

# Maatschappelijke visitatie SSW

2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: Woonstichting SSW

Rotterdam, 21 december 2018



# Maatschappelijke visitatie SSW

Woonstichting SSW  
Visitatieperiode 2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: Woonstichting SSW

Christine Oude Veldhuis  
Maarten Nieland  
Robert Kievit  
Rixt Bos

Rotterdam, 21 december 2018

# Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Recensie	6
Scorekaart	9
Samenvatting en beoordeling	10
1 Profielschets	11
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	14
2.1 Inleiding	15
2.2 Opgaven	15
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	17
2.4 Ambities	33
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	34
2.6 Beoordeling	35
3 Presteren volgens Belanghebbenden	36
3.1 Inleiding	37
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	37
3.3 Beoordeling	37
3.4 Boodschap	45
4 Presteren naar Vermogen	48
4.1 Inleiding	49
4.2 Financiële continuïteit	49
4.3 Doelmatigheid	51
4.4 Vermogensinzet	52
4.5 Beoordeling	53
5 Presteren ten aanzien van Governance	54
5.1 Inleiding	55
5.2 Besturing	55
5.3 Intern toezicht	58
5.4 Externe legitimering en verantwoording	63
5.5 Beoordeling	65
Bijlagen	66
Bijlage 1: Position Paper	67
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	72
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	74
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	75
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	77
Bijlage 6: Bronnenlijst	83
Bijlage 7: Prestatietabel	85

# Voorwoord

## Het visitatiestelsel

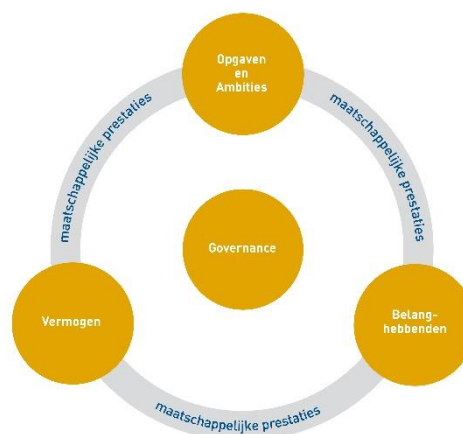
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 5.0'.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

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



In de recensie wordt een reflectie van de visitatiecommissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de maatschappelijke visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

## Aanpak van Ecorys

SSW heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode september tot en met december en beslaat de jaren 2014 tot en met 2017. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Christine Oude Veldhuis, Maarten Nieland, Robert Kievit en Rixt Bos.

## De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal volgens 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 5.0'. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
<b>6</b>	<b>Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven</b>	<b>-5% tot -15%</b>
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij bovenstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan het ijkpunt van een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het methodiek 5.0 zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

## Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen.

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

## Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. In het bijzonder wil de visitatiecommissie Karin Beems bedanken voor de prettige samenwerking en afstemming.

# Recensie

## Een ruim voldoende presterende volkshuisvester, ondanks grote veranderingen

Woonstichting SSW (circa 5.000 vhe) is de corporatie met verreweg het meeste woningbezit in de gemeente De Bilt. Het woningbezit bestaat in belangrijke mate uit eengezinswoningen, veelal gebouwd voor 1980, met een goede kwaliteit/prijsverhouding. SSW werd in de voorgaande maatschappelijke visitatie (december 2013) getypeerd als een klassieke volkshuisvester, waar de termen betrouwbaar, degelijk en zorgvuldig bij pasten. De visitatiecommissie van destijds stelde vast dat sprake was van een goede financiële positie.

In het position paper van juli 2018 constateren bestuurder en commissarissen: Sinds de laatste visitatie is er veel gebeurd. We kijken terug op een periode van snel opeenvolgende veranderingen. De veranderingen deden zich voor in nieuwe regelgeving (zoals de Herziene Woningwet), maar ze betroffen zeker ook de eigen organisatie. Er was, zoals in het position paper is weergegeven, sprake van een bestuurswissel, een nieuwe besturingsfilosofie, de noodzaak om de financiële positie te verstevigen en een reorganisatie. De visitatiecommissie heeft de in het position paper beschreven ontwikkelingen en veranderingen goed kunnen herkennen in documentatie, interviews in de organisatie en gesprekken met de belanghebbenden. De periode 2014 tot en met 2017 waar deze maatschappelijke visitatie betrekking op heeft, laat dan ook twee verschillende fasen zien. In de eerste jaren werd duidelijk dat er veranderingen noodzakelijk waren en daar is door de Raad van Commissarissen stevig op ingezet. Het was met name noodzakelijk om de financiële expertise te versterken, opdat een betrouwbare planning – en controlcyclus zou ontstaan en een helder beeld van de financiële positie. Ook de beleidskaders behoeften aanscherping, evenals de uitvoeringsstrategie. Daar heeft de nieuwe bestuurder zich vanaf medio 2015 voor ingezet. Vervolgens zijn sinds medio 2016 de verbeteringen goed zichtbaar.

