

**SWZ**

**welkom  
thuis**

**Visitatierapport**

**raeflex**  
i

**Woningstichting SWZ**

**2015 - 2018**







## Visitatierapport

### Woningstichting SWZ

2015 - 2018



welkom  
thuis

Bennekom, 26 september 2019

#### Colofon

##### Raeflex

Kierkamperweg 17B

6721 TE Bennekom

[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

#### Visitatiecommissie

De heer drs. M.P. Angenent MPA | Voorzitter

Mevrouw drs. A.D. Wajer | Algemeen commissielid

Mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom | Secretaris



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex bijna 330 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2015 is de verplichting tot visitatie opgenomen in de Woningwet en in de Veegwet in 2017 is opgenomen dat de Aw de visitatietermijnen strikt gaat handhaven op vier jaar. Daarmee constateren we dat visitatie een grotere rol gaat spelen in de toezichtinstrumenten die er voor woningcorporaties bestaan.

Raeflex wil corporaties tijdens de visitaties meer bieden dan 'afvinklijsten' en het voldoen aan de verplichting. Visitatie is een waardevol instrument om corporaties te spiegelen op hun geleverde prestaties, de oordelen van belanghouders en om verbetertips mee te geven. Gelukkig biedt de visitatiemethodiek mogelijkheden om toekomstgerichte aanbevelingen mee te geven en binnen de visitatiemethodiek maatwerk te leveren.

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

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

Directie Raeflex



# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhoud</b> .....	<b>5</b>
<b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b> .....	<b>7</b>
<b>A Recensie Woningstichting SWZ</b> .....	<b>9</b>
<b>B Scorekaart Woningstichting SWZ</b> .....	<b>15</b>
<b>C Scorekaart in beeld Woningstichting SWZ</b> .....	<b>17</b>
<b>D Samenvatting in beeld Woningstichting SWZ</b> .....	<b>19</b>
<b>E Reactie Woningstichting SWZ</b> .....	<b>21</b>
<b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b> .....	<b>23</b>
<b>1 Visitatie bij Woningstichting SWZ</b> .....	<b>25</b>
1.1 Schets Woningstichting SWZ .....	26
1.2 Werkgebied Woningstichting SWZ .....	26
<b>2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces</b> .....	<b>27</b>
2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's .....	27
2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces.....	31
2.3 Verbeterpunten .....	33
<b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities</b> .....	<b>35</b>
3.1 Oordeel over de prestaties op thema's uit de prestatieafspraken .....	35
3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven.....	38
<b>4 Presteren volgens Belanghebbenden</b> .....	<b>41</b>
4.1 De belanghebbenden van Woningstichting SWZ.....	41
4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties.....	43
4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden .....	48
<b>5 Presteren naar Vermogen</b> .....	<b>49</b>
5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Woningstichting SWZ .....	49
<b>6 Governance van maatschappelijk presteren</b> .....	<b>53</b>
6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing.....	53
6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC .....	54
6.3 Oordeel over de externe legitimering en openbare verantwoording.....	55
<b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b> .....	<b>57</b>
<b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b> .....	<b>59</b>
<b>Bijlage 2 Curricula vitae</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b> .....	<b>67</b>
<b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b> .....	<b>69</b>
<b>Bijlage 5 Position paper</b> .....	<b>71</b>
<b>Bijlage 6 Fact sheet prestaties en prestatiebeoordelingen</b> .....	<b>75</b>
<b>Bijlage 7 Meetschaal</b> .....	<b>83</b>





## Deel 1

# Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort







## A Recensie Woningstichting SWZ

### Terugblik op visitatie 2011- 2014

Bij de vorige visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 waardeerde de commissie SWZ met cijfers variërend van 7,5 voor Presteren naar Ambities tot 6,0 voor Governance. Degelijk en sociaal bewogen, zo karakteriseerde de visitatiecommissie SWZ in 2015. SWZ was in deze visitatieperiode al bijzonder actief in het huisvesten van bijzondere doelgroepen in samenwerking met diverse zorg- en welzijnsorganisaties. SWZ zat in de haarvaten van Zwolle en werkte nauw samen met de gemeente en de andere in Zwolle actieve corporaties. Bij SWZ, vond de commissie, stond de inhoud voorop, zowel in de samenwerking met andere organisaties als in de bedrijfsvoering.

Voor de toekomst gaf de commissie de corporatie verbeterpunten mee. De corporatie is daarmee actief aan de slag gegaan. In de volgende paragraaf leest u wat er is verbeterd sinds de vorige visitatie.

### Resultaten visitatie 2015 -2018

#### **Korte profilering corporatie en commentaar op position paper**

Wat is er niet veranderd? De commissie constateert dat SWZ even degelijk en sociaal bewogen is gebleven als in de vorige visitatieperiode, maar zich bovendien verder ontwikkeld heeft, zoals ook uit dit visitatierapport blijkt. In haar heldere en duidelijke position paper omschrijft SWZ zich als "een no nonsens-organisatie, met een sterke verankering in de bedoeling van ons werk, namelijk het zorgen voor goede huisvesting voor mensen met een smalle beurs. We hebben veel projecten op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en hebben via ons sociaal beheer een sterke verankering in de wijk". De visitatiecommissie herkent deze karakteristiek zonder meer: SWZ is in de ogen van de commissie duidelijk een corporatie met hart voor de doelgroep, werkend vanuit de bedoeling en met een onderscheidende identiteit ten opzichte van de andere corporaties in Zwolle.

Wat is er wel veranderd sinds de vorige visitatie? SWZ heeft zich verder ontwikkeld, onder meer door te werken aan de in de vorige visitatie genoemde verbeterpunten:

- De betaalbaarheidsambitie is uitgewerkt in onder andere huurbeleid.
- Beleid over financiële sturing en de ontwikkeling van financiële ratio's is geformuleerd en ingevoerd.
- De inzet van vermogen is verbonden aan de beoogde maatschappelijke doelstellingen.
- De PDCA-cyclus is verbonden met de strategische doelstellingen.
- De kwartaalrapportages zijn compacter en sneller beschikbaar.
- Er is een toetsingskader.
- Bewuste omgang RvC – medewerkers.
- De zelfevaluatie van de RvC komt terug in het jaarverslag en tijdens vergaderingen.
- De profielen voor de RvC zijn geactualiseerd.

Naast het opvolgen en uitwerken van deze punten, heeft SWZ zich verder ontwikkeld. De commissie merkt op dat deze ontwikkeling een duidelijke samenhang vertoont met de vernieuwing in het bestuur en de wisselingen in de RvC. De directeur-bestuurder was bij de vorige visitatie net in dienst. Een belangrijk element in deze ontwikkeling is dat de focus van SWZ gericht is op continue verbetering. De organisatie is voortdurend op zoek naar manieren om het werk goed te doen, de processen slim te organiseren en de kwaliteit van dienstverlening verder te verbeteren. En het effect van deze gerichtheid is op vrijwel alle aspecten van de werkzaamheden constateerbaar. Daarbij staan de bedoeling, het maatschappelijk resultaat en de klant voor SWZ (maatwerk) voortdurend voorop, met inachtneming van het naleven van de regelgeving (compliance). Het is in de ogen van de commissie niet voor niets dat deze wijze van werken heeft geleid tot hoge klantwaarderingen en een jaarlijkse verbetering in de resultaten van de Aedes Benchmark. Het verwondert de commissie dan ook geenszins dat deze corporatie met A-scores op alle aspecten (huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid en onderhoud & verbetering) uit de Aedes Benchmark is gekomen en ook in deze visitatie geen onvoldoendes scoort, integendeel. SWZ is in de ogen van de commissie een van de best presterende corporaties in de sector.

Natuurlijk valt er altijd verder te verbeteren, ook bij SWZ. Het betreft voornamelijk relatief kleine verbeteringen, bijvoorbeeld een aanpassing in het werkproces of in de attitude van een deel van de medewerkers. De grotere uitdagingen voor SWZ betreffen de wachttijden en -lijsten, de grenzen van het maatwerk en het aanpakken van overlast.

Een ander belangrijk element voor SWZ is dat de medewerkers de sleutel voor succes zijn: SWZ besteedt veel aandacht aan eigenaarschap, samenwerking en verbetering.

Toch constateren sommige belanghebbenden -in lijn met wat de commissie als verdere verbeteringen ziet- dat nog niet alle medewerkers deze aspecten in dezelfde mate in hun handelen laten zien. Nog niet elke medewerker maakt gebruik van de toegestane ruimte voor maatwerk in de dienstverlening.

SWZ's kenmerken zijn voor de commissie herkenbaar in de degelijke position paper waarin de corporatie helder aangeeft wat verbeterd is in de visitatie periode, maar ook wat niet gelukt is. De position paper vormde zo een goede basis voor de gesprekken van de commissie met de belanghebbenden. De position paper van SWZ heeft de commissie als startdocument gebruikt en de kenmerken die hierin zijn beschreven herkent de commissie in haar observaties.

### **Samen werken aan de groei van Zwolle**

De behoefte aan sociale huurwoningen in Zwolle groeit terwijl in de vorige visitatieperiode nog werd uitgegaan van stabilisatie. Bovenop de prestatieafspraken maakte SWZ samen met de andere corporaties daarom in 2015 aanvullende afspraken onder de naam De Versnelling. De woningvoorraad werd in de visitatieperiode uitgebreid, ondanks de beperkte mogelijkheden in Zwolle, er werd gesloopt en nieuwe woningen werden gebouwd. Het zorgvastgoed werd uitgebreid. De wachtlijsten voor woningzoekenden zijn nog niet korter geworden. SWZ had nog meer maatschappelijk willen investeren als er meer bouwmogelijkheden binnen de gemeente beschikbaar waren geweest. De commissie heeft daar begrip voor.

De focus op voortdurende verbetering blijkt uit diverse activiteiten die SWZ in de visitatieperiode heeft ondernomen. Zo zijn er plannen gemaakt voor verdere groei, ongeveer een vijfde van het woningbezit is kwalitatief verbeterd en verduurzaamd. De huren zijn gematigd verhoogd, in overeenstemming met de voor SWZ belangrijke doelstelling van betaalbaarheid, en in sommige gevallen bevroren of zelfs verlaagd. Samen met zorg- en welzijnspartijen heeft SWZ gewerkt aan de leefbaarheid in de wijken en ondersteunde zij de daklozen- en vrouwenopvang actief. Van oudsher werken de corporaties in Zwolle nauw samen. SWZ heeft een onderscheidende identiteit ten opzichte van de andere corporaties in het werkgebied: SWZ is de corporatie van betaalbaarheid en samenwerking aan wonen en zorg in de wijken. Evenals de andere partijen die aan SWZ zijn gelieerd herkent en waardeert de commissie deze identiteit. De prestatieafspraken worden tussen de corporaties naar omvang en kracht verdeeld, tot tevredenheid van alle betrokken partijen.

### **Goede relatie met belanghebbenden**

SWZ geniet veel vertrouwen van haar belanghebbenden. Zij karakteriseren SWZ als solide, betrouwbaar en degelijk. In de communicatie en samenwerking vinden de belanghebbenden SWZ immers open en toegankelijk en altijd bereid om mee te denken of mee te helpen. SWZ zet oprecht in op participatie van belanghebbenden in haar strategie- en beleidsontwikkeling. Dit blijkt onder meer uit de regelmatige contacten die zij ook op beleidsmatig niveau met haar belanghebbenden heeft en de wijze waarop zij participeert in het Kennisplatform WWZ038.

### **Besturing en governance op orde**

De besturing van de organisatie is professioneel. De documentatie is compleet en actueel. De raad van commissarissen vervult zijn rol als *countervailing power* adequaat en is zich bewust van zijn maatschappelijke rol. Een volgens de commissie belangrijke verbetering in de governance is dat de RvC de nadruk heeft verschoven van sturen op vastgoed en financiën naar sturen op maatschappelijk prestaties. SWZ heeft daarin een omslag gemaakt als gevolg van de vernieuwing in het bestuur en intern toezicht. Na een periode van gewenning is er duidelijk vertrouwen tussen raad en bestuurder. De professionele invulling van de bestuurs- en managementfuncties en de behaalde prestaties dragen daaraan bij. De rol van de RVC als klankbord, innovator en inspirator heeft zich verder ontwikkeld. Ook in de informatievoorziening voor de RvC is het continu verbeteren terug te zien. Deze was erg gedetailleerd en uitgebreid en is inmiddels kernachtiger en meer gericht op de strategische doelstellingen. En er wordt alweer nagedacht over vervolgstappen om de effectiviteit nog te verhogen.

## **Vermogensinzet**

SWZ heeft duidelijk een ontwikkeling doorgemaakt van vooral financiële sturing, naar sturing op optimale inzet van het vermogen ten behoeve van de maatschappelijke doelstellingen. De corporatie zet het vermogen maatschappelijk verantwoord in. Daarvan heeft de commissie een aantal goede voorbeelden gezien: het zeer gematigde huurbeleid, de investeringen in de wijken (vooral Holtenbroek) om de leefbaarheid te verbeteren en verlaging van de woonlasten door verduurzaming van de woningen. De corporatie vergroot de mogelijkheden om haar vermogen maatschappelijk in te zetten door haar bedrijfslasten beperkt te houden. Continu verbeteren van werkprocessen draagt daaraan bij. De ontwikkeling in de indicatieve investeringsruimte IBW laat zien dat SWZ scherp aan de wind vaart.

## **Sterke punten**

- + SWZ heeft hoge én realistische ambities. SWZ houdt het niet bij woorden en zet zich nadrukkelijk in de ambities te realiseren en dat in nauwe afstemming met haar belanghebbenden.
- + Wonen en zorg, voortrekkersrol in kennisplatform, SWZ staat bekend als dé zorgcorporatie in Zwolle. Grote aandacht voor bijzondere doelgroepen.
- + Hoge klanttevredenheid door te werken vanuit de bedoeling: het zorgen voor goede huisvesting voor mensen met een smalle beurs. Medewerkers krijgen ruimte: maatwerk mag, mits niet slechts één persoon beslist, om huurders en woningzoekenden beter te bedienen en problemen op te lossen.
- + Betaalbaarheid staat al jaren hoog in het vaandel.
- + Openheid, toegankelijkheid, vertrouwen. Hoge waardering voor communicatie en relatie door stakeholders.
- + Adaptieve strategie. SWZ speelt in op de weerbarstige werkelijkheid door geen ondernemingsplan met doelstellingen voor vier jaar te maken maar een toekomstvisie neer te leggen die jaarlijks door middel van jaarschijven wordt vertaald naar concrete activiteiten.
- + Bewuste keuzes die onderbouwd zijn met feiten uit onderzoek.
- + Continu verbeteren, een doelmatige en kostenbewuste organisatie.
- + Invloed van belanghebbenden op beleid, wederzijds oprechte participatie.

## Vooruitblik

### Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie constateert dat SWZ al goed presteert. Als de corporatie zich verder wil ontwikkelen tot excellente organisatie, dan geven wij de volgende verbetersuggesties mee:

Blijf continu verbeteren:

- Vertaal de scherpe doelstellingen ook naar operationeel niveau, immers scherp aan de wind varen vraagt daarom. Daag iedereen in de organisatie nog meer uit.
- Richt de bestuursinformatie nog strategischer en kernachtiger in zodat de RvC verleid wordt om nog meer op strategisch niveau te opereren. De RvC in de vorige samenstelling vroeg om veel gedetailleerde informatie. Er is al veel ten goede veranderd. Laat dat verleden helemaal los.
- Werken vanuit de bedoeling vraagt nog aandacht in de uitvoering. Niet alle medewerkers nemen de ruimte om maatwerk te leveren, sommigen houden nog erg aan de regels vast.
- Het bieden van maatwerk kent zijn grenzen (zie ook de eigen position paper van SWZ), maar waar die grenzen liggen en hoe ze getrokken moeten worden valt verder uit te werken.

Onderzoek en ontwikkel beleid:

- Zoals de corporatie zelf al aangeeft is het niet gelukt de wachttijden terug te brengen; toch is dat gezien de verwachte inwonersgroei een zaak om aandacht aan te besteden, in samenhang met een te ontwikkelen visie op de relatie stad – regio.
- De verhouding tussen de stad en de regio: onderzoek, overleg en maak keuzes betreffende de rol van SWZ. Houd hierin zicht op het geheel en houd vast aan eigen kracht. Laat de verschillen er zijn, dat levert synergie op voor zowel Zwolle als de regio.
- Onderzoek samen met de andere corporaties en de welzijns- en zorgpartijen wat de positie van de woningbouw is in de sociale problematiek en werk samen aan een zorgvisie voor de lange termijn.

### Verbeterpunten van belanghebbenden

Hoewel de belanghebbenden in het algemeen erg tevreden zijn, blijken zij nog wel tips voor SWZ te hebben voor verbeteringen op het gebied van de woningvoorraad, huisvesting van bijzondere doelgroepen, nog betere communicatie en samenwerking en het aansturen van medewerkers op het benutten van de ruimte die ze hebben om "Welkom thuis!" verder in te vullen.





## B Scorekaart Woningstichting SWZ

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)								Gemiddeld cijfer	Weging		
	1	2	3	4	5	6						
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>											<b>7,4</b>	
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	7,0	7,0	8,0	8,0				7,5	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven									7,0	25%		
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>											<b>7,8</b>	
Prestaties	7,6	7,6	7,2	7,6	7,8	8,1				7,7	50%	
Relatie en communicatie									8,2	25%		
Invloed op beleid									7,7	25%		
<b>Presteren naar Vermogen</b>											<b>8,0</b>	
Vermogensinzet									8,0	100%		
<b>Governance</b>											<b>7,8</b>	
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming								8,0	8,0	33%	
	Prestatiesturing								8,0			
Maatschappelijke rol RvC									8,0	33%		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie								7,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording								8,0			
Thema 1: Omvang van de sociale woningvoorraad												
Thema 2: Betaalbaarheid												
Thema 3: Duurzaamheid en energiebesparing												
Thema 4: Natuurlijke wijkvernieuwing en leefbaarheid												
Thema 5: Wonen en zorg: met aandacht voor iedereen												
Thema 6: Overige/ andere prestaties												



## C Scorekaart in beeld Woningstichting SWZ





## D Samenvatting in beeld Woningstichting SWZ

### Visitatie Woningstichting SWZ

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2018/2) en vond plaats tussen mei en augustus 2019.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

### Korte schets Woningstichting SWZ

Woningstichting SWZ beheert 8.410 verhuureenheden (circa 7.500 woningen en garages, winkels en bedrijfsruimten) in de gemeente Zwolle. Er wordt een toename van het aantal inwoners verwacht waardoor de behoefte aan sociale huurwoningen stijgt.

In dit werkgebied zijn ook de corporaties deltaWonen, Openbaar Belang en Wetland Wonen actief. Bij Woningstichting SWZ werken 86 medewerkers.

De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders.

In de visitatieperiode werd er continu verbeterd, formuleerde SWZ een nieuwe toekomstvisie, waren er reorganisaties en bezuinigingen.

### Beoordelingen Woningstichting SWZ

Beoordeling in vergelijking met vorige visitatie			
Perspectief		2015	2019
Presteren naar Opgaven en Ambities		7,5	7,4
Presteren volgens Belanghebbenden		7,2	7,8
Presteren naar Vermogen		6,6	8,0
Governance		6,0	7,8

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de opeenvolgende visitatierapporten niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er sinds de invoering van het visitatiestelsel verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie. Dat geldt mogelijk ook voor deze visitatie. De voorgaande visitatie in 2015 is uitgevoerd conform de methodiek 5.0, terwijl bij deze visitatie methodiek 6.0 is gehanteerd.

## Samenvatting in beeld Woningstichting SWZ

### Prestaties naar Opgaven en Ambities

Gemiddeld 7,4

- Prestatieafspraken in goede samenwerking tot stand gekomen.
- Kwaliteit afspraken op orde
- Gemaakte prestatieafspraken op alle thema's geëvenaard of overtroffen
- Goede prestaties in betaalbaarheid, wonen en zorg, kwaliteit van de dienstverlening.
- Goed onderbouwde ambities die passen bij het werkgebied.
- AAAA in Aedes Benchmark; SWZ behoort tot koplopers van de sector.

### Prestaties volgens belanghebbenden

Gemiddeld 7,8

- Groot vertrouwen belanghebbenden
- Relatie en communicatie hoog gewaardeerd
- Invloed op beleid eveneens hoog gewaardeerd.
- Belanghebbenden tevreden over maatschappelijke prestaties,
- Extra waardering voor betaalbaarheid, wonen en zorg en wijkvernieuwing.
- Tips op gebied van woningvoorraad, huisvesting bijzondere doelgroepen, nog betere communicatie en samenwerking en aansturing medewerkers.



8.410 verhuureenheden

### Prestaties naar Vermogen

Gemiddeld 8,0

- Bewuste inzet maatschappelijk vermogen
- Solide financiële huishouding
- Voldoet aan normen WSW
- Lage bedrijfslasten: LEAN, continu verbeteren, kostenbewust en efficiënt.
- Voldoende investeringsruimte

### Governance

Gemiddeld 7,8

- Goede professionele besturing, ook hier continu verbeteren.
- Omslag naar sturing op maatschappelijke meerwaarde naast financiën.
- Raad is zich goed bewust van maatschappelijke rol
- Externe legitimering: oprechte participatie, input voor beleid opgehaald
- Beleidsontwikkeling aangepast op snelle veranderingen in omgeving.

## E Reactie Woningstichting SWZ

### Bestuurlijke reactie Woningstichting SWZ op het visitatierapport

De visitatie in 2019 geeft een extern en onafhankelijk oordeel over de maatschappelijke prestaties van SWZ in de periode 2015 tot en met 2018. Jaren waarin we bepaald niet hebben stilgezeten. Voor ons is het een belangrijk moment om van anderen te horen of we op de goede weg zijn. Wat doen we goed? Wat kan beter? Klopt hetgeen we hebben verwoord in de position paper met het beeld dat de visitatiecommissie en onze stakeholders van ons hebben?

