



Visitatierapport
Woonstichting SSW
2010 - 2013



Utrecht, 23 december 2014

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

Mevrouw T. Booi (voorzitter)
De heer ir. P. van Waning
De heer dr. ing. R. Dankert (secretaris)

Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 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 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

Wij zien visitatie als een belangrijk verantwoordingsinstrument voor corporaties. Daarnaast is het een leerinstrument. Een externe commissie beoordeelt de prestaties, het vermogensbeheer en de governance en geeft verbeterpunten mee. Wij zijn blij dat de nieuwe visitatiemethodiek meer aandacht vraagt voor reflectie op de prestaties en verbetermogelijkheden. Zo doet de commissie verbeter suggesties, maar krijgen ook belanghebbenden ruimte om tijdens de visitatiegesprekken adviezen mee te geven. Zo krijgen visitatierapporten een duidelijk toekomstgerichte functie. Ook juicht Raeflex de meer prominente rol van huurders(organisaties) tijdens de visitatiegesprekken toe. Zij moeten volgens de nieuwe visitatiemethodiek altijd face-to-face spreken met de commissie. Dit is een werkwijze die Raeflex al langer hanteerde en die nu formeel is voorgeschreven.

Met veel genoegen leveren wij dit rapport op dat uitgaat van de visitatiemethodiek 5.0. Wij feliciteren Woonstichting SSW met het behaalde resultaat en hopen dat het rapport aanknopingspunten biedt voor de eigen verbeteragenda. Ten slotte hopen wij dat ook de belanghebbenden van Woonstichting SSW zich herkennen in het rapport en kritische sparring partners zijn en blijven voor de corporatie.

Vanuit Raeflex willen wij iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie en het visitatierapport hartelijk danken!

Wilma de Water
directeur

Inhoud

Voorwoord	3
Inhoud	5
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	9
A Recensie	9
B Scorekaart	13
C Samenvatting	15
D Reactie Woonstichting SSW	19
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief	23
1 Visitatie bij Woonstichting SSW	23
1.1 Schets Woonstichting SSW	23
1.2 Werkgebied Woonstichting SSW	24
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	25
2.1 Beschrijving van de opgaven	25
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	27
2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven	27
2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven	30
2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven	31
2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities	32
3 Presteren volgens Belanghebbenden	33
3.1 De belanghebbenden van Woonstichting SSW	33
3.2 Beoordeling belanghebbenden	34
3.3 Verbeterpunten belanghebbenden	35
3.4 Conclusies en motivatie	36
4 Presteren naar Vermogen	41
4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	41
4.2 Conclusies en motivatie	41
5 Governance	45
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	45
5.2 Conclusies en motivatie	46
Deel 3 Bijlagen bij het rapport	53
Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen	53
Bijlage 2 Curricula vitae	57
Bijlage 3 Bronnenlijst	65
Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen	67
Bijlage 5 Prestatietabel	69
Bijlage 6 Meetschaal	75
Bijlage 7 Checklist Governancecode	77
Bijlage 8 Position paper	89

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort



Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A Recensie

Terugblik op visitatie 2010

In 2010 is bij Woonstichting SSW (hierna ook SSW) een visitatie uitgevoerd over de periode 2006 – 2010. In het visitatierapport komen enkele verbeterpunten naar voren. In de eerste plaats ontbrak op dat moment een heldere vastgoedstrategie. In 2012 heeft SSW een strategisch voorraadbeleid opgesteld. De visitatiecommissie van 2010 adviseerde daarnaast om meer werk te maken van duurzaamheid en energiebesparing. Hierover heeft de corporatie in 2011 een dialoog met belanghebbenden gevoerd. In 2012 zijn ambities op dit thema vastgelegd in het ondernemingsplan. In 2010 had de visitatiecommissie twijfels over de feitelijke invloed van belanghebbenden op het beleid. Na een belanghebbendenbijeenkomst in 2010 is die lijn doorgezet met bijeenkomsten in 2011 en 2014. De commissie maakte in 2010 ook een opmerking over het gebrek aan planning en monitoring. In de afgelopen vier jaar heeft SSW regelmatig aanpassingen gedaan in de wijze van monitoring via de balanced scorecard.

Resultaten visitatie 2014

Betrouwbaar, degelijk en zorgvuldig

Woonstichting SSW draagt volop bij aan de lokale opgave, vooral op het gebied van huisvesting voor bijzondere doelgroepen. De corporatie wordt lokaal als een betrouwbare partner gezien: afspraak is afspraak. Dat SSW 'geen fratsen' kent, past bij de lokale cultuur. De corporatie wordt getypeerd als klassieke volkshuisvester. Consistentie in de manier van werken is hierbij een belangrijk element. Woonstichting SSW is sterk lokaal verankerd. In het ondernemingsplan van 2012 is benoemd dat de corporatie ook kansen in de regio wil benutten.

Position paper: focus op de primaire doelgroep

In de position paper reflecteert Woonstichting SSW op de resultaten in de periode tussen 2010 en 2014. De position paper vormt ook een weerslag van de Toekomstvisie 2014-2019 die SSW onlangs opstelde. Een belangrijke aanscherping ten opzichte van het ondernemingsplan uit 2012 is dat SSW zich nog sterker wil richten op de primaire doelgroep en betaalbaar wonen voor deze doelgroep. De commissie is van oordeel dat deze aanscherping past in de landelijke trend waarbij corporaties zich sterker richten op hun kerntaak. Een belangrijke volgende stap is het uitwerken van deze visie in concrete doelen en maatregelen.

Kanteling naar gebiedsgericht werken

Woonstichting SSW heeft in de afgelopen jaren veel werk verzet in de wijk. De wijkbeheerders – die door de corporatie samen met de gemeente worden gefinancierd – ondersteunen bewoners met initiatieven die de leefbaarheid bevorderen. De corporatie streeft naar levensloopbestendige wijken: huurders worden gestimuleerd door te stromen, desgewenst binnen de eigen, vertrouwde wijk. De commissie waardeert de wijze waarop SSW doorstroming bevordert. De recente omslag naar gebiedsgericht werken wordt door belanghebbenden al herkend.

Wonen en zorg: sterk in conceptontwikkeling

Woonstichting SSW voelt zich sterk betrokken bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De commissie ziet dat de corporatie sterk is in het ontwikkelen van zeer divers vastgoed voor wonen en zorg. Dit blijkt onder meer uit de grote diversiteit van bijzondere doelgroepen die de corporatie met haar vastgoed direct of indirect bedient. Ook de belanghebbenden herkennen deze betrokkenheid. De commissie is van oordeel dat de corporatie voldoende oog heeft voor mogelijke risico's bij het ontwikkelen van zorgvastgoed.

Duurzaamheid: grotere inzet noodzakelijk

Naar aanleiding van het verbeterpunt uit de vorige visitatie om meer aan duurzaamheid te doen, is SSW hierover in 2011 met belanghebbenden in gesprek gegaan. Uiteindelijk heeft de corporatie iets meer dan vierhonderd woningen bij renovatie energiezuiniger gemaakt. Er is gesproken over verdergaande maatregelen zoals zonnepanelen, maar de plannen daartoe zijn niet geïmplementeerd. De commissie is van oordeel dat op het gebied van duurzaamheid meer van SSW verwacht mag worden. Wil de corporatie de landelijke doelstellingen op het gebied van energiebesparing halen, is een grotere inzet noodzakelijk. Uit de positon paper blijkt wel dat SSW zich ervan bewust is dat het tempo van energiebesparing moet worden opgeschroefd. Dit waardeert de commissie.

Governance: voorsorteren op externe ontwikkelingen

De versterking van de financiële organisatie, onder andere door de aanstelling van een financieel bestuurder en het opstellen van een toekomstvisie, is een voortvarende reactie op de externe ontwikkelingen. De raad van commissarissen is in een periode van een jaar vrijwel geheel vernieuwd. Dat was onder andere noodzakelijk omdat de Governancecode 2011 een kortere maximale zittingsduur voorschrijft dan voorheen en dat ook dwingend doet. De nieuwe raad heeft verder gewerkt aan de professionalisering van het toezicht. De commissie ziet dat SSW hiermee een basis heeft gelegd om de planning- en controlecyclus steviger invulling te geven. Naar haar oordeel kan het gebruik van de balanced scorecard in de checkfase nog verbeterd worden. De keuze voor een tweehoofdig bestuur pakt tot nu toe goed uit en wordt gewaardeerd door het management.

Belanghebbenden vragen transparantie en duidelijkheid

Woonstichting SSW is de enige corporatie in de gemeente De Bilt. Belanghebbenden zijn in het algemeen tevreden over prestaties van de corporatie. De dienstverlening wordt door huurders in metingen van KWH als ruim voldoende tot goed beoordeeld. Uit de gesprekken met de belanghebbenden maakt de commissie op dat de corporatie transparanter kan zijn in haar afwegingen. SSW zou de relatie met haar belanghebbenden kunnen verstevigen wanneer zij ook haar uitdagingen opener op tafel legt.

De commissie ziet licht tussen de werkwijze van de nieuwe raad van commissarissen en de beleving van belanghebbenden daarbij. De raad wil professionaliseren en bestuurders de ruimte geven. De raad acht inbreng van belanghebbenden van belang. Belanghebbenden zien vooral een raad die zichzelf op afstand plaatst. Ook hebben sommige belanghebbenden het gevoel dat de raad dicht op beslissingen van het bestuur zit. Naar het oordeel van de commissie kunnen deze perceptieverschillen verkleind worden door belanghebbenden beter mee te nemen in de transitie die SSW momenteel doormaakt.

Grote stappen gezet in financiële sturing

Woonstichting SSW heeft een goede financiële positie. In de sturing op financiële ratio's heeft SSW in de afgelopen periode grote stappen gezet. Enkele jaren geleden was het toetsen van de financiële haalbaarheid van voorstellen nog het sluitstuk van de besluitvorming. Inmiddels wordt op voorhand een financieel kader voor voorstellen bepaald en wordt, mede met behulp van het begin 2014 vastgestelde financieel statuut, sterker op financiële ratio's gestuurd.

Sterke punten

Woonstichting SSW heeft een aantal sterke punten die breed door zowel belanghebbenden als de commissie worden herkend:

- + Betrokkenheid bij haar volkshuisvestelijke taak zit in de haarvaten van de organisatie. Vooral de betrokkenheid bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen valt op. De corporatie is sterk in het ontwikkelen van vastgoedconcepten voor bijzondere doelgroepen in samenwerking met belanghebbenden.
- + SSW heeft een goede financiële positie.
- + De corporatie is goed in staat om te reflecteren op haar eigen functioneren. Dat blijkt onder meer uit de position paper.
- + SSW sorteert voortvarend voor op externe ontwikkelingen door een financieel bestuurder aan te stellen.

Beleidsagenda voor de toekomst

De commissie geeft Woonstichting SSW de volgende verbeteringsuggesties mee:

- *Laat de toekomstvisie neerslaan in de planning- en controlecyclus.* Met een nieuwe toekomstvisie heeft Woonstichting SSW zich op veel onderwerpen ambitieuze doelen gesteld. Belangrijke volgende stap is dat SSW deze doelstellingen in de tijd uitzet zodat duidelijk wordt wat eerst moet en wat later kan. Ook heldere normen stellen, deze monitoren en risico's in kaart brengen maken hiervan onderdeel uit. De werkorganisatie kan capaciteit inzetten om de monitoring op strategisch niveau vorm te geven zodat de raad van commissarissen zich hier sterker op kan focussen.
- *Neem belanghebbenden mee in de transitie die Woonstichting SSW momenteel doormaakt.* Niet alle belanghebbenden herkennen hoe Woonstichting SSW werkt aan haar professionalisering. De commissie beveelt aan belanghebbenden hier steviger bij te betrekken.
- *Zet sterker in op energiebesparende maatregelen.* Dit is noodzakelijk om de landelijke (en eigen) doelstelling te halen en er is financieel ruimte voor.
- *Formuleer beleid voor het breder inzetten van het vermogen.* Gezien de financiële positie van Woonstichting SSW acht de commissie het logisch om beleid te formuleren op de inzet van vermogen buiten het huidige werkgebied.
- *Betrek belanghebbenden vaker als co-producent.* De relatie met de belanghebbenden kan hierdoor verder verdiept worden. Hiervoor is het noodzakelijk om transparant te zijn over de uitdagingen waar SSW voor staat.
- *Ga door met de professionalisering van de besturing volgens de PDCA-cyclus.* De komende jaren komen er wederom veel nieuwe ontwikkelingen op de corporaties af. Een goed ingerichte PDCA-cyclus acht de commissie noodzakelijk om ook na voltooiing van de huidige transitie snel in te kunnen blijven springen op nieuwe ontwikkelingen.

B Scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal*)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
	1	2	3	4	5	6			
Presteren naar Opgaven en Ambities									
7,2									
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	8,0	7,0	7,0	7,0		7,2	75%	
Ambities in relatie tot de opgaven							7,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
7,2									
Prestaties	7,3	8,0	7,0	7,0	7,2		7,3	50%	
Relatie en communicatie							7,6	25%	
Invloed op beleid							6,6	25%	
Presteren naar Vermogen									
6,6									
Financiële continuïteit							7,0	30%	
Doelmatigheid							7,0	30%	
Vermogensinzet							6,0	40%	
Governance									
6,1									
Besturing	Plan					6,5	6,2	33%	
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					6,3	6,1	33%	
	Toetsingskader					6,0			
	Toepassing Governancecode					6,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	6,0	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			
1 Huisvesting van de primaire doelgroep						4 (Des)investeringen in vastgoed			
2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen						5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer						6 Overige/andere prestaties			

*) Alleen in hele getallen

C Samenvatting

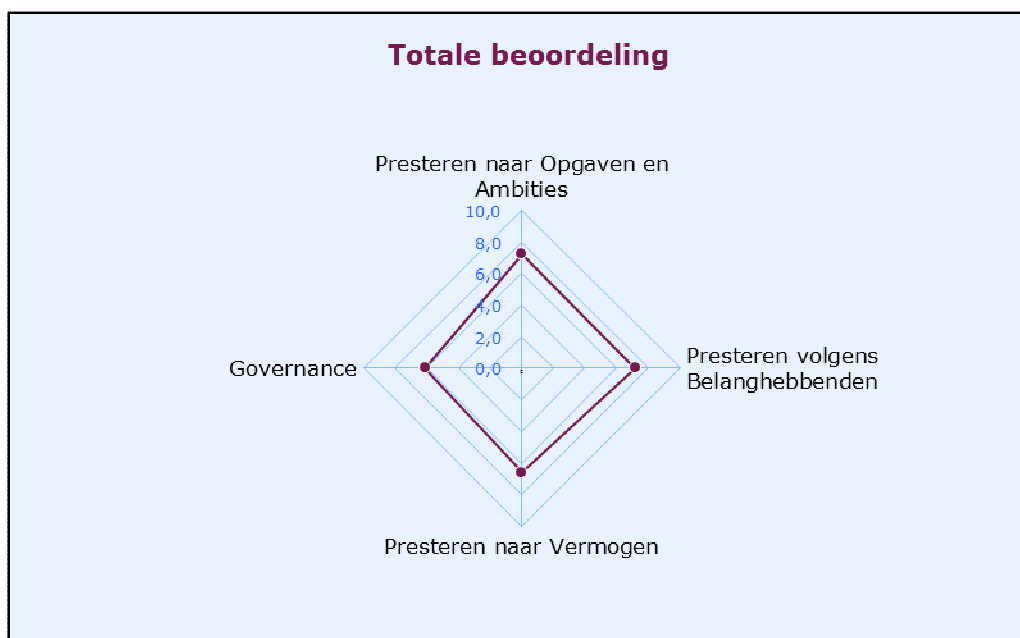
Korte schets Woonstichting SSW

In juni 2014 heeft Woonstichting SSW te Bilthoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en december 2014. De visitatiegesprekken waren op 2 en 8 oktober 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013. In de beleidsagenda en de recensie wordt ook vooruitgeblikt.

Woonstichting SSW is in 1998 ontstaan na een fusie van drie lokale woningcorporaties. De corporatie beheert circa 5.000 woningen en werkt in de gemeente De Bilt. Bij Woonstichting SSW werken 43 medewerkers; in totaal 39,2 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee huurdercommissarissen.

Raeflex stelt vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

Beoordelingen Woonstichting SSW



Totale beoordeling	
Perspectief	Cijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,2
Presteren volgens Belanghebbenden	7,2
Presteren naar Vermogen	6,6
Governance	6,1

Woonstichting SSW presteert voldoende. Per prestatieveld volgt hieronder een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen.

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,2

De commissie waardeert Presteren naar Opgaven en Ambities met een 7,2.

Woonstichting SSW presteert ruim voldoende bij de huisvesting van de primaire doelgroep. Het aantal sociale huurwoningen in bezit van Woonstichting SSW is tussen 2010 en 2013 met 73 woningen toegenomen. De prestatieafspraken over de kernvoorraad van betaalbare woningen zijn gehaald.

De corporatie presteert goed bij de huisvesting van bijzondere doelgroepen. In de afgelopen jaren werd naast nieuwe seniorenappartementen ook een dagcentrum voor mensen met een verstandelijke beperking gerealiseerd.

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer is ruim voldoende. De waardering van huurders is volgens de meting van het KWH stabiel rond gemiddeld een 7,5. In totaal 406 woningen zijn bij een renovatie ook energiezuiniger gemaakt.

Op het onderdeel (des)investeren scoort Woonstichting SSW ruim voldoende. Tussen 2010 en 2013 werden 104 huurwoningen en 18 sociale koopwoningen gebouwd.

De corporatie scoort ruim voldoende op kwaliteit van wijken en buurten. Met de inzet van de wijkbeheerders komt de corporatie tegemoet aan de gestelde opgaven.

De ambities van Woonstichting SSW sluiten in ruim voldoende mate aan bij de opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,2

De belanghebbenden beoordelen Woonstichting SSW met een 7,2.