Hoewel de cijfermatige beoordelingen in deze maatschappelijke visitatie op twee van de vier onderdelen lager uitkomen dan in de vorige visitatie, is het de overtuiging van de visitatiecommissie dat SSW er nu steviger en toekomstbestendiger voorstaat dan in december 2013. De financiële positie is verbeterd, beleidsmatige kaders zijn versterkt, de besturing vindt plaats met behulp van een goed functionerende planning- en controlcyclus en de governance is op orde. De interne veranderingen hebben veel tijd en energie gekost, maar desondanks is er voldoende tot ruim voldoende gepresteerd op de opgaven in het werkgebied. Externe toezichthouders constateren dat SSW weer in control is. De belanghebbenden zien en waarderen de prestaties ook. Zij zijn zeer te spreken over de relatie en de communicatie met SSW. Ook in het regionale samenwerkingsverband heeft SSW een duidelijker positie ingenomen.

## Terugblik op de vorige visitatie

In december 2013 werd de financiële positie van SSW sterk geacht en was de constatering dat in het sturen op de financiële ratio's grote stappen waren gezet. Ook de aanstelling van een tweede (financiële) bestuurder werd positief bevonden. De visitatiecommissie noteerde als verbeterpunten:

- een verdere professionalisering, in de toekomstgerichtheid van de planning- en controlcyclus, de besturing via de pdca-cyclus en de verbreding van de vermogensinzet;
- een sterkere betrokkenheid van de belanghebbenden;
- een grotere inzet op energiebesparing en verduurzaming.

Zichtbaar is dat SSW hard heeft gewerkt aan een verdere professionalisering, van de planning- en controlcyclus, het vermogensbeleid en de sturingsinformatie, maar ook van beleidskaders, uitvoeringsstrategie en klantgerichtheid. De grotere inzet op energiebesparing en verduurzaming is

eveneens zichtbaar, maar er zal nog een forse inhaalslag nodig zijn om sectorafspraken van label B in 2021 te kunnen halen. SSW is zich daarvan bewust en is er klaar voor om die inhaalslag ook echt te maken.

### Ruim voldoende presterend

SSW heeft overwegend voldoende tot ruim voldoende gepresteerd op nagenoeg alle onderdelen van de afspraken die met de gemeente De Bilt zijn gemaakt. Van een aantal onderdelen zal nog moeten blijken of de prestaties kunnen worden geleverd; de tijdshorizon van de nieuwbouwafspraken en de verduurzaming loopt nog door. De vastgoedprojecten waaraan in de afgelopen jaren is gewerkt, lijken vanaf 2018 opgeleverd te kunnen worden.

In de overwegend gelijkmatige beoordelingen op de prestatievelden kunnen als relatief sterke punten worden genoemd:

- de inzet om de doorstroming vanuit het woningbezit te bevorderen en de resultaten bij de aanpak van het scheefwonen;
- de inzet en flexibiliteit bij het huisvesten van statushouders;
- de kwaliteit van de dienstverlening en het voortdurende streven om die verder te verbeteren;
- aandacht en inzet voor met het wonen verwante leefbaarheidsthema's.

Deze punten worden ook door de belanghebbenden van SSW erkend en gewaardeerd. Zij waarderen bovendien de relatie met SSW en de onderlinge communicatie als goed. Ook over de prestaties ten behoeve van statushouders, bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van het woningbezit en de aandacht voor leefbaarheid zijn belanghebbenden in het algemeen tevreden. In de beoordelingen van de belanghebbenden vallen echter ook de bezorgdheid over voldoende huisvesting voor de primaire doelgroep en de achterblijvende nieuwbouwproductie op. SSW heeft namelijk in de afgelopen vier jaar geen nieuwbouwwoningen opgeleverd. De gemeente geeft daarom een onvoldoende aan SSW op dit prestatieveld, maar zij geeft die onvoldoende evenzeer aan zichzelf. Het is bijzonder lastig gebleken om gezamenlijk tot goede nieuwbouwlocaties te komen en overeenstemming te krijgen over de programmatische invulling. Voor de visitatiecommissie is wel zichtbaar geworden dat SSW zich hiervoor heeft ingespannen. Dat resulteert de komende jaren in nieuwbouwopleveringen.