Ik ben heel blij met het rapport en trots op de mensen van SWZ. Het beeld dat de visitatiecommissie op basis van het dossieronderzoek en de gesprekken met de stakeholders heeft gekregen en verwoord, past bij de organisatie die wij willen zijn.

SWZ is een no nonsens-organisatie, met een sterke verankering in de bedoeling van ons werk, namelijk het zorgen voor goede huisvesting voor mensen met een smalle beurs. Ik gaf het in de position paper al aan. Het is mooi om terug te krijgen dat dit beeld bij onze stakeholders wordt herkend.

Op veel terreinen hebben we de afgelopen jaren flinke stappen gezet, wat zich vertaalt in de mooie cijfers die de visitatiecommissie aan ons maatschappelijk presteren heeft toegekend (een 8, tweemaal een 7,8 en een 7,4). Dit bevestigt het beeld dat we op de goede weg zijn. Daar blijven we mee doorgaan, het continu verbeteren zit in ons systeem. We realiseren ons dat het vasthouden van de huidige prestaties geen vanzelfsprekendheid is, maar steeds aandacht vraagt.

Zwolle is volop in beweging. De economie groeit, het aantal huishoudens neemt toe en daarmee ook de huisvestingsbehoefte. Zwolle heeft een fors nieuwbouwprogramma. Terecht dat de visitatiecommissie wijst op de gevolgen die dit uitbreidingsprogramma heeft voor de regio. Wij hebben daarom eerder al in het Concilium gewezen op het belang van een goede samenhang tussen de ontwikkeling van de stad en de positie van de omliggende gemeenten. De gemeenten in de regio moeten elkaar qua woonmilieu versterken, niet beconcurreren. Hoe we dit in de prestatieafspraken met de gemeente Zwolle en de Huurdersorganisaties moeten verweven, vinden wij een uitdaging.

Vanuit de gemeente wordt aangegeven dat SWZ soms acteert of reageert vanuit de beperkingen van de Woningwet. Dat zou in de ogen van de gemeente wel meer proactief mogen. Ik begrijp uit deze reactie dat wij meer moet laten zien dat wij in ons werk juist ook de grenzen van de Woningwet opzoeken en bij de realisatie van onze maatschappelijke doelstellingen financieel scherp aan de wind varen. Zo investeren wij bijvoorbeeld flink onrendabel als de situatie daarom vraagt (Vlindertuin) en bieden wij een forse personele inzet ten behoeve van leefbare wijken in Zwolle.

Doen we wel genoeg aan verduurzaming, of doen we juist teveel? We doen in ieder geval veel. De verduurzaming van ons bezit vindt over de volle breedte plaats. Ook het woonzorgvastgoed loopt mee in de reguliere planvorming rond verduurzaming en waar mogelijk wordt aan zorgaanbieders ook het aanbod voor het plaatsen van zonnepanelen gedaan.

HBV De Woonkoepel is kritisch op de investeringen in duurzaamheid. Wat hen betreft zou dit wel minder kunnen, ten gunste van betaalbaarheid en uitbreiding van het bezit. Het is goed om dit signaal mee te wegen. Met de verduurzaming willen we ook werken aan een verlaging van de woonlasten. We moeten goed blijven nadenken en geen investeringen doen waar we later spijt van krijgen: een gezonde nuchtere houding, ook op dit beleidsterrein, past bij SWZ.

Binnen ons 'Van Goed naar Beter-programma' voeren wij regelmatig gesprekken met onze medewerkers over de betekenis van onze kernwaarden en hoe deze tot uiting komen in ons dagelijks werk. Ook delen we de goede voorbeelden onder elkaar en vergroten we zo onze professionaliteit. Juist op de werkvloer – waar het allemaal gebeurt – moet het motto 'Welkom thuis' actief worden ingevuld. Dit vraagt blijvend aandacht.

Wij vinden het belangrijk dat wij soms maatwerk kunnen bieden. Wij nemen het advies om dit verder uit te werken ter harte, waarbij collegiale intervisie een belangrijke rol kan spelen. Wij realiseren ons daarbij ook dat juist maatwerk zich moeilijk laat gieten in protocollen en procedures. Wel organiseren we het maatwerk zo, dat zorgvuldigheid gewaarborgd is en de kans op willekeur klein.

Het visitatierapport geeft ons de bevestiging dat we op de goede weg zijn. We gaan als een van de koplopers in de benchmark onverkort en met veel energie verder met het huisvesten van mensen met een smalle beurs. Dat doen we met betrokken medewerkers die werken vanuit de bedoeling, vanuit een financieel gezonde positie en in goede relatie met onze stakeholders. Dat is SWZ – Welkom thuis!

Zwolle, 5 september 2019

Monique Boeijen  
directeur-bestuurder

Voor gezien: Erik Dannenberg  
voorzitter raad van commissarissen



A young girl with red braids is climbing a wooden rock wall. She is wearing a blue and white striped shirt and green pants. The wall is covered in various colorful climbing holds. The text 'Slim' is written in white on the left side, 'Energiek' is written in white on the right side, 'Samen' is written in white at the bottom right, and 'Helder' is written in white at the bottom left. The central text 'MET AANDACHT' is written in large white letters across the middle. The subtitle 'Toelichting op de beoordelingen, per perspectief' is written in purple text below the main title.

Deel 2

Slim

Toelichting op de beoordelingen,  
per perspectief

Energiek

**MET AANDACHT**

Samen

Helder



# 1 Visitatie bij Woningstichting SWZ

## Reden voor visitatie

In februari 2019 heeft Woningstichting SWZ opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor SWZ de belangrijkste reden een visitatie te laten uitvoeren om feedback, tips en suggesties voor de toekomst van belanghebbenden te horen.

De visitatie betreft de periode 2015 -2018.

## Het visitatieproces

Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 6.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN), december 2018/2) en vond plaats tussen mei en augustus 2019.

Na verzameling door SWZ van alle relevante informatie is de visitatie begonnen met een startgesprek en een rondleiding van de commissie door delen van het woningbezit van SWZ. De visitatiegesprekken met interne en externe belanghouders voerde de commissie op 13 mei 2019. Daarnaast heeft de commissie een telefonisch interview gehouden op 16 mei 2019. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken stuurde SWZ de Fact Sheet Prestaties en de position paper van te voren toe aan haar belanghebbenden.

De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat zij in concept opleverde aan SWZ en toelichtte en besprak. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de SVWN en vervolgens definitief opgeleverd.

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

De voorgaande visitatie in 2015 is uitgevoerd conform de methodiek 5.0, terwijl bij deze visitatie methodiek 6.0 is gehanteerd.

## Samenstelling commissie

De visitatiecommissie bestond uit:

- de heer drs. M.P. Angenent MPA, voorzitter
- mevrouw drs. A.D. Wajer, algemeen commissielid
- mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom, secretaris

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



## 1.1 Schets Woningstichting SWZ

Woningstichting SWZ is in 1998 ontstaan uit een fusie. SWZ beheert circa 7.500 woningen (8.410 vhe woningen, garages en bedrijfsruimten) en werkt in de gemeente Zwolle. De gemeente Zwolle telt ruim 127.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden van de corporatie zijn de huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. In Zwolle zijn werkzaam: SWZ, deltaWonen en Openbaar Belang. Wetland Wonen is recent actief in Zwolle. Daarnaast werkt SWZ in de regio ook samen met Beter Wonen IJsselmuiden, onder meer op het gebied van de woonruimteverdeling (website De Woningzoeker), de daklozenopvang en de vrouwenopvang. Bij SWZ werken 86 medewerkers; in totaal 79,7 fte. De leiding van de corporatie berust sinds 1 januari 2015 bij de huidige directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. Nog één lid van de raad maakte ook voor 2015 deel uit van de raad van commissarissen. In de visitatieperiode werd met inbreng van belanghebbenden de nieuwe Toekomstvisie 2018+ geformuleerd, een vervanging van het voorgaande ondernemingsplan. De Toekomstvisie heeft geen einddatum omdat er behoefte was aan flexibeler aanpassing aan ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie. Jaarlijks wordt een jaarplan vastgesteld op basis van de Toekomstvisie. Kijkend vanuit de bedoeling van de corporatie, het zorgen voor goede huisvesting voor mensen met een smalle beurs, werd duidelijk dat er meer efficiency in de bedrijfsvoering mogelijk was. Dit heeft geleid tot reorganisatie, bezuinigingen en het interne programma "Van goed naar beter".

## 1.2 Werkgebied Woningstichting SWZ

SWZ is werkzaam in Zwolle, Overijssel. Dit werkgebied kenmerkt zich als een stedelijke omgeving. Tot 2040 is de verwachting dat de omvang van de bevolking van Zwolle toeneemt met zo'n 10.000 huishoudens (Prognose Provincie Overijssel). In deze periode zal het aandeel ouderen in de bevolking fors toenemen. In 2032 zijn er anderhalf keer zoveel huishoudens met mensen in de leeftijd van 75 jaar en ouder in Zwolle. Er zal steeds meer vraag ontstaan naar woningen die geschikt zijn voor ouderen met een lichte functiebeperking. De totale woningvoorraad van de gemeente Zwolle bestaat voor 52 procent uit koopwoningen en voor 47 procent uit huurwoningen, waarvan 33 procent sociale huurwoningen. Tot 2015 dacht men dat de vraag naar sociale huurwoningen gelijk zou blijven. Woningmarktonderzoek<sup>1</sup> wees echter uit dat de corporatiedoelgroep in de periode tot 2032 juist zal groeien. Er is behoefte aan een toevoeging van in totaal 800 woningen tot 2026 en nog 370 woningen in de 5 jaar daarna. Als rekening wordt gehouden met toegang tot de sociale huursector voor (een deel van de) huishoudens met een middeninkomen, is er in de periode tot 2032 een extra behoefte aan corporatiewoningen van 920 woningen in de eerste tien jaar en nog eens 420 in de vijf jaar daarna. Inmiddels is de behoefte aan corporatiewoningen opnieuw hoger ingeschat. Bijna de helft van de woningvoorraad van SWZ bestaat uit eengezinswoningen, bijna een kwart uit etagewoningen zonder lift en ruim een kwart uit etagewoningen en hoogbouwappartementen met lift. Ongeveer 27 procent van de woningen van SWZ is gebouwd voor 1960 en nog 33 procent voor 1980.

---

<sup>1</sup> Rapportage Woningmarktonderzoek Zwolle d.d. 21-09-2017.

## 2 Thema's, kwaliteit prestatieafspraken en proces

Dit hoofdstuk gaat in op de lokale prestatieafspraken die SWZ heeft gemaakt in de lokale driehoek, dus met de gemeente Zwolle en de huurdersorganisatie. De eerste paragraaf beschrijft de prestatieafspraken tussen SWZ, de huurdersorganisatie en de gemeente en voor zover relevant, ook landelijke en regionale prestatieafspraken. De daaropvolgende paragrafen gaan in op enerzijds de kwaliteit van de prestatieafspraken en anderzijds het proces om in de lokale driehoek tot deze afspraken te komen. Paragraaf 2.2. geeft de mening van de huurdersorganisatie, de gemeente en de corporatie hierover weer. In paragraaf 2.3 geeft de visitatiecommissie een beschouwing over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken.

### 2.1 Beschrijving prestatieafspraken en thema's

De prestatieafspraken 2016-2019 tussen SWZ, de gemeente Zwolle en de huurdersorganisatie bestaan uit inhoudelijke afspraken en meer procesmatige afspraken tussen deze drie partijen.

De prestatieafspraken zijn te rangschikken naar de volgende thema's:

1. Omvang van de sociale voorraad
2. Betaalbaarheid
3. Duurzaamheid en energiebesparing
4. Natuurlijke wijkvernieuwing en leefbaarheid
5. Wonen en Zorg: Met aandacht voor iedereen.
6. Overige/andere prestaties.

Deze thema's worden hieronder uitgewerkt. De oordelen van de belanghebbenden erover vindt u in hoofdstuk 4, Presteren volgens Belanghebbenden. Per thema worden de prestatieafspraken hieronder zo mogelijk puntsgewijs weergegeven.

#### Proces afspraken

De woonvisie die ten grondslag ligt aan de prestatieafspraken is "De Zwolse Woonagenda 2013 – 2017" van 10 juni 2013. Daarin wordt uitgegaan van een groei van het inwoneraantal van Zwolle naar 140.000 (126.116 in 2018, Allecijfers.nl).

Het aantal huishoudens zal fors blijven groeien. Daardoor wordt een groeiende druk op de sociale voorraad verwacht. De toegenomen taakstelling voor het huisvesten van statushouders draagt hier nog aan bij.

De gemeente Zwolle neemt een sturende rol op zich op het gebied van wonen en zorg.

De gemeente Zwolle beschouwt de drie van oudsher in Zwolle werkzame corporaties (SWZ, deltaWonen en Openbaar Belang) als preferente corporaties. Als een bepaalde behoefte die voortvloeit uit de woonvisie niet door hen wordt opgepakt, wordt er ruimte geboden aan andere corporaties. SWZ en Openbaar Belang zetten hun investeringskracht alleen in Zwolle in. deltaWonen ook daarbuiten.

Extra inkomsten van de corporaties (indien wordt gekozen voor invoering van inkomensafhankelijke huurverhoging) worden ingezet voor betaalbaarheid, beschikbaarheid en de kwaliteit van de woningen.

### **Thema 1: Omvang van de sociale voorraad**

De inzet op dit thema is groei van de sociale voorraad. Tot 2015 gingen de gemeente en de corporaties nog uit van een gelijkblijvende voorraad. De ontwikkeling van de vraag is in 2013 onderzocht: "Onderzoek sociale huur en goedkope koop". En in 2016 is een marktanalyse gemaakt om inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de vraag. Vanaf 2015 zetten SWZ en de andere corporaties in overleg met de gemeente een versnellingsactie in om sneller te komen tot ontwikkeling van nieuwe bouwmogelijkheden in de stad en zo groei van de woningvoorraad te bereiken. Afgesproken werd om in 2017 tenminste 313, maar liever nog 400 nieuwe woningen te realiseren. Desondanks zouden hierdoor naar verwachting de wachttijden toch niet korter kunnen worden. Het thema 'omvang van de sociale voorraad' betreft vooral nieuwbouw van betaalbare woningen. Tevens is er toen afgesproken te gaan werken met een semi-permanente schil van woningen (denk aan te slopen woningen of leegstaand vastgoed) ten behoeve van spoedzoekers als vergunninghouders, economisch daklozen en uitstroom vanuit beschermde woonvormen. De slagingskansen en doorstroming worden steeds gemonitord. Concrete afspraken:

- + De corporaties samen realiseren minimaal 798 nieuwe sociale huurwoningen tussen 2016 – 2019 (dit is inclusief de versnellingsactie). Dit zijn harde afspraken. De ambitie is hoger: 1240 nieuwbouwwoningen. Voor SWZ zijn dat zeker 243 woningen, waarvan 180 betaalbaar en 54 bereikbaar. Daarboven zijn er "zachte" afspraken: nog 96 extra woningen waarvan 80 betaalbaar en 16 bereikbaar.
- Maximaal 473 woningen minder door sloop, verkoop, verzelfstandiging en liberalisatie. Voor SWZ gaat het om de volgende aantallen:  
Verkoop: 35 per jaar uit de sociale voorraad en 5 per jaar uit de categorie "duur".  
Sloop: 21 in 2016, 94 in 2017. Verzelfstandiging: 18 onzelfstandige appartementen worden in 2016 9 zelfstandige appartementen. Er zullen geen woningen worden geliberaliseerd door SWZ.
- + Semi-permanente schil: SWZ 62 tijdelijke verhuur in 2015. Voor alle corporaties 200 voor de periode 2016- 2019, ongeveer 100 in 2016 en 2017.  
De semi-permanente schil dient goed beheerd te worden en verspreid over de stad gelegen te zijn. Voor SWZ komt dit neer op 40 vhe.

### **Thema 2: Betaalbaarheid**

In april 2015 stelden de gemeenten Zwolle en Kampen een betaalbaarheidsagenda vast die in de prestatieafspraken is opgenomen. Het doel ervan is om het wonen voor de meest kwetsbare groepen betaalbaar te houden en huisuitzetting door huurachterstand te voorkomen. Dit zijn de 10 maatregelen uit de betaalbaarheidsagenda:

<b>Wijs een huurwoning passend (naar inkomen) toe:</b>	
Maatregel 1:	Passend toewijzen
<b>Matig de woonlasten:</b>	
Maatregel 2:	Huurmatiging voor huishoudens met de laagste inkomens
Maatregel 3:	Maatwerk voor de meest kwetsbare doelgroepen
Maatregel 4:	Maatwerk door woonlastenfonds
Maatregel 5:	Slimme, praktische energiebesparing
<b>Voeg meer goedkope huurwoningen toe:</b>	
Maatregel 6:	Tijdelijk maar goedkoop wonen in leegstaand vastgoed
Maatregel 7:	Woningen realiseren met een kortere exploitatieduur
Maatregel 8:	Focus bij nieuwbouw verleggen naar goedkope woningen
Maatregel 9:	Geen sloop of verkoop van goedkope woningen, tenzij....
Maatregel 10:	Agenda wint aan kracht door samenwerking

Deze maatregelen vertalen zich als volgt in de prestatieafspraken:

- Gemiddeld 80 procent van de woningen heeft een streefhuurprijs tot de aftoppingsgrenzen. De overige 20 procent heeft een huurprijs tussen de aftoppingsgrenzen en de liberalisatiegrens.
- Huishoudens uit de primaire doelgroep die tussen 2012 en 2015 woningen toegewezen hebben gekregen met een huur boven de aftoppingsgrens, worden geholpen met maatwerk: huuraanpassing of verhuizing naar een goedkopere woning. Bij verhuizing ontvangt de betrokkene uit het gemeentelijke noodfonds een verhuiskostenvergoeding.
- De gemeente start vanuit het armoedebelief een pilot i.s.m. de corporaties en andere partijen zoals energiebedrijven om snel in te grijpen bij betalingsachterstanden.

### **Thema 3: Duurzaamheid en energiebesparing**

#### *Landelijk Energieconvenant*

In het **Convenant Energiebesparing Huursector** van 28 juni 2012 als onderdeel van het **Energieakkoord** is afgesproken dat woningcorporaties hun woningbezit gaan verduurzamen naar gemiddeld energielabel B in 2020 op sectorniveau. Hoewel corporaties de laatste jaren substantieel meer zijn gaan investeren in verduurzaming, wordt dit doel op basis van de huidige plannen van corporaties niet gehaald. Daarom zijn er in 2017 nieuwe afspraken vastgelegd. Die afspraken zijn dat woningcorporaties een inhaalslag zullen maken om in 2021 gemiddeld energielabel B op sectorniveau te bereiken en de sector zal er ook voor zorgen dat al zijn woningen in 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal zijn. Dat is afgesproken in de **Woonagenda 2017-2021** met de titel 'Aan de slag in buurten, wijken, dorpen en steden'. Daarmee geeft de corporatiesector aan dat hij zelf verantwoordelijkheid wil nemen voor het realiseren van de energiebesparing die voor de sector is afgesproken in het Energieakkoord<sup>2</sup>. Bovendien is er in de Woonagenda vastgelegd dat iedere corporatie in 2018 een vastgesteld plan heeft om in 2050 een CO<sub>2</sub>-neutraal woningbezit te hebben.

De corporaties blijven volop investeren in duurzaamheid. De corporaties en de gemeente Zwolle maakten de volgende prestatieafspraken om op termijn naar een energieneutrale woningvoorraad te komen:

- De financiering van duurzaamheidsmaatregelen mag bij SWZ in 2015 voor 50 procent via huurverhoging; de huurverhoging mag niet hoger zijn dan 80 procent van de te verwachten energiebesparing.
- Eind 2020 is de maximale energie index voor alle woningen van SWZ 1,8. Zo treft SWZ energiemaatregelen in 437 bestaande woningen en biedt zonnepanelen aan voor 100 woningen.
- "Plus" op het Bouwbesluit bij nieuwbouw. De EPC-norm (Energie Prestatie Coëfficiënt) voor nieuwbouw en renovatie wordt voor SWZ 0,2 in 2020. Op de lange termijn wil SWZ naar 0. In het Bouwbesluit staat nog een minimum van 0,4.
- Bevorderen van de energiebewustwording van bewoners. SWZ doet een pilot met het plaatsen van "slimme" energiemeters en een energie-app voor gebruikers. De huurdersorganisatie communiceert met haar leden over de mogelijkheden voor energiebesparing. In 2016 start Energy Alert: het monitoren van energiegebruik.

---

2 Nieuwsbrief Rijksoverheid augustus 2017: "Woningcorporaties aan zet voor Energiebesparing"

#### ***Thema 4: Natuurlijke wijkvernieuwing en leefbaarheid***

De partijen streven naar veilige en leefbare wijken en buurten in Zwolle.

Natuurlijke wijkvernieuwing houdt in dat er sprake is van cyclische processen van continue verbetering in een tempo dat past bij de wijk of de stad. Voor elke wijk worden eigen, passende doelstellingen geformuleerd. Ten behoeve van de wijkvernieuwing wordt zorgvuldig samengewerkt, met zorgpartijen en huurders, en gezocht naar de juiste koers en oplossingen. De corporaties zetten zich in voor de fysieke kwaliteit en het ongestoord woongenot van de eigen huurders.

De focus ligt op die wijken waar de leefbaarheid onder druk staat.

Elke twee jaar wordt de leefbaarheid in de buurten gemeten.

