <p>c. Er zijn geen scenarioberekeningen die extra potenties in kaart brengen.</p> <p>d. Er is niet in kaart gebracht wat de potenties van de financieringsruimte is.</p> <p>De corporatie bepaald per project de omvang van het risico en beoordeeld deze op totaalniveau. Echter risicomangement is nog in ontwikkeling.</p> <p>Er is inzichtelijk hoeveel geïnvesteerd wordt in</p>	7	70%	4,9

inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.	maatschappelijke activiteiten en projecten. Hoeveel er geïnvesteerd kan worden is afhankelijk van wat mogelijk is ivm de oordeelsbrieven en solvabiliteit e.d.			
<i>Visie</i> II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen	II Het economisch rendement dient om de maatschappelijke doelstellingen te behalen.	7	10%	0,7
III. De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	III De corporatie hanteert de solvabiliteitsdoelstelling van 15% van het CFV. Het investeringsprogramma moet hieraan voldoen.	7		0,7
<i>Bedrijfsvoering</i> IV De corporatie presteert efficiënt	De bedrijfslasten zijn substantieel hoger dan bij de referentiegroep.	6	10%	0,5
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,8				

Een deel van de woningvoorraad is gebouwd in de jaren 50. Deze woningen voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd.

SWB heeft in de periode 2006 – 2008 de eigen prognoses wat betreft de realisatie index slechts beperkt waargemaakt. Ook qua onderhoud is in deze periode een wisselend beeld te zien. De uitgaven aan planmatig onderhoud en woningverbetering stijgen sterk in deze periode. Terwijl de prestaties aan het begin van de visitatieperiode achterbleven, had de corporatie een gezond eigen vermogen en een hoge interest coverage ratio. Echter, deze is in 2008 sterk gedaald. Er wordt sindsdien fors meer in de woningvoorraad geïnvesteerd en ook de toekomst vertoont een toenemende dynamiek. Slechts in 2014, 2017 en 2018 komt de ICR boven 1,0. De uitgaven aan rente stijgen. De meerjaren begroting is in 2008, 2010, 2011 en 2012 negatief. In de oordeelsbrieven is een A oordeel afgegeven. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat SWB presteert naar vermogen.

Daarnaast zijn de bedrijfslasten hoger dan de referentiegroep. Ook op het gebied van efficiëntie is dan ook nog verbetering mogelijk. Het risicomanagement was in het begin van de visitatieperiode in mindere mate aanwezig. Dit is echter sterk in ontwikkeling. Op het gebied van het werken met scenario's kunnen verbeterlagen gemaakt worden.

Het totaaloordeel voor het presteren naar vermogen en efficiëntie is ruim voldoende.

6 Governance

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop de SWB het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt onder meer beoordeeld in welke mate SWB gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

De toetsing omvat twee onderdelen:

1. Governance structuur en naleving en handhaving van de code.
2. Maatschappelijke verantwoording en beïnvloeding door belanghebbenden op het gebied van:
 - Eigen ambities en doelen.
 - Opgaven in het werkgebied.
 - Betrokkenheid van belanghebbenden.
 - Vermogen.

In het SEV-kader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Aedes Governance Code te toetsen. Het gaat vooral om hetgeen de Raad van Commissarissen doet om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen en de prestaties daarop te toetsen en in continuïteit te borgen.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over de governance onder meer gebaseerd op de wijze waarop SWB omgaat met de Governance code en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn statuten, reglementen en verslagen van RvC-bijeenkomsten bestudeerd. Tevens zijn interviews gehouden met de directeur-bestuurder en de voorzitter van de Raad van Commissarissen. In aanvulling op hoofdstuk vier wordt tevens beknopt weergegeven op welke wijze de SWB de stakeholders betreft bij organisatie en beleid en verantwoording aflegt.

6.2 Governance structuur

Borging kwaliteit intern toezicht

In november 2007 heeft de Raad van Commissarissen van SWB de Governance Code Woningcorporaties vastgesteld.

Verantwoording over de wijze waarop SWB de governance code toepast is weergegeven op de website. Op de website zijn ten aanzien van governance de volgende zaken opgenomen:

- Aedes code: toegepast door SWB (2007)
- Governance code: toegepast door SWB (2007)
- Reglement Raad van Commissarissen (2003)
- Reglementen strategiecommissie, auditcommissie, selectie- en remuneratiecommissie
- Integriteitscode (2008)
- Klokkenluidersregeling (2008)
- Verslag Raad van Commissarissen 2007

Wat betreft de governance code wordt het principe pas toe of leg uit gehanteerd. In het jaarverslagen 2006-2009 van SWB is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen. SWB kijkt in deze periode op de volgende punten af van de Governance code.

- De directeur-bestuurder heeft een aanstelling voor onbepaalde tijd
- *Het bestuur betreft belanghebbenden bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid.* In 2010 eerste stakeholdersbijeenkomst. Stakeholders worden beperkt betrokken bij beleidsvorming.
- Belanghebbenden worden door de corporatie niet of beperkt in staat gesteld in een periodiek overleg een advies te geven over de vastgestelde jaarrekening, jaarverslag, strategie en beleid van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.
- Geen verslag van de horizontale verantwoording op de website

Profiel en samenstelling

De Raad van Commissarissen bestaat vanaf 2009 uit vijf leden (voorheen 6), waarvan twee leden zijn voorgedragen door de huurdersorganisatie. De Raad van Commissarissen is met een zo breed mogelijk deskundigheid samengesteld, zodat de leden kennis en expertise hebben op de gebieden: Financieel, Bouwkundig, Bedrijfskundig, Volkshuisvestelijk/ Ruimtelijke Ordening, Lokale woningmarkt, Juridisch, Commercieel, Zorg en Regionale kennis. Daarnaast worden er ook eisen gesteld aan persoonlijke eigenschappen van de Raad van Commissarissen. In het reglement van de Raad van Commissarissen is opgenomen dat in voorkomende gevallen door de Raad van Commissarissen zal worden bezien of de profielschets nog voldoet en wordt het profiel zo nodig aangepast.

Rol van de voorzitter van de Raad van Toezicht

De Raad van Commissarissen wijst de voorzitter en de vice-voorzitter aan, voor de duur van twee jaar. Herbenoeming van de voorzitter en de vice-voorzitter aansluitend aan een vorige benoeming is slechts éénmaal mogelijk. De voorzitter is permanent aanspreekbaar voor de overige leden van de Raad van Commissarissen en het Bestuur. De voorzitter onderhoudt frequent contact met het Bestuur en houdt de Raad van Commissarissen van de inhoud en de omvang van deze contacten nauwkeurig en regelmatig op de hoogte.

Commissies

Binnen de Raad van Commissarissen zijn drie commissies werkzaam: de Strategiecommissie, de Benoemings/Remuneratiecommissie en de Auditcommissie. Deze commissies zijn ingesteld ter voorbereiding van besluiten en ter advisering van de voltallige Raad van Commissarissen. De commissies hebben niet de bevoegdheid om zelfstandig besluiten te nemen.

Bijeenkomsten

De Raad van Commissarissen komt regelmatig bijeen. In onderstaand overzicht zijn de frequentie en aard van de bijeenkomsten weergegeven.

	2006	2007	2008	2009
Raad van Commissarissen	7	7	8	8
Strategiecommissie	1	2	1	1
Auditcommissie	6	4	5	5
Remuneratiecommissie	-	4	3	0
RvC en OR	1	1	1	nvt ⁴
RvC en huurders	1	2	2	regelmatig ⁵

Zelfevaluatie

De Raad van Commissarissen evalueert jaarlijks, zonder de bestuurder, de samenstelling en het functioneren van de Raad. De jaarlijkse zelfevaluatie wordt genoemd in het verslag van de Raad van Commissarissen. Inhoudelijk wordt niet op de zelfevaluatie ingegaan, noch worden mogelijke verbeterpunten openbaar gemaakt. Uit het gesprek met de Raad van Commissarissen is gebleken dat de jaarlijkse zelfevaluatie professioneler en beter kan. Om dit te bewerkstelligen wordt in 2010 gebruik gemaakt van een extern deskundige. In voorgaande jaren stond de zelfevaluatie meer in het teken van het functioneren van de directeur-bestuurder, dan het functioneren van de RvC.

Accountant

Deloitte treedt al geruime tijd op als de accountant van SWB. In 2007 heeft een wisseling van de accountant plaatsgevonden binnen het kantoor van Deloitte. In het kader van de governancecode wordt de samenwerking met de accountant jaarlijks geëvalueerd. In 2008 heeft dit geen aanleiding gegeven om de samenwerking te herzien. In 2009 wordt besloten tot het werven van een nieuwe accountant.

6.3 Intern Toezicht - Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen van SWB heeft als taak het uitvoeren van toezicht op het beleid van SWB. De Raad onderschrijft de Governance Code.

⁴ Omdat de Ondernemingsraad zichzelf in 2009 had opgeheven heeft er geen vergadering plaatsgevonden

⁵ In 2009 werd diverse malen formeel en informeel met de huurders overlegd. Informeel werd vanuit de RvC over de uitkomsten van het forensisch onderzoek gecommuniceerd naar de huurders.

6.3.1 Reglement voor de Raad van Commissarissen en het bestuur van SWB

Het reglement voor de Raad van Commissarissen en het bestuur van SWB is opgesteld in 2002. In dit reglement zijn ten aanzien van de volgende onderdelen afspraken vastgelegd.

- Samenstelling, benoeming, aftreden en herbenoeming Raad van Commissarissen
- Onverenigbaarheden, schorsing en ontslag Raad van Commissarissen
- Taken en bevoegdheden Raad van Commissarissen
- Relatie tussen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur
- Honorering en vergoeding van kosten
- Vergaderingen, besluitvorming, verslaglegging en informatie
- Relatie tot de accountant, ondernemingsraad, huurderorganisatie
- Commissies uit de Raad van Commissarissen
- Informele contacten en externe verantwoording
- Geschillenregeling

6.4 Thema's

In ieder geval vergadert de Raad van Commissarissen tenminste eenmaal per jaar over:

- de begroting
- de jaarstukken accountantsverslag en managementletter
- de invulling van de maatschappelijke taak en positie van de stichting en de strategie en risico's verbonden aan de onderneming mede in het licht van de langer termijn karakter van de activa en de aard van de financiering
- uitkomsten van de beoordeling van het bestuur van de opzet en werking van de interne beheerssystemen
- opleidingsbehoefte
- evaluatie van het eigen functioneren als team en de wijze waarop invulling is gegeven aan het toezicht gedurende het afgelopen jaar

Naast bovenstaande vaststaande thema's heeft de Raad van Commissarissen in de jaren 2006-2009 onder andere ook onderstaande thema's behandeld.

- projecten (risicoanalyse meerjarig kader) en grondaankopen
- overleg met huurdersorganisatie
- CPO/Koopgarant
- Aedescode/governancecode
- managementinformatie binnen SWB/ kwartaalrapportages
- deelname wooninvesteringsfonds
- vennootschapsbelasting
- oprichting ontwikkelingsmaatschappij Maurik oprichting diverse bv's onder SWB service holding bv
- opheffing W6
- treasurystatuut/ treasuryjaarplan
- procuratie en mandatering
- integriteitsbeleid
- organisatieontwikkeling en inrichting
- beoordeling CFV en WSW
- doelstellingen maatschappelijk ondernemersschap
- analyse woningtoewijzing
- KWH meting

- stakeholdersbijeenkomst en visitatie (2009)
- instellen en besluitvorming forensisch onderzoek (2009)

Managementrapportages / risicomanagement

Een terugkomend agendapunt tijdens de vergaderingen van de Raad van Commissarissen waren het risicomanagement, interne beheersing en de interne informatiestromen. In 2008 wordt door de Raad van Commissarissen aangegeven, dat het van belang is een risicoprofiel op te stellen bij projecten (een punt dat ruim twee jaar op de agenda staat). Het beeld komt naar voren dat er, in de periode die is gezien in het kader van deze visitatie, grotendeels beperkt inzicht is geweest in de risico's bij projecten. Tevens vraagt de Raad van Commissarissen herhaaldelijk om meer inzicht in de financiële doorrekening en consequenties van projecten. Problemen rondom het ICT systeem worden aangedragen als reden voor het niet inzichtelijk zijn van de financiën. De Raad van Commissarissen dringt aan op harde afspraken om de administratie op orde te brengen en vraagt om tussentijdse rapportage om op de hoogte te blijven van de stand van zaken.

Door de Raad van Commissarissen worden opmerkingen geplaatst ten aanzien van de kwaliteit van de kwartaalrapportages. Teneinde verbeteringen te bewerkstelligen wordt één van de kwartaalrapportages niet goedgekeurd.

In 2009 is relatief meer aandacht besteed aan risicomanagement, risico-inventarisatie en een risicoprofiel nieuwbouw. In 2009 zijn extra vergaderingen gehouden in het kader van de projectenportefeuille. De gehele portefeuille is doorgenomen en de risico's zijn in beeld gebracht.

Nieuwbouwplannen en (grond)aankoop

Diverse voorstellen zijn in de Raad van Commissarissen besproken. In 2008 wordt herhaaldelijk door de Raad van Commissarissen aangegeven dat risico's niet voldoende inzichtelijk zijn alsmede de financiële consequenties en inzicht in de kasstromen. De Raad van Commissarissen blijft aandringen op een geprognosticeerde cash-flow en de mogelijkheid om projecten per fase financieel te kunnen aftikken. Ook afwijkingen moeten aangegeven worden alsmede het weerstandvermogen dat daarbij past.