Volgens belanghebbenden presteert de corporatie ruim voldoende op het huisvesten van de primaire doelgroep. Zij zien dat SSW werkt aan de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen. Op het onderdeel betaalbaarheid scoort Woonstichting SSW volgens de belanghebbenden lager. Belanghebbenden beoordelen de prestaties voor bijzondere doelgroepen als goed. SSW kent het lokale speelveld volgens hen goed en ontwikkelt veel nieuwe concepten samen met zorginstellingen.

De belanghebbenden herkennen dat Woonstichting SSW veel oog heeft voor de kwaliteit van haar woningbezit. Wel zien ze dat er de laatste jaren minder geld aan onderhoud is besteed. De inspanningen van Woonstichting SSW op het gebied van duurzaamheid worden door belanghebbenden herkend. Tegelijkertijd vinden ze dat de corporatie meer ambitie zou moeten tonen op het gebied van energiebesparende maatregelen.

(Des)investeren beoordelen belanghebbenden als ruim voldoende. Woonstichting SSW heeft in de afgelopen jaren veel nieuwbouwprojecten uitgevoerd en staat open voor ideeën. De prestaties op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten vinden belanghebbenden ruim voldoende.

Belanghebbenden beoordelen de relatie met de corporatie en de communicatie van Woonstichting SSW als ruim voldoende tot goed. Woonstichting SSW biedt belanghebbenden in (ruim) voldoende mate invloed op haar beleid.

Verbetersuggesties belanghebbenden:

- Toon meer ambitie, ook nu dat onder druk van nieuwe regelgeving lastiger wordt.
- Blijf aandacht geven aan de afstemming tussen wonen, zorg en welzijn.
- Wees duidelijker in met wie SSW wil samenwerken en tot welke concrete resultaten die samenwerking moet leiden.
- Zet sterker in op duurzaamheid en energiebesparing.
- Houd de hoge kwaliteit van de woningvoorraad op peil.
- Blijf investeren in de wijken.
- Communiceer transparanter en duidelijker naar belanghebbenden.
- Betrek belanghebbenden als co-producent in een vroeg stadium van de beleidsvorming.

Presteren naar Vermogen

6,6

De commissie waardeert Presteren naar Vermogen met een 6,6.

De financiële continuïteit van Woonstichting SSW is ruim voldoende. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. De corporatie heeft voortvarend ingezet op versterking van de financiële kolom in haar organisatie door een financieel bestuurder aan te stellen en een financieel verankerde toekomstvisie te maken.

De doelmatigheid van de corporatie is ruim voldoende. De bedrijfslasten van Woonstichting SSW liggen bijna 20 procent onder die van de referentiegroep.

De vermogensinzet van Woonstichting SSW is voldoende. De commissie constateert dat de corporatie haar vermogen op afgewogen wijze inzet. Er heeft verschuiving plaatsgevonden in de wijze waarop Woonstichting SSW afwegingen over de inzet van het vermogen maakt. Bij beslissingen over de inzet van het vermogen zijn volkshuisvestelijke en financiële argumenten tijdens de onderzochte periode beter in balans gekomen. Voorstellen voor de inzet van vermogen worden vanaf het begin vanuit zowel volkshuisvestelijke als financiële randvoorwaarden beschouwd.

Governance

6,1

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

De besturing volgens de PDCA-cirkel (plan, do, check, act) scoort voldoende bij Woonstichting SSW. De corporatie beschikt over een actueel ondernemingsplan, dat is vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Woonstichting SSW maakt gebruik van kwartaalrapportages in de vorm van een balanced scorecard (BSC).

Het intern toezicht van Woonstichting SSW is voldoende. De samenstelling van de raad van commissarissen is voldoende evenwichtig en gebaseerd op een actuele profielschets. De raad werft haar leden buiten de eigen kring en openbaar.

De commissie waardeert de wijze waarop de raad van commissarissen in 2012 de professionalisering van zowel de raad als het bestuur in gang heeft gezet. Woonstichting SSW gaat adequaat om met de Governancecode.

Woonstichting SSW scoort voldoende op het onderdeel externe legitimatie en verantwoording. De corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. In 2009 is een plan van aanpak voor het betrekken van belanghebbenden vastgesteld waarmee gewerkt wordt. Woonstichting SSW rapporteert in het jaarverslag over haar prestaties en licht daarbij de afwijkingen toe.

D Reactie Woonstichting SSW

Reactie Woonstichting SSW op het visitatierapport



Bestuurlijke reactie

Meetperiode: 2010 -2013

Visitatie is zowel spannend als inspirerend. Spannend omdat de maatschappelijke omgeving waarin wij actief zijn een oordeel geeft over onze prestaties.

Wij zijn de afgelopen jaren steeds in gesprek geweest met onze maatschappelijke partners over welke inzet wij plegen en welke resultaten wij daarbij behalen. Natuurlijk is het dan spannend welk rapportcijfer zij aan onze prestaties geven.

Inspirerend omdat het nieuwe inzichten en verbeterpunten oplevert waar wij ons voordeel mee gaan doen. Wij luisteren goed naar wat onze omgeving ons meegeeft. Wij blijven in gesprek en zijn transparant. Kortom, wij willen leren van onze omgeving om beter te presteren als corporatie. Onze belangenhouders herkennen dit. Zij zien in SSW een corporatie die goed in staat is om te reflecteren op haar eigen functioneren.

De visitatiecommissie geeft als eindoordeel een ruim voldoende op de vier prestatievelden. Ook naar het oordeel van de belangenhouders heeft SSW ruim voldoende gepresteerd. SSW wordt omschreven als “betrouwbaar, degelijk en zorgvuldig. SSW draagt volop bij aan de lokale opgave en wordt gezien als een betrouwbare partner. SSW past bij de lokale cultuur en wordt getypeerd als een klassieke volkshuisvester met een sterke lokale verankering”. We zijn blij met deze recensie.

Onze belangenhouders en de commissie zijn tevreden over de manier waarop wij de primaire doelgroep huisvesten, over de huisvesting van de bijzondere doelgroepen en over de kwaliteit van het woningbezit. Ook herkennen zij de ontwikkeling in de financiële sturing en de gezonde financiële positie van SSW. Zij waarderen de voortvarende manier waarop SSW voorsortteert op externe ontwikkelingen op dit gebied door het aantrekken van een financieel bestuurder.

Natuurlijk waren er ook verbeterpunten. De belanghebbenden en de visitatiecommissie verwachten een grotere ambitie op het terrein van duurzaamheid. En zij zien graag dat SSW blijft investeren in de wijken en in leefbaarheid.

Ze willen een intensievere samenwerking met belanghebbenden door hen meer en eerder te betrekken. Bijvoorbeeld in de rol van coproductent om invloed op het beleid te kunnen uitoefenen. Ook kan SSW transparanter zijn. SSW kan haar relatie met belanghebbenden versterken wanneer zij haar afwegingen en uitdagingen opener op tafel legt.

De visitatiecommissie daagt ons verder uit te onderzoeken hoe wij ons vermogen breder kunnen inzetten.

We beschouwen het visitatierapport als een waardevolle impuls om onze bedrijfsvoering verder te verbeteren. De genoemde verbeterpunten herkennen wij en de aanbevelingen van de commissie nemen wij over. De adviezen zijn in belangrijke mate opgenomen in onze nieuwe toekomstvisie "Met bewoners naar vitale wijken". We gaan er mee aan de slag, monitoren de voortgang en zorgen dat we onze doelen halen. De uitkomst van de visitatie stimuleert SSW de vaart er in te houden.

Tot slot willen wij alle gespreksdeelnemers bedanken voor de betrokken en openhartige wijze waarmee zij aan dit visitatietraject hebben meegewerkt. We hebben de positief kritische houding zeer gewaardeerd.

Ook willen wij de visitatiecommissie hartelijk danken voor het heldere en deskundige rapport en de prettige manier van samenwerken.

Ad van Zijl
Algemeen bestuurder

Judith van der Bijl
financieel bestuurder

Deel 2

Toelichting op de beoordelingen, per perspectief



Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief

1 Visitatie bij Woonstichting SSW

In juni 2014 heeft Woonstichting SSW te Bilthoven opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en december 2014. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 2 en 8 oktober 2014.

Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken zijn de prestatietabel en de position paper van tevoren toegestuurd aan de belanghebbenden.

De visitatiecommissie bestond uit mevrouw T. Booi (voorzitter), de heer ir. P. van Waning en de heer dr. ing. R. Dankert (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren was voor Woonstichting SSW het leereffect de belangrijkste reden om een visitatie te laten uitvoeren. Woonstichting SSW hoopt dat de visitatie herkenbaar is voor haar belanghebbenden.

Op basis van alle door Woonstichting SSW verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Woonstichting SSW, waarna het rapport werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2010 tot en met 2013. In de beleidsagenda en de recensie wordt ook vooruitgeblikt.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd. Raeflex stelt verder vast dat de samenleving steeds hogere en andere eisen stelt aan organisaties en dus ook aan corporaties. Hierdoor komt het voor dat een corporatie, die op ongeveer hetzelfde niveau functioneert als vier jaar geleden, een lager cijfer krijgt in de visitatie.

1.1 Schets Woonstichting SSW

Woonstichting SSW is in 1998 ontstaan na een fusie van drie lokale woningcorporaties. Woonstichting SSW beheert circa 5.000 woningen en werkt in de gemeente De Bilt. Deze gemeente telt 42.000 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de huurders, de gemeente en zorg-, onderwijs- en welzijnsinstellingen. In de gemeente De Bilt zijn ook Stichting Woonzorg Nederland, Stichting Habion en Woonstichting De Key actief. Zij beheren respectievelijk 253, 112 en 20 woningen.

Bij Woonstichting SSW werken 43 medewerkers; in totaal 39,2 fte. De leiding van de corporatie berust bij een tweehoofdig directie-bestuur. Het interne toezicht bestaat uit vijf leden, van wie twee huurdercommissarissen.

1.2 Werkgebied Woonstichting SSW

Het werkgebied van SSW kenmerkt zich door zes dorpen (Bilthoven, De Bilt, Groenekan, Hollandsche Rading, Maartensdijk en Westbroek) in een groene omgeving. De woningmarkt in dit gebied bestaat voor meer dan twee derde uit koopwoningen (bron: Syswov). Van de huurwoningen behoort twee derde tot de sociale sector en een derde tot de particuliere huursector.

Het grootste deel van de woningen in de gemeente De Bilt is gebouwd tussen 1971 en 2000. Iets meer dan vijf procent van de woningvoorraad is gebouwd na 2000.

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting deelt deze corporatie in de categorie 5 in, dat wil zeggen: gemiddeld profiel. De referentiegroep waarmee Woonstichting SSW wordt vergeleken bestaat uit corporaties uit deze categorie. Er zijn 124 corporaties in deze categorie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat enerzijds over de prestaties van Woonstichting SSW in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen. Anderzijds beoordeelt de commissie of Woonstichting SSW eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft geformuleerd en of deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied.

2.1 Beschrijving van de opgaven

De opgaven van Woonstichting SSW zijn voornamelijk beschreven in de lokale woonvisies uit 2006 en 2013 en de prestatieafspraken voor de periode 2009-2014 met de gemeente. De prestatieafspraken op gemeentelijk niveau sluiten aan bij de regionale prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties in de bestuursregio Utrecht. Daarnaast zijn er convenanten afgesloten over wijkdiensten, duurzaam bouwen en aanpak van hennepeteelt. Hieronder zijn de opgaven per onderwerp weergegeven.

Huisvesting van de primaire doelgroep

Volgens de woonvisie uit 2006 moet het aandeel sociale huurwoningen toenemen tot 30 procent van de totale woningvoorraad. Daarnaast is er een opgave om de doorstroming in de sociale huurvoorraad te bevorderen zodat woningen vrijkomen voor de doelgroep. Voor lokale middeninkomens moet 10 procent van de reguliere sociale huurwoningen beschikbaar zijn. In de prestatieafspraken is opgenomen dat lokale doorstromers voorrang krijgen bij de toewijzing van nieuwbouwwoningen. Verder is vastgelegd dat Woonstichting SSW de gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders op zich neemt. SSW heeft met de gemeente afgesproken dat minimaal 25 procent van de eengezinswoningen en minimaal 40% van de meergezinswoningen tot de kernvoorraad (tot de eerste aftoppingsgrens) blijven behoren. Om de woonlasten voor huurders te beperken heeft SSW zich in de prestatieafspraken verder vastgelegd op een gematigd huurverhogingsbeleid.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Nieuwbouw wordt vooral gerealiseerd voor de doelgroepen senioren en (in mindere mate) starters. In de woonvisie uit 2006 staat dat nieuwbouw voor senioren niet voldoende is. Ook in de bestaande voorraad zijn meer nultredenwoningen nodig. Gemeente en SSW onderzoeken daarnaast de mogelijkheden die er in de gemeente De Bilt zijn voor de opvang van dak- en thuislozen dan wel de mogelijkheden die er zijn om (ex) dak- en thuislozen verder te helpen op weg naar zelfstandig wonen.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

In de prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over de veiligheid en duurzaamheid van de sociale huurwoningvoorraad. Het woningbezit van SSW wordt volgens deze afspraken op het niveau van het Politiekeurmerk Veilig Wonen gebracht. Ook is afgesproken dat de corporatie ernaar streeft om haar woningbezit gemiddeld op energielabel C te brengen. In 2010 is het convenant Duurzaam Bouwen (Dubo) afgesloten tussen de gemeente De Bilt, Provincie Utrecht, Woonstichting SSW, BNA, Bouwend Nederland en Hoogheemraadschap de Stichtse Rijnlanden.

Een van de afspraken in het convenant Dubo is om de nationale pakketten duurzame stedenbouw en grond-, weg-, waterbouw en GPR-Gebouw te gebruiken bij nieuwbouwprojecten. Er zijn twee pilotprojecten aangewezen: het nieuwbouwproject cultuur educatief centrum in Bilthoven en de renovatie van de 190 woningen in het Burgemeester Heemstrakwartier in De Bilt.

(Des)investeren in vastgoed

Tussen 2005 en 2014 wil de gemeente 1200 nieuwbouwwoningen realiseren, waarvan 35 procent (420 woningen) sociaal (5 procent koop en 30 procent huur). De gemeente De Bilt concludeerde in 2010 overigens al in haar evaluatie van de woonvisie dat de ambitieuze opgave om in een periode van tien jaar 420 sociale woningen te bouwen bij lange na niet haalbaar lijkt. Woonstichting SSW is preferente partner van de gemeente voor het realiseren van sociale huur- en koopwoningen.

Om het aantal sociale huurwoningen in de gemeente De Bilt op peil te houden hebben gemeente en SSW afgesproken dat de corporatie geen woningen verkoopt.

Kwaliteit van wijken en buurten

MENS De Bilt is de Biltse organisatie voor maatschappelijke ondersteuning. De aanpak volgens het project MENS krijgt volgens de prestatieafspraken een permanente status en wordt uitgerold naar andere wijken.

De gemeente en SSW hebben verder afgesproken bewoners te betrekken bij de verbetering van leefbaarheid in de wijken zowel op beleidsmatig als op uitvoerend niveau. Ook ligt er voor SSW een opgave om de sociale cohesie te verhogen door deelname aan 'Samen voor De Bilt' en het Platform respectvol samenleven.

Landelijk Energieconvenant

Aedes en de Woonbond beogen met hun landelijke energieconvenant in 2020 ten minste een gemiddelde Energie-Index van 1,25 (gemiddeld energielabel B) te bereiken voor de totale huurwoningenvoorraad van de corporaties. Dat komt overeen met een besparing op het gebouw gebonden energieverbruik van bestaande corporatiewoningen van 33 procent in de periode 2008 tot en met 2020. Deze ambitie betreft het gebouw- en installatie-gebonden energiegebruik voor met name ruimteverwarming, warm tapwater en ventilatie.

De prestaties, zoals door Woonstichting SSW geleverd, worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,0		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,0		

2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,2. Woonstichting SSW scoort goed op de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De andere velden beoordeelt de commissie met een 7,0. De commissie heeft de prestaties binnen elk veld integraal beoordeeld met een cijfer.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Het aantal sociale huurwoningen in bezit van Woonstichting SSW is tussen 2010 en 2013 met 73 woningen toegenomen. Daarmee heeft de corporatie een belangrijke bijdrage geleverd aan het op peil houden van de sociale huurwoningvoorraad. Uit de evaluatie van de woonvisie blijkt dat het aandeel sociale huur- en koopwoningen in de gemeente De Bilt is toegenomen tot circa 29 procent. Daarmee is de opgave vrijwel bereikt.

Maximaal 10 procent van de vrijgekomen huurwoningen wordt verhuurd aan middeninkomens. Ook is voldaan aan de taakstelling voor het huisvesten van statushouders. Door het realiseren van nieuwbouw en het aanstellen van een consultant voor het bevorderen van de doorstroming onder senioren, is Woonstichting SSW erin geslaagd om de mutatiegraad in haar bezit te verhogen van 5,9 procent in 2010 tot 7,5 procent in 2013.

Eind 2013 heeft bijna 35 procent van de eengezinswoningen een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens. Bij de meergezinswoningen is dat bijna 80 procent. Daarmee voldoet Woonstichting SSW ruimschoots aan de opgave. De gemiddelde huurprijs is gestegen van 451 euro in 2010 tot 469 euro in 2013.

Op basis van het bovenstaande is de commissie van oordeel dat de prestaties van Woonstichting SSW op dit onderdeel overeenkomen met de opgave.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De commissie is van oordeel dat Woonstichting SSW op dit onderdeel goed presteert. Woonstichting SSW beschikt over bijna 1.200 nulredenwoningen voor senioren. In 2013 zijn in totaal 54 voor senioren geschikte appartementen opgeleverd. Om senioren te verleiden om te verhuizen naar een geschikte woning biedt de corporatie actief maatwerkondersteuning aan. Dit betreft een keuzepakket met activiteiten die ontzorgen tot en met individuele begeleiding. Hiervoor heeft SSW een medewerker vrijgespeeld. Daarmee overstijgen de prestaties van Woonstichting SSW de opgave.