SWZ continueert haar aanpak in de wijk Holtenbroek. Medewerkers zijn in de wijken aanwezig, er worden investeringen gedaan in de directe woonomgeving, projecten uitgevoerd op het gebied van sociale cohesie, SWZ draagt bij aan stichting Present, aan team Bijzondere Doelgroepen, aan werkzaamheden die voortvloeien uit stadsdeelplannen en wijkshouwen, en aan uitvoeringsteams.

#### ***Thema 5: Wonen en Zorg: Met aandacht voor iedereen***

Voor inwoners van Zwolle die hulp en ondersteuning nodig hebben bij het wonen zijn diverse woonvormen beschikbaar. De ambitie van de participanten in de prestatieafspraken is om de samenwerking te intensiveren tussen gemeente, corporaties en andere ketenpartners. Hoofddoelen zijn preventief handelen, zo snel mogelijk handelen op signalen, aanbod van goed passende woningen en optimaliseren van de uitstroom uit zorginstellingen.

In 2014 hebben 29 samenwerkingspartners het eindrapport "WWZ038" uitgebracht. De gevolgen van de scheiding van wonen en zorg zijn in beeld gebracht evenals de opgaven. Op basis hiervan is een programma ontwikkeld dat de samenwerkingspartners uitvoeren. Er blijkt voor de komende jaren voldoende zorgvastgoed in Zwolle te zijn, maar er is ook een belangrijke transformatieopgave geconstateerd. In 2015 vindt binnen het samenwerkingsverband doorontwikkeling en implementatie daarvan plaats. In 2016 moet er een instrumentarium en informatie voor de transformatieopgave beschikbaar zijn. Strategieën voor het vastgoed worden op elkaar afgestemd. Programma's van Eisen voor nieuwbouw en renovatie worden afgestemd op de classificatie voor zorgwoningen. Problemen bij plaatsingen worden geanalyseerd.

Naast de afspraken die voortvloeien uit de samenwerking in WWZ038 zijn er nog andere prestatieafspraken op dit thema gemaakt. Er zijn afspraken om de samenwerking in de sociale wijkteams te intensiveren en meer samenhang te krijgen tussen het woondomein en het sociale domein. Het Zwolse WMO-convenant wordt herzien in 2016.

Er zijn afspraken gemaakt over "De Herberg", dit is een maatschappelijke opvang voor de regio, waarin de Zwolse corporaties participeren. De Woningwet van 2015 verbiedt dergelijke deelnemingen. Daarom is er in 2018 gezamenlijk een nieuwe toekomstvisie opgesteld waarbij is besloten dat de woningcorporaties vanaf 2020 uitsluitend bijdragen aan de huisvestingslasten. De uitstroom wordt gespreid over de regio met behulp van onder meer Housing First; de betreffende cliënten krijgen een huurwoning en begeleiding.



### **Thema 6: Overige/andere prestaties**

Ondanks dat er geen prestatieafspraken zijn gemaakt op het gebied van de kwaliteit van de woningen en van de dienstverlening, hecht SWZ eraan om de prestaties in beeld te brengen. In de position paper geeft SWZ aan dat de corporatie door continu verbeteren steeds op zoek is naar manieren om de kwaliteit van de dienstverlening verder te verbeteren. En in de visitatieperiode zijn veel woningen kwalitatief verbeterd.

In de Toekomstvisie 2018+ zijn hiervoor doelstellingen vastgelegd; SWZ is tevreden:

- Als de beoordeling van de huurders over de woning een stijgende lijn laat zien ten opzichte van het voorgaande jaar.
- Als SWZ in 2027 ca. 7.700 woningen (DAEB) in bezit heeft.
- Als SWZ in 2023 zeker 2.350 woningen een kwaliteitsimpuls heeft gegeven.
- Als de beoordeling van de huurders over de dienstverlening een stijgende lijn laat zien richting de gewenste waardering van een 8.

SWZ is nu vooral geïnteresseerd in het oordeel van de belanghebbenden

De prestaties, zoals door Woningstichting SWZ geleverd, worden door de commissie (zie Hoofdstuk 3) beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vier perspectieven van de methodiek. In bijlage 7 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

## **2.2 Kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces**

### **Kwaliteit van de prestatieafspraken: beschouwing van de visitatiecommissie**

De prestatieafspraken voor 2015 zijn vastgelegd in "Geactualiseerde Prestatieafspraken 2015". Daarna gelden de Prestatieafspraken Zwolle 2016 tot en met 2019.

De commissie beschouwt de prestatieafspraken over de woningvoorraad en de betaalbaarheid als concreet geformuleerd en goed te monitoren. De prestatieafspraken over wonen en zorg daarentegen, zijn vooral procesafspraken en niet overal even concreet. Daarbij constateert de commissie dat deze afspraken ingewikkeld zijn en met relatief veel partnerorganisaties gemaakt moeten worden. De prestatieafspraken over de wijkontwikkeling zijn eveneens minder meetbaar. De inzet en de positieve effecten zijn in de ogen van de commissie duidelijk, maar het beoogde doel is dat niet. Bij de afspraken over duurzaamheid is de spanning zichtbaar tussen het lange termijn belang voor de samenleving en het korte termijn belang van individuele bewoners.

De commissie constateert dat de prestatieafspraken zonder meer wederkerig zijn. Er zijn niet alleen afspraken over activiteiten en te behalen resultaten voor de corporaties, maar ook voor de gemeente en de huurdersorganisatie. Het uitgangspunt van gelijkwaardigheid tussen partijen bij het maken van de prestatieafspraken komt hieruit naar voren.

De commissie constateert tevens dat de prestatieafspraken actueel zijn. Deze actualiteit hangt samen met de wijze waarop in Zwolle met jaarschijven wordt gewerkt. Zie hiervoor de volgende paragraaf.

## Kwaliteit van het proces van de totstandkoming van de prestatieafspraken

### Hoe verliep het proces

Het proces om te komen tot prestatieafspraken startte in Zwolle met een gezamenlijk woningmarktonderzoek van de gemeente en de corporaties.

De woningwet schrijft voor dat corporaties elk jaar een bod uitbrengen; op basis van dit bod worden voor het jaar erop afspraken gemaakt. Echter, in Zwolle is ervoor gekozen om de beleidsvrijheid die de Woningwet op dit gebied biedt, te benutten. In plaats van iedere corporatie een bod te laten uitbrengen, wordt gewerkt met raamafspraken voor een periode van vier jaar en specificatie per jaar in een jaarschijf.

Het werken met kaderafspraken voor vier jaar is efficiënt, maar de betrokken partijen hebben gemerkt dat de ontwikkelingen soms zo snel gaan dat een snellere wijziging in de kaderafspraken noodzakelijk is. De behoefte aan sociale huurwoningen steeg bijvoorbeeld in plaats van stabiel te blijven. Binnen de looptijd van de prestatieafspraken werden vervolgens extra afspraken gemaakt, de zogenaamde Versnellingsactie.

Het vaststellen van de jaarschijven loopt parallel met het begrotingstraject van de corporaties. Het overleg wordt door werkgroepen op thema's voorbereid. Daarna zijn er verkenningen op de thema's voordat over de jaarschijven wordt gesproken. Zo ontstaat een inhoudelijk en beleidsmatig gesprek over prioriteiten en keuzes.

Deze invulling van het proces wordt gemotiveerd vanuit de jarenlange goede samenwerking en het feit dat die al vanaf 2006 bekrachtigd wordt met prestatieafspraken. Verder constateert de commissie dat de inzet om tot prestatieafspraken te komen, maar ook om de uitvoering ervan te volgen, relatief hoog te noemen is: twee keer per jaar is er gezamenlijk bestuurlijk overleg tussen de participanten en minimaal twee keer per jaar vindt bilateraal overleg plaats tussen de gemeente en de bestuurder van de corporatie, verder is er eenmaal per jaar een bestuurlijk bilateraal voortgangsgesprek over de prestatieafspraken en zes keer per jaar ambtelijk overleg. De prestatieafspraken worden gemonitord en de voortgang wordt geëvalueerd. Bovendien wordt er eenmaal per jaar een informatieavond georganiseerd voor raadsleden over prestatieafspraken; deelnemers zijn de gemeente, de corporaties en de huurdersorganisaties.

### Hoe beoordelen deelnemers het proces en de afspraken

Het is een bewuste keuze van de participanten geweest het proces om te komen tot prestatieafspraken op een andere manier in te richten dan de standaardmanier. Het proces verliep de eerste keer moeizaam, omdat deelnemers op verschillende niveaus in de discussie zaten. Volgens de deelnemers verloopt het proces steeds beter en is er steeds meer sprake van een goede inhoudelijke discussie. De deelnemers zijn tevreden over de prestatieafspraken.

**SWZ** waardeert het organische proces dat heeft geleid tot overeenstemming over de opgaven voor de woningmarkt in Zwolle en de bijdrage die SWZ levert op het gebied van betaalbaarheid, nieuwbouw, duurzaamheid, zorg en leefbaarheid.

De afspraken vormen een goed kader voor de activiteiten van SWZ in Zwolle.

De **collega-corporaties** constateren dat er de afgelopen jaren samen veel is bereikt. Het gezamenlijk marktonderzoek van de gemeente en de corporaties heeft een goede basis gelegd voor de inhoudelijke discussie. De **gemeente** hecht zeer aan deze inhoudelijke discussie. De discussie heeft geleid tot goede afspraken.

De Zwolse corporaties verdelen de opgaven naar omvang en naar hun sterke punten. Zo is SWZ verantwoordelijk voor ongeveer 40 procent van de opgaven. deltaWonen neemt een groter deel van de tijdelijke huisvesting voor haar rekening. De kracht van deltaWonen ligt in toevoegen en verduurzamen. SWZ bezit de panden voor de maatschappelijke opvang De Herberg, de andere corporaties dragen financieel bij. En SWZ is trekker van het kennisplatform over wonen en zorg WWZ038. SWZ zet sterk in op betaalbaarheid. Openbaar Belang onderscheidt zich met maatwerk. De corporaties tevreden over de afspraken en zijn van mening dat dankzij deze verdeling gezamenlijk meer wordt bereikt.

De **huurdersorganisaties** zijn betrokken bij het maken van de raamafspraken en de jaarschijven. Voor hen betekent het maken van prestatieafspraken een grotere verantwoordelijkheid en een taakverzwaring. Er zijn afspraken gemaakt om per thema kennis op te doen. Er worden bewonersavonden georganiseerd en een gemeenschappelijke huurdersdag.

Huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel is tevreden over de prestatieafspraken. Er is wel een stevige discussie gevoerd over de inhoud, met name over hoogte van de huren in relatie tot armoede achter de voordeur en over clustering van zorgwoningen in verband met geluidsoverlast. In 2018 leidde dit zelfs tot een periode dat er geen contact was. Toch vindt de Woonkoepel dat de samenwerking tussen de corporaties en de huurderbelangenorganisaties super loopt. De identiteiten van de corporaties verschillen, waarbij SWZ zich kenmerkt door haar sociale betrokkenheid.

### 2.3 Verbeterpunten

De commissie gaat in deze paragraaf in op de verbeterpunten die óf door de betrokken belanghebbenden (de gemeente, de Zwolse collega-corporaties van SWZ, en De Woonkoepel) zijn genoemd, óf door de commissie zelf worden aangereikt.

De prestatieafspraken voor volgend jaar zijn in voorbereiding. De partijen werken aan intensivering van de samenwerking tussen de gemeente en de corporaties, met name als het gaat om gebiedsgericht werken. Het doel is waar mogelijk meerwaarde te creëren. Om te beginnen zal voor een gebied een Meerjarig Opgaven Programma worden opgesteld. Daarbij worden in de begrotingsfase onderhoudsprojecten en projecten in de openbare ruimte op elkaar afgestemd. En er zal worden samengewerkt op het gebied van onderzoek en beleid.

De **gemeente** zou graag zien dat er meer out of the box wordt gedacht, minder vanuit het keurslijf van de Woningwet. De medewerkers van de gemeente die de wijkteams leiden zouden graag meer betrokken willen worden bij de totstandkoming van de prestatieafspraken, vanuit de praktijk signalen meegeven. Ze zouden het waarderen kennis te hebben van prestatieafspraken die hun werk raken.

De **collega-corporaties** willen nog wel een stap verder gaan in het complementair werken. Laat juist de verschillen bestaan, ga uit van de eigen kracht, niet elke corporatie hoeft dezelfde dingen te doen.

De **Woonkoepel** vindt het lastig om in te stemmen met de kaderafspraken terwijl de concrete uitwerking er nog niet is. De huurdersorganisatie wil het proces kunnen volgen en doorzien. En de Woonkoepel wijst erop dat de bewaking van de uitvoering en verantwoording belangrijk blijven.

De **commissie** deelt deze verbeterpunten en voegt daar de volgende aan toe.

De commissie constateert dat in de prestatieafspraken de verdeling over de corporaties niet altijd precies is vastgelegd. Daarom is het lastig te bepalen of elke individuele corporatie heeft voldaan aan de afspraken. En er is een risico: stel dat het mis gaat, wie is er dan verantwoordelijk en aanspreekbaar? En wie spreekt wie aan?

Volgens de corporaties is er weinig risico door de hele goede samenwerking en de complementaire verdeling vanuit kracht. Er is veel gemeenschappelijkheid waardoor er voor de stad ongelooflijk veel gerealiseerd is. En de gemeente heeft minder behoefte om alles kwantitatief vast te leggen.

Toch geeft de commissie als verbeterpunt: leg de prestatieafspraken zo vast, dat duidelijk is wie wat doet, ook bij afspraken die wat minder concreet en meetbaar zijn.

Diverse partijen hebben gepleit voor het bezien van de woningmarkt in Zwolle in relatie tot de regio. Groei van Zwolle kan het ongewenste effect hebben dat de regio wordt "leeggegeten". En ondersteuning en faciliteiten in Zwolle kunnen zorgen voor een concentratie van huurders die die ondersteuning en faciliteiten nodig hebben, wat gevolgen voor de leefbaarheid en de beschikbaarheid van budgetten zou kunnen hebben.

De omliggende dorpen zouden een rol kunnen en moeten spelen in de opvang van de groei van Zwolle.

De vraag dringt zich op of het reguliere proces voor het maken van prestatieafspraken past bij de wederzijdse afhankelijkheid van Zwolle en de regio. De woningmarkt in Zwolle staat immers in relatie tot het ommeland. De commissie adviseert om bij het maken van de prestatieafspraken die onderlinge afhankelijkheid van stad en regio te betrekken.

### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

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

Presteren naar Opgaven en Ambities			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		<b>7,5</b>	<b>75%</b>
Thema 1 Omvang van de sociale voorraad	7,0		
Thema 2 Betaalbaarheid	8,0		
Thema 3 Duurzaamheid en energiebesparing	7,0		
Thema 4 Natuurlijke ijkvernieuwing en leefbaarheid	7,0		
Thema 5 Wonen en zorg; met aandacht voor iedereen	8,0		
Thema 6 Overige / andere prestaties	8,0		
Ambities in relatie tot de opgaven		<b>7,0</b>	<b>25%</b>
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,4</b>	

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

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten.

In de prestatieafspraken bleek niet altijd een verdeling gemaakt te zijn tussen de in Zwolle werkzame corporaties. De corporaties zorgen met elkaar dat de afgesproken prestaties worden geleverd door verdeling van de opgaven naar omvang en de verschillende sterke kanten. Bij verdeling naar omvang is SWZ verantwoordelijk voor ongeveer 40 procent van de prestatieafpraak. Om tot haar oordeel te komen heeft de commissie deze verdeling aangehouden in het geval dat er geen specifieke verdeling in de prestatieafspraken was gemaakt.

Met een score van 7,5 gemiddeld voldoet SWZ ruim voldoende aan de prestatieafspraken op de zes thema's.

### **Thema 1: Omvang van de sociale voorraad**

SWZ heeft de harde afspraken over de omvang van de sociale voorraad in belangrijke mate behaald. Er zijn nieuwe woningen opgeleverd, er waren toevoegingen door transformatie, er is gesloopt conform de afspraken en er zijn woningen verkocht. De voorraad huurwoningen is in 2018 vrijwel gelijk aan de voorraad in 2015, ondanks sloop van 200 woningen voor wijkvernieuwing en transformatie.

De extra afspraken in het kader van "de Versnellingsactie" zijn niet allemaal gehaald: er was niet voldoende grond beschikbaar en een project werd niet in 2018, maar begin 2019 opgeleverd (85 vhe). Een andere corporatie in het werkgebied heeft iets meer woningen opgeleverd dan in eerste instantie afgesproken, waardoor de gezamenlijke prestatieafspraken over de omvang van de voorraad wel is gehaald. Deze corporatie pakt ook het grootste deel van de tijdelijke verhuur op.

SWZ heeft (samen met de collega-corporaties) met de Versnellingsactie extra inzet gepleegd bovenop de prestatieafspraken. Waar SWZ (door niet aan haar toe te schrijven omstandigheden) haar extra inzet niet volledig kon realiseren is de gezamenlijke opgave wel gehaald: in overleg zetten de Zwolse corporaties zich immers op basis van hun sterke punten in om gezamenlijk de prestatieafspraken te behalen. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**.

### **Thema 2: Betaalbaarheid**

De commissie beoordeelt de prestaties op betaalbaarheid met een **8**.

Afgesproken was dat 80 procent van de woningen een streefhuur zou hebben tot de aftoppingsgrens; dit doel werd behaald in 2017 en in 2018 viel ongeveer 90 procent van de woningen in deze categorie. 36 Bewoners die tot 2015 een woning toegewezen hadden gekregen die volgens de huidige toewijzingsregels te duur is, hebben een huurverlaging gekregen. 8 Huurders maakten gebruik van de mogelijkheid om te verhuizen met een verhuiskostenvergoeding. De pilot voor snel ingrijpen bij huurachterstanden is uitgevoerd. Er zijn spreekuren in de wijken waar huurders met huurachterstand worden geadviseerd of doorverwezen. Het huurachterstandspercentage en het aantal huisuitzettingen als gevolg van huurachterstand zijn in de visitatieperiode gestaag gedaald. Daarmee voldoet SWZ ruim aan de prestatieafspraken.

Betaalbaarheid is voor SWZ een van de belangrijke strategische thema's, waaraan de corporatie haar naam als sociale corporatie verbindt. SWZ werkt dan ook op actieve en creatieve manier aan betaalbaarheid van haar woningen voor de doelgroep. Het belang dat de corporatie eraan hecht uit zich bijvoorbeeld hierin dat SWZ al bezig was haar huurbeleid aan te passen nog voordat passend toewijzen überhaupt in wet- en regelgeving werd verankerd. Aandacht voor betaalbaarheid blijkt een vanzelfsprekendheid in de gehele organisatie, zo bleek uit de gesprekken en de documentatie.

SWZ beoogt met haar huurbeleid te grote uniformiteit van wijken zo goed mogelijk te voorkomen.

### **Thema 3: Duurzaamheid en energiebesparing**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**. De gemiddelde Energie Index is tijdens de gehele visitatieperiode beter dan de afspraak geweest.

De doelstelling om gemiddeld label B te halen in 2020 wordt behaald. De aanpak is divers. Nieuwbouw voldoet qua duurzaamheid aan een scherpere EPC-norm dan het Bouwbesluit vereist. Bij groot onderhoud en renovatie heeft SWZ fysieke maatregelen getroffen (isolatieglas, gevel-, dak- en vloerisolatie) en acties gerealiseerd om het gedrag van de huurders te beïnvloeden.

Voorbeelden van dat laatste zijn de pilot met het plaatsen van slimme meters en de inzet van een "energie-app" om het energiegebruik te monitoren.

De Woonkoepel besteedt aandacht aan energiebewustwording in de communicatie met bewonerscommissies en huurders, o.a. op haar site.

Er zijn meer zonnepanelen geplaatst dan afgesproken: de afspraak was 100, alleen al in 2018 zijn er op 188 woningen zonnepanelen geplaatst. Er zijn nu zonnepanelen op 880 woningen. In de Aedes Benchmark behaalt SWZ een A voor duurzaamheid.

#### **Thema 4: Natuurlijke wijkvernieuwing en leefbaarheid**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **7**. Het sociale gezicht van SWZ komt naar voren in haar ambitieuze doelstellingen en de verwezenlijking daarvan. SWZ overtreft de prestatieafspraken.

SWZ heeft een visie en een passende aanpak voor elke wijk. De aanpak is integraal en wordt bepaald in samenwerking met diverse andere partijen. De samenwerking in de vijf wijkteams is volgens afspraak geïntensiveerd.

De focus ligt op de wijken Holtenbroek en Dieze, wijken waar de leefbaarheid onder druk staat. In Holtenbroek is de situatie de afgelopen jaren enorm verbeterd. Er zijn woningen verbeterd (Gombertflats) en nieuwe woningen opgeleverd (Bachlaan). Camera-toezicht en het samenscholingsverbod konden worden opgeheven. Project Politiekids was succesvol. De buurthuiskamer vervult een stimulerende rol. Er zijn klusstations in de wijk geopend. In de wijk Dieze is bewust gekozen om woningen met middeldure huur aan te bieden om zo de diversiteit in de wijk te vergroten en de balans tussen dragende en vragende bewoners te verbeteren.

#### **Thema 5: Wonen en zorg; met aandacht voor iedereen**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8**.

De prestatieafspraken gingen over het beschikbaar zijn van instrumenten voor de transformatieopgave. Deze zijn ontwikkeld in de samenwerking tussen wonen, welzijn en zorg in WWZ038. De 29 partijen die zich hierin hebben verenigd, hebben een gezamenlijke visie op de behoefte aan vormen van wonen en zorg geformuleerd en zij bieden een afgestemd aanbod. In 2018 is het project omgevormd naar het Platform WWZ038, gericht op samenwerking en kennisdeling. SWZ heeft hierin een trekkersrol.