De financiële positie van SSW is steeds goed geweest en SSW heeft in alle jaren voldaan aan de normstellingen van de externe toezichthouders. Het zicht erop ontbrak echter als gevolg van een gebrekkige informatievoorziening en dat heeft in de eerste helft van de visitatieperiode genoodzaakt tot een aantal maatregelen. De financiële expertise in de organisatie is versterkt en de planning- en controlcyclus geprofessionaliseerd. SSW heeft op basis van de beschikbare (in de tijd achterlopende) benchmarkcijfers nog relatief hoge bedrijfslasten, maar maatregelen hebben inmiddels tot goede resultaten op doelmatigheid geleid.

De governance is bij SSW ruim voldoende op orde. Daarbij valt met name de alerte rol en betrokkenheid van de Raad van Commissarissen op. Vanuit de toezichthoudende rol zijn de professionalisering en bestuurlijke vernieuwing geïnitieerd en gevolgd. Vanuit de werkgeversrol heeft de nieuwe bestuurder goede ondersteuning ontvangen. Daarbij is ook de klankbordrol adequaat ingevuld. Externe legitimatie en verantwoording zijn bij SSW ruim voldoende op orde.

### Ruimte voor verbetering

De visitatiecommissie ziet dat SSW in de periode van 2014 tot en met 2017 een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt. Desalniettemin wil de visitatiecommissie SSW een aantal verbeterpunten meegeven:

- het initiëren van de planontwikkelingen die daadwerkelijk moeten gaan leiden tot opleveringen van nieuwbouwwoningen. In de periode van 2014 tot 2017 hebben niet alle nieuwbouwplannen daadwerkelijk geresulteerd in het realiseren van nieuwbouwwoningen.
- investeren in verduurzaming om de eigen ambities en de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector te realiseren;
- aanscherpen van de doelmatigheid in de eigen organisatie

SSW heeft in de afgelopen jaren veel gedaan om tot een beter presteren te komen, ook op deze prestatievelden. De visitatiecommissie heeft het vertrouwen dat de resultaten zichtbaar zullen worden. In aanvulling op deze punten geeft de visitatiecommissie het advies om te zoeken naar een meer aansprekende vormgeving van de beleidsdiscussie met belanghebbenden. Het initiatief van bijvoorbeeld het organiseren van een 'knoppensessie' wordt door belanghebbenden gewaardeerd. De invulling of vormgeving van de knoppensessie sloot echter niet aan bij de verwachtingen van de belanghebbenden.



## Scorekaart

Perspectief	1 <sup>1</sup>	2 <sup>2</sup>	3 <sup>3</sup>	4 <sup>4</sup>	5 <sup>5</sup>	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>										
Prestaties in het licht van de opgaven	7,1	7	7	6,9	7		7	75%	6,8	
Ambities in relatie tot de opgaven							6	25%		
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>										
Prestaties	7,3	6,5	7	6,5	7,3	-	6,9	50%	7	
Relatie en communicatie							8,1	25%		
Invloed op beleid							6,2	25%		
<i>Presteren naar Vermogen</i>										
Financiële continuïteit							7	30%	6,7	
Doelmatigheid							6	30%		
Vermogensinzet							7	40%		
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>										
Besturing	Plan							7	33%	7,2
	visie						7			
	vertaling doelen						7			
	Check						7			
	Act						7			
Intern toezicht	Functioneren Raad							7,3	33%	7,1
	samenstelling						7			
	rolopvatting						8			
	zelfreflectie						7			
	Toetsingskader						7			
	Governancecode						7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						8	7,5	33%	
	Openbare verantwoording						7			

Verklaring prestatievelen:

- 1 Huisvesten primaire doelgroep
- 2 Huisvesten bijzondere doelgroepen
- 3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- 4 (Des-)investeren in vastgoed
- 5 Kwaliteit van wijken en buurten
- 6 Optioneel

## Samenvatting en beoordeling

SSW krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	6,8
Presteren volgens Belanghebbenden	7
Presteren naar Vermogen	6,7
Presteren ten aanzien van Governance	7,2

### *Presteren naar Opgaven en Ambities*

**6,8** SSW heeft over het algemeen voldoende tot ruim voldoende gepresteerd bij het uitwerken en realiseren van de prestatieafspraken. De ambities sluiten aan op de opgaven, maar ze waren gedurende 2014 en 2015 relatief bescheiden omdat veel aandacht nodig was voor de eigen organisatie. Na 2016 heeft SSW haar blik weer meer naar buiten gericht.