Bij enkele (grond)aankopen in 2008 en 2009 is door de visitatiecommissie – op grond van de beschikbare informatie - niet goed te herleiden op basis van welke argumentatie deze zijn goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. Eenmaal is door de directeur-bestuurder (kennelijk) grond aangekocht zonder vooraf toestemming van de Raad van Commissarissen, wat ingaat tegen de statutaire bepalingen.

Forensisch onderzoek KPMG

Mede naar aanleiding van een melding vanuit de organisatie is besloten een forensisch onderzoek in te stellen naar het functioneren van de directeur-bestuurder (per april 2009). In het verslag van de Raad van Commissarissen is ten aanzien van dit functioneren het volgende opgenomen:

De Raad heeft geconstateerd dat de bestuurder er niet volledig in is geslaagd alle elementen van het beheersing- en controlesysteem te laten functioneren en/of de Raad van Commissarissen zodanig te informeren dat het vertrouwen mocht ontstaan dat dit wel het geval was c.q. pogingen ondernomen zijn om dit eerder al geconstateerde manco (jaarverslag 2008) op te lossen.

Per 15 juli 2009 heeft de Raad van Commissarissen besloten tot het benoemen van een interim directeur-bestuurder. Bij beschikking op 9 december 2009 heeft de Rechtbank Arnhem de arbeidsovereenkomst met de directeur-bestuurder per 15 januari 2010 ontbonden.

6.5 Relatie Raad van Commissarissen – directeur bestuurder

Zoals onder 6.4 reeds aangegeven was in de jaren 2006, 2007 en (grotendeels) 2008 de relatie tussen de directeur-bestuurder en de raad van commissarissen moeizaam. Met name risicobeheersing en transparantie richting de raad van commissarissen was gebrekkig te noemen. De raad heeft in de loop der jaren dan ook meermalen bij de voormalig directeur-bestuurder aangedrongen op verbeteringen op dit vlak.

In juli 2006 zijn er twee nieuwe leden toegetreden tot de raad. In interviews wordt aangegeven dat – in relatie tot de directeur-bestuurder - de sfeer op dat moment moeizaam was en er weinig zakelijk werd gewerkt. De raad was op dat moment ook niet evenwichtig opgebouwd qua competenties en vakgebieden (bestond met name uit leden uit de vastgoedwereld; hetgeen een specifieke cultuur met zich meebracht). Er was sprake van een roulerend voorzitterschap wat een consistent handelen van de raad niet bevorderde.

In formele en informele gesprekken zijn door de raad verbeterpunten neergelegd bij de directeur-bestuurder en zijn expliciete doelstellingen benoemd. Dit heeft onvoldoende verandering teweeg gebracht waardoor eind 2008 eerste stappen zijn ondernomen om een en ander toch in beweging te zetten. Begin tweede kwartaal 2009 is een integriteitsmelding gedaan wat leidde tot een schorsing van de directeur-bestuurder. Op basis van forensisch onderzoek en diverse gesprekken met betrokken instanties heeft de raad besloten juridische stappen te ondernemen. Deze zaak loopt nog. De voormalig directeur-bestuurder is uit zijn functie ontzet en de raad heeft een interim directeur-bestuurder aangesteld. Deze heeft als primaire taakstelling meegekregen om orde op zaken te stellen.

De stakeholders zijn mondeling geïnformeerd dat afscheid was genomen van de voormalig directeur-bestuurder en dat er een ontslagprocedure liep. De voorzitter van de raad heeft persoonlijk het personeel op de hoogte gebracht.

Momenteel zitten er in de raad van commissarissen geen personen meer die er voor 2006 ook al in zaten. Er is een andere organisatie neergezet en er is hard gewerkt aan een cultuuromslag. De risicoprojecten zijn in kaart gebracht en afgestoten. Het risicomangement staat prominent op de agenda. Hiermee is zowel door de raad als door de organisatie blijk gegeven van een trendbreuk met het verleden. Concluderend (en achteraf gezien) kan gesteld worden dat in de eerste jaren van de door de visitatie beslagen periode de raad harder had kunnen optreden om de door haar gewenste en benodigde informatie te verkrijgen. Vanaf eind 2008/ begin 2009 is een en ander adequaat en voortvarend opgepakt door de raad van commissarissen en de organisatie. Tijdens de interim periode heeft de raad vrij strak geopereerd richting directeur-bestuurder en het MT. Andersom geeft de organisatie blijk van een bewustzijn dat

openheid en transparantie hoog in het vaandel heeft staan. Momenteel zijn de verhoudingen goed en genormaliseerd te noemen en heerst er een andere cultuur. Hoewel hierin nog stappen gemaakt kunnen worden is er duidelijk sprake van een positieve ontwikkeling.

6.6 Betrokkenheid van stakeholders

SWB kent een beperkte mate van stakeholdersbetrokkenheid.

In de governancecode is vastgelegd dat het bestuur de stakeholders in de gelegenheid stelt om advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag en over de strategie en beleid van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen. Volgens het principe pas toe of leg uit, geeft SWB aan dat zij belanghebbenden vooraf in staat stelt enige invloed uit te oefenen op de strategie en het beleid van de corporatie, maar niet in staat stelt om advies te geven over de vastgestelde jaarrekening en jaarverslag.

Voorafgaand aan 2010 zijn er door SWB geen bijeenkomsten georganiseerd voor belanghebbenden. Middels het jaarverslag en het bewonersmagazine worden belanghebbenden geïnformeerd over de projecten en plannen van SWB. Het magazine wordt naar alle huurders gestuurd. Daarnaast is het via de website beschikbaar, evenals een verkorte versie van het jaarverslag. In het bewonersmagazine van juni 2010 wordt het ondernemingsplan op hoofdlijnen gepresenteerd en worden belanghebbenden uitgenodigd om mee te denken.

In 2010 is voor de eerste maal een stakeholdersbijeenkomst georganiseerd. Hierbij was de interim directeur-bestuurder aanwezig en werd de nieuwe directeur-bestuurder voorgesteld. Daarnaast was een afvaardiging van de Raad van Commissarissen aanwezig. Aan de hand van thema's en onder leiding van een gastspreker werd met de stakeholders gesproken. Tijdens deze middag werd geen reflexie gevraagd op de strategie en het beleid van SWB.

De Raad van Commissarissen heeft met de huurdersvereniging regelmatig contact. De Raad van Commissarissen stelt zich terughoudend op als het gaat om contact met stakeholders. Hiervoor ziet zij de taak veel meer liggen bij de directeur-bestuurder en het MT. De Raad van Commissarissen zal nooit op eigen initiatief en zonder kennisgeving aan de directeur-bestuurder contact opnemen met stakeholders.

Zie verder hoofdstuk 4 voor het beeld van de contacten met de stakeholders en het oordeel van de stakeholders over SWB.

6.7 Prestatie op het gebied van governance:

Het beoordelingsschema uit de 3.0 versie van de SEV-methodiek is als bijlage bijgevoegd. Ingevuld voor de SWB resulteert het volgende beeld:

Tabel 6.1 Prestatie op het gebied van governance

Standaard	Overwegingen bij het oordeel	Oordeel	Wegings factor	Gewogen oordeel
I Goed bestuur.				
De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	SWB heeft de kwaliteit van het eigen toezicht vastgelegd in diverse documenten die zijn gepubliceerd op de website. Deze zijn met name in 2007 en 2008 opgesteld. De 'output' van het toezicht alsmede de zelfevaluatie is voor verbetering vatbaar. In het jaarverslagen 2006-2009 van SWB is een verslag van de Raad van Commissarissen opgenomen.	5	20%	1
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden.				
<i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	SWB heeft in het ondernemingsplan een eenduidig beeld uitgewerkt wat leidend is in het handelen. Een en ander is in beperkte mate operationeel gemaakt wat het sturen op de algemene doelstellingen lastig maakt. In het kengetallen overzicht zijn meer specifieke normen benoemd waar duidelijker op wordt gestuurd. De koppeling met het ondernemingsplan is niet altijd zichtbaar.	6	20%	1,2
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belangh.	SWB heeft geen (concrete) prestatieafspraken met de gemeenten met betrekking tot de periode waarop de visitatie betrekking heeft. Verantwoording wordt deels afgelegd in jaarverslagen. Communicatie is voor verbetering vatbaar.	5	20%	1
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	SWB kent zijn stakeholders en onderhoudt formeel en informeel contact. Door middel van het jaarverslag en het bewonersmagazine worden belanghebbenden geïnformeerd over de projecten en plannen van SWB. SWB kent een beperkte mate van stakeholdersbetrokkenheid. Voor 2010 zijn er door SWB geen bijeenkomsten georganiseerd voor belanghebbenden.	6	20%	1,2
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het	De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende het onderzoek naar de jaarrekeningen via de managementletters aan het bestuur en de Raad, De accountant neemt ook deel aan de vergaderingen waarin de stukken	8	20%	1,6

onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT.	worden behandeld.			
Eindoordeel governance: 6				

De Governance is bij SWB is voldoende op orde. De borging van de kwaliteit en het intern toezicht is in de loop van 2007 en 2008 vastgelegd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. De governance code wordt toegepast (2007), op een klein aantal afwijkingen na.

SWB kent een beperkte mate van stakeholdersbetrokkenheid. Belanghebbenden worden geïnformeerd door middel van jaarverslag, bewonersmagazine en de website. In 2010 is een eerste stakeholdersbijeenkomst georganiseerd.

De samenstelling van de raad had de eerste jaren, van de door de visitatie bestreken periode, evenwichtiger kunnen zijn. Vanaf 2009 is deze evenwichtigheid aanwezig. Aandachtspunt was de inhoud van de zelfevaluatie. In 2010 wordt een extern deskundige ingeschakeld om een professionaliseringsslag te bewerkstelligen.

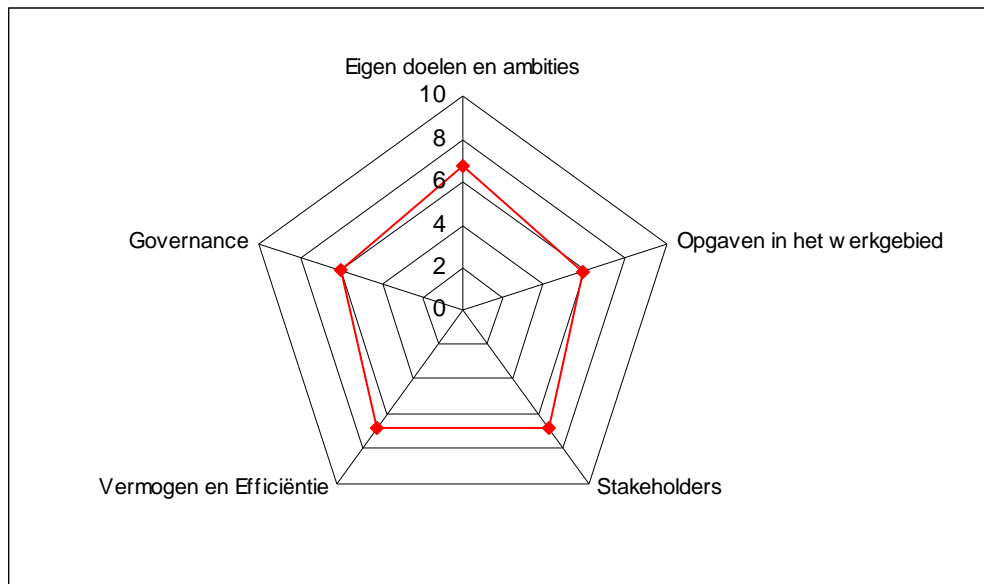
Op basis van de beschikbare informatie constateert de visitatiecommissie dat het risicomanagement alsmede het functioneren van de voormalig directeur-bestuurder over een periode van meerdere jaren een aandachtspunt is geweest. Voor zover de visitatiecommissie hier zicht op heeft (en achteraf gezien) was een eerder ingrijpen voorstelbaar geweest. Vanaf eind 2008/ begin 2009 is echter adequaat ingegrepen.