SWZ staat bekend als dé zorgcorporatie. Als er een probleem is in de zorg, staat SWZ er altijd voor open om het op te lossen. In 2017 heeft SWZ bijvoorbeeld cliënten gehuisvest van een zorgorganisatie waarvan de gemeente het contract opzegde. In de visitatieperiode is het aantal zorgwoningen dat SWZ verhuurt uitgebreid.

SWZ werkt vanuit de bedoeling, er mag maatwerk worden geleverd, er mag afgeweken worden van de standaard, op voorwaarde dat het meerwaarde oplevert en er niet door één persoon over wordt beslist. SWZ werkt in de wijken nauw samen met diverse zorgorganisaties die daar gehuisvest zijn. En in de wijkteams, waar gezocht wordt naar oplossingen voor woningzoekenden met een zorgvraag of de aanpak van overlast.

SWZ zorgt voor creatieve oplossingen zoals de Vlindertuin: 28 kleine huurwoningen voor de duur van 15 jaar voor mensen die dringend woonruimte nodig hebben.

Verder worden SWZ-medewerkers getraind om huiselijk geweld te signaleren en door te geven. En bovendien heeft SWZ samen met de collega-corporaties met succes gezocht naar mogelijkheden binnen de Woningwet om De Herberg te kunnen behouden voor Zwolle. De Herberg biedt maatschappelijke opvang en beschermd wonen. SWZ beheert De Herberg, de andere corporaties dragen financieel bij.

## **Thema 6: Overige / andere prestaties**

In overleg met SWZ is besloten in de visitatie aandacht te besteden aan belangrijke thema's waarover geen prestatieafspraken zijn gemaakt. In het ondernemingsplan zijn hiervoor doelstellingen vastgelegd.

### *Kwaliteit dienstverlening*

SWZ streeft naar tevreden huurders en woningzoekenden. Dit wordt continu gemeten op vier klantprocessen. SWZ is tevreden als de scores een stijgende lijn laten zien richting de gewenste waardering van een 8. Als 2018 wordt vergeleken met 2015 zijn de scores op alle aspecten verbeterd. Alle scores zijn boven de 7 en "reparatieverzoeken" scoort al drie jaar een 8 of hoger.

### *Kwaliteit woningbezit*

SWZ heeft zich ten doel gesteld de woningvoorraad op orde te brengen en alle woningen te laten voldoen aan de basiskwaliteit. SWZ vraagt de huurders naar hun oordeel over de kwaliteit van de woningen. In 2017 en 2018 is onderzocht hoe de huurders de kwaliteit van hun woning waarderen. Positief beoordeeld werden de indeling van de woning, de grootte van de kamers, de stroomvoorziening en goede ventilatiemogelijkheden. Kritisch was men over gehorigheid en isolatie (kou, tocht en vocht). De resultaten boden aanknopingspunten voor onderhoudsbeleid en onderhoudsprojecten.

De commissie beoordeelt dit thema met een **8** omdat SWZ in 2018 als een van de weinige woningcorporaties in Nederland een A-score op alle vier openbare Benchmark-onderdelen (respectievelijk huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid, onderhoud & verbetering) behaalde.

Bovendien liet SWZ in 2016 en 2017 een tussentijdse beoordeling uitvoeren door het bestuur van Huurdersvereniging De Woonkoepel. Daarbij werden de perspectieven en vragen van de vorige visitatie gevolgd, waardoor een beeld ontstond over het oordeel van de huurdersorganisatie door de tijd heen. Het oordeel over de dienstverlening en over het bezit was gelijk of beter dan het jaar ervoor en de verbetertips zijn meegenomen in de verdere beleidsontwikkeling (spoorboekje).

## **3.2 Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven**

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

SWZ heeft haar ambities geformuleerd in twee opeenvolgende ondernemingsplannen:

- Thuis in wonen! Ondernemingsplan 2014 tot en met 2017
- Toekomstvisie 2018+: Welkom thuis.

De kern van deze plannen leest u hieronder.

Thuis in Wonen!

De missie van SWZ luidde als volgt: "SWZ biedt betaalbare woningen in leefbare Zwolse buurten en wijken". De doelgroep werd gedefinieerd als de mensen die een sociale huurwoning huren en ieder die in Zwolle een sociale huurwoning wil gaan huren en een huishoudinkomen heeft beneden de euro 33.614.



Het ondernemingsplan kende vier bouwstenen:

- Betaalbare woningen
- Financiële continuïteit
- Zelfstandige medewerkers
- Externe legitimatie

De bouwstenen zijn voorwaardelijk voor het bereiken van deze doelstellingen:

- Leefbare wijken en buurten
- Kwaliteit van de dienstverlening: tevreden klanten
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen

### **Toekomstvisie 2018+**

Omdat de omgeving continu verandert is er geen einddatum aan de toekomstvisie gegeven. Er is behoefte aan kortcyclische aanpassing en bijsturing. Jaarlijks worden de doelstellingen en prestaties vastgelegd, passend binnen deze toekomstvisie.

De toekomstvisie is tot stand gekomen met inbreng van huurders, gemeente en zorg- en welzijnspartijen.

De missie is aangescherpt: SWZ biedt goede en betaalbare woningen in aangename Zwolse buurten en wijken.

De doelgroep is dezelfde als in het eerdere ondernemingsplan en er is nu extra aandacht voor mensen met recht op huurtoeslag. Daarnaast huisvest SWZ op bescheiden schaal middeninkomens met het oog op doorstroming en variatie in de buurt.

SWZ wil bijdragen aan een maatschappij waarin iedereen de ruimte heeft om mee te kunnen doen door:

- Zich te richten op meer dan alleen de woning
- Oog te hebben voor de individuele huurder en zijn behoeften en wensen
- De woningen kwalitatief goed op orde te hebben en toekomstbestendig te maken
- Te investeren in de directe woonomgeving en bij te dragen aan aangename wijken
- Maatwerk te bieden in bijzondere situaties

Bij de verwezenlijking hiervan wil SWZ intensief samenwerken met maatschappelijke partners in Zwolle. En over organisatiegrenzen heen kijken, zodat wellicht resultaten worden bereikt tegen lagere kosten.

In vijf thema's zijn de ambities voor de komende jaren benoemd:

- Betaalbaarheid
- Met aandacht voor iedereen
- Samen met huurders
- Duurzaamheid
- Het bezit

Naast woningen heeft SWZ nog twee middelen om deze ambities te verwezenlijken: geld en de eigen organisatie. SWZ wil elke dag weer sámen, energiek én met aandacht voor haar huurders en elkaar aan de slag. Alleen op deze manier kunnen de ambities waargemaakt worden.

Voor de thema's en middelen is concreet benoemd wanneer SWZ tevreden is.

## Oordeel over de ambities in relatie tot de opgaven

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

SWZ voldoet ruim aan het ijkpunt voor een voldoende: SWZ stelt zichzelf hoge en realistische ambities die geregeld verder gaan dan de opgaven in het ondernemingsplan en de Toekomstvisie 2018+. En SWZ had nog meer maatschappelijk willen investeren als er meer bouw mogelijkheden binnen de gemeente beschikbaar waren geweest.

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

- + Onderbouwing. De ambities ten aanzien van de omvang van de woningvoorraad zijn gebaseerd op gezamenlijk onderzoek van de corporaties en de gemeente Zwolle. De ambities op het gebied van wonen en zorg zijn onderbouwd met onderzoek in het kader van WWZ038.
- + Actualisering. De ambities zijn vastgelegd in plannen die elk jaar worden uitgewerkt in activiteitenplannen.
- + Hoogte van de ambities. Vooral op het gebied van betaalbaarheid zijn de ambities hoog. SWZ was al bezig haar huurbeleid te herzien voordat het passend toewijzen in de wet werd opgenomen. Ook op het gebied van wijkvernieuwing zijn er hoge ambities. Activiteiten zijn concreet uitgewerkt, de uiteindelijk te bereiken resultaten zijn uitgewerkt in concrete wijkplannen. Qua duurzaamheid stelt SWZ strengere eisen aan nieuwbouw dan het Bouwbesluit vereist en wil SWZ voorlopen op het landelijke energieconvenant. En SWZ zoekt de randen van de mogelijkheden op om zoveel mogelijk te doen op het gebied van wonen en zorg.

## 4 Presteren volgens Belanghebbenden

Dit hoofdstuk geeft het oordeel weer dat belanghebbenden geven over de prestaties van SWZ. Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Belanghebbenden zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-facegesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woningstichting SWZ.

Presteren volgens Belanghebbenden						
	Huurders	Gemeente Zwolle	Overige belanghebbenden	Gemiddeld Cijfer	Score	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					7,7	50%
Omvang van de sociale voorraad	8,0	7,0	7,7	7,6		
Betaalbaarheid	7,7	-	7,6	7,6		
Duurzaamheid en energiebesparing	7,7	7,0	7,0	7,2		
Natuurlijke wijkontwikkeling en leefbaarheid	8,0	7,0	7,8	7,6		
Wonen en zorg: met aandacht voor iedereen	8,0	7,5	7,9	7,8		
Overige / andere prestaties	9,0	-	7,2	8,1		
Tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie	9,0	8,0	7,7	8,2		
Tevredenheid over de mate van invloed op beleid van de corporatie	8,2	7,5	7,5	7,7	7,7	25%
<b>Gewogen score</b>					<b>7,8</b>	

### 4.1 De belanghebbenden van Woningstichting SWZ

#### Huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel

De Woonkoepel behartigt de belangen van de huurders van SWZ en is betrokken bij het maken van prestatieafspraken. Naast het bestuur op corporatieniveau zijn er bewonerscommissies op complexniveau. Vijf keer per jaar is er overleg tussen de Woonkoepel en SWZ.

## **Gemeente Zwolle**

Met de gemeente Zwolle is regelmatig overleg over woonthema's. Naast het bestuurlijk overleg iedere twee maanden en het jaarlijkse overleg met gemeenteraadsleden wordt ambtelijk in verschillende samenstellingen meermaals per maand overleg gevoerd, onder andere over de (voortgang van de) prestatieafspraken. En er wordt samengewerkt met de wijkteams. De commissie heeft gesproken met managers en medewerkers van de wijkteams, waardoor soms inzicht in beleidskwesties ontbrak. Later is nog telefonisch met de wethouder gesproken ter aanvulling.

## **Zorg- en Welzijnspartijen**

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

LIMOR is de Landelijke Instelling voor Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie. Zij helpt mensen die om welke reden dan ook diep in de problemen zijn geraakt en nergens anders terecht kunnen. Denk aan dak- en thuislozen, verslaafden, ex-gedetineerden, mensen met psychische problemen of schulden.

Stichting Present slaat een brug tussen vrijwilligers en mensen die hulp kunnen gebruiken. Dat zijn vaak mensen zonder netwerk, geld of gezondheid. Het gaat om klussen als schilderen, scheuren dichtten, tuin opknappen etc.

Travers zet zich in om kinderopvang, welzijnswerk en cultuur voor iedereen bereikbaar te maken. Doelgroepen zijn jonge kinderen, jong volwassenen en ouderen.

RIBW begeleidt mensen met psychiatrische en/of ernstige psychosociale problemen bij het zelfstandig wonen, werken en leren of leven.

Maatschappelijke opvang Leger des Heils helpt de meest kwetsbare mensen in de samenleving. Dit gebeurt door (nood)opvang voor dak- en thuislozen, trajectbegeleiding voor mensen die zelfstandig (willen gaan) wonen, beschermd wonen voor dak- en thuislozen met psychiatrische problemen, gezins-, jeugd- en kindercoaching en arbeidsreïntegratie.

Fokus maakt wonen in een aangepaste woning mogelijk voor mensen met een fysieke beperking. Fokus levert assistentie bij algemene dagelijkse levensverrichtingen, 24 uur per dag, 7 dagen per week.

Frion levert zorg en ondersteuning voor mensen met een verstandelijke beperking.

Kadera biedt opvang en begeleiding voor slachtoffers van huiselijk geweld, mensenhandel, eerge relateerd geweld en seksueel misbruik.

### **Collega-corporaties**

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

deltaWonen is een corporatie met 15.000 woningen in Zwolle, Kampen en Oldebroek. Openbaar Belang beheert 2.600 woningen in Zwolle. Beter Wonen IJsselmuiden is een corporatie met 1.100 woningen in IJsselmuiden en omliggende kernen. Wetland Wonen is gevestigd in Vollenhove en beheert ruim 3.300 woningen.

## **4.2 Oordeel van belanghebbenden over maatschappelijke prestaties**

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn

- a. de tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- b. de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en
- c. de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Gemiddeld scoort Woningstichting SWZ een 7,8 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

### **a. Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties**

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de in hoofdstuk 2 genoemde thema's. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel. Wetland Wonen heeft geen cijfers gegeven voor de maatschappelijke prestaties.

### **Thema 1: Omvang van de sociale woningvoorraad**

De belanghebbenden beoordelen de omvang van de sociale woningvoorraad gemiddeld met een **7,6**.

De **gemeente** is tevreden over de nieuwbouw in Dieze en Holtenbroek. De voorraad is ongeveer gelijk gebleven. De versnellingsactie is gelukt. Er zijn nog wel oude woningen maar ook een aantal pareltjes.

De wijkteams van de gemeente constateren dat er nog steeds woningnood is; mensen komen naar ze toe omdat ze geen passende woning hebben.

De wijkteams melden dat er in kwetsbare wijken als Oost en Noord sprake is van concentratie van zwakkere/minder draagkrachtige bewoners als gevolg van het passend toewijzen. Zij zouden graag met samenwerkingspartners spreken over casuïstiek bij bepaalde moeilijke gevallen zodat ze elkaars argumenten beter begrijpen en tot betere oplossingen komen. Er is spreiding van zorgvragers nodig en een gesprek over wat een gebied kan hebben.

De **zorg- en welzijnsinstellingen** waarderen de samenwerking met SWZ om tot voldoende woningen voor diverse bijzondere doelgroepen te komen, positief. De omvang van de woningvoorraad voor lichamelijk gehandicapten is in overeenstemming met de behoefte. Voor verstandelijke gehandicapten zijn er appartementencomplexen gehuurd. SWZ onderscheidt zich door, meer dan anderen, mee te denken en te werken aan ontwikkeling en uitbreiding van deze complexen. De wachttijden voor uitstroom uit de maatschappelijke opvang zijn in de visitatieperiode opgelopen; was dat voorheen 3 à 4 maanden, nu is dat soms een jaar. In Holtenbroek is er veel gedaan om de woningvoorraad op peil te houden.

De **corporaties** hebben gezamenlijk de woningvoorraad uitgebreid. Sinds Wetland Wonen is aangesloten op de Woningzoeker krijgen zij ook meer reacties op woningen buiten Zwolle. Wetland Wonen levert graag een verdere bijdrage aan de groeiambitie van Zwolle. De **Woonkoepel** constateert dat SWZ er alles aan doet om de voorraad uit te breiden. Er is alleen geen plaats in Zwolle.

## Thema 2: Betaalbaarheid

De belanghebbenden beoordelen de betaalbaarheid gemiddeld met een **7,6**.

De geïnterviewden van de **gemeente** gaven geen cijfer op dit thema omdat zij van mening waren dat zij hiervoor niet voldoende inzicht hadden. De gemeente waardeert de inspanningen van SWZ en de andere corporaties om een oplossing te vinden voor de huurders die te duur wonen (huuraanpassing of verhuizing met vergoeding uit het woonlastenfonds).

De aanpak van betalingsachterstanden zou beter kunnen. Vroege signalering helpt om huisuitzettingen te voorkomen. Er is een pilot geweest. SWZ heeft naar de mening van de gemeente te eendimensionaal gekeken wat die opleverde. Als de corporatie eerder bereid is een stukje regie in te leveren, is het mogelijk een gezamenlijk plan te maken en dat uit te voeren. De gemeente ziet wel dat SWZ eerst alles probeert.

De **zorg- en welzijnsinstellingen** hebben niet allemaal zicht op betaalbaarheid; sommige geïnterviewden gaven geen cijfer voor dit aspect. Er is waardering voor het onder de huurtoeslaggrens houden van de huur van woningen voor jongeren. De woningzoekenden die uitstromen uit De Herberg hebben passende betaalbare woonruimte gekregen. In Zwolle zijn er niet voldoende woningen voor niet-studerende jongeren. Uit de position paper bleek gelukkig dat SWZ meer voor eenpersoonshuishoudens wil bouwen.

De **corporaties** constateren dat SWZ sterk op dit thema acteert.

De **Woonkoepel** waardeert de aandacht van SWZ voor de beheersing van de woonlasten. De huurdersorganisatie wijst echter ook op de minder in het oog springende armoede achter de voordeur en constateert dat alle huurverhogingen over de afgelopen jaren bij elkaar toch nog vrij fors zijn.

### Thema 3: Duurzaamheid en energiebesparing

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van SWZ op dit gebied gemiddeld met een **7,2**.

De **gemeente** ziet dat SWZ volop met duurzaamheid en energiebesparing bezig is en vertrouwt erop dat de planning wordt gehaald. De gemeente heeft er begrip voor dat corporaties enigszins terughoudend zijn als het gaat om investeringen in bestaand vastgoed dat op de nominatie staat voor sloop/ nieuwbouw. Ook constateert zij dat er een relatie is tussen duurzaamheid en betaalbaarheid: hoe verleid je bewoners om deel te nemen aan energiebesparende maatregelen? Vooral als ze er maar kort (denken te) wonen. De wijkteams zouden graag weten wat er nodig is en waar ze kunnen helpen.

De **zorg- en welzijnsinstellingen** hebben niet veel zicht op de prestaties van SWZ op het gebied van duurzaamheid. Voor zorgvastgoed zijn er geen plannen voor verduurzaming. Die behoefte is er wel.

De **Woonkoepel** maakt kanttekeningen bij de haalbaarheid van het hoge ambitieniveau van de verduurzamingsplannen. De huurdersorganisatie ziet daarnaast dat huurders profiteren van de renovatie.

### Thema 4: Natuurlijke wijkvernieuwing en leefbaarheid

De belanghebbenden geven SWZ gemiddeld een **7,6** op dit thema.

Door de wet- en regelgeving is de rol van corporaties in de ogen van de **gemeente** helderder geworden. De gemeente waardeert het echter ook dat SWZ de randen opzoekt van wat binnen de nieuwe wet- en regelgeving mogelijk is, zodat zij optimaal maatschappelijk kan presteren. De medewerkers zijn goed ingevoerd in de wijken, weten wat er speelt en er wordt gestuurd op het voorkomen van overlast.

De wijkteams merken op dat de planning voor onderhoud en renovatie wordt gemaakt buiten de bewoners om. Soms komt dat slecht uit, bijvoorbeeld bij psychische problematiek. De corporaties communiceren pas laat over het onderhoud of de renovatie, dat is lastig. Er zijn wel mogelijkheden voor inspraak en bewoners worden wel uitgenodigd, maar de zwakkeren komen niet. Wat heel goed werkt is de keuze van de juiste aannemer, zoals bijvoorbeeld in Holtenbroek. De aannemers hier hebben meer aandacht voor communicatie met de bewoners en stellen een begeleider aan.

De **zorg- en welzijnsinstellingen** zien bij wijkvernieuwing en leefbaarheid de kracht van SWZ. Zij beoordelen de prestaties op dit vlak goed tot zeer goed. De rol van SWZ in het platform WWZ038 wordt geroemd. Aan de huurders zijn actief kansen geboden, de opstelling van SWZ is constructief. In de dagelijkse praktijk zijn er korte lijnen met de wijkbeheerders. SWZ treedt goed op bij overlast. En de corporatie heeft geïnvesteerd in het trainen van haar personeel in het signaleren van huiselijk geweld.

De **Woonkoepel** waardeert de aanpak van SWZ in Holtenbroek; de overlast is duidelijk beperkt.

## Thema 5: Wonen en zorg; met aandacht voor iedereen

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op dit thema gemiddeld met een **7,8**.

De wijkteams vinden dat de samenwerking op individueel niveau goed gaat al zou het wel sneller mogen.

In de ogen van de **gemeente** is SWZ wel eens erg snel met dossieropbouw en gedragsaanwijzingen. Soms werkt dat, soms niet. Overleg vooraf is gewenst. Soms heeft de gemeente bijvoorbeeld te weinig tijd om begeleiding te organiseren voor een huurder met verschillende grote problemen. Het zou dan al helpen als SWZ checkt of de gemeente betrokken is, voor actie wordt ondernomen.

Mensen die samenwerken op dit gebied kennen elkaar. Dat is waardevol maar bij wisseling van de wacht staat de informatie, bijvoorbeeld over overlast, vaak niet op papier. Het zou handig zijn om het basisproces in de aanpak van overlast te formaliseren tot één werkinstructie.

De **zorg- en welzijnsinstellingen** beoordelen SWZ's prestaties op dit gebied over het algemeen met goed. De afgelopen jaren is er een omslag te zien geweest in de samenwerking. Daarvoor dachten de medewerkers van SWZ vaak in problemen bij een vraag van een zorgorganisatie. De laatste jaren zijn zij flexibeler in hun denken en handelen geworden. De zorginstellingen vinden dat SWZ-medewerkers bij individuele gevallen van overlast te snel te veel verantwoordelijkheid bij de zorg neerleggen. De zorginstellingen vinden dat het een gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Binnenkort is er een gesprek over dit onderwerp tussen zorgorganisaties en de drie corporaties. De **corporaties** waarderen het behoud van De Herberg en Kadera voor Zwolle. Dat vastgoed is in bezit van SWZ.

De **Woonkoepel** vindt dat bijzondere doelgroepen beter gespreid kunnen worden over de wijken dan dat zij geclusterd wonen. Er is sprake van geluidsoverlast. En de tijd die beschikbaar is voor begeleiding vanuit de zorginstellingen is echt onvoldoende.

De Woonkoepel heeft een verschil van mening met de gemeente over de verantwoordelijkheid voor de controle op tekeningen van levensloopbestendige woningen. Over het geheel genomen beoordeelt de Woonkoepel de prestaties van SWZ op dit gebied als goed.