Woonstichting SSW heeft voor diverse zorginstellingen en diverse cliëntgroepen vastgoed in bezit. In 2011 werd bovendien een dagcentrum voor mensen met een verstandelijke beperking gerealiseerd. De corporatie speelt naar het oordeel van de commissie goed in op de risico's in de exploitatie van zorgvastgoed. De corporatie heeft voornamelijk aanbod voor kleinschalige vormen van zorg in hogere zorgzwaartes. De Reiger in Bilthoven is een voorbeeld van een project waar de woningen zo zijn gebouwd dat deze ook als reguliere huurwoningen verhuurd zouden kunnen worden. Woonstichting SSW kiest bewust niet voor het overnemen van zorgvastgoed in verpleeg- en verzorgingshuizen. De commissie acht dat – gezien de risico's – een goede keuze.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Het planmatig onderhoud van SSW wordt ingepland op basis van conditiemetingen. In de afgelopen periode heeft SSW de normen op het gebied van onderhoud bijgesteld. Ging de corporatie eerst voor een 9, nu is SSW van oordeel dat een rapportcijfer 7 voor het onderhoud ook een mooi cijfer is. Naast het planmatig onderhoud zijn in het strategisch voorraadbeleid onderhoudsmaatregelen ter verbetering van woningen opgenomen. Het aantal reparatieverzoeken is tussen 2010 en 2013 licht afgenomen bij een stijgend aantal woningen. De waardering van huurders is volgens de meting van het KWH stabiel rond gemiddeld een 7,5. Bij een intensieve schilderbeurt of bij renovatie brengt SSW inbraakwerend hang- en sluitwerk aan dat voldoet aan het niveau van het Politiekeurmerk Veilig Wonen. Daarmee komt SSW tegemoet aan de opgave.

In totaal 406 woningen zijn bij een renovatie ook energiezuiniger gemaakt. Tussen 2008 en 2013 is de gemiddelde energieprestatiecoëfficiënt (EPC) in het bezit van SSW mede daardoor gedaald van 1,72 naar 1,69. Daarmee zit SSW eind 2013 precies op het landelijk gemiddelde. Wel daalt de EPC landelijk sneller. Een EPC van 1,69 komt overeen met het D-label. Dat is iets lager dan de opgave. Bij nieuwbouw past de corporatie het convenant Duurzaam Bouwen conform de opgave toe.

De corporatie presteert op basis van het bovenstaande ruim voldoende op dit onderdeel.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Om het aantal sociale huurwoningen op peil te houden heeft Woonstichting SSW conform de opgave geen woningen verkocht. Wel zijn in de nieuwbouw zowel huur- als koopwoningen gerealiseerd. In totaal werden tussen 2010 en 2013 104 huurwoningen en 18 sociale koopwoningen gebouwd.

Daarmee is de – volgens de gemeentelijke evaluatie uit 2010 onhaalbare – opgave voor driekwart ingevuld. Dit punt is onderdeel van overleg geweest tussen de corporatie en gemeente bij het tussentijds evalueren van de prestatieafspraken. In de woonvisie van 2013 zijn de ambities van de gemeente opnieuw geformuleerd voor de periode 2013-2020. In de woonvisie is ook geconstateerd dat het percentage sociale woningbouw is toegenomen tot 29% van de gehele woningvoorraad in de gemeente. Dat percentage ligt in lijn met de eerder gestelde opgave. In het licht van de zeer ambitieuze opgave beoordeelt de commissie de prestaties van SSW als passend.

In het najaar van 2013 is Het Lichtruim opgeleverd. In het gebouw hebben – naast woningen – een basisschool, een kinderdagverblijf, een peuterspeelzaal, de buitenschoolse opvang, de bibliotheek, het Kunstenhuis, dagopvang Reinaerde en het Centrum voor Jeugd en Gezin onderdak gekregen.

Naar het oordeel van de commissie heeft Woonstichting SSW bij het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed een scherp oog voor multifunctionaliteit en flexibiliteit.

Op basis van het bovenstaande beoordeelt de commissie het presteren van Woonstichting SSW op dit onderdeel als ruim voldoende.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Samen met de gemeente werkt Woonstichting SSW aan de sociale cohesie en het betrekken van bewoners bij de buurt. De wijkbeheerders ondersteunen bewoners met initiatieven die de leefbaarheid bevorderen. Ze hebben veel contacten met andere organisaties, zoals de gemeente, het jongerenwerk, buurthuizen en de politie. De aspecten schoon, heel en veilig staan centraal in hun werk. De functie van wijkbeheerder is in nauwe samenwerking tussen corporatie en gemeente tot stand gekomen. Activiteiten omvatten o.a. schoonmaak algemene ruimten, servicegesprekken met nieuwe huurders, zwerfvuilteams, bewonerscontact rondom renovatie en bouwprojecten. Met de inzet van de wijkbeheerders komt de corporatie tegemoet aan de gestelde opgaven.

De wijkconsulenten houden zich onder andere bezig met de leefbaarheid achter de voordeur. Het gaat daarbij om bemiddeling in burenc conflicten, bewoners die (dreigen te) vervuilen of bewoners met psychische klachten die voor overlast zorgen. In 2013 is het overlastprotocol herschreven. Hierin is vastgelegd hoe de corporatie handelt bij overlast. Als er sprake is van overlast door bewoners met psychosociale problemen werkt de corporatie samen met een netwerk van hulpverleningsinstanties. Woonstichting SSW presteert op basis van het bovenstaande ruim voldoende op dit onderdeel.

2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven

In 2012 heeft Woonstichting SSW een ondernemingsplan opgesteld waarin zij haar ambities beschrijft. Om voorbereid te zijn op de novelle van minister Blok heeft de corporatie in 2014 een Toekomstvisie voor de periode 2014-2019 vastgesteld. Omdat de visitatie de periode tot 2013 bestrijkt, bespreken we hier eerst de ambities uit het ondernemingsplan.

In haar ondernemingsplan uit 2012 beschrijft SSW haar missie als volgt:

Woonstichting SSW is een maatschappelijke onderneming met een publieke taak gericht op het wonen in de zes kernen van de gemeente De Bilt. Wonen in de breedste zin van het woord. Een leefbare en duurzame woonomgeving hoort hier ook bij. Woonstichting SSW wil niet alleen een maatschappelijk ondernemer zijn maar wil ook maatschappelijk ondernemend zijn. Wij kiezen daarbij nadrukkelijk voor een brede maatschappelijke oriëntatie bestaande uit:

- *Een fysieke component waarbij het realiseren van sociale woningbouw en maatschappelijk vastgoed centraal staat: investeren in stenen.*
- *Een sociaal-maatschappelijke component waarbij wij mede zorg dragen voor een goed en duurzaam woon- en leefklimaat in wijken en buurten: investeren in mensen.*

Deze missie is vervolgens vertaald in drie ambities en twee voorwaarden:

Ambities:

1. Dynamiek in lokale woningmarkt: Woonstichting SSW wil haar woningvoorraad meer passend maken voor haar klanten, de schaarste eerlijker verdelen en doorstroming bevorderen.
2. 'Normaal' wonen: deze ambitie wordt door de corporatie ingevuld als een goede prijs-kwaliteit verhouding van de woning, de dienstverlening en de woonomgeving.
3. Duurzaamheid voor woning en bewoner: hiermee doelt de corporatie op duurzaamheid op het gebied van energieverbruik, levensloopbestendige woningen en vitale wijken.

Voorwaarden:

1. Financiële continuïteit en vindingrijkheid: Woonstichting SSW wil de financiële continuïteit blijven garanderen en daarom nieuwe manieren zoeken om de verdien capaciteit te vergroten en meer kostenefficiëntie te bereiken.
2. Doeltreffende organisatie: de corporatie wil verder professionaliseren, onder meer door een coachende en inspirerende stijl van leidinggeven, een professionele cultuur en efficiënte processen en procedures.

In de position paper beschrijft Woonstichting SSW hoe zij in de periode na vaststelling van het ondernemingsplan uit 2012 invulling heeft gegeven aan nieuwe landelijke ontwikkelingen. Dit is gedaan door het schrijven van een nieuwe Toekomstvisie 2014-2019. Hierin ziet de corporatie de volgende uitdagingen: scheefheid, tekort aan betaalbare woningen, toename van eenpersoonshuishoudens en een forse groei van het aantal senioren (scheiden wonen en zorg).

De ambities in de Toekomstvisie zijn:

1. De klant krijgt de regie, onder meer door digitalisering van de dienstverlening.
2. Betaalbare woningen en gedifferentieerde wijken. De corporatie hanteert daarbij het credo 'geen levensloopbestendige woningen maar levensloopbestendige wijken'. Inzetten op doorstroming past bij deze ambitie.
3. Eerlijkere woningverdeling om starters meer kansen te geven en goedkope en dure scheefheid te voorkomen.
4. De kwaliteit van de woningvoorraad blijft op peil, en de corporatie staat positief tegenover nieuwe ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid. De corporatie onderzoekt investeringsmogelijkheden in Utrecht en Zeist.
5. Oog voor kwetsbare klanten: Woonstichting SSW zet actief in op vroege signalering en zorgt voor stevige schakels in de keten van wonen zorg en welzijn.
6. Een slanke en fitte organisatie: Grotere slagvaardigheid en efficiënter en effectiever presteren is waar de corporatie op inzet.

2.5 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met een 7.

De ambities van Woonstichting SSW passen bij de opgaven in haar werkgebied. De ambities, zoals beschreven in paragraaf 2.4, zijn grotendeels uitwerkingen van en aanvullingen op de opgaven die in het werkgebied spelen.

De commissie ziet een pluspunt in het feit dat Woonstichting SSW bij het formuleren van haar ambities veel oog heeft voor de vergrijzing in het gebied. De focus op doorstroming van senioren is hiervan een voorbeeld. Een tweede pluspunt is de actieve wijze waarop SSW is omgegaan met de veranderende context. Naar het oordeel van de commissie heeft de corporatie zich beweeglijk getoond om snel op nieuwe ontwikkelingen in te spelen door het versterken van de financiële ambities en het formuleren van een nieuwe Toekomstvisie 2014-2019.

2.6 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 7,2. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen Presteren naar Opgaven (75 procent) en Ambities in relatie tot de opgaven (25 procent).

Presteren naar Opgaven en Ambities			
		Cijfer	Weging
Prestaties in het licht van de opgaven		7,2	75%
Ambities in relatie tot de opgaven		7,0	25%
Gemiddelde score		7,2	

3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kan 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. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat belanghebbenden geven ten aanzien van de prestaties van Woonstichting SSW. Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstichting SSW (zie bijlage 4).

3.1 De belanghebbenden van Woonstichting SSW

Huurdersorganisatie

De Biltse Bewonersvereniging Woonspraak is de huurdersvereniging van SSW en heeft ruim 800 leden. Woonspraak overlegt een aantal keren per jaar met SSW over beheerzaken en beleidsmatige zaken. Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder meer de jaarlijkse huurverhoging, de onderhoudsbegroting, dienstverlening en beleid. Ook is met de huurders gesproken over de prestatieafspraken met de gemeente. Woonspraak volgt Woonstichting SSW kritisch. De huurdersvereniging vindt dat de corporatie zich in het overleg sterk beperkt tot de minimale vereisten van de Overlegwet. In gesprek met de commissie geven de huurders aan dat de persoonlijke relaties tussen bestuursleden van de huurdersvereniging en managers van SSW uitstekend zijn, dat SSW de huurdersvereniging ook serieus lijkt te nemen maar dat in de uiteindelijke keuzes van SSW te weinig terug te zien is van de suggesties van de huurders.

Naast het overleg met Woonspraak is Woonstichting SSW ook regelmatig in gesprek met vier bewonerscommissies. Bewonerscommissies behartigen de belangen van bewoners uit een of meerdere wooncomplexen. Zij zijn voor de corporatie het aanspreekpunt in de wijk. Minimaal eenmaal per jaar vindt overleg plaats tussen de afzonderlijke bewonerscommissies en SSW. Woonstichting SSW ondersteunt bewonerscommissies met een financiële bijdrage gebaseerd op het aantal woningen dat de commissie vertegenwoordigt. Daarnaast kunnen bewonerscommissies of andere bewonersgroepen een beroep doen op het leefbaarheidsbudget van SSW voor speciale activiteiten.

Gemeente De Bilt

De gemeente De Bilt heeft in 2006 en in 2013 een woonvisie vastgesteld. Daaropvolgend zijn in 2009 en 2014 prestatieafspraken tussen SSW en de gemeente opgesteld. Jaarlijks maken gemeente en SSW op basis van de prestatieafspraken een activiteitenoverzicht. De uitwerking monitoren beide partijen gedurende het jaar. Het bestuur van SSW en de wethouder(s) spreken elkaar regelmatig. Daarnaast is er op ambtelijk niveau regelmatig overleg. De gemeente ziet Woonstichting SSW als een betrouwbare, degelijke, consistent opererende partner die geen gekke dingen doet. De corporatie is overduidelijk 'van' de gemeenschap: men kent elkaar, dat wil zeggen: de inwoners kennen de corporatie, de corporatie kent de gemeente. De gemeente beoordeelt dat in het algemeen positief, maar heeft vooral bij het realiseren van nieuwbouw vaak meer wensen dan waar de corporatie in mee wil gaan.

Zorg- en Welzijnspartijen

Woonstichting SSW verhuurt diverse gebouwen aan zorginstellingen. Met deze organisaties is regelmatig overleg over het beheer van de gebouwen. Verder heeft de corporatie met een aantal van de zorg- en welzijnspartijen regelmatig overleg in het kader van het signaleren van problemen bij bewoners met psychosociale problemen. Ook worden zorg- en welzijnspartijen betrokken bij belanghebbendenbijeenkomsten van de corporatie en is er veel informeel overleg.

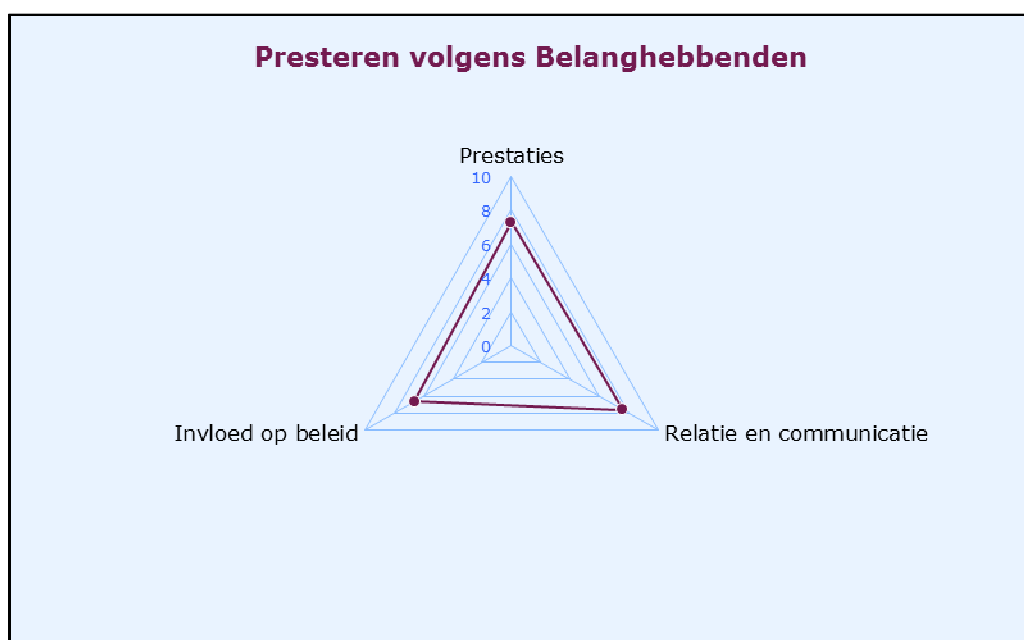
De zorg- en welzijnsinstellingen die de commissie gesproken heeft zijn over het algemeen zeer tevreden over de samenwerking met Woonstichting SSW. Ze zien bij de corporatie een intrinsieke betrokkenheid bij en interesse voor de doelgroep van de zorg- en welzijnsorganisaties. De corporatie wordt betrouwbaar gevonden en er is waardering voor de zakelijke wijze van opereren: de corporatie is kritisch in de keuze van projecten maar als keuzes eenmaal gemaakt zijn wordt er consciëntieus naar gehandeld. Wel zien de zorg- en welzijnsorganisaties dat de slagkracht van SSW sterk afhankelijk is van enkele sleutelpersonen in de organisatie. Ook wordt vanuit de zorg- en welzijnsorganisaties aangegeven dat de samenwerking met de corporatie verder kan gaan dan bij het ontwikkelen van zorgvastgoed. Men wil graag co-maker zijn binnen het sociale domein.

Overige partijen

Samenwerking van de corporaties in de BRU-regio gebeurt via het Regio Platform Woningcorporaties Utrecht (RWU). De woonruimteverdeling is door de samenwerkende RWU-corporaties regionaal uitbesteed aan Woningnet.

Op operationeel niveau wordt door Woonstichting SSW onder meer overleg gevoerd met de gebruikersraad van Het Lichtruim. Deze partijen beoordelen de samenwerking met SSW als zeer positief. De corporatie luistert goed naar hun wensen en komt daar binnen de grenzen van wat mogelijk is ook aan tegemoet.