### *Presteren volgens Belanghebbenden*

**7** De belanghebbenden zijn tevreden over de geleverde prestaties. SSW kan naar hun mening wel meer inzetten op duurzaamheid. De relatie en communicatie worden als goed beoordeeld. SSW kan de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente meer betrekken bij haar beleid.

### *Presteren naar Vermogen*

**6,7** SSW voldoet aan de normen van de toezichthouders op financieel gebied, maar heeft maatregelen moeten doorvoeren om beter in control te komen. Op doelmatigheidsgebied scoorde SSW met name in 2014 en 2015 minder goed dan de referentie in de benchmark. De organisatie heeft echter de afgelopen jaren duidelijke stappen gezet die de bedrijfslasten ook hebben verlaagd. SSW kan haar vermogensinzet ruim voldoende verantwoorden.

### *Presteren ten aanzien van Governance*

**7,2** SSW heeft de afgelopen jaren als gevolg van het in control moeten komen de PDCA-cyclus verbeterd. Inmiddels is sprake van een goed functionerende cyclus. Het intern toezicht bij SSW is ruim voldoende tot goed. Met name de betrokkenheid van de RvC vanuit de klankbord- en toezichthoudende rol valt hierbij op. SSW betreft haar belanghebbenden op een goede wijze bij het beleid en heeft ook op ruim voldoende wijze verantwoording afgelegd over haar prestaties.

# 1 Profielschets



## Werkgebied

Woonstichting SSW is een woningcorporatie actief in de gemeente De Bilt. In dit werkgebied bezit SSW circa 5.000 woonegelegenheden, bijna allemaal zelfstandig (4.923 woningen). Naast woonegelegenheden bezit SSW ook 363 niet-wooneenheden, waarvan 321 parkeerplaatsen.

## Woningbezit

Woonstichting SSW heeft een relatief oud woningbezit in vergelijking met het landelijk gemiddelde. 66,2% van de woningen is voor 1980 gebouwd. Wanneer gekeken wordt naar het type woning dat Woonstichting SSW bezit, blijkt dat SSW relatief veel eengezinswoningen en weinig onzelfstandige eenheden in de voorraad heeft, in vergelijking met het landelijk gemiddelde.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	SSW	Landelijk
Eengezinswoningen	54,5%	40,8%
Meergezinswoning zonder lift t/m 4 lagen	20,6%	24,8%
Meergezinswoning met lift	13,1%	15,5%
Hoogbouw	10,2%	12,3%
Onzelfstandige overige wooneenheden	1,6%	6,6%
<b>Totaal</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

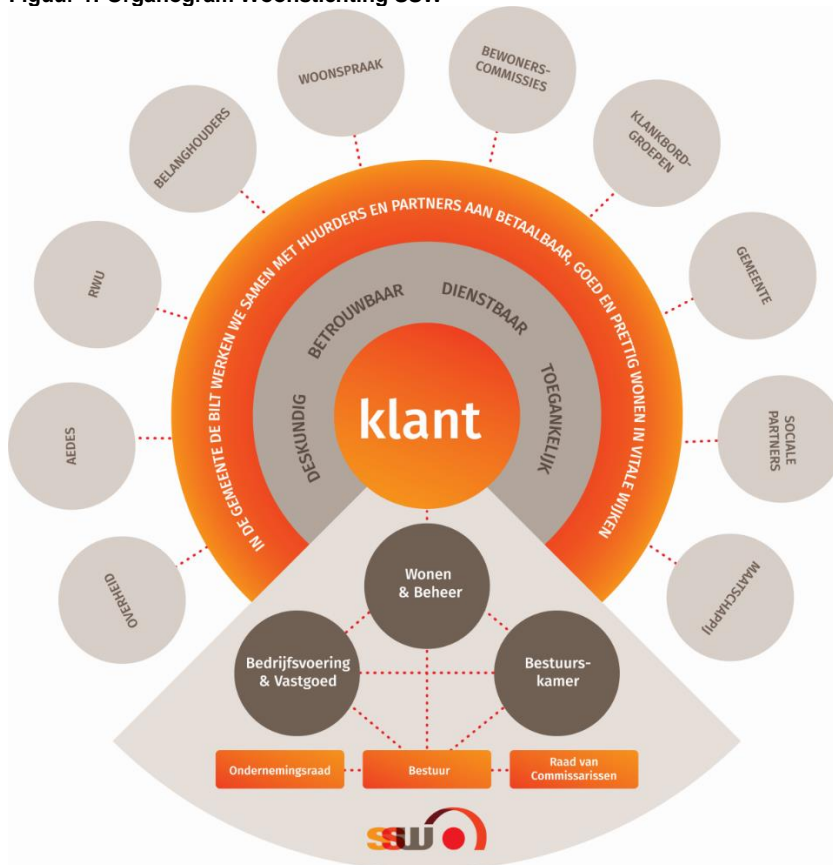
Bron: CiP (2016), Woonstichting SSW, Aedes