## Thema 6: Overige/andere prestaties: Kwaliteit van de dienstverlening en het woningbezit

De belanghebbenden beoordelen de prestaties op dit thema gemiddeld met een **8,1**.

De geïnterviewden van de **gemeente** gaven geen cijfer op dit thema omdat zij van mening waren dat zij hiervoor niet voldoende inzicht hadden. De **gemeente** waardeert het dat er bij renovatie nu ook wordt gekeken naar de uiterlijke uitstraling van de gebouwen. En dat SWZ is teruggekomen van verkoop van enkele panden in een complex. Daardoor wordt voorkomen dat de verkochte woningen afdoen aan het aanzien van een complex na renovatie.



De **zorg- en welzijnsorganisaties** geven oordelen over de kwaliteit van de dienstverlening en het woningbezit die uiteenlopen van een 5 tot een 8. De kwaliteit van de gebouwen wordt beoordeeld van voldoende tot goed. De onvoldoende wordt gegeven vanwege de relatief grote inspanning die gedaan moet worden om onderhoud voor elkaar te krijgen, de te geringe aandacht voor brandveiligheid en legionellapreventie, hoewel dat de laatste 3 á 4 jaar beter gaat, en de onduidelijkheid over de toekomst. Op bestuurlijk niveau doet SWZ het optimaal, in de uitvoering hechten sommige medewerkers nog te veel aan regels, dat kan beter. Soms is een interventie van bestuurlijk niveau nodig om iets voor elkaar te krijgen. De kosten van onderhoud, dat SWZ uitvoert zijn soms erg hoog; in eigen beheer uitvoeren zou goedkoper zijn. Deze kosten worden doorberekend in de huur.

De **corporaties** benadrukken de positieve ontwikkeling die zichtbaar is bij SWZ in de loop van de visitatieperiode. Het huis is op orde, er worden scherpe keuzes gemaakt, de koers is gewijzigd.

De **Woonkoepel** is zeer tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening en de inzet van SWZ voor de kwaliteit van de woningen. SWZ doet heel veel en bewoners hebben veel profijt van de renovaties.

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

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een **8,2**.

De **gemeente** vindt het contact met de directeur-bestuurder dik in orde, er is heel direct contact.

De wijkteams zien dat SWZ moeite doet om goed samen te werken. Er is een positieve ontwikkeling zichtbaar. Het is goed geregeld in de SWZ-organisatie. Er zijn wel verschillen tussen medewerkers. En de onderlinge afstemming tussen de corporaties kan beter.

De **zorg- en welzijnsorganisaties** zijn allemaal zeer tevreden over de relatie en de communicatie. SWZ wordt als zeer open beleefd.

De **corporaties** waarderen de relatie met SWZ met ruim voldoende tot goed. Wetland Wonen beoordeelt de relatie met een 6,5. Toen deze corporatie in Zwolle actief werd was SWZ in haar ogen wel erg kritisch terwijl er toch een bijdrage aan de groei van de stad werd geleverd.

De **Woonkoepel** waardeert de goede open communicatie. Er is altijd overleg mogelijk. Af en toe schuurt het, bijvoorbeeld over huurverhogingen. Maar SWZ is altijd bereid uitleg te geven. Medewerkers van diverse vakgebieden zijn beschikbaar. De Woonkoepel wordt door SWZ gefaciliteerd: extern advies en een secretaris zijn beschikbaar gesteld.

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

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

De **gemeente** vindt SWZ een sociaal bewogen corporatie. Soms reageert SWZ op nieuwe zaken die zich aandienen in eerste instantie defensief, vanuit de beperkingen van de Woningwet. Uiteindelijk echter reageert SWZ wel meedenkend. Dat zou meer proactief mogen.

De **zorg- en welzijnsorganisaties** waarderen de open houding van de bestuurder en dat SWZ van buiten naar binnen werkt.

De **Woonkoepel** geeft aan dat bij de huurverhoging van 2018 geen overeenstemming werd bereikt. SWZ nodigde de Woonkoepel uit om met ideeën te komen. De Woonkoepel begrijpt dat geen huurverhoging in verband met de noodzakelijke investeringen niet mogelijk is. Maar de partijen kwamen er niet uit.

Toen is besloten "to agree to disagree". Daarna was er drie maanden geen contact. Toch is de Woonkoepel zeer tevreden over de invloed die zij op het beleid van SWZ heeft. De transparantie en de snelle terugkoppeling op haar vragen dragen daaraan bij.

### 4.3 Verbeterpunten van belanghebbenden

#### Gemeente

- Communiceer eerder en met bewoners over onderhoud en renovatie zodat passende oplossingen kunnen worden gevonden.
- Zet de juiste aannemers weer in, zoals in Holtenbroek, zodat er aandacht is voor de communicatie met bewoners en begeleiding.
- Bespreek casuïstiek ten behoeve van begrip voor elkaars argumenten en kom tot betere oplossingen.
- Bepaal de sociaal/maatschappelijke draagkracht van een wijk of buurt en spreid woningzoekenden met problemen. Zorg voor balans in de wijk.
- Maak een werkinstructie voor de aanpak van overlast.
- Overleg bij interventies bij individuele huurders vooraf met het wijkteam. Check in elk geval of het wijkteam betrokken is.
- Reageer nog wat proactiever op nieuwe dingen, zoals bijvoorbeeld de problematiek van woonwagens.

#### Zorg en welzijnsorganisaties

- Maak goede afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is bij overlast van zorgcliënten.
- Heb aandacht voor gedrag van uitvoerende medewerkers; sommige van hen hechten nog te veel aan de regels. Zorg dat ze de ruimte voelen om "Welkom Thuis" vorm te geven.
- Maak een totaalaanpak voor een huurder met problemen: betrek anderen uit de wijk en betrek ons.
- Er zijn meer betaalbare woningen voor jongeren nodig.

#### Corporaties

- Wetland Wonen: zie ons niet als een bedreiging.
- Denk na over het bestaansrecht van de verschillen tussen de corporaties. Laat de verschillen bestaan. Ga uit van je eigen kracht. Zet een stap verder in het complementair denken.

#### De Woonkoepel

- Spreid zorgcliënten over de wijken en dring bij de zorgorganisaties aan op betere begeleiding van hun cliënten.

## 5 Presteren naar Vermogen

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

Presteren naar Vermogen		
	Cijfer	Weging
Vermogensinzet	8,0	100%

### 5.1 Beoordeling van de vermogensinzet van Woningstichting SWZ

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of de corporatie verantwoording en motivatie heeft ten aanzien van de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie.

#### Beschrijving financiële positie SWZ

Alvorens zich een oordeel te vormen over de motivatie en de verantwoording van de beschikbaarheid en inzet van het vermogen voor maatschappelijke prestaties heeft de visitatiecommissie zich allereerst een beeld gevormd van de financiële positie van SWZ.

Uit de correspondentie met de Autoriteit Wonen (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) komt naar voren dat beide toezichthouders in de afgelopen vier jaar in het financiële beleid en in de ontwikkeling van het vermogen geen aanleiding hebben gezien om interventies te doen. SWZ voldoet aan alle beoordelingscriteria zoals solvabiliteit, ICR en DSCR en ook de prognose voor de toekomst ziet er gunstig uit, stellen de toezichthouders. Ook voldoet SWZ aan haar eigen doelstellingen ten aanzien van de minimale omvang van haar vermogen. Dankzij deze doelstellingen is inzichtelijk welk deel van het vermogen beschikbaar is voor maatschappelijke investeringen in bijvoorbeeld huurmatiging, nieuwbouw en verbetering van bestaand bezit.

Dat SWZ volgens de rijksoverheid over voldoende middelen beschikt om maatschappelijk te kunnen investeren, in bijvoorbeeld de verduurzaming van de bestaande voorraad, blijkt uit de ontwikkeling van de indicatieve bestedingsruimte, de ruimte die corporaties hebben om met behulp van leningen te investeren in nieuwbouw, verbetering of huurmatiging. Deze steeg aanvankelijk en daalde in het laatste jaar van de visitatieperiode. De ontwikkeling in de indicatieve investeringsruimte laat "het scherp aan de wind varen" zien dat SWZ doet ten behoeve van haar maatschappelijke opgaven. Er is geïnvesteerd in gematigde huurverhogingen, huurkortingen, nieuwbouw, woningverbetering en verduurzaming (zie hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities).

Wat ook heeft bijgedragen aan de beschikbaarheid van het vermogen van SWZ voor maatschappelijke prestaties, is de doelmatigheid van de organisatie. SWZ scoort in alle jaren van de visitatieperiode een A voor doelmatigheid in de Aedes Benchmark.

Dat betekent dat de bedrijfslasten lager zijn dan het gemiddelde van alle corporaties in Nederland. Bij de herijking van het ondernemingsplan in 2015 werd duidelijk dat meer efficiency in de bedrijfsvoering mogelijk was. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een reorganisatie in 2016 waarbij is ingezet op een versterking van het eigenaarschap van medewerkers. Het interne programma Van Goed naar Beter (dat bestond uit invoering van de Lean-methode en continu verbeteren, werken volgens de kernwaarden en verdere digitalisering) zorgde ervoor dat de werkprocessen goed op orde zijn.

	2015	2016	2017	2018
Interventie/opmerkingen Aw of WSW over financiële continuïteit	Geen	Geen	Geen	Geen
Ontwikkeling ICR - Norm $\geq 1,4$	1,8	2,26	2,67	2,48
Ontwikkeling LTV - Norm $< 75\%$	71,9	71,9	72,1 DAEB 53,2 niet DAEB	-
Score op doelmatigheid uit Aedes Benchmark	A	A	A	A
Indicatieve Investeringsruimte (IBW)	-	Nieuwbouw € 45,2 miljoen; Verbetering € 35,9 miljoen; Huurkorting € 1,6 miljoen.	Nieuwbouw € 53,2 miljoen; Verbetering € 42,1 miljoen; Huurkorting € 1,9 miljoen.	Nieuwbouw € 2,7 miljoen; Verbetering € 2,4 miljoen; Huurkorting € 0,11 miljoen.
Waarde bezit	Marktwaarde € 485 miljoen	Marktwaarde € 547 miljoen	Marktwaarde € 758 miljoen	Marktwaarde € 872 miljoen; Beleidswaarde € 447 miljoen.

Tabel: Financiële positie van SWZ

Marktwaarde is de waarde van het bezit als het zou worden verkocht; dit is echter strijdig met de missie en ondernemingsstrategie van een corporatie. Daarom is het concept van de beleidswaarde ontwikkeld. Het verschil tussen marktwaarde en beleidswaarde wordt de "maatschappelijke bestemming" genoemd. Alle (verkoop)inkomsten die niet worden gerealiseerd door doorexploiteren, huurkortingen, onderhoud en verbetering en de bedrijfslasten vormen dat verschil. Met andere woorden: het verschil ontstaat door de keuzes die een corporatie maakt over de inzet van haar vermogen. Beleidswaarde is een recent concept; er zijn over de jaren 2015 tot 2017 geen cijfers beschikbaar.

## Oordeel inzet vermogen voor maatschappelijke prestaties

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of de corporatie verantwoording en motivatie heeft ten aanzien van de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. SWZ voldoet ruim aan het ijkpunt voor een voldoende omdat SWZ haar vermogen bewust zorgvuldig en actief inzet voor maatschappelijke doeleinden. SWZ bewaakt de ontwikkeling van haar vermogen door heldere financiële doelstellingen te formuleren in het financieel beleid en in het treasurybeleid. Haar financieringsstrategie is dienstbaar aan haar vastgoedstrategie, zoals deze is vastgelegd in de portefeuillestrategie, waarbij betaalbaarheid, kwaliteit, en woninguitbreiding achtereenvolgende prioriteiten hebben. De corporatie vergroot de mogelijkheden om haar vermogen maatschappelijk in te zetten door haar bedrijfslasten beperkt te houden. Continu verbeteren van werkprocessen draagt daaraan bij. Tegelijk houdt SWZ scherp rekening met de ontwikkeling van de financiële ratio's, waaronder de Loan to Value. Bovendien houdt de corporatie (financiële) ontwikkelingen scherp in de gaten en stuurt zij bij op momenten waarop dat nodig is.

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

- + Verantwoording en motivering van scheiding of splising DAEB/niet-DAEB en de verdere ontwikkeling van het niet-DAEB bezit:  
De corporatie heeft er voor gekozen om volledig als DAEB-corporatie te werken, met een zeer beperkt aantal niet-DAEB-woningen.
- + Actieve wijze van hanteren van vermogensinzet en beleid:  
SWZ heeft ingezet op het borgen van de betaalbaarheid en de beschikbaarheid van de woningvoorraad door haar verkoopbeleid met name te concentreren op niet-DAEB-woningen en te investeren in wijkvernieuwing en in duurzaamheid (zie verder hoofdstuk PnOA). Zo staat het niet-DAEB-bezit in dienst van het DAEB-bezit, dat wil zeggen in dienst van de maatschappelijke doelstelling.



## 6 Governance van maatschappelijk presteren

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

Governance			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Strategievorming en prestatiesturing		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Strategievorming	8,0		
Prestatiesturing	8,0		
Maatschappelijke Rol RvC		<b>8,0</b>	<b>33%</b>
Externe legitimering en verantwoording		<b>7,5</b>	<b>33%</b>
- Externe legitimatie	7,0		
- Openbare verantwoording	8,0		
<b>Gemiddelde score</b>		<b>7,8</b>	

### 6.1 Oordeel over de strategievorming en prestatiesturing

De beoordeling van de strategievorming en sturing op prestaties bestaat uit twee meetpunten. De commissie beoordeelt beide, te weten de strategievorming en prestatiesturing, met een **8**.

#### Strategievorming

Bij de strategievorming beoordeelt de commissie of de corporatie een actuele lange termijnvisie heeft op haar positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en dat deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. SWZ voldoet ruim aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ondernemingsplan Thuis in wonen en de Toekomstvisie 2018+ met bijbehorende jaarplannen zijn geformuleerd met daarin te monitoren activiteiten en doelstellingen.

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

- + Actualisering. Het ondernemingsplan liep tot 2017, maar kwam tot stand toen de impact van de verhuurderheffing nog niet helemaal helder was en de contouren van de nieuwe woningwet wel al duidelijker in zicht kwamen. In 2015 startte SWZ met de herijking van de ondernemingsvisie. Vervolgens werd de Toekomstvisie 2018+ opgesteld. Er is bewust gekozen om niet langer een vierjarenplan op te stellen omdat de ontwikkelingen in de omgeving erg snel gaan.
- + In de voorbereiding van de Toekomstvisie 2018+ werd met diverse belanghouders (o.a. zorginstellingen, welzijnsorganisaties, andere corporaties en aannemers) gesproken.
- + Het jaarlijkse activiteitenplan sluit aan op de ontwikkelingen en de behoeften van huurders en woningzoekenden. Daarmee wordt de toekomstvisie actief gehanteerd.
- + Ter voorbereiding op de besluitvorming over de begroting worden scenario's doorgerekend en de financiële gevolgen hiervan in beeld gebracht voor met name de ratio's die door de externe toezichthouder (Aw/WSW) worden gehanteerd.

Scenarioanalyses worden gebruikt ter voorbereiding van alle grote investeringsbeslissingen, bijvoorbeeld bij keuzes in het huurbeleid. RvC en bestuur willen ten behoeve van het maatschappelijk presteren financieel zo scherp mogelijk aan de wind zeilen, waarbij de financiële ratio's wel nauw in het oog worden gehouden.

- + De toekomstvisie zorgt voor continuïteit in de koers.

### Sturing op prestaties

Bij 'sturing op prestaties' oordeelt de commissie of de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing).
- In tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat SWZ een sluitende PDCA-cyclus hanteert waarmee de prestaties worden gemonitord en gestuurd. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een **8** op basis van de volgende pluspunten:

- + Er heeft een duidelijke omslag in de sturing plaatsgevonden, zo blijkt uit de gesprekken die de commissie heeft gevoerd. Waar voorheen de nadruk lag op sturen op "stenen en geld", is deze sinds het aantreden van het nieuwe bestuur verschoven naar sturen op maatschappelijke prestaties. Medewerkers raken er steeds meer van doordrongen en handelen steeds meer naar wat de bedoeling is: de klant staat voorop. Een voorbeeld hiervan is het project De Vlindertuin: 28 kleine semipermanente sociale huurwoningen. Vanuit een financieel perspectief was het niet logisch dit project te realiseren, maar vanuit het oogpunt van de maatschappelijke meerwaarde des te meer.
- + De monitoring op de prestatieafspraken was zeer uitgebreid en gedetailleerd. Met de RvC zijn nieuwe afspraken gemaakt over verandering van de rapportages: korter en kernachtiger, meer gericht op de strategie. Dat heeft al tot verbetering geleid en in het kader van continu verbeteren wordt gewerkt aan vervolgstappen.

## 6.2 Oordeel over de maatschappelijke rol van de RvC

Bij de maatschappelijke rol van de RvC beoordeelt de commissie of de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vormgeeft. SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Gedurende de visitatieperiode maakte de Aw alleen bij de inspectie in 2017 opmerkingen over de governance van SWZ. Naar aanleiding daarvan werd het toetsingskader geformuleerd, werden de kwartaalrapportages beter afgestemd op het ondernemingsplan, kwam integriteit op de agenda van de RvC te staan en aan de orde in de kwartaalrapportages en werd er een notitie opgesteld met als onderwerp hoe om te gaan met verbindingen. De Aw zag tijdens de visitatieperiode geen aanleiding voor het doen van interventies.

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

- + De maatschappelijke rol van de RvC is regelmatig onderwerp van reflectie. Er is een gedeelde visie die steeds in ontwikkeling blijft. In 2018 is de toezichtvisie opnieuw geformuleerd.



- + De RvC stuurt nadrukkelijk op de borging van strategische doelstellingen in beleid, waarbij de maatschappelijke prestaties van de corporatie een belangrijk aandachtspunt zijn.
- + De RvC stelt zich continu de vraag hoe het maatschappelijk presteren van de corporatie verbeterd kan worden en zet zich daar –in afstemming met de bestuurder- ook voor in. Zo zoekt zij naar alternatieve oplossingen van de wachtlijstproblematiek en daarmee samenhangende woonvoorraad door verder te kijken dan Zwolle alleen.

### 6.3 Oordeel over de externe legitimatie en openbare verantwoording

Bij de beoordeling van de externe legitimatie en openbare verantwoording kijkt de commissie naar hoe de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en dialoog met hen voert over de uitvoering van beleid. Eveneens is van belang dat de corporatie inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden. Er is sprake van twee meetpunten: externe legitimatie en openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

#### Externe legitimatie

Bij externe legitimatie beoordeelt de commissie of de corporatie zorgt dat zij zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. SWZ voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de Toekomstvisie 2018+ is opgesteld met inbreng van belanghebbenden en aansluit op het actuele strategisch voorraadbeleid. Samen met huurders optrekken in wat SWZ doet en hoe ze dat doet, waarbij de huurders oprechte invloed kunnen uitoefenen en worden gehoord, is een van de uitgangspunten in de Toekomstvisie 2018+.

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

- + De raad neemt regelmatig deel aan themabijeenkomsten over maatschappelijke ontwikkelingen. Een voorbeeld van een themabijeenkomst was die in 2017 over de Toekomstvisie 2018+ waar RvC en managementteam zich lieten informeren door een uitvoeringsteam (samenwerkingsverband gemeente en welzijn) in een wijk waar SWZ veel bezit heeft. Zo werd de opgave voor de RvC voelbaar.
- + De remuneratiecommissie van de RvC heeft in 2018 een uitgebreide ronde langs belanghebbenden gemaakt om informatie op te halen in verband met de herbenoeming van de directeur- bestuurder.
- + De raad spreekt tenminste een keer per jaar met De Woonkoepel, zonder de bestuurder, en is aanwezig bij de Algemene Leden Vergadering.
- + De Woonkoepel werd betrokken bij de werving en selectie van nieuwe commissarissen, ook als het niet ging om commissarissen op voordracht van de huurdersorganisatie.
- + SWZ organiseerde een tussentijdse "visitatie", een evaluatie van de voortgang van de verbeterpunten uit de vorige visitatie met De Woonkoepel.
- + Er zijn regelmatig contacten op beleidsniveau met belanghebbenden. En SWZ participeert in het kennisplatform over wonen en zorg WWZ038.

### **Openbare verantwoording**

Bij openbare verantwoording beoordeelt de commissie of de corporatie zich openbaar op een adequate en toegankelijke wijze verantwoordt. SWZ voldoet aan het ijkpunt omdat in de jaarverslagen wordt vermeld wat er is bereikt en ook wat er niet is bereikt.