Deel II: Prestatiespinnenwebben

Het totaalbeeld

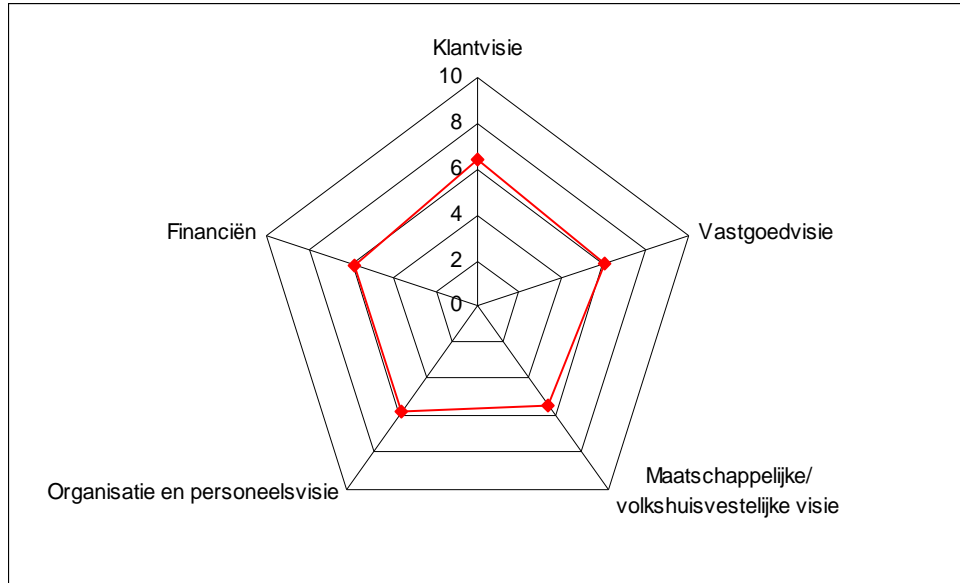
SWB krijgt voldoende tot ruim voldoende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6,6)
- Voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 5,9);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 6,8)
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van SWB en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 6,9).
- Voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6)

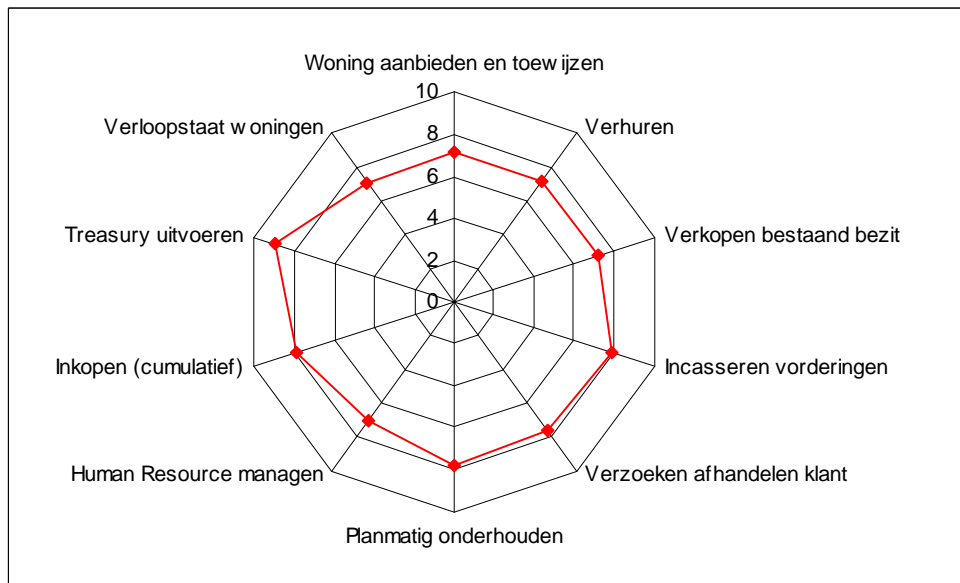


Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,6

Obv ondernemingsplan 2006-2010



Obv kengetallen



SWB streeft ernaar een klantgerichte organisatie te zijn. Het gewenste aanbod aan woonruimte in aantallen en diversiteit volgt uit de behoefte aan woonruimte op basis van een gedegen marktonderzoek. Door SWB zelf wordt als aandachtspunt genoemd (2^e en 3^e kwartaalrapportage van 2008) dat er in de praktijk minder woningen aan de doelgroep worden verhuurd dan de norm (uit de stukken blijkt niet of er nog onderzocht is of dit wellicht te wijten is aan een definitieverschil). Wel behaalt de corporatie ruimschoots haar doelstellingen als het om toewijzingen aan bijzondere doelgroepen gaat.

Om het gewenste aanbod te kunnen bieden is er behoefte aan vastgoedbeleid op onderwerpen als grondaankoop, aankoop woningen en gebouwen, investeringsbeleid/-beslissingen, nieuwbouw van woningen en waardeontwikkelingen.

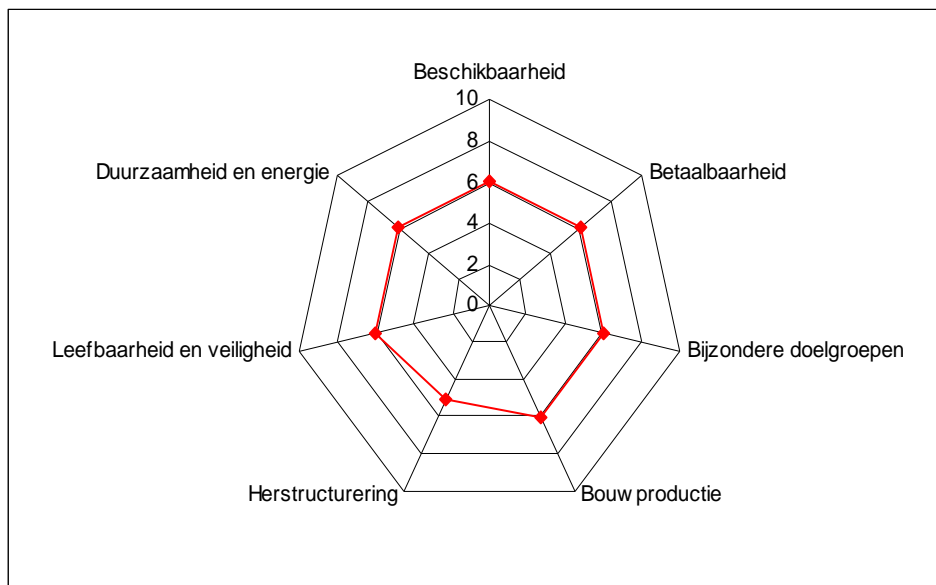
SWB is een non-profit organisatie en streeft naar een optimale balans tussen het financiële en maatschappelijke rendement. SWB heeft echter nog geen methoden om het maatschappelijke rendement te meten. Hiertoe wil SWB een beleidsstuk met rendementdoelstellingen maken en het maatschappelijk rendement inkaderen in beleid en bedrijfsprocessen.

Het streven om een transparantie en klantgerichte organisatie te zijn wordt slechts gedeeltelijk bewerkstelligd door het niet periodiek uitvoeren van imago onderzoek. Voor 2010 zijn er geen stakeholders bijeenkomsten gehouden.

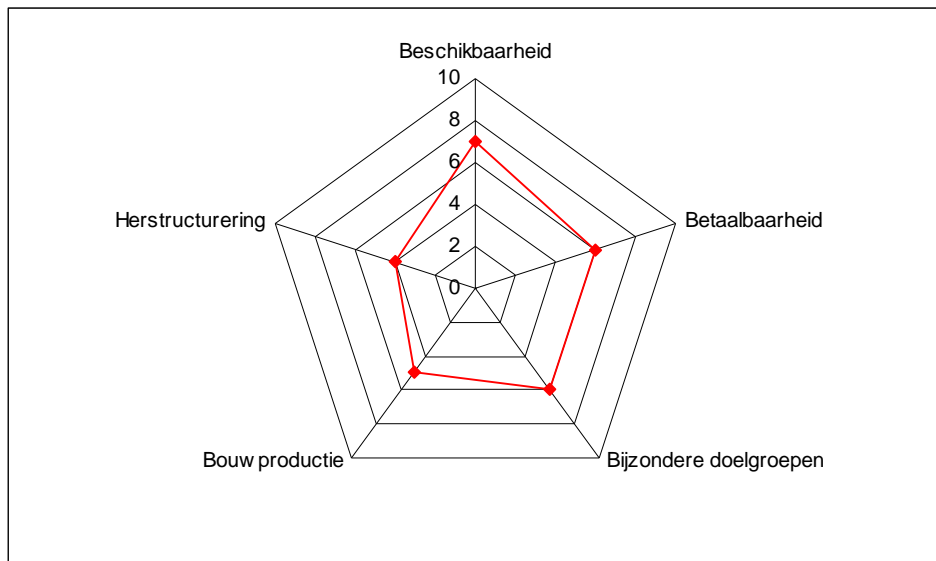
Over het algemeen worden de doelstellingen ruim voldoende behaald. Bij de beoordeling van de kengetallen scoort SWB gemiddeld een 7,5. Op het gebied van de vertaling van ambities in beleid en beleid in concreet meetbare doelstellingen kunnen echter, zoals uit bovenstaande blijkt, nog verbeteringen plaatsvinden.

Presteren naar Opgaven: 5,9

Buren



Neder-Betuwe



De Provincie Gelderland en de gemeentes Buren en Neder-Betuwe hebben woonvisies opgesteld. Aandachtspunten in deze visies zijn:

- Ouderen
- Starters
- Gedifferentieerd aanbod
- Betaalbaar wonen

Met zowel de gemeente Buren als de gemeente Neder-Betuwe zijn geen (concrete) prestatieafspraken gemaakt over de periode waarop de visitatie betrekking heeft. De woonvisies geven een geregeld een globaal beeld dat niet SMART genoeg is om goed te kunnen vergelijken met de door SWB geleverde prestaties. Wel zijn er met de gemeente Neder-Betuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2010 – 2014. Over de vergelijking van opgaven en prestaties kan het volgende worden opgemerkt:

- Wat betreft herstructurering zijn in de gemeente Buren de projecten Het Woud en De Slaag 1 en 2 niet gerealiseerd. Wel zijn de projecten in de ontwerpfase.
- In de gemeente Neder-Betuwe is de opgave “het beter passend maken van de voorraad door sloop, vervangende nieuwbouw en opplussen”. In de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn er geen prestaties op dit vlak bekend.

In de gemeente Neder-Betuwe is de jaarlijkse gemiddelde productie van woningen slechts gedeeltelijk gehaald.

Presteren volgens Stakeholders: 6,8

SWB kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op projectniveau. De stakeholders zijn van mening dat SWB haar eigen doelen en ambities voor een groot deel waarmaakt. Verbetermogelijkheden o.a. op het

vlak van communicatie. Verder worden de oordelen van de stakeholders worden niet aantoonbaar betrokken bij de formulering van toekomstige prestaties.

Stakeholders hebben de prestaties van SWB beoordeeld als ruim voldoende. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders met hier en daar accentverschillen, hetgeen ook te verklaren valt uit de uiteenlopende typen stakeholders. Het algemene beeld is positief: SWB is een maatschappelijk betrokken organisatie is die haar taak breed opvat.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,9

Een groot deel van de woningvoorraad is gebouwd in de jaren 50. Deze woningen voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd.

SWB heeft in de periode 2006 – 2008 de eigen prognoses wat betreft de realisatie index slechts beperkt waargemaakt. Ook qua onderhoud is in deze periode een wisselend beeld te zien. De uitgaven aan planmatig onderhoud en woningverbetering stijgen sterk in deze periode. Terwijl de prestaties aan het begin van de visitatieperiode achterbleven, had de corporatie een gezond eigen vermogen en een hoge interest coverage ratio. Echter, deze is in 2008 sterk gedaald. Er wordt sindsdien fors meer in de woningvoorraad geïnvesteerd en ook de toekomst vertoont een toenemende dynamiek. Slechts in 2014, 2017 en 2018 komt de ICR boven 1,0. De uitgaven aan rente stijgen. De meerjaren begroting is in 2008, 2010, 2011 en 2012 negatief. In de oordeelsbrieven is een A oordeel afgegeven. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat SWB presteert naar vermogen.

Daarnaast zijn de bedrijfslasten hoger dan de referentiegroep. Ook op het gebied van efficiëntie is dan ook nog verbetering mogelijk. Het risicomangement was in het begin van de visitatieperiode in mindere mate aanwezig. Dit is echter sterk in ontwikkeling. Op het gebied van het werken met scenario's kunnen verbeterlagen gemaakt worden.

Het totaaloordeel voor het presteren naar vermogen en efficiëntie is ruim voldoende.

Presteren met betrekking tot Governance: 6

De Governance is bij SWB is voldoende op orde. De borging van de kwaliteit en het intern toezicht is in de loop van 2007 en 2008 vastgelegd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. De governance code wordt toegepast (2007), op een klein aantal afwijkingen na.

SWB kent een beperkte mate van stakeholdersbetrokkenheid. Belanghebbenden worden geïnformeerd door middel van jaarverslag, bewonersmagazine en de website. In 2010 is een eerste stakeholdersbijeenkomst georganiseerd.

De samenstelling van de raad had de eerste jaren, van de door de visitatie bestreken periode, evenwichtiger kunnen zijn. Vanaf 2009 is deze evenwichtigheid aanwezig. Aandachtspunt was de inhoud van de zelfevaluatie. In 2010 wordt een extern deskundige ingeschakeld om een professionaliseringsslag te bewerkstelligen.

Op basis van de beschikbare informatie constateert de visitatiecommissie dat het risicomangement alsmede het functioneren van de voormalig directeur-bestuurder over

een periode van meerdere jaren een aandachtspunt is geweest. Voor zover de
visitatiecommissie hier zicht op heeft (en achteraf gezien) was een eerder ingrijpen
voorstelbaar geweest. Vanaf eind 2008/ begin 2009 is echter adequaat ingegrepen.