De gemiddelde huur van een sociale huurwoning van SSW komt op €552 per maand, boven het landelijk gemiddelde van €515 per maand. De gemiddelde huurprijs van SSW ligt op 70,4% van de maximaal toegestane huur. Het landelijke gemiddelde is 72,1%. Deze gegevens passen bij het relatief dure type woningbezit van SSW, namelijk relatief veel eengezinswoningen.

## Organisatiestructuur

In 2017 heeft SSW de organisatiestructuur gewijzigd. De nieuwe structuur is opgebouwd uit drie afdelingen (zie figuur 1) met ieder een leidinggevende, in plaats van de eerdere vier afdelingen en vijf teams. In de organisatie van SSW werken in 2017 in totaal 44 medewerkers, verdeeld over 39,87 fte's. De organisatie wordt aangestuurd door een directeur-bestuurder. De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden.

**Figuur 1: Organogram Woonstichting SSW**



Bron: Woonstichting SSW (2018)

### Samenwerking

Woonstichting SSW werkt samen met (maatschappelijke) partners om de volkshuisvestelijke opgave in de gemeente De Bilt uit te voeren. Enkele belangrijke partners zijn de huurders, de gemeente De Bilt, zorginstellingen, welzijnsorganisaties en de politie.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities



## 2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van SSW wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

## 2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

### 2.2.1 Opgaven

#### **Woonbeleid gemeente De Bilt**

In 2013 heeft de gemeente De Bilt een woonvisie vastgesteld voor de periode 2013-2021.

Uitgangspunten voor het woonbeleid zoals vastgelegd in de woonvisie zijn:

- Het gewaardeerde hoogwaardige woonmilieu vast te houden en te versterken door kleinschalige woningbouwprojecten, afgestemd op de woonwensen van de huidige en toekomstige inwoners.
- De kernen leefbaar te houden en het voorzieningenniveau in stand te houden door het aantrekken van (jonge) gezinnen.
- Inwoners met een zorgbehoefte de mogelijkheid bieden zo lang en zelfstandig mogelijk in de eigen omgeving te blijven wonen;
- Bouwen voor starters en jonge gezinnen met name in de kleinere kernen
- Bouwen voor ouderen door met name in de grotere kernen zoveel mogelijk prioriteit te geven aan huisvesting van ouderen.
- De doorstroming op de woningmarkt te bevorderen zodat zoveel mogelijk huishoudens in een voor hen passende woning wonen.
- Vestigers aan te trekken door het kwalitatief, hoogwaardige, groene woonmilieu dat De Bilt haar inwoners biedt. De economische aantrekkingskracht van onze regio zal daarbij naar verwachting een positieve invloed uitoefenen, ondanks de recessie.
- Uitwerking én vervolg te geven aan het convenant duurzaam bouwen dat in 2010 is afgesloten met diverse partners, om zo de nieuwe en bestaande woningvoorraad te verduurzamen.
- Te sturen op de bestaande woningvoorraad, omdat het aantal nieuwbouwwoningen onvoldoende is.

In 2016 heeft de gemeente een notitie opgesteld met aanvullend woonbeleid naast de woonvisie. De gemeente acht de notitie van belang door enerzijds de veranderende wetgeving in 2015 met de komst van de nieuwe Woningwet en anderzijds de veranderende situatie op de woningmarkt ten opzichte van 2013. Uit dit aanvullende beleid komen de volgende ambities:

- Huishoudens die behoren tot de doelgroep van de corporatie financieel passende huisvesting bieden.
- Mensen met een urgentie verspreid door de gemeente huisvesting bieden en daarmee gemengde wijken stimuleren, en voldoen aan de taakstelling voor de huisvesting van statushouders die de gemeente De Bilt van het Rijk halfjaarlijks krijgt opgelegd, en een goede integratie en begeleiding bieden aan deze doelgroep.
- Ouderen en mensen met een zorgbehoefte zo lang mogelijk en zo zelfstandig mogelijk in de eigen omgeving huisvesten.
- De nieuwbouw en bestaande woningvoorraad zo energiezuinig mogelijk realiseren/opplussen om in 2030 een energie neutrale gemeente te zijn.
- Om doorstroming te stimuleren nodigt de gemeente partijen uit om vrije sector huurwoningen in de prijsklasse €710 - €1000 te bouwen.
- Toewerken naar een DAEB bezit van 4.920 woningen in 2030, en beschikken over een beperkte voorraad woningen in de niet-DAEB tak om middeninkomens kansen te bieden.
- In de periode 2016-2018 tenminste 30% van alle nieuwbouw realiseren in de sociale huursector of in de goedkope koopsector.
- Op binnenstedelijke locaties woningen toe voegen door actief medewerking te verlenen aan het transformeren van leegstaande panden naar 'wonen'.
- Voor zover mogelijk medewerking verlenen aan initiatieven waarbij grote, incurante woonpanden gesplitst worden in meerdere eenheden om leegstand tegen te gaan en nieuwe manieren van wonen toe te staan.
- Het beschikbare bedrag voor leefbaarheid zo optimaal mogelijk inzetten.
- Inspelen op de (woon)wensen van inwoners door met hen in gesprek te gaan en projecten meer vraaggericht op te pakken.

#### **Prestatieafspraken gemeente De Bilt 2014-2018**

De gemeente De Bilt en Woonstichting SSW hebben in 2014 prestatieafspraken vastgesteld voor de periode tot 2018. Het ondernemingsplan van SSW en de woonvisie van de gemeente vormden de uitgangspunten voor de prestatieafspraken. Op basis hiervan zijn in de prestatieafspraken zijn vier gezamenlijke ambities benoemd: kwalitatief hoogwaardig woonmilieu vasthouden, leefbare vitale kernen, dynamiek lokale woningmarkt en duurzaamheid.

Er zijn strategische prestatieafspraken gemaakt op de volgende acht thema's:

- Kwalitatief hoogwaardig woonmilieu vasthouden;
- Leefbare, vitale kernen;
- Levensloopbestendige wijken;
- Bouwen voor doelgroepen;
- Passende woonruimte voor iedereen;
- Wonen, welzijn, zorg;
- Beschikbare woningvoorraad;
- Betaalbaarheid.

Voor wat betreft duurzaamheid worden het Convenant Energiebesparing Huursector, het Convenant Duurzaam Bouwen (DuBo) en het Bilts Energieakkoord als uitgangspunt gebruikt.

#### **Prestatieafspraken gemeente De Bilt 2017-2021**

In 2017 zijn de prestatieafspraken vastgesteld voor de periode tot en met 2021. Bij het proces was naast de gemeente De Bilt en woonstichting SSW ook de huurdersvereniging Woonspraak betrokken.



Gezamenlijk hebben de drie partijen in verschillende sessies de prestatieafspraken opgesteld. Hierbij diende wederom de woonvisie, het ondernemingsplan van SSW en de uitgangspunten van Woonspraak als basis. De gezamenlijke ambities zijn als volgt hieruit gedestilleerd: uitbreiding van de sociale woningvoorraad tot minimaal 4.920 woningen in 2030, betaalbare huisvesting voor de doelgroep, leefbare en vitale kernen en gedifferentieerde wijken, kwaliteit woningen en woonomgeving, en duurzaamheid.

Op basis van de gezamenlijke ambities, en de uitgangspunten in de wet- en regelgeving, zijn strategische prestatieafspraken gemaakt op de volgende thema's en onderwerpen:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid;
- Omvang sociale voorraad;
- Energiezuinige sociale huurwoningvoorraad;
- Huisvesten van (urgente) doelgroepen;
- Realiseren van wonen met zorg en ouderenhuisvesting i.v.m. langer zelfstandig wonen;
- Leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed.

### Overige samenwerkingsovereenkomsten en netwerken

Met de huurdersvereniging Woonspraak heeft SSW in 2016 een vernieuwde samenwerkingsovereenkomst voor de periode 2017-2020 afgesloten. In het licht van de nieuwe Woningwet is in de overeenkomst ingezet op deskundigheidsbevordering en betere verbinding met de achterban van Woonspraak. SSW evalueert de samenwerkingsovereenkomst in 2018.

SSW neemt deel aan verschillende samenwerkingen. In dit kader zijn onder meer de volgende samenwerkingsovereenkomsten van toepassing:

- Convenant tijdelijke huisvesting;
- Bilts Energie Akkoord;
- KLIMMR<sup>6</sup>.