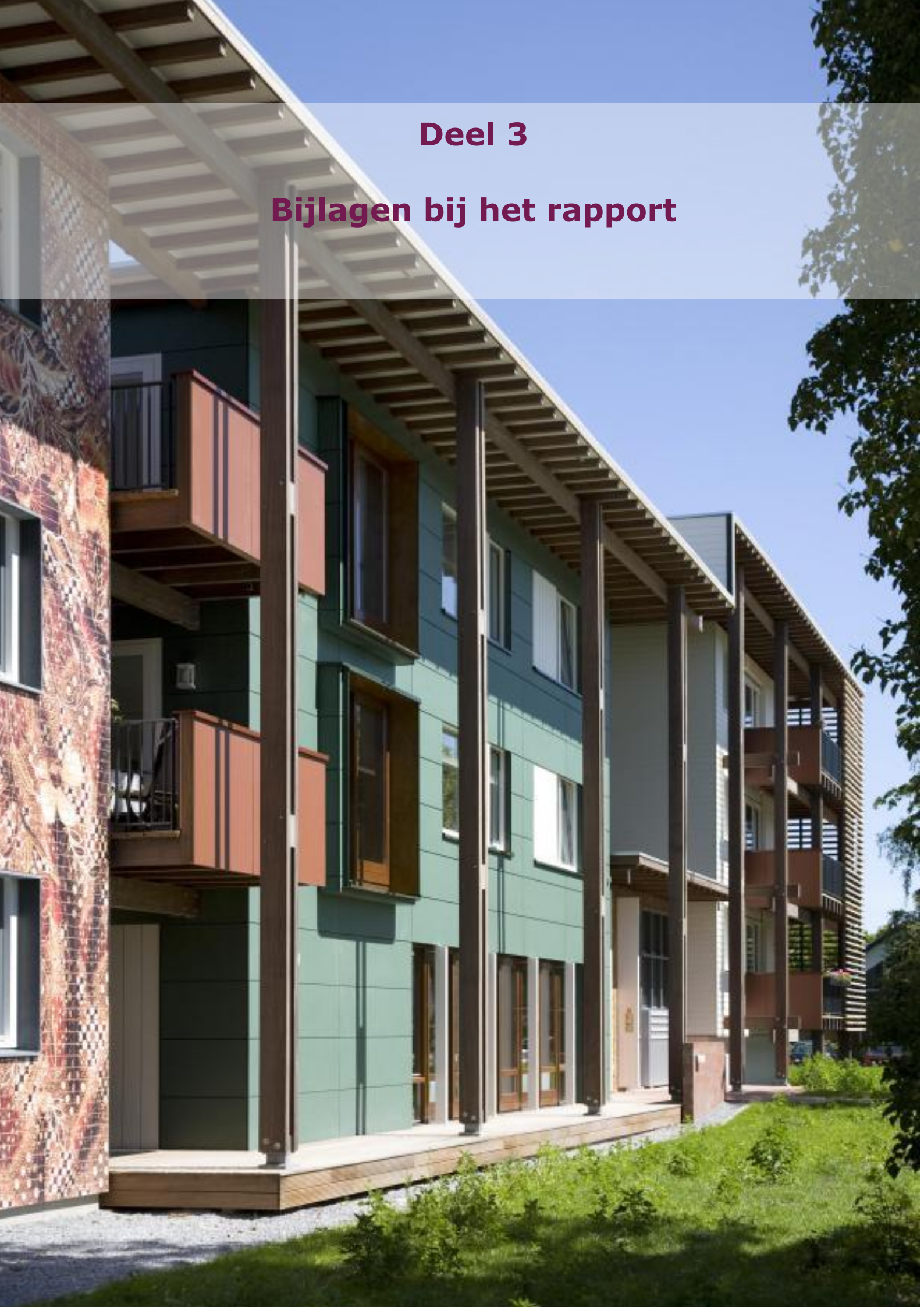
Een voorbeeld daarvan is dat in 2018 de slaagkans voor de spoedmodule in het woningtoewijzingsstelsel is gedaald tot lager dan de gestelde norm. SWZ heeft onderzoek laten doen en vervolgens gezocht naar een oplossing voor de betreffende woningzoekenden.

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

- + SWZ publiceert haar ondernemingsplan, toekomstvisie en jaarverslagen op haar website. Deze zijn toegankelijk, zeer goed leesbaar en afgestemd op de doelgroep.
- + Er zijn vijf korte fact sheets beschikbaar waarin de belangrijkste prestaties op de pijlers van de Toekomstvisie 2018+ worden gepresenteerd.

## Deel 3

### Bijlagen bij het rapport





## Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

**Raeflex**  
Kierkamperweg 17B  
6721 TE Bennekom  
Tel. 0318 – 746 600  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex B.V.

Naam corporatie : Woningstichting SWZ te Zwolle  
Jaar visitatie : 2019

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Bennekom, 30 januari 2019 drs. A.H. Grashof | directeur Raeflex

---

### Onafhankelijkheidsverklaring leden van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van Woningstichting SWZ te Zwolle verklaren hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

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

Bennekom, 4 maart 2019 de heer drs. M.P. Angenent MPA | voorzitter

Bennekom, 3 maart 2019 mevrouw drs. A.D. Wajer | algemeen commissielid

Bennekom, 27 februari 2019 mevrouw drs. E.E.H. van Beusekom | secretaris





## **Bijlage 2    Curricula vitae**

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





#### Voorzitter drs. M.P. Angenent MPA (Michiel)

Mijn kennis en ervaring heb ik grotendeels opgedaan in diverse bestuursfuncties. Zo ben ik onder meer faculteitsdirecteur geweest aan de Universiteit Utrecht. Sinds 2008 ben ik partner van Bureau Pafort & Partners voor interim en advies in het hoger onderwijs. Verder ben ik voorzitter van twee raden van toezicht in het basisonderwijs en van de Rekenkamercommissie van de gemeente Echt-Susteren. Daarnaast ben ik als voorzitter actief in vrijwilligersorganisaties.

Mijn blik van buiten de corporatiesector geeft de visitaties die ik doe, toegevoegde waarde, zeker in combinatie met de ervaring die ik inmiddels via Raeflex heb opgedaan. Mijn achtergrond als filosoof, Neerlandicus en bestuurskundige is daar behulpzaam bij. En dat alles sluit goed aan op de grotere maatschappelijke gerichtheid van de nieuwe visitatiemethodiek 6.0.

#### Visitaties

Visitaties van woningbouwcorporaties werden meer en meer tot accreditaties, waarbij punten en publieke verantwoording centraal stonden. Het oorspronkelijk doel van visitatie (spiegeling door en zelfreflectie met behulp van buitenstaanders) raakte zo steeds meer op de achtergrond.

Dankzij de instelling van de Autoriteit Woningcorporaties die er als gevolg van de Woningwet op toeziet dat corporaties zich op hun kerntaak concentreren, kunnen visitaties zich weer meer op hun oorspronkelijke doel richten. In de visitatiemethodiek 6.0 staat het maatschappelijk presteren van de corporatie in het centrum van de aandacht en krijgt de commissie veel meer ruimte voor reflectie op de corporatie. Zo is er evenwicht ontstaan tussen de taken van de Autoriteit enerzijds en die van visitaties anderzijds: beide zijn complementair aan elkaar. En wat mijzelf betreft: ik vind het een verademing om waar ik sterk in ben, nu vol te mogen inzetten: reflecteren met de corporatie ten behoeve van diens kwalitatieve ontwikkeling in de toekomst. Kortom, volwaardige visitaties uitvoeren.

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van openbaar bestuur en bedrijfsvoering
- Ervaring als toezichthouder
- Ervaring als voorzitter

#### Gevisiteerde corporaties

- 2019 **Woningstichting SWZ**, Zwolle
- 2018 **Ons Huis**, Enschede
- 2016 **Wassenaarsche Bouwstichting**
- 2015 **SWZ**, Zwolle; **Intermaris**, Hoorn
- 2014 **SSHN**, Nijmegen
- 2013 **Idealis**, Wageningen
- 2011 **Rijswijk Wonen**, Rijswijk
- 2010 **De Vooruitgang**, Volendam; **Woongoed Zeeuws-Vlaanderen**, Terneuzen

#### Kort CV

##### Opleiding

- Doctoraal Nederlandse Taal en Letterkunde
- Doctoraal Wijsbegeerte
- Master of Public Administration

##### Carrière

2008-heden Partner bij Pafort & Partners, advies en interim hoger onderwijs

1985-2008 Diverse functies bij de Universiteit van Utrecht (strategisch beleid, in- en externe verantwoording, financiën, faculteitsdirectoraat)

##### Nevenfuncties

- 2017-heden Voorzitter Rekenkamercommissie Echt-Susteren
- 2017-heden Voorzitter Utrechts Kamer Koor
- 2015-heden Vicevoorzitter Dagelijks Bestuur Stichting Wilhelminapark e.o.
- 2014-heden Voorzitter raad van toezicht Stichting Klasse, instelling voor basisonderwijs Gouda e.o.
- 2011-heden Voorzitter raad van toezicht Talent Primair, instelling voor basisonderwijs, Hilversum e.o.

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



#### **Algemeen commissielid A.D. Wajer (Anoushka)**

Mijn profiel is in een assessment als volgt beschreven: "Resultaat- en doelgericht. Bewust van belangen van diverse betrokken partijen en kan daar op diplomatieke wijze op acteren. Stimuleert onderling respect en collegialiteit en spreekt aan op zaken die haar niet aanstaan. Directe en transparante communicatiestijl. Open geest, durft nog niet betreden wegen te bewandelen. Komt zeer oprecht en authentiek over, open en ontvankelijk."

Mijn brede achtergrond als stafmanager, bankier, bestuurder, toezichthouder en organisatie-psycholoog maken dat ik complexe bestuurlijke verhoudingen makkelijk doorzie. Daarnaast heb ik diepgaande kennis en ervaring op het gebied van gedrag en veranderprocessen.

#### **Visitaties**

Juist voor maatschappelijke organisaties is goed ingericht toezicht van belang. Visitaties spelen hierin een belangrijke rol, omdat hiermee het werk van de corporaties kan worden gelegitimeerd. Bestuurders krijgen input waarmee zij de kwaliteit van hun corporatie kunnen verbeteren en er wordt tegelijkertijd transparantie gecreëerd naar alle stakeholders. Mijn invalshoek is met name de governance. Hoe is de besturing ingericht en waar zitten belemmeringen? En dan niet alleen in de structuur maar juist ook in de werking van de governance. In mijn ogen zou dat de opbrengst van een visitatie moeten zijn.

#### **Specifieke deskundigheid**

- Brede onderzoekservaring (in meerdere sectoren) op het gebied van governance, gedrag en cultuur
- Bestuurlijke ervaring
- SVWN experiment-visitaties

#### **Uitgevoerde visitaties**

- 2019 **Woningstichting SWZ**, Zwolle; **Thús Wonen**, Dokkum
- 2018 **Stichting Woondiensten Enkhuizen (Welwonen)**; **Standvast Wonen**, Nijmegen

#### **Kort CV**

##### **Opleiding**

- 2017 Socratische gespreksvoering
- 2017 Governance University, gecertificeerd commissaris
- 2016 Agile
- 2014 Intervisie-traject, Woman Capital
- 2010 Onderhandelen, Algemene Werkgeversorganisatie NL
- 2008 Leergang financieringsontwikkelingen voor directeuren, Rabobank Groep
- 1998 Human Capital Management: post-academisch onderwijs De Baak
- 1994 Diverse doctoraal-cursussen Bedrijfskunde Rijks Universiteit Groningen (RUG)
- 1989-1994 Drs. Arbeids- en Organisationspsychologie en Sociale psychologie (RUG)
- 1983-1989 Atheneum, CSG Meppel

##### **Carrière**

- 2016-heden Eigenaar Wajer Organisatie-ontwikkeling; board-advisor en interimmanager op het gebied van Governance, Gedrag & Cultuur. Zelf-evaluaties.
- 2014-2017 Expert Governance, Gedrag & Cultuur De Nederlandsche Bank
- 2007-2014 Statutair Directeur Rabobank Flevoland – Particulieren en Private Banking
- 2005 HR-manager Rabobank Nederland Marktdirectoraten
- 2002 HR Manager Rabobank Nederland Product Markt Eenheden
- 1999 HR manager Rabobank Nederland Effectendiensten en hoofd Communicatie
- 1996 Organisatieadviseur Flynth (accountancy en adviesbureau)
- 1996-1996 Intercedent Randstad Uitzendbureau
- 1994-1995 Junior Organisatieadviseur Zorgconsult Noord-Nederland

##### **Nevenfuncties**

- Vanaf 2012 Voorzitter medezeggenschapsraad Basisschool De Veste te Harderwijk

<https://nl.linkedin.com/in/anoushkawajer>



**Secretaris drs. E.E.H. van Beusekom (Eveline)**

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

**Visitatie**

Verantwoording van prestaties is een belangrijk doel van visitaties. En ik zie visitatie als een prachtige kans om te leren en de sturing van je organisatie te verbeteren. Want: Hoe zorg je ervoor dat je, in een maatschappelijke omgeving die steeds verandert, onzekerder en complexer wordt, je missie verwezenlijkt? Darwin zei het al: niet de sterksten, de slimsten of de mooisten overleven, maar diegenen die zich het beste kunnen aanpassen. Wat helpt je daarbij? Inzicht in je vooruitgang op belangrijke doelstellingen is bijzonder motiverend. Het legt de basis voor effectieve vervolgstappen en stemt optimistisch over de slaagkans daarvan.

**Specifieke deskundigheid**

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

**Uitgevoerde visitaties**

- 2019 **Woningstichting Berg en Terblijt; SSH**, Utrecht;  
**Woningstichting SWZ**, Zwolle; **St. Willibrordus**, Wassenaar
- 2018 **Woningbouwvereniging Hoek van Holland; Woondiensten Enkhuizen** (Welwonen); **Woningbedrijf Velsen**, IJmuiden;  
**Beter Wonen**, Almelo

**Kort CV**

**Opleiding**

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

**Carrière**

2018-heden Visitator Raeflex

2010–2017 Coördinator P&O, Rijswijk Wonen

2008–2010 Consultant/ Interim, Interlink

2001–2008 Adviseur P&O en MT-lid bij GoedeStede

1998–2001 Beleidsadviseur, loopbaanadviseur, gemeente Zaanstad

1988–1998 Organisatieadviseur, Gemeente Vervoerbedrijf Amsterdam

**Nevenactiviteiten**

2006–2008 Bestuurslid Woonwjs, nu de Corporatie Academie

<https://www.linkedin.com/in/evelien-van-beusekom-551752a/>





## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Aangeleverde documentatie van de gevisiteerde periode
<p>Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper Woningstichting SWZ april 2019</li> <li>• Evaluatie/stand van zaken t.o.v. Visitatie 2015</li> <li>• Prestatieafspraken 2015 + 2016-2019 (voortgangsrapportages inclusief betreffende memo's en jaarschijven)</li> <li>• Ondernemingsplan             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Toekomstvisie 2018+</li> <li>b. Herijkt Ondernemingsplan november 2015</li> <li>c. Ondernemingsplan 2014 t/m 2017</li> </ul> </li> <li>• Jaarplannen 2015/2016/2017/2018</li> <li>•  Jaarverslagen 2015/2016/2017/2018 (concept)</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen als wonen en zorgen, voorraadbeleid, leefbaarheid):             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Woonlastenfonds 24 september 2015 en evaluatie op 4 mei 2017 en 4 december 2017</li> <li>b. Notitie SWZ en leefbaarheid 10 april 2017</li> <li>c. Huurbeleid 4 februari 2016</li> <li>d. Onderhoud op verzoek + voortgang november 2018</li> <li>e1. Toelichting samenhang onderstaande documenten:</li> <li>e2. Risicomanagementbeleid SWZ juni 2016</li> <li>e3. Strategiekaart risicomanagement</li> <li>e4. Assetmanagementbeleid: Organisatie Vastgoedsturing SWZ 16-02-2017</li> <li>e5. Assetmanagementbeleid: Vastgoedagenda 2018</li> <li>e6. Assetmanagementbeleid: Verdieping beslisdocument Holtenbroek 29 mei 17</li> <li>f. Vastgoedsturing-evaluatie prestatie-monitor</li> <li>g. Verdieping beslisdocument Diezerpoort en Wipstrik 9 nov 17</li> <li>h. Portefeuillestrategie 2016-2025 van 3 november 2015</li> <li>i. RvC memo Financiële toets portefeuillestrategie 2016-205 van 4 februari 2016</li> <li>j. Portefeuilleplan 2017 van 30 maart 2017</li> <li>k. Wensportefeuille 2018-2027</li> <li>l. Buurtkoersen Pierik, Zeeheldenbuurt, Dieze-Oost, Holtenbroek en vastgoed overig</li> <li>m. Herijking verkoopvijver 19nov15</li> <li>n. Bijstellen verkoopvijver 2018</li> <li>o. Scheidingsvoorstel Daeb/niet-daeb</li> <li>p. Beleidsnotitie inzake verbindingen 28 november 2016</li> </ul> </li> <li>• Woonvisie(s) van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Woningmarktanalyse 2017-2032 21-09-2017 Companen + fact sheets wijken</li> <li>b. Woonvisie Ruimte voor Wonen 2017-2017 6 maart 2017</li> <li>c. Zwolle moderne woonstad (Concilium) maart 2018</li> <li>d. De Zwolse Woonagenda 2013-2017</li> </ul> </li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. HBV De Woonkoepel samenwerkingsovereenkomst 2016-2017 en 2018-2019</li> <li>b. De Herberg samenwerkingsovereenkomst met corporaties (2010)</li> <li>c. Kadera (voormalig Vrouwenopvang Overijssel) (2006)</li> <li>d. Stichting Earthship (samenwerkingsovereenkomst 8 oktober 2008)</li> <li>e. Convenant Samenwerking en verbetering leefbaarheid Holtenbroek 3</li> <li>f. Convenant Samenwerking en verbetering leefbaarheid Holtenbroek 2, 3 en 4</li> </ul> </li> </ul>

<p>Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</p>	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholdersbijeenkomst visitatie 2 juni 2016 (verslag en deelnemerslijst)</li> <li>• Stakeholdersbijeenkomst toekomst SWZ 3 juli 2017 (filmpje+deelnemerslijst)</li> <li>• Jaarlijkse visitatie HBV De Woonkoepel 2016 en 2017</li> </ul> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden (huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen enz)</p> <p>a1. HBV De Woonkoepel verslagen 2015/2016/2017/2018</p> <p>a2. Spoorboekjes 2015/2016/2017/2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwolse corporatiedirecteurenoverleggen verslagen 2015/2016/2017/2018</li> <li>• Bestuurlijke overleggen Zwolse gemeente-corporaties verslagen 2015/2016/2017/2018</li> <li>• Ondernemingsraadverslagen 2015/2016/2017/2018</li> <li>• Verslagen WWZ038 2015/2016/2017/2018 en strategische ambitie WWZ038 2018</li> <li>• Verslagen Platform WWZ 2015/2016/2017</li> <li>• Programmaplan WWZ038 1 december 2014 h</li> <li>• Resultaten medewerkersonderzoeken 2015+2016</li> <li>• Klanttevredenheidsonderzoeken <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Klachtenadviescommissie 2015/2016/2017/2018</li> <li>b. Verslag klantenpanel Participatie 18 april 2016</li> <li>c. Memo proef bewonersparticipatie 6 september 2016</li> </ul> </li> </ul>
<p>Presteren naar Vermogen (PnV)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aw oordeelsbrieven 2015/2016/2017/2018 inclusief brief ILT Audit 26 maart 2015 + brief ILT Governance inspectie 6 februari 2018</li> <li>• 2. WSW beoordelingen 2015/2016/2017/2018</li> <li>• 3. Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen en verloop daarin 2015/2016/2017/2018</li> <li>• 4. Jaarrekeningen en jaarverslagen 2015-2016/2017/2018</li> <li>• 5. Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, efficiëncy en visie op vermogensinzet <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Treasury Jaarplan 2015/2016/2017/2018</li> <li>b. Treasury rapportages 2015/2016/2017/2018</li> <li>c. Treasury Statuut 2015/2016/2017</li> <li>d. Risicomanagement</li> <li>e. Management Letters 2015/2016/2017/2018</li> <li>f. Scheidingsvoorstel Daeb/niet-Daeb</li> <li>g. Indicatieve bestedingsruimte 2016/2017/2018</li> <li>h. Investeringsstatuut 2018</li> <li>i. Reglement Financieel Beleid en Beheer - Aw goedgekeurd 20-11-2017</li> <li>j. SWZ Financieringsstrategie 29 sept 2016</li> </ul> </li> </ul>
<p>Governance van maatschappelijk presteren</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties Kwartaalrapportages 2015/2016/2017/2018</li> <li>• 2. Documenten over toezicht: toezichtvisie, zelfevaluatie, jaarverslagen en relevante notulen RvC vergaderingen <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Toezichtvisie 2015 en 2018</li> <li>b. Toezicht en toetsingskader 2016 en 2018</li> <li>c. Zelfevaluatie 2015/2016/2017/2018</li> <li>d. Jaarverslagen 2015/2016/2017/2018</li> <li>e. Notulen RvC vergaderingen 2015/2016/2017/2018</li> <li>f. Notulen audit commissie vergaderingen 2015/2016/2017/2018</li> <li>g. Procuratieregeling 2016</li> </ul> </li> </ul>

## Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

### Geïnterviewde personen

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

#### *Raad van commissarissen*

- Erik Dannenberg, voorzitter
- Ellen Kruize, vicevoorzitter
- Piet Rienks, lid
- Metta Streefkerk, lid
- Astrid Schulting, lid

#### *Directeur-bestuurder*

- Monique Boeijen

#### *Managementteam*

- Thaco Weertman, manager Bedrijfsvoering
- Mirjam Servaes, manager Wonen
- Freerk Wind, manager Vastgoed

#### *Business controller*

- Johan Jans

### Externe gesprekken

#### *HuurdersBelangenVereniging De Woonkoepel*

- Jan Besselink, voorzitter
- Martin Verdoorn, lid
- Sharda van der Vegt, lid

#### *Gemeente Zwolle*

- Wubbe-Jan Wieske, wijkmanager stadsdeel Zwolle Midden
- Wim van Hattum, wijkmanager stadsdeel Zwolle Noord
- Inge Krooshof, teammanager Sociaal Wijkteam Zwolle Noord
- Joke Wierbos-Logtenberg, teammanager Sociaal Wijkteam Zwolle

#### *Zorg- en welzijnsinstellingen*

- Glenda Huisjes, regiomanager Limor
- Elsje Goudzwaard, algemeen coördinator stichting Present
- Wim Bosch, voorzitter Raad van Bestuur Travers
- Jan-Willem Bedeaux, bestuursvoorzitter RIBW Groep Overijssel
- Mariëlle Riezebos, teamleider maatschappelijk opvang Leger des Heils Overijssel
- Jeroen Lambriks, voorzitter Raad van Bestuur Fokus
- Ronny Brok, adviseur huisvesting Frion
- Gea Oord, directeur–bestuurder ad interim Kadera

### *Collega-corporaties*

- Sjoerd Quint, directeur–bestuurder Woningstichting Openbaar Belang
- Martijn Sweitser, adjunct directeur Klant & Wonen, deltaWonen
- Hendrik Hoogenkamp, directeur–bestuurder Beter Wonen IJsselmuiden
- Marcel Timmerman, directeur–bestuurder Wetland Wonen.