Deel III: Integrale beoordelingstabellen

Totaalbeeld

Totaalbeeld obv alle beoordelingscriteria	I	II	III	IV	V	Tot
Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen	6,7	6	5	8		6,6
Presteren naar Opgaven	5,8	7	5	6		5,9
Presteren volgens Stakeholders	7,4	6	5	5		6,8
Presteren naar Vermogen en Efficiëntie	7	7	7	6		6,9
Presteren ten aanzien van Governance	5	6	5	6	8	6

I feitelijke prestaties (70%)

II inzicht (10%)

III vertaling (10%)

IV monitoring (10%)

Alleen bij Governance tellen I, II, III en IV elk voor 20% mee in de totaalscore

Bijlagen

Bijlage 1: SEV-referentiekader (versie 3.0)

Beoordeling Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I. Feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan eigen doelen en ambities	Corporatie legt logische relatie tussen prestaties en doelen/ambities	Feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde ambities en doelen	70%
II. Missie, visie en doelen zijn geformuleerd, passend bij corporatie en werkgebied	Streefbeelden voor de toekomst zijn vertaald in meetbare doelen	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
III. Doelen zijn geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing in meetbare eenheden	Geplande doelen zijn uitgewerkt in meetbare eenheden, inclusief kosten	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV. Corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren en trekt daaruit conclusies	Evaluatie van prestaties ten opzichte van ambities en doelen. Bij onderprestatie wordt een verbeterplan geformuleerd.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Opgaven

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.	De corporatie heeft de geplande prestaties, gebaseerd op de externe opgaven, in beeld gebracht en de feitelijke prestaties daarvan gemeten. Bij de meting van de feitelijke prestaties is gebruik gemaakt van dezelfde meeteenheden en de meting heeft op vergelijkbare wijze plaatsgevonden. De feitelijke prestaties worden afgezet tegen de geplande prestaties.	De feitelijke prestaties komen overeen met de gestelde externe opgaven.	70%
II De corporatie heeft op elk van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en, voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.	De corporatie beschikt op de zeven prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/of beïnvloedbare variabelen systematisch en periodiek in beeld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.</p> <p>De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.</p>	De corporatie heeft voor elk van de zeven prestatievelden (of een beredeneerd eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht.	10%

Beoordeling Presteren volgens Stakeholders

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>Ia De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie (vermogen).</p> <p>Ib De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders.</p>	De corporatie beschrijft in een managementdocument de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en zet deze af tegen de eigen ambities en doelen en gerealiseerde prestaties. De corporatie licht eventuele verschillen toe.	Tevredenheid stakeholders	70%
II De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	De corporatie benoemt de voor haar relevante stakeholders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en voert met hen een dialoog over de uitvoering van beleid. Het benoemen van de stakeholders wordt extern gecommuniceerd. De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de stakeholders en maakt deze openbaar.	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste stakeholders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%
IV De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	Bij het opstellen van de prestaties voert de corporatie overleg met de stakeholders over het presteren van de corporatie in voorgaande ja(a)r(en).	De corporatie geeft in voldoende mate inzicht	10%

Beoordeling Presteren naar Vermogen

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p><i>Vermogensprestatie</i></p> <p>I. bedrijfswaarde</p> <p>a. De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde.</p> <p>b. De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen vanwege de strategie bestaand bezit, gebaseerd op een duidelijk omschreven investeringsprogramma inclusief economische rendementseisen. Deze rendementseisen kunnen verschillen per type investering.</p> <p>Rendementseisen lager dan de markteis komen ten laste van het bestemd eigen vermogen.</p>	<p>a. De vermogensberekening vindt plaats aan de hand van de bedrijfswaarde.</p> <p>b. De berekening van het bestemd vermogen vanwege de strategie van het eigen bezit beslaat een periode van 20 jaar vooruit. Het betreft beleidsmatige keuzes om minder te verdienen, die leiden tot een beslag op het eigen vermogen. Het betreft ook de voorgenomen investeringen waarvan de effecten voor een periode van 20 jaar vooruit in kaart zijn gebracht.</p>	<p>Het beschikbare eigen vermogen (inclusief en exclusief extra potenties) wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.</p> <p>De visitatiecommissie beoordeelt het vrije eigen vermogen in bedrijfswaardetermen in relatie tot de opgaven in het werkgebied.</p> <p>De visitatiecommissie weegt in haar oordeel mee de overwegingen van het bestuur en RvC/ RvT ten aanzien van investeringen, risicobeheersing en bestemming van vermogen.</p>	70%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
<p>II Extra potenties</p> <p>c. De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen</p> <p>d. De corporatie heeft de potenties van de (extra) financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht</p> <p>e. De corporatie heeft haar risicobuffers berekend</p> <p>III Presteren naar vermogen</p> <p>f. De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties</p> <p>g. De visitatiecommissie geeft een oordeel of de corporatie presteert naar de mogelijkheden van haar vermogen.</p>	<p>c. Dit betreft het vastgestelde verkoopprogramma plus de potentiële extra mogelijkheden voor verkoop</p> <p>d. Dit betreft de extra leencapaciteit op basis van waardestijging in het vastgoed cq WOZ-waarde van vastgoed</p> <p>e. De risicobuffers betreffen de marktrisico's macro-economische risico's en operationele risico's</p> <p>f. Het eigen vermogen volgens bedrijfswaarde minus investeringsvoornemens geeft een bedrag aan resterend vermogen</p> <p>g. Het resterend vermogen volgens bedrijfswaarde plus de berekende extra potenties, hanteert de visitatiecommissie voor haar oordeel</p>		
<p><i>Visie</i></p> <p>II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling ten aanzien van het beoogd economisch rendement op het vermogen.</p>	In relevante documenten zijn een onderbouwing en een toelichting opgenomen.	In openbare publicaties beschikbaar	10%
<p><i>Risicoprofiel</i></p> <p>III De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het voorgenomen investeringsprogramma.</p>	In relevante documenten is een toelichting opgenomen.	De gerealiseerde en beoogde solvabiliteit verhoudt zich tot de referentiegroep	10%
<p><i>Bedrijfsvoering</i></p> <p>IV De corporatie presteert</p>	In relevante documenten is een	De gerealiseerde en	10%

efficiënt	toelichting opgenomen.	beoogde bedrijfslasten VHE komen overeen met de referentiegroep.	

Beoordeling Presteren ten aanzien van governance

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
I Goed bestuur De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd	De RvC/RvT heeft: <ul style="list-style-type: none"> • een eigen visie op de wijze van haar toezicht houden en deze is getoetst aan de Aedes Governance Code woningcorporaties • vastgesteld wat de gewenste output is van het toezicht en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten • een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders 	De aanwezige deskundigheid in de RvC/RvT is zodanig dat rekening is gehouden met de aard van de corporatie, haar activiteiten en de daaruit voortvloeiende gewenste deskundigheid en achtergrond van de RvC/RvT De samenstelling van de RvC/RvT vormt een goede afspiegeling van de belangrijkste belanghebbende van de corporatie Het resultaat van inhoudelijke toetsing en toetsingsinformatie in relatie tot de geleverde prestaties geeft inzicht dat de uitvoering van het toezicht houden verloopt conform de gestelde doelen	20%
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden <i>Tav eigen ambities en doelen</i> De corporatie hanteert een visie op de maatschappelijke positie als uitgangspunt voor strategie en beleid. Het bestuur vertaalt de visie in een missie en beleidsdoelstellingen	De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit moet af te leiden zijn welke rol de corporatie inneemt in het werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners	De corporatie beschikt over een strategiedocument, goedgekeurd door de RvC/RvT, waarin haar maatschappelijke positionering in algemene zin en haar positionering in het werkgebied blijkt en wordt gemotiveerd. De corporatie beschikt	20%

Standaard	Operationele omschrijving	Norm	Wegingsfactor
		over een document waarin heldere doelstellingen zijn geformuleerd en maakt daarbij de voortgang in de realisatie van haar ambities en doelen inzichtelijk	
<i>Tav opgaven in het werkgebied</i> Het bestuur geeft inzicht in de beleidsdoelstellingen en geleverde prestaties in het werkgebied en communiceert hierover met relevante belanghebbenden	De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met belanghebbenden. De corporatie maakt haar geleverde prestaties inzichtelijk voor derden, minimaal via haar website	Beleidsdoelen, prestatieafspraken en geleverde prestaties zijn transparant, helder en inzichtelijk beschikbaar voor derden, minimaal via de website	20%
<i>Tav de betrokkenheid van belanghebbenden</i> Het bestuur betreft belanghebbenden bij de beleidsvorming en communiceert met hen over de realisatie van beleidsdoelstellingen	De corporatie heeft, onder goedkeuring van de RvC/RvT, voor iedereen kenbaar belanghebbenden benoemd bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie. De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsvoornemens en resultaten.	Er is een belanghebbendenregister, waaruit blijkt welke organisaties de corporatie tot haar belanghebbenden rekent; de woningcorporatie maakt dit kenbaar op haar website De corporatie heeft de belanghebbendenbijeenkomst gehouden. De werkwijze in de bijeenkomst ligt vast. Het bestuur en de RvC/RvT zijn bij voorkeur voltallig aanwezig bij de vergadering met belanghebbenden. Er is een schriftelijk verslag beschikbaar. Het bestuur en RvC/RvT bespreekt het	20%
<i>Tav het vermogen</i> De externe accountant rapporteert zijn bevindingen betreffende	In het verslag van de externe	visitatierapport met de belanghebbenden.	20%

het onderzoek naar de jaarrekening gelijktijdig en op dezelfde wijze van het bestuur en de RvC/RvT	accountant komt ten minste aan de orde: analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de corporatie	Een verslag waarin de externe accountant inzicht geeft in ontwikkelingen van vermogen en resultaat, die niet in de cijfers tot uitdrukking komen	

Bijlage 2: Geïnterviewde personen SWB

Naam	Functie
Dhr. de Graaf	Interim-Directeur
Dhr. Kasteel	Interim-manager Bedrijf
Dhr. Stikvoort	Manager Ontwikkeling
Dhr. Van de Weijden	Manager Wonen
Dhr. Van Wijk	Voorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. Rensen	Controller

Bijlage 3: Betrokken stakeholders

Naam	Organisatie
Dhr. van Ingen	Gemeente Buren
Dhr. van Ooyen	Gemeente Buren
Dhr. Keuken	Gemeente Neder-Betuwe
Dhr. Rademaker	Gemeente Neder-Betuwe
Dhr. Van den Akker	Politie
Dhr. Buijsers	Huurdersvereniging Lingewaarden
Dhr. Melissen	SWC
Mevr. van Wouwe en Mevr. Hermsen	Stichting Volkshuisvesting Tiel
Dhr. Christiaans	Gemeente Buren
Mevr. Kroes	St. Welzijn Senioren Neder-Betuwe
Mevr. Maas	St. Zorgcentra De Betuwe
Dhr. Keizer	Thuiszorg Midden Gelderland
Dhr. Taal	Syndion
Dhr. Innemee	Zorgcentrum 't Anker

Bijlage 4: Documentatie

Documenten
Ondernemingsplan 2010-2012
Jaarplan 2010
Notitie risicomanagement projectontwikkeling
Strategisch voorraadbeleid herijking 2009
Strategisch voorraadbeleid herijking 2006
Interne notitie aanvullend verkoopplan
Interne notitie verkoopbeleid
Interne notitie maatschappelijk ondernemen
Concept rapportage Analyse van Kansen
Strategisch beleidsplan 2006-2010
Woningmarktorientatie Buren en Neder Betuwe
Woningbehoefteonderzoek Companen
Woonvisie Buren 2010-2020
Prestatieafspraken Buren SWB, 2005
Prestatieafspraken Nederbetuwe, 2009
Visie en programma WWZ Buren
Wonen met zorg, zorgeloos wonen
Programma wonen, welzijn, zorg Neder Betuwe
Keuzevrijheid en identiteit woonvisie gelderland deel c
Provincie Gederland woonbeleid woningproductie 07-10
Woonbeleid Buren
Buren, intentieovereenkomst De Slaag
Buren, intentieovereenkomst De Slaag 2
Buren, ouderenbeleid
Buren, woonvisie nieuwe stijl
Overeenkomst gemeente Buren en het Woud
brief gem. Nederbetuwe betreffende woonvisie
gem Nederbetuwe intentieovereenkomst woonzorgcentrum
brief gem. Nederbetuwe mbt woonvisie 2006-2020
gem Nederbetuwe addendumintentieovereenkomst
gem Nederbetuwe addendumintentieovereenkomst 2
Gem Nederbetuwe overeenkomst betreffende Moluk
gem Nederbetuwe overeenkomst covenant WVG
gem Nederbetuwe verlenging intentieovereenkomst
gem Nederbetuwe planschadeafwentelingsovereenkomst
gem Nederbetuwe samenwerkingsovereenkomst
eindnotitie programma nederbetuwe
nederbetuwe eindconcept
prestatieafspraken 2010-2014 Nederbetuwe

Documenten
Stakeholdersoverzicht
Samenwerkingsovereenkomst huurdersvereniging
Interne notitie KWH 2009
Nijhuis Bouw overeenkomst
Poolen Architecten overeenkomst
KWH 2007
KWH 2008
De Aedescode toegepast bij de SWB
Governancecode woningcorporaties toegepast bij SWB
Reglement voor de RvC en het bestuur
Reglement Selectie- en remuneratiecommissie
Klokkenluidersregeling SWB
Kwartaalrapportage 2006 t/m 3de kwartaal
Kwartaalrapportage 2007 t/m 4de kwartaal
Kwartaalrapportage 2008 t/m 4de kwartaal
Kwartaalrapportage 2009 t/m 4de kwartaal
Jaarverslagen 2006,2007 en 2008
Jaarrekening en verslag 2008
Jaarrekening en verslag 2007
Jaarrekening en verslag 2006
Oordeelsbrief Vrom en CIP 2008
Financieel beleid afwegingskader investeringen
Beleid financieel Sturen op Waarde
Risicobeheer Financieel statuut
Treasury Sturen op vermogenscomponenten
Kengetallen 2008 (excel)
Overzicht overlopende posten 2007 naar 2008
Treasury jaarplan 2009