Naast deze samenwerkingen participeert SSW ook in diverse netwerken, zoals:

- Wonen – Zorg – Welzijn met onder andere MENS en De Bilthuysen;
- RWU (sinds 2016 lid van het dagelijks bestuur van RWU);
- Aedesnetwerken.

Ook participeert SSW op een aantal vernieuwingsthema's en werkt ze samen met andere corporaties via Aedes/Stekademy. Het gaat dan om thema's als (1) blockchain, (2) sturing op orde, (3) duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en mobiliteit, (4) leerlijn '21<sup>e</sup> eeuwse vaardigheden & leerlijn verandermanagement bestuurders, (5) duurzaamheid (team SNEL, BEA, etc.) en (6) waarden (risico)management.

## 2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van SSW ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een

---

<sup>6</sup> KLIMMR is een samenwerkingsverband tussen twintig corporaties in/rond Utrecht. Zij werken samen op de thema's de inzetbaarheid, het vakmanschap en het talent van medewerkers. Daarnaast delen KLIMMR-corporaties onder andere stages en het netwerk met elkaar.

gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage 7. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

**Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven**

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	7
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	
(Des)investeren in vastgoed	6,9	
Kwaliteit van wijken en buurten	7	

### 2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

**7,1** **SSW heeft ten aanzien van de huisvesting van de primaire doelgroep ruim voldoende gepresteerd. SSW heeft onder andere passend toegewezen, lokaal maatwerk toegepast, scheef wonen en doorstroming aangepakt, zich ingezet voor de huisvesting van statushouders en urgenten en gewerkt aan de betaalbaarheid.**

#### *SSW heeft passend toegewezen conform Europese en landelijke regelgeving*

SSW heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 ieder jaar voldaan aan de opgave ten aanzien van de wettelijke eisen voor passend toewijzen aan een doelgroep: minimaal 90% van de vrijgekomen woningen toewijzen aan de primaire doelgroep en minimaal 95% van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning toewijzen met een huur onder de betreffende aftoppingsgrens.

In de periode 2014 tot en met 2017 heeft SSW respectievelijk 96,4%, 99,0%, 97,0% en 96,0% van de vrijgekomen woningen aan de primaire doelgroep toegewezen. Daarnaast hebben in 2016 en 2017 respectievelijk 97,0% en 100% van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning toegewezen gekregen onder de betreffende aftoppingsgrens.

Daarnaast is in de prestatieafspraken afgesproken dat SSW 70% van de vrijgekomen woningen beschikbaar stelt voor de primaire doelgroep. De maatregelen die hiervoor nodig zijn zal SSW vaststellen in haar huurbeleid. In 2017 heeft SSW conform afspraak de volgende punten opgenomen in het huurbeleid:

1. Een gemiddeld streefhuurpercentage van 75% maximaal redelijk op basis van het woningwaarderingsstelsel.
2. Hanteren van 4 gedifferentieerde streefhuurpercentages van respectievelijk: 70%, 75%, 80% en 85% maximaal redelijk aan de hand van objectieve criteria.

In de uitwerking van het portefeuilleplan 2017 heeft 70% van de woningvoorraad een streefhuur onder de huurtoeslaggrens gekregen. In 2017 had 78,9% van de vrijkomende woningen een huur onder de tweede aftoppingsgrens.

#### *Door middel van lokaal maatwerk wil SSW de kleine kernen vitaal houden*

SSW en de gemeente hebben in het kader van het leefbaar en vitaal houden van de kernen afgesproken om starters en jonge gezinnen met voorrang te huisvesten in de kleine kernen, door middel van het gericht/optimaal inzetten van het 'kleine kernen beleid'.

Via het lokaal maatwerk is in dit kader een speciale toewijzingsregeling ingesteld die van toepassing is in de kernen Groenekan, Hollandsche Rading en Westbroek. Woningzoekenden uit

het eigen dorp krijgen voorrang bij de woningtoewijzing. Woningzoekenden die via deze regeling een woning krijgen, hebben dan al een wachttijd van bijna 6 jaar achter de rug. Door deze regeling kunnen startende huishoudens in hun eigen dorp blijven wonen. In de periode 2014 tot en met 2017 heeft SSW in totaal 20 vrijgekomen woningen toegewezen op basis van deze kernbinding.

#### *In het kader van beschikbaarheid zet SSW in op de aanpak van scheefwonen en doorstroming*

De gemeente en woonstichting SSW spreken af dat SSW binnen de vigerende wet- en regelgeving inzicht geeft in het aantal scheefwoners, en dit aantal monitort. Daarnaast spreken gemeente en SSW af dat het aantal scheefwoners wordt teruggebracht. Hiertoe zal SSW verschillende acties ondernemen die nader worden uitgewerkt in de activiteitenlijst. Ook de gemeente zal acties ondernemen.