3.2 Beoordeling belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden			
	Cijfer	Cijfer	Weging
Prestaties		7,3	50%
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3		
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	8,0		
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0		
4. (Des)investeringen in vastgoed	7,0		
5. Kwaliteit van wijken en buurten	7,2		
Relatie en communicatie		7,6	25%
Invloed op beleid		6,6	25%
Gemiddelde score		7,2	

Detailbeoordeling belanghebbenden	Huurders	Gemeente	Overige belanghebbenden	Gemiddelde cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
1. Huisvesting van de primaire doelgroep	6,3	6,9	8,6	7,3
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5	7,9	8,6	8,0
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0	5,8	8,3	7,0
4. (Des)investeringen in vastgoed	6,8	6,5	7,8	7,0
5. Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	7,0	8,2	7,2
Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	7,3	7,5	8,0	7,6
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	5,5	6,8	7,5	6,6

3.3 Verbeterpunten belanghebbenden

Belanghebbenden is gevraagd om verbeterpunten mee te geven aan de corporatie. De door belanghebbenden genoemde verbeterpunten zijn hieronder weergegeven.

Ambitieniveau

- De gemeente geeft aan dat SSW naast betrouwbaar en degelijk ook iets meer schwing en lef mag tonen. De gemeente hoopt tevens dat SSW de Biltse partner blijft die ze nu is, en haar middelen binnen de gemeente blijft aanwenden.
- Andere belanghebbenden geven de corporatie mee zich onder druk van nieuwe regelgeving niet uitsluitend te beperken tot haar kerntaak, maar te blijven investeren in wijken en leefbaarheid.
- Vooral de huurders vragen zich af waarom Woonstichting SSW – gezien haar goede financiële positie – op onderhoud bezuinigt en de maximale huurverhoging toepast. Belanghebbenden geven SSW mee om met een visie op de ideale verhouding tussen kwaliteit, betaalbaarheid en beschikbaarheid te komen.

Wonen, zorg en welzijn

- De zorg- en welzijnspartijen vragen Woonstichting SSW aandacht te blijven geven aan de afstemming tussen wonen, zorg en welzijn. Zij zien dit overigens als een aanbeveling die alle partijen met een rol in het sociale domein aangaat.
- Zorg- en welzijnspartijen waarderen het dat de corporatie veel contacten met partijen aangaat. Wel bevelen ze aan om duidelijker te maken hoe die contacten leiden tot concrete resultaten.

Duurzaamheid en energiebesparing

- De huurders geven aan dat Woonstichting SSW sterker zou kunnen inzetten op energiebesparing. Hierbij kan de corporatie volgens de huurders meer gebruik maken van landelijke subsidies. Een andere belanghebbende geeft aan blij te zijn met de voorgenomen investeringen op dit gebied en te hopen dat de voornemens worden gerealiseerd.
- Een andere belanghebbende sluit hierbij aan door aan te bevelen om als ambitie te formuleren om lokaal koploper te worden op het gebied van energiebesparing. Volgens deze belanghebbende heeft de corporatie de potentie om lokaal koploper te zijn en daarmee een voorbeeldfunctie te vervullen.

Kwaliteit van de woningvoorraad

- Een aantal belanghebbenden geeft aan zeer tevreden te zijn over de manier waarop Woonstichting SSW de afgelopen jaren heeft gepresteerd op dit onderwerp. Zij geven dan ook als aanbeveling om de kwaliteit van de woningen op peil te houden.

Investeren in wijken

- Het blijven investeren in de wijken wordt door een aantal belanghebbenden als wens genoemd.
- Verder bevelen belanghebbenden aan om door te gaan met zorgvuldig wijkbeheer, ook als de financiële ruimte hiervoor minder wordt.

Inzet van belanghebbenden

- Belanghebbenden vragen SSW om in gesprekken met belanghebbenden transparanter te zijn over de problemen waar de corporatie in haar werk tegen aanloopt.
- Daarnaast vragen belanghebbenden aan de corporatie om duidelijker aan te geven hoe zij haar belanghebbenden wil inzetten. Zorg- en welzijnspartijen geven aan daarbij graag als sparringpartner te fungeren waarbij over en weer kennis en uitdagingen gedeeld worden.
- Enkele belanghebbenden geven verder aan dat ze graag eerder in het proces bij de beleidsontwikkeling van Woonstichting SSW betrokken willen zijn. Zij zouden graag meer van begin af aan als co-producent willen meedenken in plaats van reageren op al min of meer uitgekristalliseerde voornemens.

3.4 Conclusies en motivatie

De belanghebbenden hebben hun oordeel gegeven op drie terreinen. Dat zijn de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Gemiddeld scoort Woonstichting SSW een 7,2 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen krijgt bij alle belanghebbenden de hoogste score, gemiddeld een 8,0. Belanghebbenden zijn kritisch over hun invloed op het corporatiebeleid. Dit onderdeel scoort bij alle groepen belanghebbenden relatief laag.

a. Maatschappelijke prestaties

Bij de maatschappelijke prestaties geven de belanghebbenden een oordeel op de vijf prestatievelden. Wanneer belanghouders geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden onthouden zij zich van een oordeel.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

Belanghebbenden zien dat SSW werkt aan de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen. De lange wachtlijst kan de corporatie volgens de gemeenten niet aangerekend worden. Wel had de gemeente graag gezien dat SSW eerder was begonnen met haar verkoopbeleid.

De huurders zijn het eens met de voorgenomen verkoop van woningen in de toekomst. Wel hebben zij zorgen over de besteding van de opbrengsten. Zij zouden graag zien dat SSW opbrengsten investeert in nieuwe sociale huurwoningen. Belanghebbenden zijn positief over de wijze waarop de corporatie de doorstroming probeert te bevorderen om zo meer woningen beschikbaar te krijgen voor woningzoekenden.

Op het onderdeel betaalbaarheid scoort Woonstichting SSW volgens de belanghebbenden lager. De corporatie maakt maximaal gebruik van de wettelijke mogelijkheden voor huurverhogingen en het doorberekenen van kosten. Volgens de huurders zou de corporatie de huurders met lagere inkomens moeten ontzien bij de huurverhogingen, mede gezien haar financiële positie.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,0.

Volgens belanghebbenden kent SSW het lokale speelveld goed en werkt men veel samen met zorginstellingen aan het ontwikkelen van nieuwe concepten. Hier steekt SSW zijn nek uit. Verschillende belanghebbenden hebben wel zorg over de toekomst. Over het beleid en de wijze van meedenken door SSW zijn zij positief, maar deze belanghebbenden zien ook dat corporaties het in het algemeen moeilijker krijgen om aan de wensen van zorgpartijen tegemoet te kunnen komen.

De zorginstellingen zijn positief over hoe de corporatie omgaat met huuropzeggingen van aangepaste woningen. Woonstichting SSW gaat dan op zoek naar nieuwe huurders die dezelfde aanpassingen nodig hebben. Volgens de huurdersorganisatie is er op dit punt nog verbetering mogelijk omdat afspraken over wat te doen bij een huuropzegging niet altijd helder zijn.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Het onderhoud van haar woningen heeft de corporatie goed op orde. De fysieke kwaliteit van de woningen wordt daarom als goed beoordeeld. Wel zien belanghebbenden dat er de laatste jaren minder geld aan onderhoud is besteed. Dat is voor enkele belanghebbenden een punt van zorg.

De inspanningen van Woonstichting SSW op het gebied van duurzaamheid worden door belanghebbenden herkend. De renovatie in het Van Heemstrakwartier wordt daarbij als voorbeeld genoemd. Tegelijkertijd vinden belanghebbenden dat de corporatie meer ambitie zou moeten tonen op het gebied van energiebesparende maatregelen. Vooral de gemeente mist een stevige ambitie op het gebied van duurzaamheid. Dit komt tot uitdrukking in het cijfer dat de gemeente voor dit onderdeel geeft.

De maatschappelijke organisaties die de commissie heeft gesproken geven aan dat SSW hierin nog zoekende is. De huurders geven juist aan dat zij een lagere huur in sommige gevallen prefereren boven een (nog) hoger energielabel.

(Des)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,0.

Woonstichting SSW heeft in de afgelopen jaren veel nieuwbouwprojecten uitgevoerd. De realisatie van het multifunctionele centrum Het Lichtruim valt daarbij positief op.

De corporatie staat volgens belanghebbenden open voor ideeën en denkt proactief mee bij het ontwikkelen van nieuwe concepten, bijvoorbeeld op het gebied van wonen en zorg. De realisatie van projecten gaat volgens belanghebbenden soms langzaam. De gemeente noemt daarbij het voorbeeld van het project Melkweg, waarin onder meer middeldure woningen worden gerealiseerd. De corporatie dacht volgens de gemeente na het bekend worden van nieuwe wetgeving lang na over de vraag of voortzetting van dit project in het licht van die nieuwe regelgeving nog haalbaar is.

Als het gaat om het realiseren van maatschappelijk vastgoed gaat SSW volgens belanghebbenden creatief en ambitieus om met de mogelijkheden die er zijn.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,2.

De belanghebbenden zijn tevreden over de functie die de wijkbeheerders vervullen. Zij zijn toegankelijk en onderhouden goede contacten met de huurders. De gemeente ziet daarnaast dat de nieuwe gebiedsteams binnen SSW ervoor zorgen dat de corporatie beter aan de kwaliteit van wijken en buurten kan werken. Belanghebbenden geven aan dat de corporatie ruim voldoende meedraait in het lokaal overleg over overlast. Ook is er waardering voor het initiatief om regelmatig met zwerfvuilteams de wijk schoon te maken. Huurders zien tegelijkertijd wel dat de corporatie terughoudender is geworden in de taken die zij in de wijk opneemt. Het maatschappelijk vastgoed en de invulling daarvan werken positief voor de leefbaarheid. Als voorbeeld wordt het project met dagbesteding voor cliënten van Reinaerde in Het Lichtruim genoemd. Het multifunctionele centrum Het Lichtruim faciliteert daarnaast ook dat mensen van verschillende maatschappelijke organisaties meer met elkaar in gesprek komen, omdat ze nu samen onder een dak zitten.

Enkele belanghebbenden geven aan wel zorgen te hebben over De Leijen en Brandenburg-West. In De Leijen is het volgens belanghebbenden noodzakelijk om meer aan onderhoud te doen. In Brandenburg-West zijn er zorgen over de woningtoewijzing. Volgens een belanghebbende dreigt de wijk af te glijden omdat er veel nieuwe huurders komen zonder sociale binding.

b. Relatie en wijze van communicatie met de corporatie

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel gemiddeld met een 7,6.

Alle belanghebbenden geven aan dat de persoonlijke relatie met de algemeen bestuurder goed tot zeer goed is. De gemeente ziet daarbij wel een verschil tussen het contact met de algemeen bestuurder (zeer goed) en de werkorganisatie (net voldoende). De huurders zijn tevreden over de informatie die men krijgt.

Wel maken zij de kanttekening dat opmerkingen die wijkbeheerders horen van bewoners niet altijd terecht komen bij het management van SSW. Een voorbeeld daarvan is een klacht van een bewoner die zich niet respectvol benaderd voelde door een medewerker van de corporatie.

Andere belanghebbenden vinden dat de corporatie soms transparanter en meer proactief kan communiceren. De nieuwe opstelling van de raad van commissarissen geeft bij sommige belanghebbenden het gevoel dat de raad zichzelf op afstand van belanghebbenden wil plaatsen en tegelijkertijd sterk sturend is richting de bestuurders. De commissie ziet dat dit beeld niet overeenkomt met de bedoeling van de nieuwe werkwijze.

c. Mate van invloed op het beleid van de corporatie

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

Belanghebbenden hebben het gevoel dat zij goed worden betrokken bij het opstellen van beleid. Zij zien de corporatie als partner. SSW maakt goed gebruik van de tijd van belanghebbenden om input te vergaren, daar zou je volgens belanghebbenden meer van terug mogen zien in het beleid. De gemeente is van oordeel dat SSW hierin bij het opstellen van de toekomstvisie een steek heeft laten vallen.

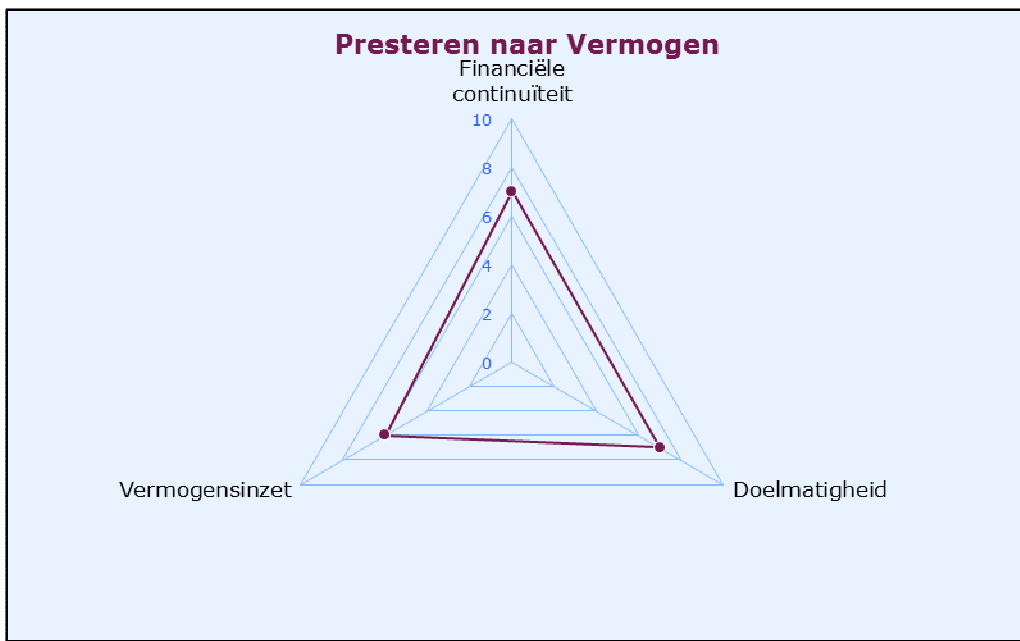
De huurders vinden dat SSW snel teruggrijpt naar de minimale vereisten van de Overlegwet. De invloed van huurders wordt naar hun gevoel zo tot het minimum beperkt. Een voorbeeld hiervan is het overleg over de prestatieafspraken. Huurders hebben hierover wel meegepraat, maar hebben uiteindelijk de definitieve versie niet meer gezien.

Bij de realisatie van projecten en in het dagelijks (sociaal) beheer is de invloed volgens belanghebbenden in de zorg en vanuit Het Lichtruim groter. Dan is de invloed van betrokken belanghebbenden groot. En als iets niet kan wordt dit door SSW goed toegelicht.

4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Woonstichting SSW, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
		Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		7,0	30%
Doelmatigheid		7,0	30%
Vermogensinzet		6,0	40%
Gemiddelde score		6,6	

4.2 Conclusies en motivatie

Financiële continuïteit

Bij dit onderdeel beoordeelt de commissie of de corporatie haar financiële positie als maatschappelijk ondernemer in voldoende mate duurzaam op peil houdt.

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

De commissie ziet dat Woonstichting SSW waarborgen heeft om langdurig in staat te blijven haar maatschappelijke functie uit te oefenen. De corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen.

Woonstichting SSW heeft over de jaren 2010 tot en met 2012 steeds een positief continuïteitsoordeel (A1) van het CFV ontvangen. Daarmee stelt het CFV vast dat de door de corporatie voorgenomen activiteiten passen bij haar financiële situatie. Ook de solvabiliteit wordt door het CFV voldoende geacht. In 2013 is een nieuwe beoordelingssystematiek van kracht geworden. Uit de toezichtsbrief over 2013 blijkt dat er op basis van het onderzoek van het CFV geen reden is om te twijfelen aan de financiële continuïteit van Woonstichting SSW.

Door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) wordt jaarlijks een oordeel gegeven over de rentedekkingsgraad (ICR). De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstroom de verschuldigde rente over aangetrokken leningen kan worden betaald. Met de operationele kasstroom moet volgens het WSW minimaal 1,3 (wordt 1,4) keer de verschuldigde rente betaald kunnen worden. Bij Woonstichting SSW steeg de rentedekkingsgraad tussen 2011 en 2013 van 1,4 naar 2,3. Dat is ruim boven de eis van het WSW. De Loan to Value (LTV) drukt het totaal van de leningenportefeuille uit in een percentage van de bedrijfswaarde van het vastgoed. Het beleid van WSW is dat dit percentage maximaal 75 procent mag zijn. Bij Woonstichting SSW lag dit sinds 2011 steeds rond de 70 procent, waarmee de corporatie aan de eisen van het WSW voldoet. Het WSW beoordeelt ook de debt service coverage ratio (DSCR): een kengetal dat aangeeft of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor de rente en aflossing die SSW moet betalen. Bij Woonstichting SSW ligt de DSCR in 2012 met 1,6 boven de minimumeis van het WSW (1,0). Alvorens borgingsruimte vrij te geven voor het aantrekken van leningen bekijkt het WSW of de corporatie voldoet aan de daarvoor geldende criteria. Op basis van deze analyse heeft het WSW niet elk jaar de voor alle komende jaren gewenste borgingsruimte vrijgegeven. Dit heeft de uitvoering van de plannen van de corporatie niet belemmerd.

Naast het voorgaande ziet de commissie een pluspunt waardoor Woonstichting SSW het ijkpunt overstijgt. De corporatie heeft voortvarend ingezet op versterking van de financiële kolom in haar organisatie. Door de toenmalige raad van commissarissen is in 2012 onderkend dat het belang van financiële sturing toeneemt. De raad heeft vervolgens het besluit genomen om een financieel bestuurder aan te stellen. Daarna is gewerkt aan het versterken van de financiële prognoses. Inmiddels heeft dat onder meer geleid tot een geactualiseerde toekomstvisie die ook financieel verankerd is.