Bijlage 5a: Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen

(strategisch beleidsplan 2006-2010)

Tabel 0.X Ondernemingsplan 2006-2010 – Klantvisie

Acties	Resultaten periode 2006 t/m 2009	Oordeel
Aanbieden van diverse woon- en zorgproducten.	Breed assortiment aan producten in ontwikkeling. Huur- en koopwoningen, zorgfaciliteiten, seniorenwoningen, woonzorgcomplexen. SWB betaalt kosten voorontstoppingsfonds, glasfonds en het service-onderhoud, huurders hebben keuze mogelijkheden bij kiezen van keuken en sanitair. Aan stellen buurtconciërge. Zorgconcept 'Samen wonen, samen zorgen' ontwikkelt.	7
Meten kwaliteit van de dienstverlening door middel van het KWH label	KWH-label uitgevoerd in periode 2006 t/m 2009, goede resultaten	8
Het matchen van de wensen van de klant op het beschikbare aanbod	Samen met 5 woningcorporaties in het regionaal woonruimteverdeelsysteem Woongaard. Hierdoor heeft de corporatie zelf weinig invloed op het beschikbaar stellen van woningen. Bij SWB komen relatief weinig woningen terecht bij de doelgroep.	5
Kwalitatief Marktonderzoek	- Woningmarkt oriëntatie Buren en Neder-Betuwe - Woningmarktbehoefte onderzoek Companen - KWH meting	7
SWB geeft speciale aandacht aan mensen die over een laag tot modaal inkomen beschikken of vanwege hun persoonlijke omstandigheden meer dan anderen moeite hebben met het vinden van huisvesting	- Woningzoekenden met een medische indicatie van de GGD krijgen voorrang - Huisvesting van asielzoekers (??) 2008: relatief weinig woningen komen bij doelgroep terecht. SWB onderzoekt de oorzaak hiervan en zal gepaste maatregelen nemen (Norm 2008: 80%; realisatie 2008: 61 %). In 3 ^e kw. 2009 is norm: 75%; realisatie 63,0%	6
SWB wil de startersmarkt beter in kaart brengen en starters mogelijkheid bieden woning te kopen	Woningmarktonderzoek (2006), SWB biedt huurwoningen met korting aan onder koopgarant.	7
Er is in beide gemeenten een te kort aan sociale koopwoningen. SWB wil de mogelijkheden onderzoeken of zij huurwoningen te koop kunnen aanbieden	Vanaf 2008 biedt SWB huurwoningen te koop aan onder koopgarant. SWB bouwt sociale koopwoningen	7
Het huurbeleid wordt in 2 stappen geactualiseerd: 1) op basis van herijking SVB. 2) wet- en regelgeving overheid.	De kwaliteit van de woning is gekoppeld aan de huurprijs. De huurprijs wordt vastgesteld met percentage over de maximaal redelijke huurprijs die hoort bij het aantal punten van de woning op	6

	basis van woningwaarderingstelsel. De streefhuur bij SWB is nu gemiddeld 64% van de maximaal redelijke huurprijs.	
Na de fusie met Woningstichting Dodewaard moet bewonersparticipatie opnieuw worden gezien.	Vooralsnog te weinig gedaan. Nieuw aandachtspunt beleid 2010-2012	5
Beoordeling		6,4

Tabel 0.X Ondernemingsplan 2006-2010 – Vastgoedvisie

Acties	Resultaten periode 2006 t/m 2009	Oordeel
Vaststellen herijking; communiceren wijzigingen naar klanten en stakeholders; Herzien en actualiseren beleid op deelterreinen; Implementeren wijzigingen en nieuw beleid in de organisatie	Herijking SVB heeft in 2006 en 2009 plaatsgevonden en is op diverse punten aangepast en vermeld in het jaarverslag.	7
Er is behoefte aan vastgoedbeleid op onderwerpen als grondaankoop, aankoop woningen en gebouwen, investeringsbeleid/- beslissingen, nieuwbouw van woningen en waardeontwikkelingen	Vastgoedbeleid niet uitgewerkt (2007, daarna niet meer genoemd in kw. Verslagen) wel aanwezig: - Interne notitie verkoopbeleid - Interne notitie aanvullend verkoopplan	5
Beoordeling		6

Tabel 0.X Ondernemingsplan 2006-2010 – Maatschappelijk/volkshuisvesting

Acties	Resultaten periode 2006 t/m 2009	Oordeel
Energie steken in de verbetering van de positionering, het verbeteren van de contacten met de politiek, het zich voorstaan op behaalde successen en het communiceren van de maatschappelijke taak van de corporatie binnen haar werkgebied	Met gemeenten Buren en Neder-Betuwe regelmatig overleg gezamenlijk stimuleren van de leefbaarheid. Geen (concrete) prestatieafspraken.	5
Niet alleen werkzaam zijn voor de primaire doelgroep maar ook de secundaire doelgroep bedienen en zonodig de vrije sector	Koopgarant (2008): te koop aanbieden van huurwoningen met een laag en midden inkomen. SWB bouwt projecten met koopwoningen	7
Innovatie door middel van product- en dienstenontwikkeling, ontwikkelen van maatschappelijk ondernemerschap en het verbeteren van markt- en klantgerichtheid	- Keuze keuken en sanitair - Verschillende woonvormen	7
Ontwikkeling van corporate folder, het uitdragen van de boodschap en het extern neerzetten van de corporatie vanuit een onderliggend beleidsplan	- Populaire versie van volkshuisvestingsjaarverslag gepubliceerd. - Geen onderliggend beleidsplan	6
Meerjarenprestatieafspraken met de gemeenten (vanaf 2006), organiseren van thema-avonden voor raadsleden, ontwikkelen van integraal plan voor het verbeteren van communicatie naar lokale politieke partijen	- Prestatieafspraken gemeente Neder-Betuwe vanaf het 4 ^e kw. 2009. - Prestatieafspraken burens 2005 (gedeeltelijk doorlopend in 2006). - Thema-avonden georganiseerd - Geen (concept) communicatieplan in 2008	4
Weten wat bij klanten en stakeholders leeft door middel van KWH-onderzoek en eigen periodiek	KWH-label uitgevoerd in 2008 en 2009, goede resultaten. Imago-onderzoek niet	6

imago-onderzoek	uitgevoerd	
SWB wil zich als maatschappelijk onderneming profileren. Meer gebruik maken van externe communicatie en de mogelijkheden om maatschappelijke investeringen te communiceren.	Externe communicatie niet te vinden in jaarverslagen/kwartaalrapportages	4
Duidelijk en transparant aangeven waar SWB voor staat, d.m.v periodiek imago-onderzoek en relatiemarketing	- Geen periodiek imago-onderzoek uitgevoerd door SWB - Geen stakeholdersdag georganiseerd vóór 2010	4
		5,4

Tabel 0.X Ondernemingsplan 2006-2010 – Organisatie en personeel

Acties	Resultaten periode 2006 t/m 2009	Oordeel
Het effectueren van opdrachtgeverschap/ opdrachtnemerschap bij projectontwikkeling tussen SWB en W6	W6 opgeheven in 2008	6
Processen en procedures actualiseren en het structureel onderhoud aan de administratieve organisatie integreren in de bedrijfsvoering	Herijking administratieve organisatie afgerond en intranet geplaatst (4 ^e kw. 2008).	7
Actualiseren van het huidige personeelsbeleid met aandacht voor: Verlofmanagement; beloningsbeleid; loopbaanbegeleiding.	Personeelsbeleidsplan (1 ^e kw. 2007 Afgerond)	7
Bij 2 bedrijven is offerte opgevraagd voor het houden van een medewerkerstevredenheids-onderzoek. Naar aanleiding van de uitkomsten worden aanvullende activiteiten opgezet.	MTO 2007, 2008 uitgevoerd actiespunten uitgezet. MTO 2008 uitgevoerd.	8
Uitkomsten uit medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) moeten input geven voor cultuurtraject	Cultuurproject niet aanwezig	4
Versterken van het MT, door middel van training en begeleiding	Komt niet naar voren in jaarverslagen/kwartaalrapportages	4
Implementeren van het nieuwe primaire proces, ITRIS Viewpoint.	Problemen met Itrix (2008), implementatie projectadministratie gereed (niet Itrix) per 1-1-09. 4 ^e kw. 2009 gewerkt aan informatiseringsplan 2010-2012. Onderwerpen die aan de orde zullen komen: huidige systemen, beveiliging, beheer en opleidingen.	6
De uitkomsten van de risicoanalyse (2004) is slechts gedeeltelijk opgepakt. Dit moet in 2006/2007 verder worden geïmplementeerd	Risicomanagement voor alle lopende projecten geïmplementeerd in 2009 - Notitie risicomanagement projectontwikkeling (2009)	6
Besluitvorming actualisatie en of uitbreiding kwaliteitsbeleid SWB in de toekomst	Niet terug te vinden jaarverslagen/ kw. rapportages	4
Beoordeling		5,8

Tabel 0.X Ondernemingsplan 2006-2010 – Financiën

Acties	Resultaten periode 2006 t/m 2009	Oordeel
<p>Waardering materiële vaste activa tegen actuele waarden. Het waardebegrip moet begrijpelijk, uitvoerbaar en voorzichtig zijn. Er worden 3 modellen gehanteerd: historische kostprijs, bedrijfswaarde en marktwaarde</p>	<p>Met ingang van 2007 is externe verslaglegging gebaseerd op bedrijfswaarde. Er wordt niet op marktwaarde gestuurd, interim-manager Bedrijf is hier mee bezig.</p>	6
<p>In de loop van 2006 wordt een deel van de leningenportefeuille geherfinancierd.</p>	<p>In 2007 is nieuwe lening aangetrokken en in 2008 zijn 2 nieuwe leningen aangetrokken.</p>	6
<p>SWB zoekt naar optimale balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. SWB moet methoden ontwikkelen om het maatschappelijke rendement te meten. Deelname Aedex</p>	<p>- Interne notitie maatschappelijk ondernemen (2008). - Implementatie Aedex in 4^e kw. 2008 afgerond.</p>	7
<p>Wijziging verslaglegging - De begroting 2006 wordt op basis van historische kostprijs als bedrijfswaarde zoals geformuleerd en op marktwaarde samengesteld voor intern gebruik. - De maand- en kwartaalrapportages dienen hierop aansluitend samengesteld te worden - De jaarrekening 2006 wordt op basis van historische kostprijs als bedrijfswaarde vastgesteld voor extern gebruik en op basis van marktwaarde voor intern gebruik - De jaarrekening 2007 wordt op basis van bedrijfswaarde vastgesteld voor extern gebruik en op basis van marktwaarde voor intern gebruik - Consequenties vanuit de gewijzigde regelgeving dienen in de verslaglegging verwerkt te worden</p>	<p>-Tot 2006 werden activa gewaardeerd tegen historische kostprijs, met ingang van 2007 worden ze gewaardeerd op bedrijfswaarde. -Kwartaalrapportage 2007 een nieuwe vormgeving. -Consequenties gewijzigde regelgeving in jaarverslag 2007 - Jaarrekening niet op marktwaarde vastgesteld voor intern gebruik</p>	6
<p>Het traject voor deelname Aedex is opgestart: Alle benoemde woningtypes binnen SVB dienen te worden getaxeerd op leegwaarde; Voor introductie Aedex bij SWB dient een Plan van Aanpak te worden gemaakt</p>	<p>SVB volgens plan geactualiseerd (uit: ondernemingsplan 2010-2012) Implementatie Aedex in 4^e kw. 2008 afgerond.</p>	6
<p>Beleidsstuk rendementdoelstellingen maken. Inkaderen maatschappelijk rendement in beleid en bedrijfsprocessen</p>	<p>- Interne notitie Kaders SWB als voorzieningencorporatie (2007) - Interne notitie maatschappelijk ondernemen (2008)</p>	6
<p>Een positieve cash flow en een minimaal weerstandsvermogen is noodzakelijk als buffer. Gestreefd wordt naar kostenbeheersing zonder op kwaliteit in te leveren.</p>	<p>- Operationele kasstromen wisselend positief. - Hoog weerstandsvermogen - Hoge solvabiliteit</p>	5
<p>SWB wil de juridische, financiële en organisatorische consequenties van Europese wetgeving (level playing field) nader onderzoeken</p>	<p>Op de Europese wetgeving wordt niet actief op gesorteerd. Afwachtende houding</p>	4

en implementeren.		
Beoordeling		5,8

Bijlage 5b: Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen (Kengetallen)