### **Telefonische interviews**

#### *Gemeente Zwolle*

- Ed Anker, wethouder Wonen



**welkom  
thuis**

**Woningstichting SWZ**

# **Position Paper**

**Status: definitief  
Datum: 16 april 2019**

## **Aanleiding**

Woningstichting SWZ laat in 2019 een visitatie uitvoeren over de periode 2015 tot en met 2018, om inzicht te geven in de maatschappelijke prestaties die zijn geleverd. Deze position paper vormt het vertrekpunt voor de visitatie. In dit document kijk ik kort terug op de periode 2015- 2018, geef ik aan waar we nu staan en waar onze uitdagingen liggen.

## **Terugblik**

Sinds de vorige visitatie uit 2015 hebben we bij SWZ niet stil gezeten. Toen die visitatie plaatsvond, was ik net aangetreden als directeur-bestuurder bij SWZ. Het ondernemingsplan liep tot 2017, maar dat was tot stand gekomen in een tijd waarin de impact van de verhuurderheffing nog niet helemaal helder was en de contouren van de nieuwe woningwet steeds duidelijker werden. Belangrijke omgevingsfactoren om mee te nemen in het beleid. Dat heeft ertoe geleid dat we in 2015 aan de slag zijn gegaan met een herijking van die ondernemingsvisie. Onderdeel van deze visie was dat meer efficiency in de bedrijfsvoering mogelijk was. Dit heeft uiteindelijk geleid tot de reorganisatie in 2016 waarbij is ingezet op een versterking van het eigenaarschap van medewerkers. Dit onder de paraplu van het interne programma Van Goed naar Beter. Dit bestaat uit drie pijlers: invoering van de Lean-methode en continu verbeteren, werken volgens de kernwaarden en verdere digitalisering.

In 2017 hebben we – samen met onze stakeholders - alle ontwikkelingen om ons heen opnieuw op een rij gezet en keuzes gemaakt voor de toekomst. Dit heeft geresulteerd in onze Toekomstvisie 2018+, waarin we op vijf thema's onze ambities hebben geformuleerd. Het betreft de thema's Betaalbaarheid, Met aandacht voor iedereen, Samen met huurders, Ons bezit en Duurzaamheid. De verandering komt misschien wel het meest helder tot uitdrukking in de andere pay-off bij onze naam. Was het voorheen: 'SWZ - Thuis in Wonen', het is nu 'SWZ - Welkom Thuis'. Hiermee brengen we tot uitdrukking dat we buiten naar binnen halen. Dat niet wij het altijd wel weten ('wij zijn thuis in wonen'), maar dat we onze huurder willen horen, met hen het contact zoeken en met hen samen werken aan een fijne wijk waar iedereen zich thuis voelt.

## **Waar staan we nu?**

SWZ is een woningcorporatie met circa 7.500 woningen, die uitsluitend werkzaam is in de gemeente Zwolle. Een corporatie met een heldere focus op de huisvesting van de doelgroep van beleid. Een no nonsens-organisatie, met een sterke verankering in de bedoeling van ons werk, namelijk het zorgen voor goede huisvesting voor mensen met een smalle beurs. We hebben veel projecten op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en hebben via ons sociaal beheer een sterke verankering in de wijk.

SWZ is een organisatie volop in beweging. Die het continu verbeteren hoog in het vaandel heeft staan. Die voortdurend op zoek is naar manieren om het werk goed te doen en de processen slim te organiseren om de kwaliteit van dienstverlening verder te verbeteren. En met resultaat. Deze wijze van werken heeft geleid tot hoge klantwaarderingen en een jaarlijkse verbetering in de resultaten van de Aedes-Benchmark, uiteindelijk resulterend in een AAAA-score eind 2018. Op de vier onderdelen van de benchmark (te weten kwaliteit van de dienstverlening, onderhoud en verbetering van het bezit, duurzaamheid en bedrijfslasten) horen wij tot de best presterende woningcorporaties van Nederland. De sleutel tot dit succes zit 'm in de medewerkers, die zich verantwoordelijk voelen (eigenaarschap) en gericht zijn op samenwerking en verbetering.

### **Opgaven in de afgelopen vier jaar**

De opgaven in de afgelopen vier jaar zijn samen met de gemeente en de huurdersorganisaties in kaart gebracht en hebben een vertaling gekregen in de prestatieafspraken. Juist door dit organische proces, en niet door het doen van een bod (zoals de Woningwet in eerste instantie voorschrijft), is er overeenstemming over de opgaven voor de woningmarkt in Zwolle en de bijdrage die SWZ levert op het gebied van betaalbaarheid, nieuwbouw, duurzaamheid, zorg en leefbaarheid. Deze afspraken vormen een goed kader voor onze activiteiten in de gemeente Zwolle. We hebben in de jaren 2015-2018 275 nieuwe woningen kunnen opleveren en plannen gemaakt voor nog eens 255 woningen, we hebben 1.475 woningen kwalitatief verbeterd en verduurzaamd (en zelfs de landelijke Stook-je-rijk-trofee behaald), we hebben de huren gematigd verhoogd en in sommige gevallen bevroren of zelfs verlaagd, we hebben met zorg- en welzijnspartijen gewerkt aan de leefbaarheid in onze wijken en we hebben de daklozen- en vrouwenopvang ondersteund. Ieder jaar vormden de geleverde prestaties van het jaar ervoor de basis voor een set nieuwe afspraken voor het lopende jaar. Zo is er sprake van een levend proces waarin partijen met elkaar definiëren wat er nodig is en daar hun maatschappelijke bijdrage aan leveren.

### **Belangrijke beleidswijzigingen**

We hebben in de visitatieperiode onze doelgroep verruimd. Ook mensen met een inkomen boven de doelgroepgrens van € 36.000 kunnen op bescheiden schaal een beroep doen op het aanbod van SWZ. Dit om te voorkomen dat zij tussen wal en schip vallen door strakke inkomensgrenzen in zowel de sociale als de particuliere sector. Ook beogen we met de verruiming van inkomensgrenzen en gedifferentieerde nieuwbouw te voorkomen dat in bepaalde wijken een eenzijdige instroom plaatsvindt.

We houden met het proces van vastgoedsturing onze gehele bezit jaarlijks tegen het licht ten aanzien van prestaties op de terreinen Klant, Pand en Geld. Daarmee wordt helder in welke complexen verbeteringen nodig zijn. Dit is vertaald in onze wensportefeuille, in ons programma van eisen bij nieuwbouw en verbetering en in de vastgoedagenda. Zo richten we ons in de nieuwbouw sterker op de grote vraag van één- en tweepersoonshuishoudens en op gedifferentieerde wijken. We zijn er trots op dat we met investeringen in verbetering en met sloop en vervangende nieuwbouw de wijken Dieze en Holtenbroek zichtbaar hebben kunnen verbeteren. Dat proces loopt nog verder door.

Met de wijzigingen in ons huurbeleid, die we al voor de invoering van het passend toewijzen hadden ingezet, hebben we een goede aansluiting kunnen maken met de behoefte naar betaalbare woningen onder de vele woningzoekenden die er in Zwolle zijn.

### **Stakeholders**

Input van onze stakeholders is belangrijk bij het bepalen van onze activiteiten. We spraken niet alleen bij de prestatieafspraken en de totstandkoming van de nieuwe toekomstvisie met onze stakeholders, maar ook bij de betaalbaarheidsagenda en bij thema's op het gebied van wonen en zorg. Samen met de gemeente en de huurdersorganisaties is een 10-puntenplan voor betaalbaarheid opgesteld, waaraan SWZ ook in de realisatie heeft bijgedragen. Zo voeren wij al jaren een gematigd huurbeleid, hebben we onze streefhuren aangepast en hebben we samen met de gemeente Zwolle een woonlastenfonds ingesteld vanwaar uit mensen die te duur woonden om huurverlaging dan wel een verhuisvergoeding naar een goedkopere woning konden vragen. Ook hebben we jaarlijks een tussentijdse visitatie laten uitvoeren bij onze belangrijkste stakeholder, huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel. Zo bleven wij goed aangehaakt bij de thema's die voor hen belangrijk waren.

In WWZ038 en het Platform WWZ spreken we met stakeholders op het gebied van wonen, zorg en welzijn over ontwikkelingen die ons werkveld raken en halen we input voor ons beleid.



## **Hoe werken we bij SWZ?**

We doen ons werk met aandacht, helder, slim, samen en energiek. Dat zijn onze kernwaarden en die brengen we dagelijks in de praktijk. We stimuleren elkaar om deze waarden te laden, onder meer via gerichte themabijeenkomsten, het delen van goede voorbeelden en ervaringen op ons intranet en het stimuleren van ontmoetingen tussen collega's. Dit is een continu proces, dat de beweging van de organisatie symboliseert.

In de wijk werken we nauw samen met de partners in het sociale domein, te weten de gemeente (in de uitvoeringsteams en bij de sociale wijkteams), de politie, het welzijnswerk, diverse zorginstellingen en bewonerscommissies. Wij gaan voor de aanwezigheid in de wijk – ook via onze eigen servicedienst - en zijn dicht bij huis te vinden voor onze huurders. Ook de mensen van onze eigen servicedienst zijn onze ogen en oren in de wijk.

## **Governance**

Ook op het gebied van governance is sinds de vorige visitatie veel gebeurd. De raad van commissarissen is bijna geheel vernieuwd, waarbij we bij de werving van alle vacatures (dus niet alleen die van de huurderscommissarissen) een selectiecommissie hebben gevormd met vertegenwoordigers van de huurdersorganisatie. Een waardevol proces met een goede uitkomst: een raad van commissarissen die vooruitkijkt, maatschappelijke ontwikkelingen met elkaar bespreekt op hun betekenis voor SWZ en vanuit 'de bedoeling' een scherpe focus heeft op onze investeringen en activiteiten. Daarbij is ook een aantal zaken op orde gebracht dat in de vorige visitatie onvoldoende scoorde.

## **Wat is niet gelukt?**

Het is ons nog niet gelukt om iets te doen aan de lange wachttijd van woningzoekenden voor een betaalbare huurwoning in Zwolle. Ondanks de oplevering van nieuwe woningen in de afgelopen jaren, hebben we in het kader van de transformatie van ons bezit ook woningen gesloopt en verkocht. Daardoor is onze voorraad maar beperkt gegroeid.

We zouden nog meer maatwerk willen leveren in situaties die daarom vragen, maar de afweging wanneer je door maatwerk te leveren precedenten schept is een lastige. En soms lijkt het leveren van maatwerk op gespannen voet te staan met de kernwaarde 'helder'. Dat is een zoektocht die we ons nog meer eigen moeten maken.

We zien ook nog steeds dat er mensen zijn die niet genoeg geld hebben om rond te komen of om te besteden aan andere zaken dan aan uitsluitend de primaire levensbehoeften, iets dat ook bij goed leven hoort. En dat er mensen zijn die ongewild en onbedoeld overlast veroorzaken die we richting andere huurders niet kunnen accepteren, maar die we eigenlijk geen alternatief kunnen bieden in ons huidige woningbezit. Het is een uitdaging voor de komende tijd om hier wel aanbod op te kunnen leveren.

## **Tot slot**

Ik ben trots op de betrokkenheid van de organisatie om de goede dingen te doen en de dingen ook goed te doen. Daardoor maken we het verschil voor onze huurders en woningzoekenden, vanuit de bedoeling. Niet alleen voorzien in een woning, maar ook een bijdrage leveren aan fijn wonen. Thuis en in de buurt. Bij SWZ werken we daar elke dag aan. Met aandacht. En samen met anderen. Dat is SWZ – Welkom thuis!

## Bijlage 6. Fact sheet prestaties en prestatiebeoordelingen

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018		Cijfer
<b>1. Omvang van de sociale voorraad</b>		<b>7,0</b>
<p><b>Woningbezit</b></p> <p>2018: 7.341 2017: 7.386 2016: 7.391 2015: 7.345</p> <p><b>Totaal aantal vhe's (inclusief garages, winkels/bedrijfsruimten)</b></p> <p>8.410 8.521 8.551 8.568</p> <p>De voorraad huurwoningen is in 2018 vrijwel gelijk aan de voorraad huurwoningen in 2015. Dit ondanks de sloop van ruim 200 woningen, in verband met noodzakelijke wijkvernieuwing en transformatie van het bezit.</p>		
<p><b>Nieuwbouw</b></p> <p>2018: 66 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bachlaan Holtenbroek (2 x 22 appartementen met lift), vervangende nieuwbouw voor meer differentiatie in de wijk</li> <li>Oude Wetering Stadshagen (22 eengezinswoningen), uitbreiding</li> </ul> <p>2017: 44 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Geert Grootestraat Dieze-Oost (2 x 22 appartementen met lift), vervangende nieuwbouw voor meer differentiatie in de wijk</li> </ul> <p>2016: 120 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bachlaan Holtenbroek (24 appartementen en 48 eengezinswoningen), vervangende nieuwbouw voor meer differentiatie in de wijk</li> <li>Binnenhofjes 2 (48 eengezinswoningen), vervangende nieuwbouw voor meer differentiatie in de wijk</li> </ul> <p>2015: 45 woningen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mimosastraat Pierik (28 appartementen en 7 eengezinswoningen), vervangende nieuwbouw voor meer differentiatie in de wijk</li> <li>Werkerhoven Stadshagen (10 woonwagens en standplaatsen), uitbreiding</li> </ul> <p>In aanbouw zijn (eind 2018) de 28 semipermanente appartementen Vlindertuin en de 57 appartementen Fenikshof.</p>		
<p><b>Splitsing</b></p> <p>2018: 8 vhe toegevoegd door splitsing van (zorg)woningen (Gouverneurlaan) 2017: 0 2016: 0 2015: 0</p>		
<p><b>Transformatie</b></p> <p>2018: 1 bedrijfsruimte is omgebouwd naar 1 zelfstandige woning (Gombertstraat) 2017: 1 voormalige winkel is omgebouwd naar 2 zelfstandige woningen (Kastanjestraat) 2016: 18 onzelfstandige eenheden zijn omgebouwd naar 9 zelfstandige woningen (Tuinstraat) 2015: 3 overige ruimten zijn omgezet naar 3 zelfstandige woningen 1 bedrijfsruimte is omgebouwd naar 1 zelfstandige woning (Pieter Steynstraat)</p>		
<p><b>Sloop</b></p> <p>2018: 94 appartementen zonder lift en 55 overige ruimtes (Binnenhofjes fase 3) 2017: 0 2016: 21 appartementen zonder lift (Geert Grootestraat) 2015: 91 appartementen zonder lift, 4 bedrijfsruimten, 24 garages en 7 overige ruimten (Binnenhofjes fase 2 en Geert Grootestraat)</p>		

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018		Cijfer																									
<p><b>Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</b></p> <p><b>Uitgaven aan onderhoud en verbetering (exclusief verduurzaming)</b>            2018 € 17 miljoen, waarvan planmatig onderhoud € 13 miljoen            2017 € 12 miljoen, waarvan planmatig onderhoud € 8 miljoen            2016 € 11 miljoen, waarvan planmatig onderhoud € 7 miljoen            2015 € 13 miljoen, waarvan planmatig onderhoud € 9 miljoen</p> <p><b>Enkele grote renovatie en groot-onderhoudsprojecten</b>            2017/2018: Gombertstraat            2017/2018: Erasmuslaan            2017: Palestrinalaan (portiekwoningen)            2017: Mimosastraat, Amer            2016/2017: Haringvliet-Dollard            2016: Meervalkolk, Gerbrandystraat e.o.            2015: Buxtehudestraat (egw), Oldenmannenlaan e.o., Tilligterbeek e.o.</p>																											
<p><b>Verkoop</b>            2018: 26 woningen, 10 garages en 4 overige verhuureenheden            2017: 53 woningen en 14 garages.            2016: 45 woningen en 12 garages.            2015: 47 woningen, 4 garages en 3 overige verhuureenheden</p> <p><b>Aankoop</b>            2018: 0            2017: 2            2016: 1            2015: 0</p>																											
<b>2. Betaalbaarheid</b>		<b>8,0</b>																									
<p><b>Gemiddelde kale huurprijs</b>            2018: € 538            2017: € 528            2016: € 518            2015: € 509</p> <p><b>Huurverhoging</b>            SWZ voert een gematigd huurbeleid. Dit komt tot uitdrukking in het feit dat er een lagere jaarlijkse huurverhoging wordt gevraagd dan wettelijk is toegestaan. Met name de lagere inkomens worden ontzien. Zij krijgen een huurverhoging op het inflatiepercentage of minder. Hogere inkomens krijgen een hogere huurverhoging. Overigens is deze laatste groep niet groot (ca 5 procent).</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jaar</th> <th>Stijging door huurverhoging</th> <th>Stijging door harmonisatie</th> <th>Totale stijging huursom SWZ</th> <th>Toegestane stijging huursom NL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018</td> <td>1,4% voor inkomens tot € 41.056 3,95% voor inkomens boven € 41.056, huur tot € 640 5,4% voor inkomens boven € 41.056, huur boven € 640</td> <td>0,43%</td> <td>1,84%</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>0,3% voor inkomens tot € 40.349 4,3% voor inkomens boven € 40.349</td> <td>0,6%</td> <td>1,16%</td> <td>1,3%</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>0,6 % voor inkomens tot € 34.678 0,6 % voor inkomens tot € 44.360 4,6% voor inkomens boven € 44.360</td> <td>0,25%</td> <td>1,24%</td> <td>2,1%</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>1% voor inkomens tot € 34.229 2,5% voor inkomens tot € 43,786 4,5% voor inkomens boven € 43.786</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>n.v.t.</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Mutatiehuurbeleid</b>            In 2016 is het huurbeleid bij nieuwe verhuringen (mutaties) herzien. De streefhuren zijn niet langer gedefinieerd als een vast percentage van de maximaal toegestane huurprijs. Zij zijn zodanig vastgesteld dat de huurprijs van de vrijkomende voorraad aansluit bij de inkomenscategorïeën van woningzoekenden. Hierdoor wordt de slaagkans van woningzoekenden met een laag inkomen geborgd. Dit beleid is in 2017 en 2018 voortgezet.</p>		Jaar	Stijging door huurverhoging	Stijging door harmonisatie	Totale stijging huursom SWZ	Toegestane stijging huursom NL	2018	1,4% voor inkomens tot € 41.056 3,95% voor inkomens boven € 41.056, huur tot € 640 5,4% voor inkomens boven € 41.056, huur boven € 640	0,43%	1,84%	2,4%	2017	0,3% voor inkomens tot € 40.349 4,3% voor inkomens boven € 40.349	0,6%	1,16%	1,3%	2016	0,6 % voor inkomens tot € 34.678 0,6 % voor inkomens tot € 44.360 4,6% voor inkomens boven € 44.360	0,25%	1,24%	2,1%	2015	1% voor inkomens tot € 34.229 2,5% voor inkomens tot € 43,786 4,5% voor inkomens boven € 43.786	-	-	n.v.t.	
Jaar	Stijging door huurverhoging	Stijging door harmonisatie	Totale stijging huursom SWZ	Toegestane stijging huursom NL																							
2018	1,4% voor inkomens tot € 41.056 3,95% voor inkomens boven € 41.056, huur tot € 640 5,4% voor inkomens boven € 41.056, huur boven € 640	0,43%	1,84%	2,4%																							
2017	0,3% voor inkomens tot € 40.349 4,3% voor inkomens boven € 40.349	0,6%	1,16%	1,3%																							
2016	0,6 % voor inkomens tot € 34.678 0,6 % voor inkomens tot € 44.360 4,6% voor inkomens boven € 44.360	0,25%	1,24%	2,1%																							
2015	1% voor inkomens tot € 34.229 2,5% voor inkomens tot € 43,786 4,5% voor inkomens boven € 43.786	-	-	n.v.t.																							

## Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018

Cijfer

Huurklassen (prijspeil 2016)	Realisatie 2015	Norm 2016	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Realisatie 2018
Tot huurtoeslaggrens voor jongeren tot 23 jaar (€ 414,02)	6%	8%	17%	17%	9%
Tot eerste aftoppingsgrens (€ 592,55)	44%	55%	49%	53%	59%
Tot tweede aftoppingsgrens (€ 635,05)	11%	18%	18%	18%	20%
Tot liberalisatiegrens (€ 710,68)	39%	19%	16%	12%	12%

### Tweehurenbeleid zorg- en Miva-woningen:

SWZ hanteert voor zorgwoningen en Miva-woningen een tweehurenbeleid. Hierdoor kunnen woningzoekenden met een laag inkomen ook voor deze (vaak duurdere) woningen in aanmerking komen. De huur wordt verlaagd tot onder de aftoppingsgrens.

### Tijdelijke huurcontracten en tweehurenbeleid voor jongeren

SWZ hanteert voor jongeren onder de 20 jaar die uitstromen uit een zorginstelling of AMV-ers een tweehurenbeleid gekoppeld aan een tijdelijk huurcontract (5 jaar). Hierdoor kunnen deze woningzoekenden eerder een zelfstandige woning betrekken. De huur wordt verlaagd tot onder de kwaliteitskortingsgrens.