Doelmatigheid

Bij dit onderdeel wordt door de commissie beoordeeld of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 7.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.122	€ 1.359	€ 1.396
Toename netto bedrijfslasten (2009-2012)	4,7%	2,1%	-0,5%
Aantal vhe per fte	135	95	89
Personeelskosten per fte	€ 71.952	€ 69.246	€ 66.128

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief (2012)*

Ondanks dat tussen 2009 en 2012 de bedrijfslasten iets meer stegen dan bij de referentiegroep en het feit dat de personeelskosten per fte in 2012 iets hoger zijn dan bij de referentiegroep en het landelijk gemiddelde, ziet de commissie duidelijke pluspunten. De bedrijfslasten van Woonstichting SSW liggen namelijk ruim onder die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. Bovendien heeft SSW in 2012 veel minder personeel in dienst dan corporaties uit de referentiegroep. Op basis van deze pluspunten komt de commissie tot het oordeel ruim voldoende.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt bij dit onderdeel of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt en/of zij haar financiële mogelijkheden benut voor het realiseren van prestaties.

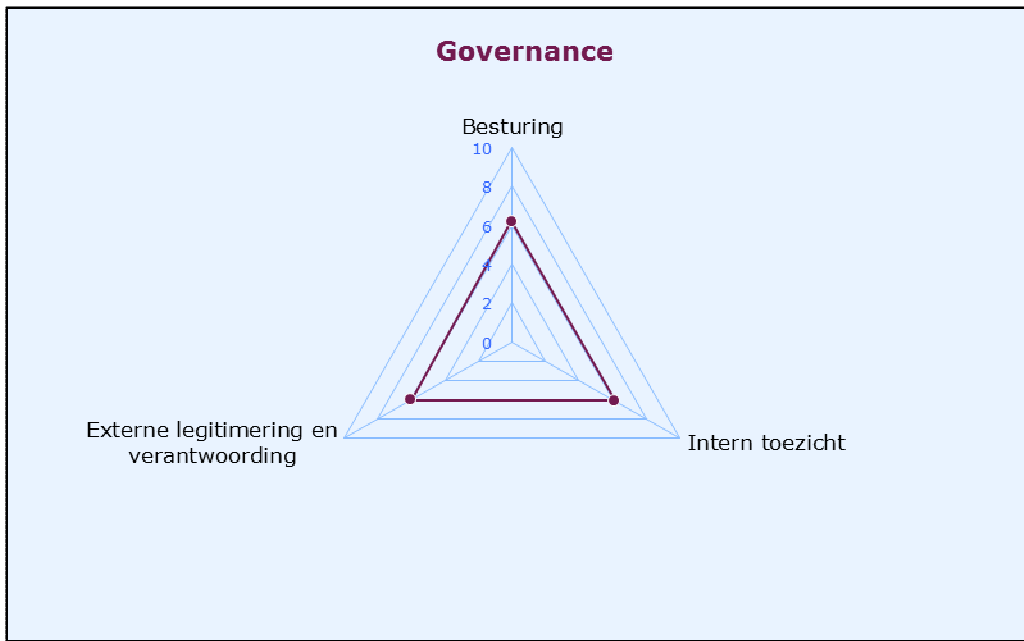
Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De commissie constateert dat de corporatie haar vermogen op afgewogen wijze inzet en dat goed motiveert. Ze doet dit zowel in de schriftelijke verslaglegging als in de gesprekken met de commissie. De commissie ziet dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in de wijze waarop Woonstichting SSW afwegingen over de inzet van het vermogen maakt. Aan het einde van de onderzochte periode is de afweging tussen volkshuisvestelijke en financiële elementen van investeringsvoornemens beter in balans, omdat de financiële sturing is versterkt. Voorstellen voor de inzet van vermogen worden nu vanaf het begin vanuit zowel volkshuisvestelijke als financiële randvoorwaarden beschouwd. In de verantwoording van de vermogensinzet mist de commissie nog wel de afweging om het vermogen van de corporatie breder in te zetten, bijvoorbeeld buiten het huidige werkgebied.

5 Governance

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.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance			
	Cijfer	Cijfer	Cijfer
Besturing			6,2
- Plan		6,5	
Visie	7,0		
Vertaling doelen	6,0		
- Check		6,0	
- Act		6,0	
Intern toezicht			6,1
- Functioneren RvC		6,3	
Samenstelling van de RvC	6,0		
Rolopvatting als toezichhouder, werkgever en klankbord	7,0		
Zelfreflectie	6,0		
- Toetsingskader		6,0	
- Toepassing Governancecode		6,0	
Externe legitimering en verantwoording			6,0
- Externe legitimatie		6,0	
- Openbare verantwoording		6,0	
Gemiddelde score			6,1

5.2 Conclusies en motivatie

Besturing

Bij besturing vormt de commissie zich een oordeel over de kwaliteit van het besturingsproces: prestatiebesturing en strategievorming. De besturing omvat de onderdelen Plan, Check en Act. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,2. Dit cijfer komt tot stand door de subonderdelen plan, check en act.

Plan

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,5. Bij de planfase beoordeelt de commissie twee onderdelen: visie en vertaling doelen. Deze twee onderdelen worden hieronder toegelicht.

- **Visie**

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. Deze visie is vastgelegd in het ondernemingsplan. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit meetpunt met een 7.

Woonstichting SSW heeft in 2012 een ondernemingsplan opgesteld. Daarbij is rekening gehouden met de aanbevelingen uit de vorige visitatie. De commissie ziet een pluspunt in de wijze waarop de corporatie na 2012 haar visie is blijven actualiseren. Woonstichting SSW is voortvarend ingesprongen op de landelijke ontwikkelingen. Met een kernteam van bestuur, managementteam en sleutelfiguren uit de organisatie is gewerkt aan een geactualiseerde toekomstvisie. Ook zijn er voor verschillende onderwerpen werkgroepen actief geweest. Dit heeft inmiddels geleid tot een nieuwe toekomstvisie.

- **Vertaling doelen**

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij haar ondernemingsplan heeft vertaald naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden. Deze komen terug in concrete doelstellingen in het ondernemingsplan. In de jaarplannen per afdeling komen de doelen uit het ondernemingsplan herkenbaar terug en worden deze verder gespecificeerd. De commissie beoordeelt dit meetpunt daarom met een 6.

Check

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties (volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering) vorderen. De commissie beoordeelt dit meetpunt daarom met een 6.

Woonstichting SSW maakt gebruik van kwartaalrapportages in de vorm van een balanced scorecard (BSC). Met de BSC wordt de voortgang van doelen uit het ondernemingsplan gemeten. De commissie merkt hierbij op dat de BSC nog beter kan aansluiten bij het ondernemingsplan.

Act

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd. In eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen te heroverwegen en als daar aanleiding voor is gemotiveerd aan te passen. De commissie beoordeelt dit meetpunt daarom met een 6.

In de periode tot 2012 is het voor de commissie onvoldoende duidelijk hoe actie werd ondernomen om bij te sturen bij afwijkingen. De commissie heeft waardering voor de wijze waarop daarna voortvarend is gewerkt aan de voorwaarden om beter te kunnen bijsturen. Door een zakelijkere houding van de raad van commissarissen en het toevoegen van een financieel bestuurder wordt op alle niveaus in de organisatie scherper op (afwijkingen van) de gestelde normen gestuurd.

Intern toezicht

De beoordeling van het Intern Toezicht bestaat uit drie meetpunten. Dit zijn: het functioneren van de raad van commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode. De commissie beoordeelt het intern toezicht met een 6,1.

Functioneren raad van commissarissen

Bij het functioneren van de RvC beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de RvC, de rolopvatting van de RvC en de wijze van zelfreflectie. Hieronder worden deze onderdelen besproken en het oordeel toegelicht.

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,3.

• Samenstelling van de raad van commissarissen

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit meetpunt daarom met een 6.

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, van wie twee leden op voordracht van de huurders. De raad heeft in 2010 een profielschets vastgelegd waarin vijf kwaliteitsprofielen zijn benoemd: voorzitter, maatschappij en wonen, financieel-economisch, bedrijfsvoering en vastgoed en projectontwikkeling. De leden van de raad hebben diverse professionele achtergronden waardoor zij als team alle onderdelen van de profielschets kunnen afdekken. De raad bestaat uit twee vrouwen en drie mannen.

Eind 2013 bestond de raad van commissarissen tijdelijk uit zes leden. Hiervoor is gekozen omdat tussen september 2012 en juli 2013 vijf nieuwe leden tot de raad zijn toegetreden. Door de raad tijdelijk uit zes leden te laten bestaan kon de overdracht over een langere periode plaatsvinden. De opeenhoping van wisselingen was het gevolg van het feit dat de leden aan het einde van hun maximale zittingstermijn waren gekomen. De nieuwe raad heeft als aandachtspunt om een nieuwe opeenhoping van wisselingen in de toekomst te voorkomen.

De raad van commissarissen werft nieuwe leden conform haar eigen reglement buiten de eigen kring en openbaar.

De raad besteedt aandacht aan de deskundigheid van haar leden, onder meer door het bezoeken van bijeenkomsten van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW). In het kwaliteitsprofiel van de raad is opgenomen dat leden tien uur per jaar besteden aan scholing.

Naar het oordeel van de commissie voldoet Woonstichting SSW hiermee aan het ijkpunt voor een voldoende.

- **Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord**

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Op basis van bijkomende pluspunten waardeert de commissie dit meetpunt met een 7.

De RvC is zich bewust van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord. In 2010 bestond de raad voor een deel uit leden die eerder bestuurlijk betrokken waren bij een van de rechtsvoorgangers van Woonstichting SSW. Ook had de raad in 2010 intensieve formele en informele contacten met belanghebbenden. Na de wisselingen in de periode 2012/2013 is de raad van commissarissen meer op afstand gaan staan om de rol van toezichthouder te benadrukken. De raad kent een remuneratiecommissie die de werkgeversrol invult. Daarnaast is er een audit- en riskmanagementcommissie.

De commissie ziet een pluspunt in de wijze waarop de raad van commissarissen in 2012 de professionalisering van zowel de raad als het bestuur in gang heeft gezet. Er is in korte tijd een volledig nieuwe bezetting van de raad gerealiseerd en het bestuur is uitgebreid met een financieel bestuurder.

- **Zelfreflectie**

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De raad van commissarissen evalueert eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad. Er wordt individueel en gezamenlijk gereflecteerd. Ook gaat de raad bewust om met de inzet van externe begeleiding bij de zelfevaluatie. Verder wordt ook de wijze van zelfreflectie kritisch bekeken door de raad. De thema's die de raad tijdens de zelfevaluatie aan de orde stelt worden intensief voorbereid. De commissie ziet dat de resultaten van de evaluaties op een goede manier worden gekoppeld aan verbeteracties. Een voorbeeld hiervan is het aanscherpen van de profielschets.

Toetsingskader

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat de raad van commissarissen een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

Het toetsingskader van de raad van commissarissen omvat onder andere het ondernemingsplan, het strategisch voorraadbeleid, de meerjarenbegrotingen, de jaarplannen en jaarbegrotingen, het treasury statuut, het financieel statuut (eigen normen financiële ratio's), de portefeuillestrategie en het toetsingskader investeringsbeslissingen. Externe elementen in het toetsingskader zijn de (financiële) ratio's van het CFV en het WSW.

Toepassing Governancecode

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

De commissie is van oordeel dat de raad van commissarissen adequaat omgaat met de Governancecode. Op meerdere momenten in de gevisiteerde periode is de corporatie kritisch nagegaan of SSW voldoet aan alle onderdelen van de code. In 2013 is naar aanleiding hiervan het risicomanagement aangescherpt en is er een directiereglement opgesteld. De verantwoording van de beloning van de directeur-bestuurder is aanwezig.

De commissie heeft opgemerkt dat de in de Governancecode 2011 dwingend bepaalde maximale zittingsduur door een lid van de raad van commissarissen met een kleine twee jaar is overschreden. In het jaarverslag 2011 is deze overschrijding toegelicht, met een beroep op de overgangsregeling. De overschrijding zou wenselijk zijn geweest om de continuïteit van het intern toezicht te waarborgen. Het bestuur en de huidige raad hebben aan de commissie het continuïteitsargument nader toegelicht. Het was gebaseerd op de combinatie van drie omstandigheden: het ging om de sleutelfunctionaris van voorzitter. Deze was tevens de financieel specialist binnen de raad. Ook zouden er in 2012 al gelijktijdig drie commissarissen aftreden. Het continuïteitsargument is daarmee in de ogen van de commissie een valide argument. De commissie is van mening dat de corporatie voldoende transparant is geweest over de overschrijding van de maximale zittingsduur. Daarmee voldoet de corporatie aan het ijkpunt. Wel is de commissie van oordeel dat de corporatie langer dan gewenst een beroep op de overgangsregeling heeft gedaan.

Externe legitimering en verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. Dit onderdeel valt uiteen in twee meetpunten: Externe legitimatie en Openbare verantwoording. De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Externe legitimatie

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat zij voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

Woonstichting SSW voert regelmatig overleg met huurdersorganisatie Woonspraak. Daarnaast is er overleg met bewonerscommissies en met andere belanghebbenden. Een overzicht van belanghebbenden is door de corporatie op haar website geplaatst. In 2009 is een plan van aanpak voor het betrekken van belanghebbenden vastgesteld waarmee gewerkt wordt.

Openbare verantwoording

Woonstichting SSW voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende omdat ze haar prestaties in het jaarverslag presenteert en daarbij de afwijkingen toelicht. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarom met een 6.

Deel 3

Bijlagen bij het rapport



Deel 3 Bijlagen bij het rapport

Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 58
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Woonstichting SSW

Jaar visitatie : 2014

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

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 Woonstichting SSW hebben.

Naam : de heer dr. E.V. Schalkwijk

Functie : algemeen directeur Raeflex

Datum : 28 oktober 2014

Handtekening

A handwritten signature in black ink, appearing to be "E.V. Schalkwijk", written over a dotted line.

Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting SSW te De Bilt

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht 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.

Naam : mevrouw T. Booi
Geboortedatum : 28-07-1955
Handtekening : 
Datum : 16-6-2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting SSW te De Bilt

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht 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.

Naam : de heer Ir. P. van Waning

Geboortedatum : 15-09-1941

Handtekening : 

Datum : 12-06-2014

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Woonstichting SSW te De Bilt

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Ondergetekende verplicht 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.

Naam : de heer dr.ing. R. Dankert

Geboortedatum : 11-3-1981

Handtekening : 

Datum : 16-6-2014

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

T. Booi (Tineke)



Korte kennismaking

In mijn werkzame leven heb ik veel voor en met corporaties gewerkt. Als zelfstandig adviseur houd ik me bezig met beleidsmatige vraagstukken, zoals woonmarketing, het opstellen van woonvisies, het ontwikkelen van prestatieafspraken en het vormen van samenwerkingsverbanden tussen corporaties en andere partijen. Ook ben ik actief op het gebied van governancevraagstukken en ontwikkeling van 'moresprudentie'. Daarnaast vervul ik diverse toezichthoudende functies bij corporaties, het merendeel op voordracht van huurdersorganisaties. De affiniteit met huurdersbelangengroepen stamt uit het begin van mijn loopbaan. Ik ben na mijn studie begonnen als consulent bij het LOBH, een van de voorlopers van de Woonbond. Vervolgens ben ik overgestapt naar het NCIV, koepelorganisatie voor corporaties, die later samen met de NWR op is gegaan in Aedes. Daarna heb ik gewerkt als directeur bij de Werkgroep '2Duizend en Laagland'Advies. Door mijn werk heb ik een brede kennis van de volkshuisvesting en het werken van corporaties in verschillende omstandigheden. Mijn huidige functie is zelfstandig adviseur binnen het netwerk ORKA-advies, werkzaam op het gebied van stedelijke ontwikkeling en wonen.

Visitaties

Bij visitaties kijk ik met een generalistische blik naar de prestaties van corporaties. Ik kijk naar het integrale functioneren en ga op zoek naar het verhaal achter de documentatie en cijfers. Ik vind het belangrijk om door te vragen bij de gesprekspartners om een goed inzicht te krijgen in de gevisiteerde corporatie en de wijze waarop de belanghebbenden de prestaties waarderen. Daar ligt voor mij de basis van de beoordeling en de uiteindelijke rapportage. Een goede visitatie biedt een corporatie leerpunten waarmee zij verder stappen kan zetten in haar ontwikkeling. Ook hebben belanghebbenden uiteindelijk een rapport in handen, waarmee zij verder in gesprek kunnen gaan met hun corporatie. Zo kan de verantwoording van corporaties meer inhoud krijgen.

Reeds gevisiteerd

- 2002 Huis & Erf, Schijndel
- 2005 Stichting Tablis Wonen, Sliedrecht
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2007 Hengelose Bouwstichting Ons Belang (Midterm Review), Hengelo
- 2010 De Vooruitgang, Volendam
- 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 Woonstichting Vooruitgang, Sassenheim
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Pré Wonen, Velsbroek

Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de corporatiesector
- Uitgebreide kennis en ervaring met toezichhoudende functies

Kort CV

- Geboren in 1955
- Opleiding: Sociale academie (Arbeidsverhoudingen)
- 1979-1981 Consulent bij LOBH (nu Woonbond)
- 1981-1989 Adviseur bij NCIV (huidige Aedes)
- 1989-2001 Coördinator Wonen, na 1991 directeur, bij Werkgroep '2Duizend (het latere Laagland'Advies, overgegaan in Atrivé)
- 2001-heden Senior Consultant bij ORKA-advies

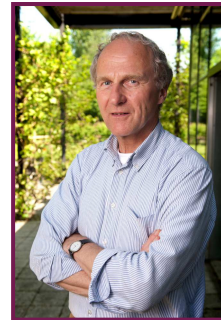
Nevenfuncties

- 1999-2007 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Dudok en Dudok Wonen te Hilversum
- 2006-heden Bestuurslid stichting Standplaats Driebergen
- 2009-2010 Lid raad van commissarissen bij Poort6 te Gorinchem
- 2010-heden Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting Viveste te Houten
- 2011-heden Bestuurslid 100% Heuvelrug
- 2012-heden Vicevoorzitter raad van commissarissen bij WSG te Geertruidenberg

Meer informatie: <http://www.linkedin.com/pub/tineke-booi/3/104/742>

Algemeen commissielid

Ir. P. van Waning (Paul)



Korte kennismaking

Mijn kennis in de volkshuisvesting heb ik in eerste instantie opgedaan in mijn functie als voorzitter van een raad van commissarissen, bij een corporatie in het oosten van het land. Daarvoor was ik vooral actief in het bedrijfsleven. Daarna hebben mijn werkzaamheden zich verbreed naar de corporatiesector. Van huis uit ben ik bedrijfskundige. Ik heb later in mijn loopbaan deze kennis aangevuld met een opleiding voor mediation. In mijn werk combineer ik de 'harde' kanten van strategie en financiering met de 'zachte' kanten van organiseren, zoals samenwerking en verbinding. Deze deskundigheid op beide terreinen zet ik in bij mijn werk als adviseur, bijvoorbeeld het leiden van beleidsbijeenkomsten en zelfevaluaties van RvC's. Daarnaast bemiddel ik bij arbeids- en zakelijke geschillen. Verder richt ik mij meer en meer op bestuurlijke en toezichhoudende functies.