2007

Kengetal omschrijving	Norm 2007	Realisatie 4 ^e kw.	Beoordeling
Woning aanbieden en toewijzen			
Aantal woningzoekenden	2.599	2.816	7
Aantal actief woningzoekende gewogen	676	613	7
Geschatte omvang primaire doelgroep actief woningzoekend	514	439	6
Gemiddeld aantal reacties naar model (aanbod-loting)	21-58	32-72	5
Slaagkans naar model in % (aanbod-loting-optie)	12-4-1	9-4-3	7
Gemiddelde wachttijd naar model in jaren (aanbod-loting-optie)	4,2-1,0-5,8	2,7-0,8-3,4	5
Woningtoewijzing aan urgenten (cumulatief)	13	15	8
Verhuren			
Aanbiedingsresultaat naar model (aanbod-loting-optie)	2,2-1,9-8,2	2,0-2,6-4,3	7
Aantal verhuringen (cumulatief)	232	277	9
Mutatiegraad excl. nieuwbouw (cumulatief)	6,0%	6,3%	7
% verhuringen aan primaire doelgroep totaal	70,0%	70,0%	8
% verhuringen woningen < €412 primaire doelgroep	85,0%	69,0%	6
% verhuringen woningen > 485,-/€520,- primaire doelgroep	15,0%	69,0%	10
Leegstand in %	0,35%	0,33%	9
Gemiddelde kosten per mutatie	336	250	10
Verkopen bestaand bezit			
Aantal verkocht woningen (cumulatief)	10	15	9
Gemiddeld resultaat per woning (in €)	173.600	175.800	8
Incasseren vorderingen			
Achterstanden in % jaarhuur (excl. overige debiteuren)	1,5%	2,38%	5
• Huurachterstanden huidige contractanten	1,0%	0,89%	9
• Overige achterstanden huidige contracten	N.B.	0,16%	8
• Achterstanden vertrokken contractanten	0,5%	1,33%	4
Aantal aanzeggingen (cumulatief)	34	24	9
Aantal ontruiming (cumulatief)	9	2	9
Verzoeken afhandelen klant (cumulatief)			
Aantal verzoeken reparatie en service (cumulatief)	3.860	4.029	7
Gemiddelde kosten reparatie- en serviceverzoeken (cumulatief)	150	145	8
Aantal verzoeken tot verbetering woning	90	74	9
Aantal WVG aanvragen	114	125	7
Planmatig onderhouden			
Onderhoud interieur, realisatie	1.355.329	1.720.146	6
Planmatig onderhoud urgentie, realisatie	1.769.000	1.368.626	9
Vernieuwen van CV ketels verplichting aangegaan (cumulatief)	996.311	777.877	9
Planmatig onderhoud exterieur verplichtingen aangegaan (cum.)	3.414.244	3.311.816	8
Human Resources managen			
Aantal FTE per ultimo (gemiddeld)	(33,51)	32,75 (31,96)	7
Ziekteverzuim (zwangerschap)	4,0%	3,65% (1,46%)	8
Gemiddelde loonkosten per FTE per maand	4.902	5.077	7

Inkopen (cumulatief)			
Netto bedrijfslasten per VHE	1.620	1.405	9
Overige personeelskosten	322.000	346.000	7
Vervanging en W6	210.000	368.000	5
Kosten leefbaarheid	451.000	170.000	10
Belastingen en verzekeringen	1.815.000	1.719.000	8
Overige bedrijfslasten	1.576.000	1.846.000	6
Bijdrage verhuurders aan betaalbaarheid	285.000	0	1
Treasury uitvoeren			
Financieringsbehoefte (in €)	3.000.000	0	9
Afwijking rente transactiemomenten van (jaargemiddelde) IRS	Niet	nvt	
Renterisico ingenomen lopend jaar (in % MVA)	benoemd	0%	9
	10%		
Verloopstaat woningen			
Aantal VHE's 1-1-2007	3.863	3.865	8
Aankoop (cumulatief)	0	1	8
Nieuwbouw (huur) (cumulatief)	22	33	9
Verkocht (cumulatief)	10	15	9
Sloop (cumulatief)	12	0	1
Aantal VHE's per ultimo eind	3.864	3.884	8

2008

Kengetal omschrijving	Norm 2008	Realisatie 4 ^e kw.	Beoordeling
Woning aanbieden en toewijzen			
Aantal woningwijzing aan bijzondere doelgroepen o.a. urgenten (cumulatief)	15	22	9
Verhuren			
Aanbiedingsresultaat naar model (aanbod-loting-optie)	2-2-6	1,7-2,5-1,0	8
Mutatiegraad omgerekend naar een heel jaar	6,0%	5,3%	6
% verhuringen aan primaire doelgroep totaal	80,0%	61,0%	6
% verhuringen goedk. en bereikb. voorr. aan primaire doelgroep	85,0%	59,0%	5
% verhuringen betaalb. voorr. aan primaire doelgroep	40,0%	44,0%	9
Leegstand ultimo periode in %	0,30%	0,59%	5
Gemiddelde kosten per mutatie	300	227	6
Verkopen bestaand bezit			
Aantal verkocht woningen (cumulatief)	19	27	9
Gemiddeld resultaat per woning (in €) * (vóór korting koopgarant)	153.000	199.148	9
	0	44.477	
Gemiddelde korting koopgarant per verkocht koopgarantwoning			1
Incasseren vorderingen			
Achterstanden in % jaarhuur (excl. overige debiteuren)	2,5%	2,08%	8
• Huurachterstanden huidige contractanten	1,0%	0,68%	9
• Overige achterstanden huidige contracten	0,25%	0,06%	9
• Achterstanden vertrokken contractanten	1,25%	1,34%	9
Aantal aanzeggingen (cumulatief)	30	32	7
Aantal ontruiming (cumulatief)	5	9	5
Verzoeken afhandelen klant (cumulatief)			
Aantal verzoeken reparatie en service (cumulatief)	3.800	4.244	6

Gemiddelde kosten reparatie- en serviceverzoeken (cumulatief)	150	149	7
Aantal verzoeken tot verbetering woning	100	114	6
Aantal WVG aanvragen	125	117	8
Planmatig onderhouden			
Gemiddelde kosten planmatig interieur per adres	6.184	7.828	6
Gemiddelde kosten urgentie per adres	4.918	5.004	7
Aangegane verplichtingen planmatig onderhoud t.o.v. begroot	95%	100%	8
Gefactureerd planmatig onderhoud t.o.v.	80%	88%	9
Human Resources managen			
Aantal FTE per ultimo (gemiddeld)	35	34,12	7
Ziekteverzuim (zwangerschap)	2% (0,0%)	3,99% (0,50%)	5
Gemiddelde loonkosten per FTE per maand	5.100	5.446	7
Inkopen (cumulatief)			
Netto bedrijfslasten per VHE	1.778	1.718	8
Ontwikkeling projecten			
Aantal woningen verwacht in projecten Initiatiefase	1000	638	5
Aantal woningen verwacht in projecten Definitiefase		36	10
Aantal woningen verwacht in projecten Ontwerpfase	382	288	5
Aantal woningen verwacht in projecten Uitvoeringsfase	82	58	5
Aankoop (cumulatief)	0	1	8
Nieuwbouw opgeleverd totaal (huur)(cumulatief)	0	0	8
Verkocht nieuwbouw (cumulatief)	19	5	3
Sloop (cumulatief)	12	2	

2009

Kengetal omschrijving	Norm 2009	Realisatie 4 ^e kw.	Beoordeling
Woning aanbieden en toewijzen			
Aantal woningwijzing aan bijzondere doelgroepen	20	43*	10
Verhuren			
Aanbiedingsresultaat naar model (aanbod-loting-optie)	2-2-5	1,8-1,8-6	7
Mutatiegraad omgerekend naar een heel jaar	5,0%	6,6%	6
% verhuringen aan primaire doelgroep totaal	75,0%	63,0%*	6
% verhuringen goedk. en bereikb. voorr. aan primaire doelgroep	75,0%	57%*	6
% verhuringen betaalb. voorr. aan primaire doelgroep	40,0%	39,0%*	7
Leegstand ultimo periode in %	0,50%	0,36%	5
Gemiddelde kosten per mutatie	275	253	9
Aantal mutaties incl nieuwbouw	200	251	6
Verkopen bestaand bezit			
Aantal verkocht woningen (cumulatief)	20	18	7
Gemiddeld opbrengst per woning	190.000	188.414*	7
Gemiddelde korting koopgarant per woning	38.000	48.928*	6
Incasseren vorderingen			
Achterstanden in % jaarhuur (excl. overige debiteuren)	3,0%	2,20%	9
• Huurachterstanden	1,0%	0,6%	9
• Overige achterstanden	0,50%	0,22%	9
• Achterstanden vertrokken contractanten	1,50%	1,38%	8
Aantal aanzeggingen	40	39	7
Aantal ontruiming (cumulatief)	10	5	9

Verzoeken afhandelen klant (cumulatief)			
Aantal verzoeken klachten- en serviceonderhoud	3.425	3.847	6
Gemiddelde kosten urgentie	150	118	9
Verplichtingen planmatig onderhoud t.o.v. begroot	100	80*	9
Gefactureerd planmatig onderhoud t.o.v. begroot	100	99	8
Planmatig onderhouden			
Gemiddelde kosten planmatig interieur per adres	8.421	8.277	8
Gemiddelde kosten urgentie per adres	5.601	4.441	9
Aangegane verplichtingen planmatig onderhoud t.o.v. begroot	95%	93%	8
Gefactureerd planmatig onderhoud t.o.v.	90%	78%	6
Human Resources managen			
Aantal FTE per ultimo (gemiddeld)	44	38,31*	8
Ziekteverzuim (zwangerschap)	3% (0,7%)	4,54% (1,29%)*	5
Gemiddelde loonkosten per FTE per maand	5.339	5.276	8
Inkopen (cumulatief)			
Netto bedrijfslasten per VHE	1.786	1.536*	9
Ontwikkeling projecten			
Aantal woningen verwacht in projecten Ontwerpfase	88	111	9
Aantal woningen verwacht in projecten Realisatiefase	88	93	8
Aankoop	0	1	8
Nieuwbouw opgeleverd totaal (huur)	27	80	10
Verkocht nieuwbouw	53	68	9
Sloop	95	13	2

* Gegevens van het 4^e kwartaal niet bekend, hier is gebruik gemaakt van 3^e k

Bijlage 6 Prestatiemeting presteren naar opgaven

Gemeente Buren

Prestatieveld	Acties	Prestaties 2006-2009	Beoordeling
Beschikbaarheid/ Betaalbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • zeggenschap in de woning vergroten (best. voorr) • persoonlijke begeleiding van woningzoekenden • Jaarlijkse afstemming tussen gemeente en corporaties over plannen in het kader van strategisch voorraadbeleid en nieuwbouw • Voor starter instrumenten inzetten vergroten beschikbaarheid koopwoningen: Koopgarant of CPO • Labelen huurwoningen voor starters • Starters: verkoop corporatie huurwoningen (in diverse kernen) 	<p>Keuzemogelijkheden keukens en badkamers (door de jaren geen uitbreiding van keuzemogelijkheden)</p> <p>Woningruimteverdeelsysteem Woongaard. Woonconsulenten</p> <p>In 2007 overleg met gemeenten voorraadbeheerplannen (interviews nakijken)</p> <p>In 2007 start verkoop woningen onder Koopgarant formule In 2008 11 woningen Koopgarant verkocht (totaal 192 gelabeld) CPO projecten voor starter onder koopgarantformule in gemeente Buren Via Woongaard zo min mogelijk toewijzingscriteria</p> <p>2006: 6 woningen (tot. Werkgebied)</p> <p>2007: 15 woningen (tot werkgebied)</p> <p>2008: 7 woningen koopgarant (tot. Werkgebied)</p> <p>2009: 5 woningen Koopgarant (alleen Buren), 1 woning regulier</p>	7
	<ul style="list-style-type: none"> • Toewijzing aan de doelgroep • Percentage maximaal redelijke huur 	<p>2006: 66%</p> <p>2007: 70% (eigen norm 70%)</p> <p>2008: 61% (eigen norm 80%)</p> <p>2009</p> <p>2006: 61%</p> <p>2007: 61,5%</p> <p>2008: 64%</p> <p>2009: 64,8%</p>	6
Bijzondere doelgroepen	<p>Senioren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voldoende aanbod wonen en zorg en verbeteren wonen-welzijn-zorginfrastructuur in de kernen • In bestaande voorraad woningen waar mogelijk aanpassen ten behoeve van 	<p>Realisatie op het gebied van wonen en zorg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realisatie Maurik tijdelijke woonzorgvoorziening 42 • Seniorenhuisvesting Beusichem in 2007 opgeleverd (20 huurapp, 19 koopapp, 10 patiokoop, zorgvoorzieningen voor ouderen) • In ontwikkeling: Het Woud Ingen <p>Aanpassingen woningvoorraad WVG en WMO</p> <p>2006: 91</p> <p>2007 105</p>	8