### Verhuur aan lage middeninkomens

SWZ huisvest primair huishoudens met een inkomen tot en met € 38.035. Dit gebeurt via de bemiddelings- wens- en spoedmodule. SWZ huisvest op bescheiden schaal (max 10 procent) ook woningzoekenden met een laag middeninkomen (tussen € 38.035 en € 42.436 (prijspeil 2019). 1 op de 5 woningen met een netto huur hoger dan € 650 wordt in de vrijesectormodule specifiek aangeboden aan deze groep woningzoekenden.

### Ruimere inkomensgrenzen in Dieze-Oost en Holtenbroek

SWZ wil voorkomen dat er een concentratie van de meest kwetsbare groepen optreedt. Daarom wordt, vooral via sloop-nieuwbouw, gewerkt aan differentiatie van het woningaanbod. Daarnaast is in Dieze-Oost en Holtenbroek een pilot gestart. In deze wijken worden de woningen met een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens ook beschikbaar gesteld aan mensen met een inkomen tussen de huurtoeslaggrens en € 38.035. Hiermee wordt voorkomen dat door het passend toewijzen uitsluitend mensen met een inkomen tot de huurtoeslaggrens voor deze wijken in aanmerking komen.

### Woonlastenfonds

Sinds 2014 werkt SWZ met de gemeente, collega-corporaties en de huurdersorganisaties samen aan het thema betaalbaarheid. In 2016 is uitvoering gegeven aan het woonlastenfonds. Huurders die in de periode 2012 - 2015 een te dure woning hebben betrokken in verhouding tot hun inkomen, kunnen huurverlaging krijgen of een verhuiskostenvergoeding. Het ging om 244 huurders van SWZ. In 2016 werd voor 33 huurders de huur verlaagd en vroegen 7 huurders de verhuisregeling aan. In 2017 kwamen daar 3 huurders bij en in 2018 nog 1. Alle aanvragen zijn toegewezen. 5 huurders zijn verhuisd. De verhuisregeling loopt door tot 2020.

### Huurachterstanden

SWZ benadert huurders met betalingsproblemen actief en persoonlijk en doet al het mogelijke om huisuitzettingen te voorkomen. Waar mogelijk wordt een betalingsregeling getroffen of worden de huurders in contact gebracht met de (schuld)hulpverlenende instanties. SWZ wil door er vroeg op af te gaan problematische schulden voorkomen en sneller oplossen. Daarom zijn er nu in de wijken sprekkuren georganiseerd voor huurders met financiële vragen of zorgen. Huurders worden tijdens deze sprekkuren geadviseerd of doorverwezen naar (schuld)hulpverlenende instanties.

Jaar	Huurachterstand (% van de jaarhuur)
2018	0,53
2017	0,56
2016	0,55
2015	0,66

## Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018

Cijfer

### Huisuitzettingen op grond van huurachterstand

Jaar	Ontruimingsvonnissen	Ontruimingen uitgevoerd
2018	19	5
2017	25	8
2016	28	5
2015	40	6

### Vindplaats schulden

In 2017 is in Zwolle gestart met de pilot Vindplaats Schulden. Hierbij werken BKR, gemeente, woningcorporaties, zorgverzekeraars en energiebedrijven nauw met elkaar samen om achterstanden te signaleren en tijdig de nodige hulp te bieden.

## 3. Duurzaamheid en energiebesparing

7,0

### Energie en duurzaamheid

#### Principes

- SWZ past de Trias Energetica toe. In eerste instantie wordt gezocht naar oplossingen in de schil van de woning, in tweede instantie naar mogelijkheden om gebruik te maken van duurzame energiebronnen en in derde instantie naar installaties met een hoog rendement.
- Veel nieuwbouwwoningen zijn de afgelopen jaren al gasloos gerealiseerd.
- SWZ faciliteert in de transitie naar niet-fossiele brandstoffen
- SWZ plaats waar mogelijk zonnepanelen.
- SWZ kiest dié strategie die op dat moment het beste past bij de opgave en gebruikt de natuurlijke momenten om passende maatregelen te nemen.

Vanaf 2015 wordt een duurzaam programma van eisen voor nieuwbouw/ grootschalige renovatie toegepast. Bij schilderwerkzaamheden wordt isolatieglas aangeboden, waar dit nog niet eerder is geplaatst. Bij dakvervangning wordt het dak extra geïsoleerd. Ieder jaar worden complexgewijs woningen energetisch verbeterd.

#### Enkele voorbeelden van energetische maatregelen:

2018

- 188 woningen voorzien van zonnepanelen. In totaal beschikken eind 2018 880 woningen over zonnepanelen.
- Zeer energiezuinige Terpwoningen Stadshagen
- Dakisolatie Oldermannenlaan

2017

- Appartementen Gombertstraat: van label G naar A
- Erasmuslaan
- 219 woningen voorzien van zonnepanelen.
- Oplevering diverse energiezuinige nieuwbouwwoningen incl. zonnepanelen

2016

- Palestrinalaan/Vivaldistraat: van label G naar A
- Energiezuinige nieuwbouw Binnenhofjes 2 en Bachlaan incl zonnepanelen.
- Zonnepanelen op 105 woningen in de Ittersumlanden.

2015

- Zonnepanelen op nieuwbouwappartementen in Pierik-Zuid, en op 99 individuele woningen
- Pilot Jouw Energie Moment: vraag en aanbod beter afstemmen, bewustwording bewoners.
- Totale aanpak van de schil Indische Buurt. Van label G naar label A
- Totale aanpak van de schil Kastanjestraat.
- Dakisolatie Groeneweg/Deventerstraat.
- Over de periode 2015-2017 zijn bij de appartementen Haringvliet/Dollard de kopgevels en het dak geïsoleerd en zijn er 800 zonnepanelen geplaatst ten behoeve van het collectieve energieverbruik.

#### Uitgaven aan duurzaamheid

2018 € 1,6 miljoen

2017 € 2,7 miljoen

2016 € 1,8 miljoen

2015 € 2,7 miljoen

#### Gemiddelde Energie Index

2018 1,45

2017 1,51

2016 1,55

2015 1,70

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018		Cijfer																																																		
<p><b>Labelverdeling in aantallen</b></p> <table border="1"> <caption>Data for Labelverdeling in aantallen</caption> <thead> <tr> <th>Label</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>G</td> <td>262</td> <td>249</td> <td>185</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>324</td> <td>408</td> <td>242</td> <td>234</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>651</td> <td>365</td> <td>333</td> <td>362</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1.178</td> <td>774</td> <td>836</td> <td>688</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1.960</td> <td>2.013</td> <td>2.485</td> <td>1.882</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>2.005</td> <td>1.822</td> <td>1.193</td> <td>1.737</td> </tr> <tr> <td>A</td> <td>822</td> <td>1.349</td> <td>1.639</td> <td>1.844</td> </tr> <tr> <td>A+</td> <td>43</td> <td>207</td> <td>221</td> <td>159</td> </tr> <tr> <td>A++</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Eind 2018 heeft bijna 80 procent van onze woningen een energielabel C of hoger (B, A, A+ of A++).</p>		Label	2015	2016	2017	2018	G	262	249	185	202	F	324	408	242	234	E	651	365	333	362	D	1.178	774	836	688	C	1.960	2.013	2.485	1.882	B	2.005	1.822	1.193	1.737	A	822	1.349	1.639	1.844	A+	43	207	221	159	A++	0	0	0	0	
Label	2015	2016	2017	2018																																																
G	262	249	185	202																																																
F	324	408	242	234																																																
E	651	365	333	362																																																
D	1.178	774	836	688																																																
C	1.960	2.013	2.485	1.882																																																
B	2.005	1.822	1.193	1.737																																																
A	822	1.349	1.639	1.844																																																
A+	43	207	221	159																																																
A++	0	0	0	0																																																
<b>4. Natuurlijke wijkvernieuwing en leefbaarheid</b>		<b>7,0</b>																																																		
<p><b>Leefbaarheidskosten</b>  2018 € 769.000  2017 € 881.000  2016 € 895.000  2015 € 1.332.000</p> <p><b>Enkele voorbeelden van leefbaarheidsprojecten</b></p> <p>2018</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal beheerders maken persoonlijk kennis met nieuwe huurders.</li> <li>• Bijzondere aandacht voor Holtenbroek, m.n. de hoogbouwflats aan de Palestrinalaan. Op initiatief van een koplopersgroep is een buurtkamer geopend, waar vanuit diverse activiteiten worden georganiseerd. Project Politiekids was succesvol. Er worden ook fysieke maatregelen genomen. De Gombertflats zijn sterk verbeterd, nieuwbouwwoningen aan de Bachlaan (voor differentiatie van de wijk) zijn opgeleverd en de renovatie van diverse flats is in voorbereiding.</li> <li>• Speeltoestellen geplaatst in stadstuin het Verre Oosten (Dieze).</li> <li>• Curans: optimalisering gemeenschappelijke ruimte.</li> <li>• Dieze: kinderen nemen de gangpoorten onder handen samen met een kunstenares.</li> <li>• Zwolle Zuid: bewoners geholpen met plaatsing AED.</li> <li>• Training medewerkers voor het herkennen van verward gedrag.</li> </ul> <p>2017</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuw convenant Holtenbroek, uitgebreid met Holtenbroek IV</li> <li>• SWZ ontwikkelt met bewonerscommissies initiatieven voor zelfbeheer. Het gaat om onderhoud en beheer van algemene ruimten en groen in en rond de complexen. Voorbeelden daarvan zijn schoonmaak bij Belvédère en binnentuinen bij Kembang Baru en de Jozefkerk.</li> <li>• Deelname projectgroep 'Signaleren van verward gedrag'.</li> </ul> <p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Holtenbroek III: Er is een goed bezocht wekelijks spreekuur met buurtwerkers. Het 5<sup>e</sup> Klus-in-de-wijk-station werd geopend: mensen met afstand tot de arbeidsmarkt doen klussen voor buurtbewoners onder begeleiding van Frion. Het beheersen van overlast door oud-ijzerhandelaren vraagt doorlopend aandacht.</li> <li>• Bewonersparticipatie: start klantenpanel. Twee experimenten rond schoonmaak en groenonderhoud in eigen beheer.</li> </ul> <p>2015</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Holtenbroek III, vanaf 2013 wordt er gewerkt op basis van een convenant met gemeente, politie en welzijnswerk vanuit een inloophuis (de Hud). Dit is o.a. het coördinatiepunt voor kinderspeelactiviteiten en rommelmarkten. Het bezoek en gebruik neemt toe. (Illegale) Handel vanuit garageboxen is aangepakt.</li> <li>• Brecamp Oost (Stadshagen): bewonerscommissie opgericht, huisbezoeken.</li> <li>• Palestrinalaan (Holtenbroek): zomerfeest, woonfraude-onderzoek.</li> <li>• Speeltoestellen Muziekwijk geplaatst, afronding herstructurering.</li> <li>• Verbeteringen in het groen rond de complexen.</li> </ul>																																																				

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018	Cijfer
<p><b>Samenwerking in de wijk</b> SWZ werkt nauw samen met elk van de 5 sociale wijkteams in Zwolle (Noord, Oost, Zuid, West en Midden) en met de ketenpartners op het gebied van zorg en welzijn. Daarnaast is er structureel overleg in de 5 stadsdeelteams waar de leefbaarheidsopgaven voor de wijken worden besproken en uitgezet naar de zgn. uitvoeringsteams. Ook in deze uitvoeringsteams is SWZ vertegenwoordigd, als er opgaven voor SWZ liggen. De sociaal beheerders hebben de beschikking over een werkruimte in de diverse wijken.</p>	
<p><b>Bemiddeling bij overlast</b> SWZ registreert vanaf het 2<sup>e</sup> kwartaal van 2016 het aantal overlastzaken dat per stadsdeel in behandeling is genomen. Het gaat om burenoverlast, omgevingsoverlast, persoonlijke problematiek en hennepsteelt. Elk kwartaal zijn er zo rond de 300 meldingen. Een klein deel daarvan (5-8 procent) betreft ernstige multiproblematiek, die een grotere tijdsinzet van met name senior wijkconsulenten vraagt. Het aantal zware zaken neemt de laatste jaren toe.</p>	
<p><b>Safe at home</b> In het kader van een door de EU gesubsidieerd project zijn medewerkers van SWZ in 2017 en 2018 getraind in het signaleren van huiselijk geweld en kindermishandeling. Ook is aan de orde gekomen wat men naar aanleiding van dergelijke signalen kan doen. Eind 2018 is tijdens de eindconferentie van het project de <i>Handreiking huiselijk geweld voor woningcorporaties</i> gepresenteerd. Op grond van deze handreiking en bijbehorend stappenplan bespreekt SWZ het onderwerp nogmaals met de vaklieden.</p>	
<b>5. Wonen en zorg: met aandacht voor iedereen</b>	<b>8,0</b>
<p><b>Uitstroom uit zorginstellingen</b> In de jaren 2015 t/m 2018 zijn er door SWZ minstens 95 uitstromers gehuisvest. Naast deze 95 mensen/huishoudens zijn er ook uitstromers die zelf een woning vinden via de Woningzoeker, hiervan zijn geen exacte aantallen bekend.</p> <p>Sinds 2014 neemt SWZ deel aan het programma WWZ038, waarin veel partijen die in Zwolle werkzaam zijn op het gebied van Wonen, Welzijn en Zorg samen komen. In de periode 2015-2018 zijn diverse projecten uitgevoerd op het grensvlak van wonen, zorg en welzijn.</p> <p><b>2015</b> Inventarisatie van de vraag naar wonen, zorg en ondersteuning en inventarisatie van het aanbod met de bijbehorende complexstrategieën. Verder ontwikkelen van dienstverleningsconcepten.</p> <p><b>2016</b> Verbeteren van het proces van huisvesting bijzondere doelgroepen, integratie van het zorgvastgoed in de Woningzoeker, ontwikkelen van standaardcontracten met betrekking tot beschermd wonen, geclusterd begeleid wonen en scheiden van wonen en zorg.</p> <p><b>2017</b> Actualisatie van het onderzoek naar de vraag naar zorgwoningen. Daarnaast heeft SWZ samen met de andere Zwolse corporaties geholpen bij het huisvesten van cliënten van een zorgorganisatie waarvan het zorgcontract met de gemeente, door de gemeente was opgezegd. Hierdoor dreigden deze cliënten op straat te komen te staan.</p> <p><b>2018</b> Met de betrokken organisaties zijn afspraken gemaakt over de uitstroom uit zorginstellingen. In een pilot die zal starten in 2019 zullen uitstromers eerst zelf aan de slag gaan bij het vinden van een woning. Wanneer hen dit niet lukt, zullen de corporaties bemiddelen.</p> <p>In 2018 is de bouw gestart van De Vlindertuin: compacte, overzichtelijke, goedkope woningen voor mensen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang of beschermd wonen en mensen die met spoed huisvesting nodig hebben. Deze woningen zijn bestemd voor eenpersoonshuishoudens. In de Vlindertuin zijn uiteindelijk 11 uitstromers via bemiddeling gehuisvest.</p>	
<p><b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte</b> SWZ heeft een aantal wooncomplexen specifiek voor ouderen bestemd. Hier zijn ook gemeenschappelijke ruimten gerealiseerd waar ontmoeting mogelijk is. Bij een aantal andere complexen is ook een contract met een zorgorganisatie. Het gaat om in totaal 521 woningen die bij voorrang worden toegewezen aan mensen boven 55 jaar. In sommige gevallen wordt een lagere leeftijd gehanteerd, omdat de belangstelling van ouderen voor een aantal complexen beperkt is.</p>	



Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018	Cijfer																									
<p>Naast woningen waar senioren voorrang krijgen, heeft SWZ ook zorgwoningen waar mensen met een zorgindicatie voorrang krijgen. SWZ heeft in totaal 219 zorgwoningen.</p> <p><b>WMO-aanpassingen</b> Indien nodig worden woningen op individueel verzoek aangepast, om het langer zelfstandig wonen mogelijk te maken. Wanneer reguliere woningen door de WMO aangepast worden voor een bedrag boven de € 2.000, wordt deze bij mutatie altijd aangeboden aan de WMO (via bemiddeling). Naast reguliere woningen die aangepast worden, bouwt SWZ ook woningen (zoals bij de nieuwbouw aan de Bachlaan) die vooraf al bestemd zijn voor de WMO.</p>																										
<p><b>Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b> SWZ heeft een aantal wooncomplexen (met in totaal daarin 225 woonruimtes) verhuurd aan zorginstellingen voor de huisvesting van hun cliënten. Het gaat bijvoorbeeld om Frion, RIBW, Interakt Contour, JP van de Bent, BEMA en IJsselheem. In 2018 is een zorglocatie van Frion verbouwd.</p> <p><b>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</b></p> <p>SWZ is eigenaar van de panden die verhuurd worden ten behoeve van de Vrouwenopvang en de Herberg. Er zijn meerjarige afspraken gemaakt over bijdragen aan de Vrouwenopvang en de Herberg.</p> <p>Naast de verschillende wooncomplexen die zorgpartijen huren van SWZ, verhuurt SWZ ook (losse) woningen aan zorgpartijen ten behoeve van beschermd wonen en maatschappelijke opvang. In totaal heeft SWZ ca. 115 woningen in verhuur aan zorgpartijen zoals BEMA, Creating Balance, Frion, Interakt Contour, Kadera, Leger des Heils, Limor, RIBW en Vitree. De nieuwe verhuringen aan zorgpartijen zijn hieronder zichtbaar:</p> <p>2018: Aan twee zorgpartijen zijn extra woningen verhuurd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leger des Heils (2 woningen voor de uitbreiding van hun woonzorgvoorziening)</li> <li>- Kadera (1 woning)</li> </ul> <p>2017: Aan vijf zorgpartijen zijn extra woningen verhuurd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kadera (2 woningen)</li> <li>- Interakt Contour (3 woningen)</li> <li>- Future Force (opvang AMV'ers)</li> <li>- Limor (een extra logeerkamer)</li> <li>- Leger des Heils</li> </ul> <p>2016: Aan drie zorgpartijen zijn extra woningen verhuurd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interakt Contour (begeleiding van mensen met niet-aangeboren hersenletsel)</li> <li>- Rijs uit ASS (begeleiding van jongeren met autisme)</li> <li>- Empower (begeleiding van kinderen en jongeren met autisme en ADHD)</li> </ul> <p>2015: Aan drie zorgpartijen zijn extra woningen verhuurd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interakt Contour (begeleiding van mensen met niet-aangeboren hersenletsel)</li> <li>- Leger des Heils</li> <li>- Frion</li> </ul>																										
<b>6. Overige/andere prestaties</b>	<b>8,0</b>																									
<p><b>Kwaliteit dienstverlening</b> SWZ streeft naar tevreden huurders en woningzoekenden. Dit wordt continu gemeten op vier klantprocessen:</p> <table border="1" data-bbox="256 1727 1310 1856"> <thead> <tr> <th>Contactmoment</th> <th>2018</th> <th>2017</th> <th>2016</th> <th>2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Aangaan huurcontract</td> <td>7.6</td> <td>7.6</td> <td>7.7</td> <td>7.4</td> </tr> <tr> <td>Beëindigen huurcontract</td> <td>7.5</td> <td>7.1</td> <td>7.1</td> <td>7.3</td> </tr> <tr> <td>Reparatieverzoek</td> <td>8.1</td> <td>8.1</td> <td>8.0</td> <td>7.6</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud</td> <td>7.3</td> <td>7.6</td> <td>6.7</td> <td>7.0</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Kwaliteit woningbezit</b> In 2017 en 2018 is onderzocht hoe de huurders de kwaliteit van hun woning waarderen. Positief beoordeeld werden de indeling van de woning, de grootte van de kamers, de stroomvoorziening en goede ventilatiemogelijkheden. Kritisch was men over gehorigheid en isolatie (kou, tocht en vocht). De resultaten boden aanknopingspunten voor onderhoudsbeleid en onderhoudsprojecten.</p>	Contactmoment	2018	2017	2016	2015	Aangaan huurcontract	7.6	7.6	7.7	7.4	Beëindigen huurcontract	7.5	7.1	7.1	7.3	Reparatieverzoek	8.1	8.1	8.0	7.6	Planmatig onderhoud	7.3	7.6	6.7	7.0	
Contactmoment	2018	2017	2016	2015																						
Aangaan huurcontract	7.6	7.6	7.7	7.4																						
Beëindigen huurcontract	7.5	7.1	7.1	7.3																						
Reparatieverzoek	8.1	8.1	8.0	7.6																						
Planmatig onderhoud	7.3	7.6	6.7	7.0																						

Geleverde prestaties op de thema's 2015 - 2018	Cijfer
<p><b>Resultaten Aedes-benchmark</b>            SWZ behaalt goede resultaten in de Benchmark. In 2018 behaalde SWZ als een van de weinige woningcorporaties in Nederland een A-score op alle vier openbare onderdelen (resp. huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid, onderhoud &amp; verbetering).</p> <p>2018: AAAA            2017: BAA            2016: AA            2015: BA</p> <p><b>Relatie HBV De Woonkoepel</b>            In 2016 en 2017 is een eigen tussentijds onderzoek uitgevoerd bij het bestuur van Huurdersvereniging De Woonkoepel, een van de belangrijkste stakeholders. Daarbij wordt de methodiek van de visitatie gevolgd, waardoor een beeld ontstaat over het oordeel van de huurdersorganisatie door de tijd heen. Het oordeel was gelijk of beter dan het jaar ervoor en de verbetertips zijn meegenomen in de verdere beleidsontwikkeling (spoorboekje).</p>	

## Bijlage 7 Meetschaal

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

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

Cijfer	Score benaming
1	zeer slecht
2	slecht
3	zeer onvoldoende
4	ruim onvoldoende
5	onvoldoende
6	voldoende
7	ruim voldoende
8	goed
9	zeer goed
10	uitmuntend

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

### Pluspunten

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

### Minpunten

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader. De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als *hulpmiddel* en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming is niet limitatief en hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.