Visitaties

Mijn focus bij visitaties ligt in dezelfde lijn als mijn werkzaamheden en kennis. Ik concentreer me dan ook vooral op Governance en Presteren naar Vermogen, maar ook op Presteren naar Opgaven en Ambities. Wat neemt een corporatie zich voor, hoe SMART formuleert men de doelstellingen en wat weet een corporatie daarvan te realiseren? Dat zijn belangrijke vragen om inzicht te krijgen in het functioneren van een corporatie. Daarover verantwoording afleggen is een van de functies van visitaties. Daarmee wordt duidelijk aan de buitenwereld wat een corporatie ambieert en waarmaakt, en wat men voor de toekomst kan verwachten. Visitaties zijn verder de basis voor verdere ontwikkeling van een corporatie zelf. Persoonlijk vind ik de functie van leren en verbeteren bij visitaties minstens zo belangrijk.

Reeds gevisiteerd

2008 IJsselsteinse Woningbouwvereniging, IJsselstein
2010 SSH Utrecht, Utrecht
2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
2011 Destion, Gennep
2011 Wonen Midden-Delfland, Maasland
2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
2014 Woonstichting SSW, De Bilt
2014 Ressort Wonen, Rozenburg

Specifieke deskundigheid

- Kennis van bedrijfseconomische vraagstukken bij corporaties
- Kennis en ervaring in toezichhoudende functies
- Gespreksvaardigheden op basis van de mediation opleiding

Kort CV

- Geboren in 1948
- Opleiding: Bedrijfskunde en mediation opleiding
- 1975-1979 Consultant bij NEHEM
- 1979-1987 Diverse functies bij Kluwer, waaronder directeursfunctie bij een Duitse vestiging (1983-1987)
- 1987-1992 Diverse functies op managers- en directieniveau bij uitgevers
- 1992-2013 Partner bij Claassen, Moolenbeek & Partners
- 2008-2012 Organisatieadviseur (en associé) bij Vannimwegen
- 2002-heden Partner bij Mediation Plus

Nevenfuncties

- 2004-2012 Voorzitter raad van commissarissen bij Woningstichting De Groene Waarden te Gorssel
- 2009-2013 Lid financiële commissie VTW - Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties
- 2010-2015 Vicevoorzitter Vereniging Het Zonnehuis (ouderenzorg)
- 2012-heden Lid (vanaf 2014 voorzitter) raad van commissarissen Woning te Ulfst
- 2013-heden Vice-voorzitter raad van commissarissen Woningbedrijf Warnsveld

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/paul-van-waning/4/a82/808>

Secretaris

Dr. ing. R. Dankert (Ritske)



Korte kennismaking

In mijn werk houd ik me bezig met onderzoek, advisering en training op het brede terrein van ruimte en wonen. Gemeenten en vooral corporaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Ik heb bij corporaties veel ervaring en kennis in de praktijk van de volkshuisvesting opgedaan. Ik heb als onderzoeker en adviseur gewerkt bij onder meer het OTB in Delft en Companen in Arnhem. Een van de opdrachten bij het laatste bureau betrof het houden van een evaluatieonderzoek naar het woonbeleid in opdracht van het ministerie. Daarnaast heb ik onderzoek gedaan naar buurtgericht werken door corporaties, onderzoek naar energiebesparingsmaatregelen en het ontwikkelen van strategisch voorraadbeleid bij corporaties. In 2011 ben ik gepromoveerd. Ik heb een proefschrift geschreven over de implementatie het Strategisch Voorraadbeleid met als titel 'Balanceren tussen uitvoering en bewuste afwijking van het beleid'. Vanaf 2012 werk ik als zelfstandig onderzoeker/adviseur in mijn eigen bureau. Ik ben daarnaast deeltijd docent Ruimtelijke Ordening en Planologie bij de Hogeschool Utrecht. Ook schrijf ik regelmatig blogs over corporaties en de ontwikkelingen in de volkshuisvesting.

Visitaties

Bij visitatiecommissies vervul ik de rol van secretaris. Ik bewaak de voortgang van het visitatietraject. Mijn taak is om ervoor te zorgen dat een traject goed verloopt en de commissie over voldoende informatie beschikt om tot een goed oordeel te komen. Ten slotte ben ik penvoerder van het rapport. Mijn ervaring als onderzoeker en adviseur in ruimte en wonen komt mij bij visitaties van pas. Ik beschik over voldoende kennis om de gegevens snel te kunnen doorgronden en de commissie te ondersteunen bij haar oordeelsvorming. Visitaties hebben een dubbele functie: verantwoording, gericht op de buitenwereld en verbetering, gericht op de eigen organisatie. Mijn motivatie om te visiteren ligt vooral in de mogelijkheid tot verbetering die visitaties bieden, hoe belangrijk ik verantwoorden ook vind.

Reeds gevisiteerd

Ritske Dankert werkt sinds begin 2013 als secretaris voor visitatiecommissies bij Raeflex en heeft daarbij een inwerktraject doorlopen.

- 2014 Wovesto, Sint-Oedenrode
- 2014 Woningstichting Putten, Putten
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Woonstichting SSW, De Bilt
- 2014 Ressort Wonen, Rozenburg
- 2014 Oosterpoort, Groesbeek
- 2014 Random Wonen, Pijnacker
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen

Specifieke deskundigheid

- Kennis van (beleids)processen bij corporaties
- Brede blik op het terrein van ruimtelijke ordening en wonen opgedaan door opdrachten bij corporaties, gemeenten, projectontwikkelaars, provincie en Rijksoverheid.

Kort CV

- Geboren in 1981
- 1998-2002 Ruimtelijke Ordening en Planologie aan de NHTV internationale hogeschool Breda
- 2002-2005 Sociale Geografie en Planologie aan de Rijksuniversiteit Groningen
- 2006-2010 Onderzoeker/adviseur bij het OTB, TU Delft
- 2010-2012 Onderzoeker/adviseur bij Companen, Arnhem
- 2011 gepromoveerd op implementatie strategisch voorraadbeleid
- 2012-heden Docent Ruimtelijke Ordening Hogeschool Utrecht
- 2012-heden Eigenaar/adviseur bij Ritske Dankert Ruimte en Wonen in Nijmegen

Meer informatie: www.ritskedankert.nl en <http://nl.linkedin.com/in/ritskedankert>

Bijlage 3 Bronnenlijst

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief	Documenten
Presteren naar Opgaven en Ambities (PnOA)	<ul style="list-style-type: none"> • Position paper • Jaarplannen per afdeling 2010-2013 • Activiteitenoverzichten 2010-2013 • Balanced Scorecard kwartaalrapportages 2010-2013 • Jaarverslagen 2010-2013 • Huurprijsbeleid 2010-2014 • Ondernemingsplan 2012-2015 • Toekomstvisie 2014-2019 • Portefeuillestrategie en wijkstrategie (2012) • Complexbeheerplannen (2013) • Doelgroepenbeleid (2010, 2012) • Duurzaamheidsbeleid (2011) • Kwaliteitsvisie (2012) • Notitie bewonersparticipatie (2012) • Notitie bevordering doorstroming senioren (2013) • Huurincassobeleid (2011) en evaluatie (2013) • Faseplan slagingskansen en wachttijden (2013) • Overlastprotocol (2013) • Verkoopbeleid huurwoningen (2014) • Woningbehoefteonderzoek De Bilt • Woonvisie De Bilt 2006-2015 • Woonvisie De Bilt 2013-2020 • Prestatieafspraken BRU 2005-2015 • Regionale huisvestingsverordening (2008) • Regionale woonvisie 2030 (2009) • Regionale woningmarktmonitor (2013) • Regionaal Henneconvenant (2010-2014) • Prestatieafspraken SSW en gemeente De Bilt 2009-2014 en voortgangsrapportages • Convenant wijkdiensten (2010) • DUBO convenant (2010) • Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<ul style="list-style-type: none"> • Plan van Aanpak belanghebbenden (2009) • Huurderblad (2012, 2013) • Bewonersinformatie aanpak Heemstrakwartier • Notulen ambtelijk en bestuurlijk overleg met gemeente (2010-2013) • Relatiemagazine (2010-2013) • Verslagen klantenpanels (2012-2013) • Verslagen belanghebbendenbijeenkomsten (2010, 2011, 2014) • Verslagen belanghebbendenbijeenkomsten over ondernemingsplan (2012) • Verslagen overleg met huurdersbelangenorganisatie Woonspraak (2010-2013) • Samenwerkingsovereenkomst SSW – Woonspraak (2009).
Presteren naar Vermogen (PnV)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief, Solvabiliteitsbrief, Toezichtsbrief (2010-2013) • De Oordeelsbrief van de minister van BZK (2010-2013) • Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin (2010-2012) • Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief (2010-2013) • Jaarrekeningen en jaarverslag (2010-2013) • Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen (2010-2013)

	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse begroting – jaarcijfers (2010-2013) • Accountantsverslagen en Managementletters (2010-2013) • Kwartaalrapportages (2010-2013)
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeringsmatrix ondernemingsplan (2013-2014) • Integriteitsbeleid • Klokkenluidersregeling • Procuratieregeling • Reglement raad van bestuur (2013) • Statuten • Verslagen zelfevaluaties RvC • Verslagen strategiedagen RvC • Verslagen RvC vergaderingen • Verslagen auditcommissie RvC

Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen

Geïnterviewde personen

Alle geïnterviewde personen zijn door de voltallige commissie tijdens in totaal zeven face-to-face gesprekken geïnterviewd over de prestaties van Woonstichting SSW.

Raad van commissarissen

- De heer R.B. de Haas
- Mevrouw G.J.J. Prins
- De heer E.A. Dijkstra

Bestuur

- De heer A. van Zijl
- Mevrouw J. van der Bijl

Managementteam

- De heer M. Jeths
- De heer M. Rodigas
- De heer S. Sukhraj

Biltse Bewonersvereniging Woonspraak

- De heer R. van Zwol
- Mevrouw S. van der Zee

Gemeente De Bilt

- Mevrouw A.E. Brommersma
- Mevrouw J.L. van Hulst-Mazirel
- De heer H.J.M.A. Mieras
- Mevrouw T. Maas

Zorg- en welzijnsinstellingen

- De heer G. Kaaij (Stichting Reinaerde)
- De heer H. Hoekstra (Bestuur Stichting De Bilthuysen)
- Mevrouw E. Ribbens (Stichting MENS)
- Mevrouw I. Verhey (Samen voor De Bilt)

Overige partijen

- Mevrouw H. Brosi (wijkraad De Leijen)
- Mevrouw A. Hoornsman (directeur basisschool Wereldwijs)

Bijlage 5 Prestatietabel

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013					Cijfer
1. Huisvesting van de primaire doelgroep					7,0
Woningtoewijzing en doorstroming					
• Beschikbaarheid woningen					
	2010	2011	2012	2013	
Goedkoop	1039	1015	859	647	
Betaalbaar	2859	2867	2908	2891	
Duur	899	903	1032	1332	
Duur > toeslaggrens	93	105	86	93	
Bron: CFV, SSW					
• Passend toewijzen					
	Passend toegewezen				
2010	97,5%				
2011	87,4%				
2012	62,6%				Mogelijk mede gevolg van ingezet beleid huurharmonisatie
Bron: CFV					
• Tegengaan woonfraude					
In 2010 is een convenant met de gemeente afgesloten om te borgen dat SSW de gemeentelijke basisadministratie kan inzien bij vermoedens van woonfraude en illegale bewoning.					
• Wachtlijst/slaagkans					
SSW streeft naar evenwichtige slaagkansen voor verschillende doelgroepen en het verkorten van de wachttijden. (jaarverslag 2013).					
	Slaagkans		Gemiddeld aantal reacties		
2010-4	4,4		155		
2011-1	4,8		127		
2011-2	7,2		131		
2011-3	7,3		127		
2011-4	7,7		117		
2012-1	6,3		123		
2012-2	6,3		99		
2012-3	9,5		82		
2012-4	14,6		45		
2013-1	4,3		46		
2013-2	1,84		52		
2013-3	3,4		51		
Bron: SSW *Vanaf 2012 (ook) minder reacties door nieuwe systematiek woonruimteverdeling en door regelgeving rondom toewijzing aan middeninkomens.					
	Mutatiegraad				
2010	5,9%				
2011	6,1%				
2012	7,2%				
2013	7,5%				
Bron: CFV, SSW					
• Leegstand					
	Huurderving marktomstandigheden	Huurderving projectleegstand	Huurderving totaal		
2010			1,01%		
2011			1,23%		
2012	0,4%	1,4%	1,89%		
2013	0,57%	0,62%	1,19%		
Bron: CFV, SSW					
• Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters, statushouders of jongeren					
Jongeren tot 23 jaar en starters:					
Er zijn 12 nieuwbouwappartementen voor jongeren gebouwd (jaarverslag 2012).					
Bij het vaststellen van de complexbeheerplannen zijn een aantal woningen specifiek voor jongeren / starters gelabeld. (jaarverslag 2012).					
SSW biedt daarnaast sociale koopwoningen aan onder het label van KoopGoedkoop. (jaarverslagen)					

Geleverde prestaties op de prestatievelen 2010-2013				Cijfer																				
Statushouders: <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aantal woningen voor statushouders</th> <th>Aantal gehuisveste personen</th> <th>Taakstelling (personen)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>10</td> <td>20</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td></td> <td>26</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>8</td> <td>21</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>5</td> <td>11</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> Bron: SSW						Aantal woningen voor statushouders	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling (personen)	2010	10	20	26	2011		26	26	2012	8	21	12	2013	5	11	
	Aantal woningen voor statushouders	Aantal gehuisveste personen	Taakstelling (personen)																					
2010	10	20	26																					
2011		26	26																					
2012	8	21	12																					
2013	5	11																						
Betaalbaarheid <ul style="list-style-type: none"> Huurprijsbeleid <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Gemiddelde huurprijs / maand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>€ 451,00</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>€ 462,00</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>€ 460,00</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>€ 469,00</td> </tr> </tbody> </table> Bron: CFV, SSW <p>SSW maakt gebruik van de mogelijkheid om de huur voor midden- en hogere inkomens extra te verhogen (jaarverslag 2013).</p> <p>SSW heeft op basis van haar huurbeleid een streefhuur per complex bepaald. De huurprijs wordt altijd geharmoniseerd tot ten minste 72% maximaal redelijk (het landelijke gemiddelde). In 2013 is 76,4% van maximaal redelijk gerealiseerd bij nieuwe verhuuringen. (kwartaalrapportage)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kernvoorraad(beleid) <p>SSW heeft met de gemeente afgesproken dat minimaal 25% van de eengezinswoningen en minimaal 40% van de meergezinswoningen tot de kernvoorraad (tot de eerste aftoppingsgrens) blijven behoren.</p> Overige woonlasten <p>Huurders kunnen voor het huurderonderhoud een serviceabonnement afsluiten voor € 5 per maand. Ook zijn abonnementen voor het schoonmaken van dakgoten en het ontstoppen van de riolering.</p> Aanpak huurachterstanden <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>0,77%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>0,83%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>0,83%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>1,02%</td> </tr> </tbody> </table> Bron: SSW <p>In 2012 heeft SSW het incassobeleid aangescherpt: aan de ene kant gaat de corporatie sneller naar de deurwaarder. Aan de andere kant biedt de corporatie ook sneller hulp aan (samen met andere partijen). In 2013 heeft een eerste evaluatie van het nieuwe beleid plaatsgevonden. De strenge incassoprocedure heeft stabiliteit van de achterstand opgeleverd. Het aantal huurders bij de deurwaarder is afgenomen en het aantal huurders dat hulp krijgt (o.a. schuldhulpverlening) is in 2013 toegenomen. Het aantal ontruiming is in 2013 vergelijkbaar met vorige jaren. (jaarverslag 2013).</p>						Gemiddelde huurprijs / maand	2010	€ 451,00	2011	€ 462,00	2012	€ 460,00	2013	€ 469,00		Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur	2010	0,77%	2011	0,83%	2012	0,83%	2013	1,02%
	Gemiddelde huurprijs / maand																							
2010	€ 451,00																							
2011	€ 462,00																							
2012	€ 460,00																							
2013	€ 469,00																							
	Huurachterstand t.o.v. bruto jaarhuur																							
2010	0,77%																							
2011	0,83%																							
2012	0,83%																							
2013	1,02%																							
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen				8,0																				
Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte SSW beschikt over 1.179 nultredenwoningen (Bron: CFV). In 2013 zijn in totaal 54 voor senioren geschikte appartementen opgeleverd.																								
SSW heeft in bezit: <ul style="list-style-type: none"> Woonzorgcentrum Dijkstate: 61 zelfstandige seniorenappartementen, met de mogelijkheid van 24-uurs zorgverlening, gemeenschappelijke ruimten en een restaurant; Toutenburg: 33 seniorenappartementen met zorgverlening vanuit Dijkstate en een gemeenschappelijke recreatieruimte met activiteiten verzorgd door Stichting MENS; Planetenbaan Zonnepleinflat: 79 levensloopbestendige appartementen (gerenoveerd). <p>Senioren en huurders met een lichamelijke beperking kunnen voor kleine klussen in huis, sinds de zomer van 2010, een beroep doen op de servicemedewerker van SSW. Er zijn voor de huurder geen kosten verbonden aan de inzet van de servicemedewerker. (jaarverslag 2010).</p>																								
Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking																								
SSW heeft in bezit (jaarverslag 2013): <ul style="list-style-type: none"> Wooncentrum Zideris Bilthoven: woonruimte (verschillende woningen) voor 26 volwassenen met een verstandelijke beperking. Zideris Bilthoven begeleidt ook een aantal verstandelijk 																								