	<ul style="list-style-type: none"> senioren 	<p>2008 92</p> <p>2009 89 wmo aanvragen afgehandeld (30 in Buren)</p>	
	<p>Huisvesting statushouders</p> <p>Huisvesting urgenten</p>	<p>2006 19 (werkgebied totaal)</p> <p>2007 27 (werkgebied totaal)</p> <p>2008 9 (werkgebied totaal)</p> <p>2009 8 gemeente Buren (taakstelling 20)</p> <p>2006: 25 (werkgebied totaal)</p> <p>2007 28 (werkgebied totaal)</p> <p>2008 21 (werkgebied totaal)</p> <p>2009 24 (51 incl sloop/nieuwbouw)</p>	6
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> Aan kernvoorraad 290 woningen netto toevoegen tot 2015, inclusief verbeteren differentiatie (16 woningen per jaar) Ingen: Het Woud, programma 60 woningen Maurik-Oost eventueel vervangende nieuwbouw 	<p>Opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hof van Beusichem, totaal 49 woningen Nieuw Meerten 1: 46 woningen en een peuterspeelzaal Nieuw Meerten 2: 26 koopwoningen (15 koopgarant), 11 huurwoningen 27 woningen CPO Buren (oplevering 2009 en 2010) <p>Ontwerpfase:</p> <ul style="list-style-type: none"> Het Woud (Ingen): 34 woningen + 196 m2 zorgruimte <p>In initiatief en definitiefase:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nieuw Meerten 2, deel 2 Gemeentehuis Lienden Uitbreiding Maurik Oost Voorstraat Lienden 	5
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> Ingen: herstructurering Het Woud Maurik herstructurering De Slaag 1 en 2 	<p>In ontwerpfase</p> <p>2009 stedenbouwkundig plan in concept gereed. Overleg met huurders/klankbordgroepen</p>	5
Leefbaarheid/ veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> Versterken vitaliteit van voorziening bijvoorbeeld door multifunctioneel gebruik van accommodaties 	<p>uitgaven leefbaarheid totaal burens en neder-betuwe</p> <p>2006 46.658</p> <p>2007 170.000</p> <p>2008 195000</p> <p>In 2009 35000</p>	6
Duurzaamheid en energie	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwbouw van energiezuinige woningen (10% zuiniger dan wettelijke norm Bouwbesluit) Toepassing Woonkeur, politiekeurmerk wonen en Nationaal Pakket Duurzaam wonen. 	<p>SWB geeft certificaten uit politiekeurmerk veilig wonen</p>	6

Overig	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen prestatieafspraken op basis van Woonvisie en jaarlijkse monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> Geen (concrete) prestatieafspraken periode 2006-2009 	<ul style="list-style-type: none">

Gemeente Neder-Betuwe

Prestatieveld	Acties	Resultaten 2006-2009	Beoordeling
Betaalbaarheid/ Beschikbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> Toepassing Koopgarant Inzetten CPO Om in de toekomst voldoende betaalbare huurwoningen te houden omvang vast leggen in prestatieafspraken met SWB (2.100 betaalbare huurwoningen in 2020) Bevorderen doorstroming door verkoop van huurwoningen 	<ul style="list-style-type: none"> Vanaf 2007 toepassen Koopgarant zowel in bestaande voorraad als nieuwbouw Ja, startersproject Dodewaard Prestatieafspraken 2009 opgesteld Voorraad betaalbare woningen bijna 2.800 woningen (jaarverslag 2009) <p>2006: 6 woningen (tot. Werkgebied) 2007: 15 woningen (tot. werkgebied) 2008: 7 woningen koopgarant (tot. Werkgebied) 2009: 4 woningen Koopgarant en 8 regulier (alleen Neder-Betuwe)</p>	7
	<ul style="list-style-type: none"> Toewijzing aan de doelgroep % maximaal redelijke huur 	<p>2006: 84% 2007: 70% (eigen norm 70%) 2008: 61% (eigen norm 80%) 2009</p> <p>2006: 61% 2007: 61,5% 2008: 64% 2009: 64,8%</p>	6
Bijzondere Doelgroepen	<p>Senioren</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiseren van voldoende en kwalitatief goede huisvesting voor ouderen in alle kernen. Totaalaanbod van wonen-welzijn-zorg in de kernen, realisatie woonservicegebieden 	<p>Gerealiseerd: Kesteren zelfst. Eenheden, 3 groepswoningen en gemeensch. Ruimte Steegakker 2: 33 app. senioren</p> <p>In realisatiefase Steegakker 3: 16 zorgplekken huur (start bouw 2010)</p> <p>In ontwerpfase: WoZoCo Opheusden (77 won, 1600 m2 zorgruimte)</p> <p>In initiatief en definitiefase: Ijzendoorn West Waalbandijk Dodewaard</p>	6

	<ul style="list-style-type: none"> • Moderniseren huuraanbod en geschikt maken voor ouderen door Opplussen 	Aanpassingen woningvoorraad WVG en WMO 2006: 91 2007 105 2008 92 2009 89 wmo aanvragen afgehandeld 69 neder-betuwe	
	<ul style="list-style-type: none"> • Huisvesting statushouders • Huisvesting urgenten 	2009 taakstelling 15, 9 toegewezen (stop op verzoek gemeente) (zie tabel Buren)	6
Bouwproductie	<ul style="list-style-type: none"> • Totale gewenste nieuwbouw productie Neder-Betuwe tot 2020 is 1.355 woningen. Jaarlijkse toevoeging van 97 woningen om in lokale woningbehoefte te voorzien • Jaarlijkse toevoeging 40-45 woningen voor jonge gezinnen • Jaarlijkse toevoeging 15-20 woningen voor starters (<€180.000) • Uitbreiding geschikte senioren woningen met 760 eenheden tot 2020 (70% huur en 30% koop). 	Opgeleverd: Steegakker 2: 33 appartementen Starters Dodewaard: 12 woningen In realisatiefase Steegakker 3: 16 (Dodewaard) zorgplekken huur Herenland 4 (Opheusden): 10 starterswoningen koopgarant Triangel (Ochten): 19 huur, 17 egw koopgarant, 5 egw De Leede (Kesteren): 8 starters koopgarant In ontwerpfase WoZoCO Opheusden: 77 woningen + 1600m2 zorgruimte	5
Herstructurering	<ul style="list-style-type: none"> • Beter passend maken van de voorraad door sloop, vervangende nieuwbouw en opplussen 		4
Leefbaarheid en veiligheid	Niet genoemd	uitgaven leefbaarheid totaal burens en neder-betuwe 2006 46.658 2007 170.000 2008 195000 In 2009 35000 SWB geeft certificaten uit politiekeurmerk veilig wonen	
Duurzaamheid en energie	Niet genoemd		

Recensie en samenvatting

Stichting Woningbeheer Betuwe presteert ruim voldoende over de volle breedte

Stichting Woningbeheer Betuwe is een lokaal georiënteerde corporatie, werkzaam in de gemeenten Buren en Neder-Betuwe. Het bezit omvat circa 4.000 wooneenheden, praktisch geheel bestaand uit eengezinswoningen (94,6%). Dit sluit sterk aan bij de wensen van de bewoners uit de regio. Bijna driekwart van het bezit is gebouwd tussen 1945 en 1979. De wooneenheden zijn over het algemeen kwalitatief goed te noemen. Een bepaald deel voldoet echter niet meer aan de eisen van de huidige maatschappij (verouderde en te kleine woningen uit de jaren '50). Het grootste deel van de woningvoorraad (78,2%) behoort tot de bereikbare voorraad. Het woningbezit van Stichting Woningbeheer Betuwe (SWB) heeft een gemiddeld huurniveau van €412 per maand, dit is 64% van de maximaal redelijke huur.

SWB heeft eind 2008, begin 2009, een turbulente periode afgesloten. In de jaren daaraan voorafgaand was SWB te kenmerken als een tamelijk naar binnen gerichte organisatie. Desondanks zien we in dezelfde periode dat er op projectniveau hard gewerkt is. Door achterblijvende aandacht voor de beleidscyclus en transparantie is het moeilijk om een concrete lijn te ontwaren in de inzet van SWB in de betreffende periode. Begin 2009 hebben de nodige personele wijzigingen plaatsgevonden, onder meer resulterend in de aanstelling van een interim directeur-bestuurder. Vanaf juli 2010 is er een nieuwe directeur-bestuurder in vaste dienst gekomen.

Opgemerkt wordt dat de hierboven bedoelde periode een drukkend effect heeft gehad op de scores in het kader van de beoordeling van het presteren van SWB, en de situatie thans aanmerkelijk positiever wordt ingeschat. Na voornoemde personele wijzigingen is er binnen SWB een krachtige cultuuromslag ingezet. Het op orde brengen van de interne en externe informatievoorziening, de interne structuur en de beleidscyclus is voortvarend ter hand genomen. Verder is afscheid genomen van risicovolle projecten en er is sprake van een nieuwe zakelijkheid (i.c. duidelijkheid). Hoewel er op een beperkt aantal onderdelen nog slagen te maken zijn ziet de visitatiecommissie een positieve tendens op bijna alle vlakken, en bestaat het vertrouwen dat deze tendens kan en zal worden doorgezet.

Stichting Woningbeheer Betuwe heeft de ambitie meer te zijn dan alleen een verhuurder van woningen, waarbij klantgerichtheid één van de speerpunten is. De corporatie maakt dit ook waar en scoort op dit punt ronduit goed. SWB heeft ook de wil om te presteren. Waar dat in het verleden nog al eens leidde tot hooggespannen verwachtingen die niet allemaal waar konden worden gemaakt, is vanaf 2008 de tendens waarneembaar naar een realistischer ambitieniveau met een degelijker onderbouwing van projecten en met sterke aandacht voor het bijbehorende risicoprofiel.

SWB doet het nodige aan monitoring van de doelen en ambities, verwoord in het ondernemingsplan, in jaarverslagen, kwartaalrapportages en Balance Score Card. Met name op kengetallen wordt goed gestuurd. Belangrijke delen van de beleidscyclus zijn daarmee inmiddels op orde. Verdere verbeteringen zijn mogelijk in het SMART formuleren van de doelstellingen en het doorvertalen ervan (naar beleid en monitoring) opdat een transparant referentiekader ontstaat voor het beoordelen van het presteren naar eigen ambities en doelstellingen.

Dit gezegd hebbende constateren we dat SWB in de afgelopen vier jaar in het werkveld zeker niet heeft stilgezeten. Er zijn veel projecten opgepakt en volbracht. Door het verspreide bezit over de vele

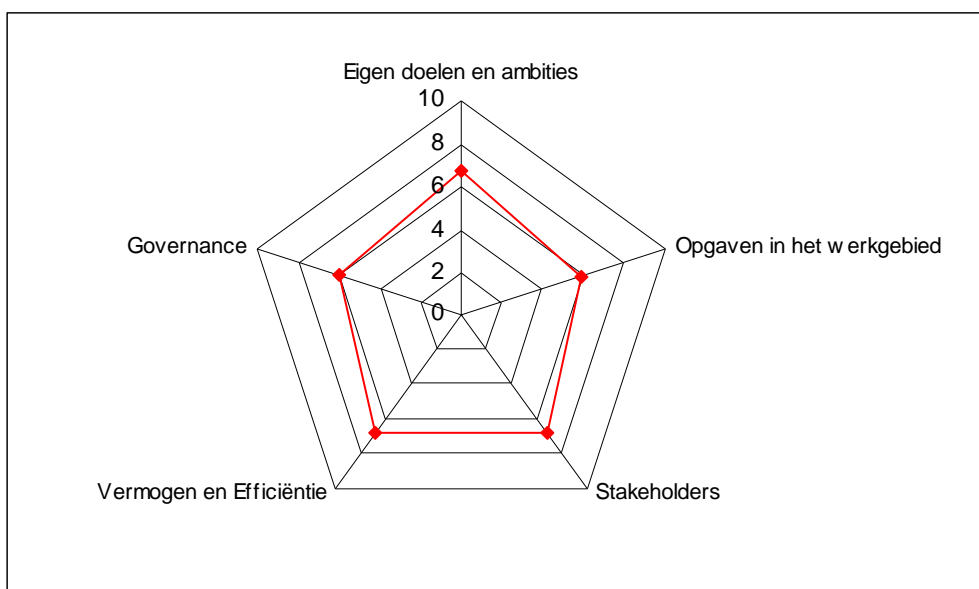
kernen in het gebied is het soms lastig om overal even zichtbaar te zijn. Desondanks wordt de inzet van SWB in de regio herkend en op waarde geschat. Door de inzet op verhuur, herstructurering en nieuwbouw levert SWB een wezenlijke bijdrage aan de opgave in de regio. Samen met andere partijen geeft SWB hiermee blijk van haar betrokkenheid en de wil om er te zijn voor haar bewoners en de omgeving. Dit blijkt ook uit de investeringsbereidheid met betrekking tot nieuwbouwprojecten en kwaliteitsinvesteringen in de bestaande voorraad. Het presteren naar vermogen is dan ook voldoende bij SWB. Er is sprake van een gezonde vermogenspositie.

Geconcludeerd kan worden dat SWB over de volle breedte (ruim) voldoende presteert en daarin een evenwichtig beeld laat zien. Naar de toekomst zal dit beeld eveneens blijven bestaan, en naar verwachting nog verbeteren.