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013	Cijfer																																																							
<p>gehandicapten die zelfstandig wonen;</p> <ul style="list-style-type: none"> - multifunctioneel zorgcentrum Rinnebeek: huisartsenpraktijk, oefenruimte Rode Kruis, dagopvang voor cliënten met dementie en 28 wooneenheden voor psychogeriatrische cliënten (kleinschalige verpleeghuiszorg) in samenwerking met De Biltse Hof nu De Bilthuysen; - Thomashuis Maartensdijk: kleinschalige woonvoorziening voor 8 bewoners met een verstandelijke (en lichamelijke) beperking; - De Reiger: 26 zorgappartementen voor mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking, cliënten van Reinaerde. <p>Dagcentrum Reinaerde (dagbesteding voor 24 mensen met een verstandelijke beperking) in 2011 opgeleverd. (jaarverslag)</p> <p>Op initiatief van Stichting De Bilthuysen zijn gemeente, zorg- en welzijnspartijen in gemeente De Bilt bezig met het ontwikkelen van een webportal waardoor deelnemers via een eenvoudige druk op de knop in contact komen met hulp- of zorgverleners. SSW is betrokken bij de voorbereidingen. (jaarverslag 2013).</p>																																																								
<p>Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Wmo-aanpassingen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>32</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: SSW</p>		Wmo-aanpassingen	2010		2011	41	2012	24	2013	32																																														
	Wmo-aanpassingen																																																							
2010																																																								
2011	41																																																							
2012	24																																																							
2013	32																																																							
3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer	7,0																																																							
<p>Woningkwaliteit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prijs-kwaliteitverhouding <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Puntprijs (EUR)</th> <th>Huur als % van WOZ-waarde</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>€ 3,17</td> <td>2,4%</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>€ 3,25</td> <td>2,6%</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>€ 2,76 (Daeb) en € 3,27 (niet-Daeb).</td> <td>2,7%</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>€ 3,07 (Daeb) en € 3,54 (niet-Daeb).</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: CFV, SSW</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditie en onderhoudstoestand <p>SSW baseert haar onderhoudsbegroting op conditiemetingen.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reparatieonderhoud [€/vhe]</td> <td>181</td> <td>203</td> <td>151</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Planmatig onderhoud [€/vhe]</td> <td>778</td> <td>782</td> <td>241</td> <td>740</td> </tr> <tr> <td>Mutatieonderhoud [€/vhe]</td> <td>209</td> <td>272</td> <td>163</td> <td>125</td> </tr> <tr> <td>Onderhoud (totaal) [€/vhe]</td> <td>1168</td> <td>1257</td> <td>555</td> <td>995</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: SSW</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Aantal reparatieverzoeken</th> <th>Kosten per reparatieverzoek</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2010</td> <td>3171</td> <td>€ 280</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>3164</td> <td>€ 314</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>2772</td> <td>€ 292</td> </tr> <tr> <td>2013</td> <td>2887</td> <td>€ 245</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: SSW</p> <ul style="list-style-type: none"> • Differentiatie en aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau 		Puntprijs (EUR)	Huur als % van WOZ-waarde	2010	€ 3,17	2,4%	2011	€ 3,25	2,6%	2012	€ 2,76 (Daeb) en € 3,27 (niet-Daeb).	2,7%	2013	€ 3,07 (Daeb) en € 3,54 (niet-Daeb).			2010	2011	2012	2013	Reparatieonderhoud [€/vhe]	181	203	151	130	Planmatig onderhoud [€/vhe]	778	782	241	740	Mutatieonderhoud [€/vhe]	209	272	163	125	Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1168	1257	555	995		Aantal reparatieverzoeken	Kosten per reparatieverzoek	2010	3171	€ 280	2011	3164	€ 314	2012	2772	€ 292	2013	2887	€ 245	
	Puntprijs (EUR)	Huur als % van WOZ-waarde																																																						
2010	€ 3,17	2,4%																																																						
2011	€ 3,25	2,6%																																																						
2012	€ 2,76 (Daeb) en € 3,27 (niet-Daeb).	2,7%																																																						
2013	€ 3,07 (Daeb) en € 3,54 (niet-Daeb).																																																							
	2010	2011	2012	2013																																																				
Reparatieonderhoud [€/vhe]	181	203	151	130																																																				
Planmatig onderhoud [€/vhe]	778	782	241	740																																																				
Mutatieonderhoud [€/vhe]	209	272	163	125																																																				
Onderhoud (totaal) [€/vhe]	1168	1257	555	995																																																				
	Aantal reparatieverzoeken	Kosten per reparatieverzoek																																																						
2010	3171	€ 280																																																						
2011	3164	€ 314																																																						
2012	2772	€ 292																																																						
2013	2887	€ 245																																																						
<p>Kwaliteit dienstverlening</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>KWH Huurlabel 1.0</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Klantoordeel over klachten behandelen (ontevredenheid)</td> <td>6,1</td> <td>5,6</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Klantoordeel over klantcontact</td> <td>7,9</td> <td>7,8</td> <td>7,4</td> </tr> <tr> <td>Klantoordeel over uitgevoerd onderhoud</td> <td>7,6</td> <td>7,5</td> <td>7,6</td> </tr> <tr> <td>Klantoordeel over uitgevoerde reparaties</td> <td>8,0</td> <td>8,0</td> <td>8,6</td> </tr> <tr> <td>Klantoordeel over verhuizen</td> <td>8,6</td> <td>8,3</td> <td>8,0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Bron: KWH</p>	KWH Huurlabel 1.0	2010	2011	2012	Klantoordeel over klachten behandelen (ontevredenheid)	6,1	5,6	5,6	Klantoordeel over klantcontact	7,9	7,8	7,4	Klantoordeel over uitgevoerd onderhoud	7,6	7,5	7,6	Klantoordeel over uitgevoerde reparaties	8,0	8,0	8,6	Klantoordeel over verhuizen	8,6	8,3	8,0																																
KWH Huurlabel 1.0	2010	2011	2012																																																					
Klantoordeel over klachten behandelen (ontevredenheid)	6,1	5,6	5,6																																																					
Klantoordeel over klantcontact	7,9	7,8	7,4																																																					
Klantoordeel over uitgevoerd onderhoud	7,6	7,5	7,6																																																					
Klantoordeel over uitgevoerde reparaties	8,0	8,0	8,6																																																					
Klantoordeel over verhuizen	8,6	8,3	8,0																																																					

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013			Cijfer
KWH Huurlabel 2.0	2012	2013	
Totaalscore over kwaliteit en beleving van dienstverlening	7,5	7,5	
Score over de Bereikbaarheid	7,8	7,7	
Score over de Communicatie	7,5	7,1	
Score op Woning zoeken	7,4	7,6	
Score op Nieuwe woning	7,6	7,5	
Score op Huur opzeggen	8,6	8,3	
Score op Reparaties	8,1	7,7	
Score op Onderhoud	7,6	7,7	
Score op Klachten behandelen (ontevredenheid)	5,8	6,6	
Bron: KWH			
Energie en duurzaamheid			
<ul style="list-style-type: none"> Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels 			
	Energie-index		
2011	1,76		
2012	1,75		
Bron: Shaere			
Engielabels op 31 december	2010	2011	2012
A	22	22	149
B	881	914	817
C	1012	1056	1153
D	1573	1644	1652
E	888	779	731
F	287	274	210
G	172	138	116
Bron: SSW			
<ul style="list-style-type: none"> Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen 			
<p>Bij renovatie streeft SSW naar een sprong in het energielabel van ten minste twee stappen en bij voorkeur label C of hoger. Daarom:</p> <ul style="list-style-type: none"> plaatst SSW bij het vervangen van kozijnen altijd HR++-glas. Tegelijkertijd optimaliseert SSW de ventilatie en legt zo nodig mechanische ventilatie aan; plaatst SSW standaard een hoogrendementsketel bij het vervangen van c.v.-ketels. Huurders kunnen de ketel tegen een huurverhoging laten uitrusten met een warmwatervoorziening. De boiler (grootverbruiker van stroom) of de geiser vervalt in dat geval; gebruikt SSW bij alle onderhoudswerkzaamheden zoveel mogelijk duurzame producten. In 2007 heeft SSW het landelijk convenant voor het gebruik van FSC-hout ondertekend. 			
<p>In 2013 is SSW begonnen met het ontwikkelen van beleid voor het plaatsen van zonnepanelen op eengezinswoningen.</p>			
<p>Op verzoek van huurders kan in hun slaapkamerramen isolatieglas geplaatst worden. (jaarverslag) Bij project Het Lichtruim is een WKO-installatie gerealiseerd (Jaarverslag 2013).</p>			
4. (Des)investeringen in vastgoed			7,0
Nieuwbouw			
	Nieuwbouw		
	Huur	Koop	
2010	20	12	
2011	0	0	
2012	8	4	
2013	78	2	
Bron: CFV, SSW			
Sloop, samenvoeging			
SSW heeft tussen 2010 en 2013 geen bestaande huurwoningen gesloopt. (jaarverslagen)			
Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)			

Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013		Cijfer
	Verbeteren en renovaties	
2010	48	
2011	117	
2012	296	
2013	190	
Bron: CFV, SSW		
Maatschappelijk vastgoed		
<p>In het najaar van 2013 is Het Lichtruim opgeleverd. In het gebouw hebben een basisschool, een kinderdagverblijf, een peuterspeelzaal, de buitenschoolse opvang, de bibliotheek, het Kunstenhuis, dagopvang Reinaerde en het Centrum voor Jeugd en Gezin onderdak gekregen. Op de bovenste verdieping van het gebouw zijn 20 seniorenappartementen gerealiseerd waarvan 8 in de sociale huur.</p>		
Verkoop		
<p>SSW heeft tussen 2010 en 2013 geen bestaande huurwoningen verkocht. In 2013 zijn wel 79 woningen aangewezen voor verkoop (aan zittende bewoners of bij mutatie). (Jaarverslagen)</p>		
5. Kwaliteit van wijken en buurten		7,0
Leefbaarheid		
<p>SSW heeft een budget beschikbaar voor diverse leefbaarheidsinitiatieven (deels gaat het om initiatieven van bewoners). Dit wordt besteed aan zaken zoals groenonderhoud, schoonmaak, een training, begeleiding bij een laatste-kans plaatsing (jaarverslagen)</p> <p>Sociaal Warenhuis: Het bedrijfspand aan de Molenkamp 48 in De Bilt is enige jaren geleden aangekocht om er in de toekomst woningbouw te kunnen plegen. Omdat de herontwikkeling van het hele gebied nog een aantal jaar duurt, en om leegstand te voorkomen, is een maatschappelijke functie voor het pand gevonden in de vorm van een sociaal warenhuis. Diverse maatschappelijke organisaties hebben hier een ruimte gevonden van waaruit zij hun werkzaamheden kunnen verrichten. (jaarverslag 2010) De kosten die SSW hiervoor maakt zijn t/m 2013 niet opgenomen in de leefbaarheidsuitgaven.</p>		
Wijk- en buurtbeheer		
<p>De wijkbeheerders ondersteunen (met raad en daad) bewoners met initiatieven die de leefbaarheid bevorderen. Ze hebben veel contacten met andere organisaties, zoals de gemeente, het jongerenwerk, buurthuizen en de politie. De aspecten schoon, heel en veilig staan centraal in hun werk. De functie van wijkbeheerder is in nauwe samenwerking met de gemeente tot stand gekomen. Activiteiten omvatten o.a. schoonmaak algemene ruimten, servicegesprekken met nieuwe huurders, zwerfvuilteams, bewonerscontact rondom renovatie en bouwprojecten. (jaarverslagen)</p>		
Aanpak overlast		
<p>De wijkconsulenten houden zich onder andere bezig met de leefbaarheid achter de voordeur. Het gaat daarbij om bemiddeling in burencollicten, bewoners die (dreigen te) vervuilen of bewoners met psychische klachten die voor overlast zorgen.</p> <p>In 2013 is het overlastprotocol herschreven. Hierin is vastgelegd hoe wij handelen bij overlast en welke instrumenten wij daarvoor gebruiken. Ook ligt vast wanneer we stoppen met bemiddelen en andere instrumenten zoals buurbemiddeling of een gerechtelijke procedure inzetten. (jaarverslag 2013)</p> <p>Als er sprake is van overlast door bewoners met psychosociale problemen werken we vaak samen met ons uitgebreide netwerk van hulpverleningsinstanties (hiermee wordt meestal 1x per kwartaal overleg gevoerd). (jaarverslagen)</p>		

Bijlage 6 Meetschaal

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 5.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vier prestatievelen te weten:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. 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 eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Voor de beoordeling van Presteren naar Opgaven wordt ook bovengenoemde meetschaal gehanteerd, waarbij in het beoordelingskader aan de cijfers als volgt een kwantificering van de mogelijk marges is gekoppeld:

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

Bijlage 7 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Woonstichting SSW d.d. 6 september 2014.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (1 juli 2011)

Toegepast:	<input checked="" type="radio"/>
Actiepunt:	<input type="radio"/> in ontwikkeling
Uit te leggen:	<input type="radio"/> uitlog op website
Bespreekpunt RvC:	<input type="radio"/> wordt voorgelegd aan RvC
Niet van toepassing:	<input type="radio"/>

I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofddijnen governance structuur worden in jaarverslag uiteengezet. De actuele volledige governance structuur wordt op de website geplaatst.	<input checked="" type="radio"/>
2. Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven. Voor de volgende drie principes geldt dat ze onverkort worden toegepast:	<input checked="" type="radio"/>
- Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties	<input checked="" type="radio"/>
- Honorering Commissarissen	<input checked="" type="radio"/>
- Zittingstermijnen van Commissarissen	<input checked="" type="radio"/>
Voor de overige bepalingen geldt "pas toe of leg uit"	<input checked="" type="radio"/>
3. Elke verandering in de governance structuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	<input checked="" type="radio"/>

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	
a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
b) de operationele en financiële doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;	<input checked="" type="radio"/>
d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;	<input checked="" type="radio"/>
e) wijze van vormgeving horizontale verantwoording;	<input checked="" type="radio"/>
f) indien aanwezig het bestuursreglement.	<input checked="" type="radio"/>
De hoofdzaak hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	<input checked="" type="radio"/>
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.	<input checked="" type="radio"/>
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:	

1

- a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;
- b) een voorstel tot wijziging van de statuten;
- c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;
- d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
- e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
- f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;
- g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;
- h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen;
- 4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):
 - a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;
 - b) een integriteitcode, geplaatst op de website;
 - c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;
 - d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
 - e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;
 - f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;
 - g) een toetsingskader met de te hanteren criteria voor doen van investeringen.
- 5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen, de werking hiervan en met name de wijze waarop het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen zijn geregeld.
- 6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.

Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.
Dit wordt geregeld in een klokkenluideregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.
- 7. Het bestuur stelt een toetsingskader vast voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen.

De RvC keurt beide toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving hiervan.
- 8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van

Status

- | | |
|--|-------------|
| iedere bestuurder, | 👁 |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke. | 👁 |
| 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de RvC wordt voorzien. | 👁
👁
👁 |
| 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | 👁 |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. | 👁 |

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Een bestuurder zal:	
a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie;	👁
b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie);	👁
c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen;	👁
d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).	👁
2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang.	👁 👁
3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.	👁
4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.	👁 👁
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie.	👁

3

III. Raad van Commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR.	●
Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	●
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de governance code verlangen.	●
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	●
a) geslacht;	●
b) leeftijd;	●
c) hoofdfunctie;	●
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	●
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	●
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	●
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen;	●
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	●
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden van de RvC daarop aangesproken.	●
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	●
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	●
a) de realisatie van de doelstellingen;	●
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	●
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	●
d) het kwaliteitsbeleid;	●
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	●
f) het financiële verslaggevingproces;	●
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	●
h) het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen.	●
7. De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	●
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.	●
Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.	●
De RvC bespreekt ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de	●

- | | |
|---|---|
| individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. | ○ |
| 8. De RvC heeft een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. | ○ |

III.2 Onafhankelijkheid

Uitwerking

Status

- | | |
|---|--------|
| 1) De RvC waakt ervoor dat de meerderheid van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk is.
De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag. | ○
○ |
| 2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad: | |
| a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest; | |
| b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf; | ○ |
| c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is; | ○ |
| d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; | ○ |
| e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden; | ○ |
| f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante | ○ |

- belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingaangelegenheden; ○
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; ○
- h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is. ○
- i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. ○

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Uitwerking

Status

1. De RvC heeft een profielschets voor zijn omvang en samenstelling. ○
 - De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. ○
 - De profielschets bevat de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC daarvoor hanteert. ○
 - Indien bestaande situatie afwijkt van genoemde doelstellingen dan legt RvC hiervoor verantwoording af in jaarverslag. ○
 - De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven. ○
2. Minimaal één lid van de RvC heeft ervaring in volkshuisvestingaangelegenheden. ○
3. Minimaal één lid van de RvC is een zogenoemde financieel expert. ○
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. ○
 - De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. ○
5. Een lid van de RvC kan maximaal tweemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC. ○
6. De RvC heeft een rooster van aftreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk aftreden. ○
 - Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst. ○

III.4 Rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen

Uitwerking

Status

1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
 - a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; ○

- b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; ①
 - c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; ①
 - d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; ②
 - e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; ②
 - f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; ①
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie. ②

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de Raad van Commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	②
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	②
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	②
<i>Auditcommissie</i>	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode; ② b) de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolitiecs, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.); ② c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; ② d) de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder. ② 	
5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. ②	
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ②	
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ②	
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur	

- verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ④
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste éénmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ④
- Selectie- en remuneratiecommissie*
10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ④
 - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ④
 - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ④
 - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ④
 - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ④
 - f) het opmaken van het remuneratierapport. ④
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ④

III.6 Tegenstrijdige belangen

- | <u>Uitwerking</u> | <u>Status</u> |
|---|---------------|
| 1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de RvC en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang | ④ |
| 2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. | ④ |
| 3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting | ④ |
| 4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. | ④ |
| 5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. De delegatie is slechts van tijdelijke aard. | ④
④ |

6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen.