Het totaalbeeld

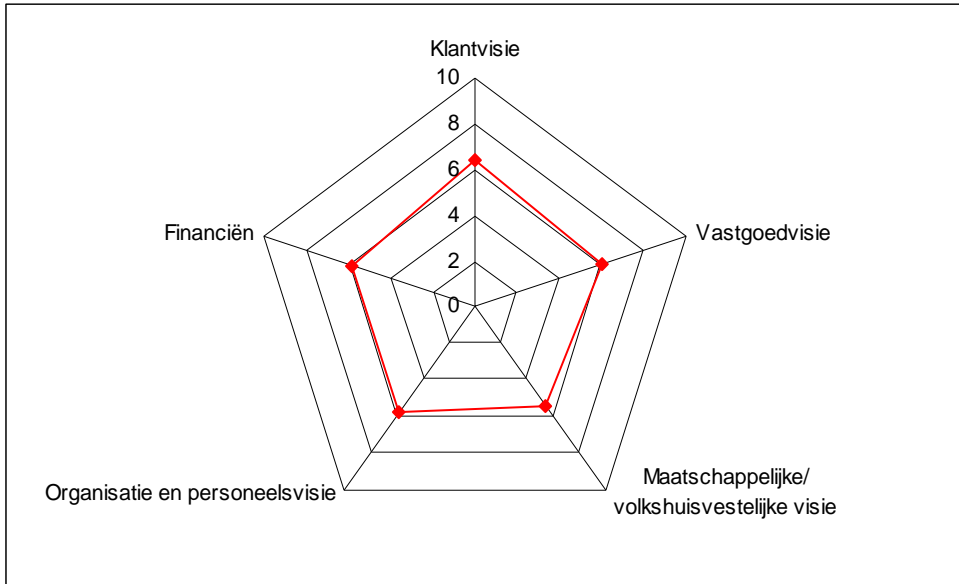
SWB krijgt voldoende tot ruim voldoende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke prestaties zijn

- Ruim voldoende, indien de eigen ambities en doelstellingen het referentiekader zijn (PnA/D: 6,6)
- Voldoende, indien de opgaven in het werkgebied het referentiekader zijn (PnO: 5,9);
- Ruim voldoende, waar het de betrokkenheid, de verwachtingen en de beoordeling van de stakeholders betreft (PnS: 6,8)
- Ruim voldoende, indien deze worden afgezet tegen de financiële mogelijkheden van SWB en de mate van efficiëntie die daarbij aan de orde is (PnV/E: 6,9).
- Voldoende wat betreft de invulling van de governance (PnG: 6)

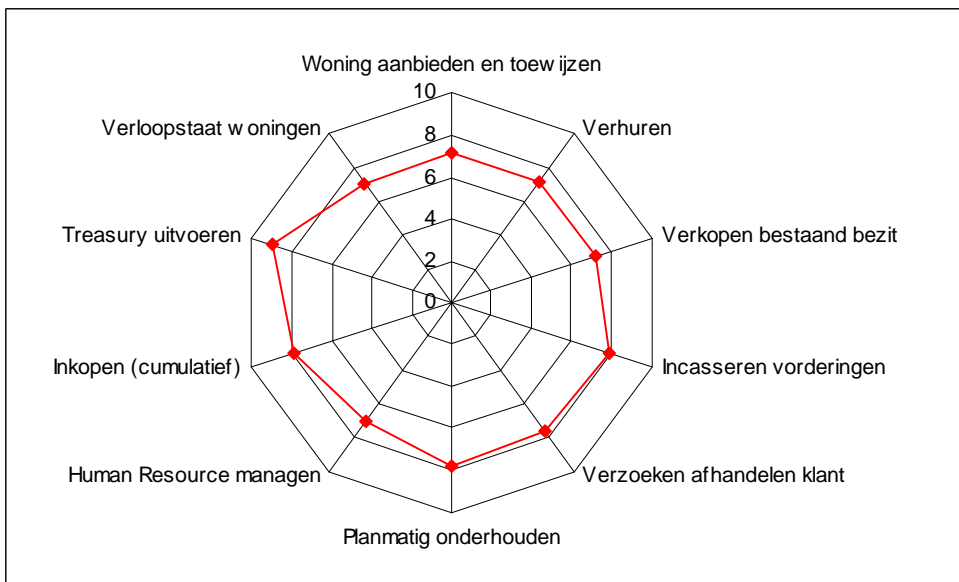


Presteren naar eigen Ambities en Doelstellingen: 6,6

Obv ondernemingsplan 2006-2010



Obv kengetallen



SWB streeft ernaar een klantgerichte organisatie te zijn. Het gewenste aanbod aan woonruimte in aantallen en diversiteit volgt uit de behoefte aan woonruimte op basis van een gedegen marktonderzoek. De corporatie haalt ruimschoots haar doelstellingen als het om toewijzingen aan bijzondere doelgroepen gaat.

Om het gewenste aanbod te kunnen bieden werkt SWB aan vastgoedbeleid op onderwerpen als grondaankoop, aankoop woningen en gebouwen, investeringsbeleid/- beslissingen, nieuwbouw van woningen en waardeontwikkelingen.

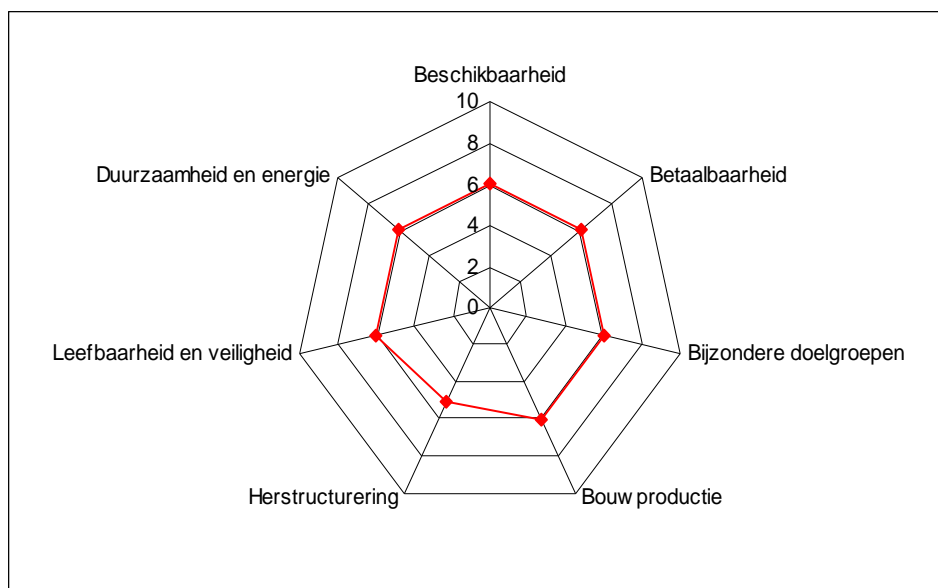
SWB is een non-profit organisatie en streeft naar een optimale balans tussen het financiële en maatschappelijke rendement. SWB zoekt naar methoden om het maatschappelijke rendement beter te kunnen meten. Hiertoe wil SWB een beleidsstuk met rendementdoelstellingen maken en het maatschappelijk rendement inkaderen in beleid en bedrijfsprocessen.

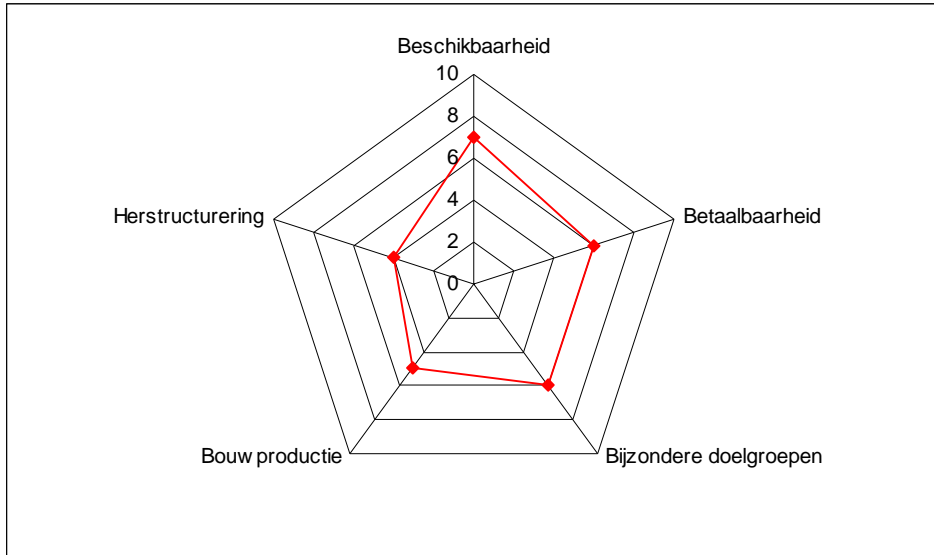
Het streven om een transparante en klantgerichte organisatie te zijn wordt gedeeltelijk bewerkstelligd. Voor 2010 zijn er geen stakeholders bijeenkomsten gehouden.

Over het algemeen worden de doelstellingen ruim voldoende behaald. Bij de beoordeling van de kengetallen scoort SWB gemiddeld een 7,5. Op het gebied van de vertaling van ambities in beleid en beleid in concreet meetbare doelstellingen kunnen echter, zoals uit bovenstaande blijkt, nog verbeteringen plaatsvinden.

Presteren naar Opgaven: 5,9

Buren





De Provincie Gelderland en de gemeentes Buren en Neder-Betuwe hebben woonvisies opgesteld. Aandachtspunten in deze visies zijn:

- Ouderen
- Starters
- Gedifferentieerd aanbod
- Betaalbaar wonen

Met zowel de gemeente Buren als de gemeente Neder-Betuwe zijn geen (concrete) prestatieafspraken gemaakt over de periode waarop de visitatie betrekking heeft. De woonvisies geven een globaal beeld dat niet SMART genoeg is om goed te kunnen vergelijken met de door SWB geleverde prestaties. Wel zijn er met de gemeente Neder-Betuwe prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2010 – 2014. Over de vergelijking van opgaven en prestaties kan het volgende worden opgemerkt:

- Wat betreft herstructurering zijn in de gemeente Buren de projecten Het Woud en De Slaag 1 en 2 niet gerealiseerd. Wel zijn de projecten in de ontwerpfase.
- In de gemeente Neder-Betuwe is de opgave “het beter passend maken van de voorraad door sloop, vervangende nieuwbouw en opplussen”. In de periode waarop de visitatie betrekking heeft zijn er geen prestaties op dit vlak bekend.

In de gemeente Neder-Betuwe is de jaarlijkse gemiddelde productie van woningen gedeeltelijk gehaald.

Presteren volgens Stakeholders: 6,8

SWB kent de stakeholders in haar werkgebied goed en heeft formele en informele overleggen met hen. Er zijn afspraken vastgelegd in formele documenten en er zijn samenwerkingen op projectniveau. De stakeholders zijn van mening dat SWB haar eigen doelen en ambities voor een groot deel waarmaakt. Verbetermogelijkheden zien zij o.a. op het vlak van communicatie. Verder worden de oordelen van de stakeholders niet aantoonbaar betrokken bij de formulering van toekomstige prestaties.

Stakeholders hebben de prestaties van SWB beoordeeld als ruim voldoende. Er is een redelijk consistent beeld over de verschillende stakeholders met hier en daar accentverschillen, hetgeen ook te verklaren valt uit de uiteenlopende typen stakeholders.

Het algemene beeld is positief: SWB is een maatschappelijk betrokken organisatie is die haar taak breed opvat.

Presteren naar Vermogen en Efficiëntie: 6,9

Een groot deel van de woningvoorraad is gebouwd in de jaren 50. Deze woningen voldoen niet meer aan de eisen van deze tijd. SWB heeft in de periode 2006 – 2008 de eigen prognoses wat betreft de realisatie index beperkt waargemaakt. Qua onderhoud is in deze periode een wisselend beeld te zien. De uitgaven aan planmatig onderhoud en woningverbetering stijgen sterk in deze periode. Terwijl de prestaties aan het begin van de visitatieperiode achterbleven, had de corporatie een gezond eigen vermogen en een hoge interest coverage ratio. Echter, deze is in 2008 sterk gedaald. Er wordt sindsdien fors meer in de woningvoorraad geïnvesteerd en ook de toekomst vertoont een toenemende dynamiek. In de oordeelsbrieven van het CFV is een A oordeel afgegeven. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat SWB presteert naar vermogen.

De bedrijfslasten zijn hoger dan bij de referentiegroep. Op het gebied van efficiëntie is dan ook nog verbetering mogelijk. Het risicomangement was in het begin van de visitatieperiode in mindere mate aanwezig. Dit is echter sterk in ontwikkeling. Op het gebied van het werken met scenario's kunnen verbeterlagen gemaakt worden.

Het totaaloordeel voor het presteren naar vermogen en efficiëntie is ruim voldoende.

Presteren met betrekking tot Governance: 6

De Governance is bij SWB is voldoende op orde. De borging van de kwaliteit en het intern toezicht is in de loop van 2007 en 2008 vastgelegd in documenten, die via de website toegankelijk zijn. De governance code wordt toegepast (2007), op een klein aantal afwijkingen na.

SWB kent een beperkte mate van stakeholdersbetrokkenheid. Belanghebbenden worden geïnformeerd door middel van jaarverslag, bewonersmagazine en de website. In 2010 is een eerste stakeholdersbijeenkomst georganiseerd.

De samenstelling van de raad had de eerste jaren, van de door de visitatie bestreken periode, evenwichtiger kunnen zijn. Vanaf 2009 is deze evenwichtigheid aanwezig. Aandachtspunt was de inhoud van de zelfevaluatie. In 2010 wordt een extern deskundige ingeschakeld om een professionaliseringsslag te bewerkstelligen.

Op basis van de beschikbare informatie constateert de visitatiecommissie dat het risicomangement alsmede het functioneren van de voormalig directeur-bestuurder over een periode van meerdere jaren een aandachtspunt is geweest. Voor zover de visitatiecommissie hier zicht op heeft (en achteraf bezien) was een eerder ingrijpen voorstelbaar geweest. Vanaf eind 2008/ begin 2009 is echter adequaat ingegrepen.