0

III.7 Bezoldiging Raad van Commissarissen

Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties.

Status

0

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

IV.1 Financiële verslaggeving

Uitwerking

1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.

Status

0

0

0

0

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

Uitwerking

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan

Status

0

0

9

- plaatsvinden, ○
- Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste éénmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. ○
- De beoordeling wordt besproken in de RvC. ○
- De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie. ○
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC ○

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren. ○

IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen. ○
- Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
- A. Met betrekking tot de accountantscontrole:
- Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant; ○
 - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc. ○
- B. Met betrekking tot de financiële cijfers:
- Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie; ○
 - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze ○

- van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan; ○
- Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten. ○
- C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:
 - Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; ○
 - Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden; ○
 - Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc. ○

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is.	○
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven.	○
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC.	○

V.2 Visitatie

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance.	○
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.	○
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC.	○

Bijlage 8 Position paper



STIP OP DE HORIZON

POSITION PAPER WOONSTICHTING SSW

VISITATIE 2014

De Bilt, 25 augustus 2014

MISSION STATEMENT

Wij zijn hard nodig om mensen met een smalle beurs te helpen aan betaalbare woonruimte in een leefbare omgeving. Wij zijn sterk verbonden met onze wijken en buurten en spelen een actieve maatschappelijke rol in onze samenleving.

De hieraan verbonden ambities liggen vast in onze nieuwe Toekomstvisie. Ons doel: tevreden klanten, toekomstbestendig bezit, een financieel gezonde positie en deskundig, op resultaat gerichte medewerkers.

1 MISSIE / VISIE / BEDRIJFSCULTUUR

Woonstichting SSW is een maatschappelijke onderneming met een publieke taak gericht op het wonen in de zes kernen van de gemeente De Bilt. Wonen in de breedste zin van het woord. Een leefbare en duurzame woonomgeving hoort hier ook bij.

Woonstichting SSW is niet alleen een maatschappelijk ondernemer, maar is ook maatschappelijk ondernemend. We kiezen daarbij voor een brede maatschappelijke oriëntatie; we investeren in stenen en we investeren in mensen. Dit komt tot uitdrukking in de diversiteit van projecten en een goede lokale verankering in de verschillende netwerken.

Huurders en toekomstige huurders zijn onze belangrijkste belangenhouders. Dit zijn onze klanten en daar ontfenen wij ons bestaansrecht aan. Ons handelen richten wij primair op hun belangen. Wij stellen onze klanten centraal en zijn daarop aanspreekbaar.

De gemeente is een belangrijke belangenhouders en partner in volkshuisvesting. Wij werken optimaal met hen samen in het verwezenlijken van onze doelstellingen. Dat doen wij en de gemeente vanuit ieders eigen verantwoordelijkheid.

Wij zijn verantwoordelijk, betrokken en verbindend. Open en transparant. Eerlijk en duidelijk. Wij zijn een positieve organisatie met de blik gericht op de buitenwereld. Deskundigheid, durf en plezier staan daarbij centraal. Wij zijn ook een lerende organisatie die haar kennis borgt en waar initiatief en verscheidenheid van medewerkers worden gewaardeerd en gestimuleerd. De kernwaarden van onze bedrijfscultuur vertalen zich in de wijze waarop wij met onze klanten en met elkaar omgaan.

2 BESCHRIJVING VAN DE ORGANISATIE

SSW is een middelgrote woningcorporatie met ruim 5300 verhuureenheden, actief in de zes kernen van de gemeente De Bilt. Wij bieden goede woningen aan, in leefbare wijken en buurten tegen een betaalbare prijs voor huurders met een smalle beurs. Onze core business onderscheidt zich van een belegger doordat wij vanuit onze maatschappelijke doelstelling woningen onder de kostprijs verhuren aan onze doelgroepen.

SSW is de enige sociale verhuurder in De Bilt en de aangewezen gesprekspartner voor de gemeente op het gebied van huisvesting van de lagere inkomens en bijzondere doelgroepen. Ook in het realiseren van maatschappelijk vastgoed en het zorgen voor een goede leefbaarheid trekken SSW en de gemeente samen op. Er is een recente Woonvisie en de wederzijdse prestatieafspraken 2014-2018 zijn in een vergevorderd stadium.

SSW is stevig verankerd in de lokale samenleving en heeft een breed sociaal en zakelijk netwerk. SSW is KWH gecertificeerd en hecht aan een goede dienstverlening.

SSW heeft een stevige positie op de lokale- en regionale woningmarkt. Er is veel vraag naar onze huurwoningen. De woningvoorraad bestaat uit 60% gestapelde woningen (met en zonder lift) en 40% eengezinswoningen. De kwaliteit van de woningvoorraad is goed, de woningen hebben relatief veel punten voor een redelijke prijs (50% van maximaal redelijk inclusief schaarste punten, gemiddelde

huur van € 462). Ook verhuurt SSW bedrijfspanden, garages, maatschappelijk vastgoed en diverse complexen voor bijzondere doelgroepen.

SSW is een kleine, slagvaardige organisatie (40 fte) en financieel gezond. De bedrijfslasten per woning zijn relatief laag. Vanwege de toenemende druk op de financieringsstromen en de wens tot verbetering van de planning en control cyclus is er in 2013 naast de algemeen bestuurder een tweede bestuurder aangenomen, met een financieel profiel. De planning en control cyclus is sterk in ontwikkeling (o.a. kwartaalrapportages, integraal risicomanagement). Wij willen blijvend aanspraak kunnen maken op de borgingsfaciliteiten van het WSW voor externe financiering.

Betrouwbaarheid, integriteit, goed bestuur en goed governance zijn belangrijke waarden voor SSW. De Raad van Commissarissen is samengesteld uit diverse disciplines en beschikt over kennis op de voor ons relevante deelgebieden; volkshuisvesting, zorg, vastgoed en financiën. De Raad neemt haar verantwoordelijkheid, is kritisch en gelijktijdig gericht op een goede samenwerking met het bestuur. De Raad heeft het ondernemingsplan, de meerjarenbegroting en het financieel statuut als helder beoordelingskader voor haar toezicht op het bestuur.

SSW heeft regelmatig structureel overleg over haar beleid met de huurdersvereniging en de gemeente. We denken na over nieuwe vormen van samenwerking en beïnvloeding. Hiernaast consulteert SSW haar belanghouders bij belangrijke thema's zoals onder andere het ondernemingsplan, de toekomstvisie, het langer zelfstandig wonen en duurzaamheid. De 'opgehaalde' informatie aan de voorkant maakt onderdeel uit van de uiteindelijke afweging van belangen. Op deze manier laat SSW zich beïnvloeden. SSW zet klantenpanels in om een betere dienstverlening te realiseren.

3 BESCHRIJVING VAN DE WONINGMARKT

SSW maakt deel uit van de BRU regio, Utrecht en omliggende gemeenten. Samenwerking van de corporaties in de BRU-regio gebeurt via het Regio Platform Woningcorporaties Utrecht (RWU). De woonruimteverdeling is door de samenwerkende RWU-corporaties regionaal uitbesteed aan Woningnet.

SSW acteert in een sterke, maar overspannen woningmarkt: Er zijn 7.600 ingeschreven woningzoekenden in De Bilt en 220.000 ingeschrevenen in de regio. Van de ruim 7.000 woningzoekenden in De Bilt zijn 1.200 actief woningzoekend. De wachttijden voor een woning liggen rond de 7 jaar voor een appartement en 9 jaar voor een eengezinswoning.

De vraag naar onze huurwoningen is groot en neemt de komende jaren alleen maar toe. Volgens het Centraal Planbureau voor de Leefomgeving neemt de doelgroep toe vanwege inkomensstagnatie en werkloosheid. Daarnaast heeft het scheiden van wonen en zorg een fors effect op de beschikbaarheid/ vrijkomen van woningen.

Ondanks de toch al grote tekorten en lange wachttijden is de laatste jaren een forse vermindering van nieuwbouw- en renovatieprogramma's zichtbaar in de regio. De economische tegenwind en de verhuurdersheffing zijn hiervoor de belangrijkste oorzaken.

Momenteel zijn er circa 18.700 huishoudens in gemeente De Bilt (totaal 43.000 inwoners). De BRU-monitor voorspelt de komende 15 jaar een toename van 1.300 huishoudens. De Bilt is bovendien een sterk 'vergrijpsde' gemeente. De komende 15 jaar groeit het aantal 65 plussers van 22% naar ruim 30%. Tegelijkertijd daalt het aantal gezinnen fors en groeit het aantal alleenstaanden naar 40%. Een derde van de Bitse bevolking hoort tot de primaire doelgroep met een inkomen onder de € 34.000. In de gemeente De Bilt is er beperkte nieuwbouw mogelijk vanwege de rode contouren. Dit zijn door de provincie vastgestelde grenzen waarbuiten niet mag worden gebouwd. Herontwikkeling van bestaande locaties biedt ruimte voor kleinschalige nieuwbouw.

4 BESCHRIJVING VAN OPGAVEN.

In de prestatieafspraken 2014-2018 met de gemeente De Bilt beschrijven we onze gezamenlijke opgaven. We focussen op 4 thema's. In de uitwerking van onze toekomstvisie vullen we de thema's concreet in.

De gezamenlijke opgaven concentreren zich op:

Kwalitatief hoogwaardig woonmilieu vasthouden

Om de groei op te vangen realiseren we woningen die tegemoet komen aan de wensen van huidige en nieuwe inwoners. We zorgen voor een blijvend goede kwaliteit van de bestaande woningvoorraad. Met de gemeente De Bilt trekken we samen op om ook de openbare ruimte schoon, heel en veilig te houden.

Leefbare vitale kernen

Een gedifferentieerde bevolkingsopbouw draagt bij aan een hoogwaardig woonmilieu. In de grote kernen is sprake van een gedifferentieerde bevolkingsopbouw en voldoende voorzieningen. In de kleine kernen staat de vitaliteit onder druk. Het aantrekken van jonge gezinnen vinden we van belang om de vitaliteit en leefbaarheid te behouden of te versterken.

Dynamiek lokale woningmarkt

Het passend huisvesten van verschillende doelgroepen is een belangrijke, volkshuisvestelijke ambitie. Echter, niet iedere doelgroep heeft evenveel kans op de Biltse woningmarkt. Bepaalde doelgroepen moeten gericht benaderd en/ of geholpen worden.

Dynamiek op de woningmarkt betekent ook doorstroming. Door lokaal maatwerk en voorrangregelingen kunnen we deze bevorderen.

Duurzaamheid

In het Dubo- convenant zijn afspraken gemaakt over de toepassing van duurzame materialen en de duurzaamheid van het vastgoed. In 2014 zal dit convenant herzien worden en zullen de ambities op het gebied van duurzaamheid worden vergroot.

Energiebesparende maatregelen hebben zowel een positief effect op het milieu maar ook op de betaalbaarheid van de woonlasten.

5 RESULTATEN 2010 - 2014

De aanbevelingen uit de visitatie in 2010 sloten goed aan bij onze doelstellingen van de ingezette organisatieverandering in 2009. Ze waren een extra stimulans voor de verdere professionalisering. We maakten een ondernemingsplan met ambities en randvoorwaarden. Wij vertaalden deze in jaarplannen en in individuele afspraken. Een nieuwe vorm van huurdersparticipatie en beïnvloeding hebben wij gevonden door het inschakelen van klantenpanels.

De bouwproductie en het energiezuiniger maken van woningen kon volgens de Visitatiecommissie wel een tandje scherper. Hiermee gingen we aan de slag.

In de laatste vier jaar bouwden wij 124 huur- en koopwoningen voor starters op de woningmarkt en oudere doorstromers. Door een voorrangregeling voor ouderen stimuleerden wij beweging in de woningmarkt. Daarnaast realiseerden we een paramedisch centrum in Maartensdijk en Het Lichtruim, een cultureel educatief centrum in De Bilt. Het Lichtruim is naast een voorziening voor de hele gemeente een stevige impuls voor de wijk.

Gelijktijdig met het renoveren van 406 woningen hebben wij deze ook energiezuiniger gemaakt. SSW is zich er van bewust dat het tempo waarin wij de woningen energiezuinig maken opgeschroefd moet worden om onze doelstelling op dit gebied te bereiken.

6 STRATEGISCHE KEUZES: AMBITIES EN STIP OP DE HORIZON

Wij willen de komende jaren succesvol en verantwoord blijven ondernemen binnen onze kernopdracht. Dat is een uitdaging, want er is de afgelopen vier jaar veel veranderd op politiek, economisch en maatschappelijk vlak.

Onze ambitie voor de komende jaren is zoveel mogelijk huishoudens met een smalle beurs onder dak te helpen, de woningen eerlijk te verdelen en de woonlasten zo laag mogelijk te houden. Hierbij houden we de organisatiekosten laag. Wij houden vast aan onze taakopvatting: we leveren wonen, leefbare wijken en een duurzame woonomgeving. Dit op een maatschappelijk ondernemende wijze.

Ruim 20% van onze sociale huurwoningen wordt bewoond door mensen met een inkomen boven de 43.000 euro. Ook wonen relatief veel oudere bewoners in eengezinswoningen. SSW wil bewoners die qua ruimte of inkomen scheef wonen verleiden om te verhuizen. De vrijkomende woningen worden dan bestemd voor gezinnen met een laag inkomen.

Binnen onze woningmarkt zien we de volgende uitdagingen: scheefheid, tekort aan betaalbare woningen, toename van eenpersoonshuishoudens en een forse groei van senioren (scheiden wonen en zorg).

Onze nieuwe Toekomstvisie (2014 -2019) geeft antwoorden op die vraagstukken. Daarin hebben wij onze ambities en opgaven beschreven alsmede een financiële doorrekening hiervan. In de komende jaren gaan wij deze visie nader uitwerken en implementeren.

Onze ambities:

1 De klant krijgt de regie

De klanten zijn mondiger en meer zelfredzaam en hebben andere wensen dan vroeger. Wij spelen daar op in door een andere klantbenadering en meer focus te leggen op de digitalisering van de dienstverlening (selfservice / zelfredzaamheid / minder generiek / virtueel dichtbij).

2 Betaalbare woningen/ gedifferentieerde wijken

Betaalbaarheid en stijging van de woonlasten is een urgent maatschappelijk en politiek vraagstuk. Wij kiezen voor een behoud van een substantieel deel van de sociale voorraad die betaalbaar en beschikbaar is voor de primaire doelgroep (70% van onze woningvoorraad heeft een betaalbare huur tot € 597).

Wij kiezen voor gedifferentieerde, levensloopbestendige wijken en buurten. Een goed evenwicht tussen verschillende inkomensgroepen in een wijk, versterkt de sociale cohesie.

3 Eerlijke woningverdeling

Niet iedereen heeft gelijke kansen op de woningmarkt. Starters maken nauwelijks een kans in onze regio. SSW gaat financieel passend toewijzen om goedkope- en dure scheefheid te voorkomen. Ook focussen we op gelijke kansen voor verschillende doelgroepen op de woningmarkt. We gaan scheefwoners (scheef qua grootte en/of inkomen) verleiden te verhuizen naar een passende woning. Hierdoor ontstaat doorstroming.

Ook gaan we via het inzetten van lokaal maatwerk jongeren en starters op de woningmarkt en gezinnen voorrang geven om de kansen op een woning te vergroten.

We willen onderzoeken hoe we kunnen ingrijpen bij de woningtoewijzing waar dat nodig en mogelijk is. We maken hierover afspraken met gemeente en regio (huur / inkomen tabel).

4 Kwalitatief en kwantitatief investeren in onze woningvoorraad

We houden de kwaliteit van onze woningvoorraad op peil. We staan positief tegenover de nieuwe ontwikkelingen op het terrein van duurzaamheid en hebben een open nieuwsgierige houding. We zijn geen koplopers maar wel geïnteresseerde volgers. Om onze doelstelling te halen geven wij een extra investeringsimpuls in het energiezuinig maken van onze woningen.

De groei van het aantal huishoudens in onze primaire doelgroep vangen we op door het bouwen van circa 450 woningen in 10 jaar.

Bij voldoende financiële ruimte maar lokaal te weinig bouwruimte, onderzoeken we investeringsmogelijkheden in onze overloopgebieden (Utrecht en Zeist). Uiteraard past ons investeringsprogramma binnen de WSW normen.

5 Oog voor kwetsbare klanten

Als gevolg van het scheiden van wonen en zorg treden grote veranderingen op. Mensen die minder zware zorg nodig hebben komen niet meer in aanmerking voor een intramurale zorg plek. Zij blijven dus langer zelfstandig wonen.

Binnen deze groep is een categorie onvoldoende zelfredzaam wat zich manifesteert in eenzaamheid, verwaarlozing en gevaar voor zichzelf. SSW zet actief in op vroeg signalering en zorgt voor stevige schakels in de keten van wonen zorg en welzijn (ketensamenwerking).

6 Een slanke en fitte organisatie

Grotere slagvaardigheid en efficiënter en effectiever presteren is waar we op inzetten. Zo groot als noodzakelijk, zo klein als mogelijk. We kiezen voor het uitvoeren van primaire taken door een vaste kernbezetting. Met een flexibele schil kunnen we snel reageren op extra taken of speciale projecten.