Afgesproken is dat SSW van de volgende mogelijkheden gebruik gaat maken om goedkoop scheefwonen tegen te gaan:

- Het inzetten van de inkomensafhankelijke huurverhoging;
- Het inzetten van een budget van €20.000 per jaar om huurders vanaf 65 jaar te verleiden om van een grotere eengezinswoning door te stromen naar een passende woning om vervolgens de vrijkomende woning met voorrang toe te wijzen aan doorstromers uit de gemeente De Bilt;
- Vrijesectorwoningen bij voorrang aan te bieden aan doorstromers uit de gemeente De Bilt.

Aanvullend is afgesproken dat SSW, Woonspraak en de gemeente ieder op hun eigen manier en via hun eigen netwerk en kanalen middeninkomens attenderen op het bestaan van de niet-DAEB tak van SSW. De woningen binnen de niet-DAEB tak worden vervolgens op een transparante wijze aangeboden.

SSW heeft in overeenstemming met de afspraken inzicht gegeven in het aantal scheefwoners en het aantal in de periode 2014 tot en met 2017 gemonitord. SSW weet dat de meeste scheefwoners senioren zijn. Omdat SSW van de Belastingdienst geen inkomensgegevens meer ontvangt over de groep AOW-ers en huishoudens van 4 of meer personen is het monitoren van het aantal scheefwoners lastiger geworden.

In 2014 en 2016 waren respectievelijk de volgende percentages scheefwoners aanwezig onder de huurders van SSW: 35% en 25%. Er is daarmee een duidelijke daling van het aandeel scheefwoners zichtbaar. Om dit te bereiken heeft SSW conform afspraak de volgende maatregelen genomen:

- SSW zet over de periode 2014 tot en met 2017 ieder jaar inkomensafhankelijke huurverhoging in;
- SSW heeft de doorstroomregeling ingezet;
- SSW verhuurt niet-DAEB woningen aan doorstromers;
- SSW heeft op haar website een directe link naar het aanbod vrije sector-woningen.

In het kader van doorstroming hebben de gemeente en SSW afgesproken om senioren te stimuleren/verleiden hun grotere eengezinswoning te verruilen voor een meer passende kleine woning, door middel van het inzetten van (lokaal) maatwerk. Daarnaast is afgesproken dat bij nieuwbouw wordt gestuurd op doorstroming van ouderen uit de wijk, bijvoorbeeld bij het wooncomplex De Leijen Zuid.

SSW is in 2014 gestart met een pilot om oudere huurders te verleiden naar een meer passende woonruimte te verhuizen. Hiervoor zijn persoonlijke begeleiding (huisbezoeken en

wenseninventarisatie) en een financiële vergoeding (ter waarde van maximaal €1.500) ingezet. Gezien de belangstelling voor de regeling zet SSW deze voort, waarbij jaarlijks 10 ouderen uit een eengezinswoning doorstromen naar een meer passende woning. De vrijgekomen eengezinswoningen wijst SSW bij voorrang toe aan Biltse gezinnen waardoor een korte verhuisketen op gang komt.

Jaarlijks zijn op deze manier in de periode 2014 tot en met 2017 35 eengezinswoningen vrijgekomen.

Het project De Leijen Zuid biedt kansen om de doorstroming lokaal te bevorderen. Daarom is in overleg met de gemeente De Bilt afgesproken dat de appartementen met voorrang worden aangeboden aan huurders van SSW die een eengezinswoning achterlaten. Inmiddels is aan +/- 50 doorstromers een woning in het complex in aanbouw toegewezen. De vrijgekomen woningen worden ook met voorrang aan huurders van SSW toegewezen. Door de bouw van het project De Leijen Zuid wordt de doorstroming zodoende verder bevorderd.

### *Woningvoorraad*

Afgesproken is dat SSW, Woonspraak en de gemeente zich inzetten voor een minimale DAEB voorraad van 4.920 woningen in 2030. Dit betekent dat woningen die overgeheveld worden naar de niet-DAEB tak en woningen die verkocht worden, vervangen moeten worden. Daarnaast betekent een voorraad van 4.920 sociale huurwoningen een beperkte groei t.o.v. de huidige voorraad.

In 2015 is de voorraad zelfstandige DAEB woningen in het bezit van SSW toegenomen ten opzichte van 2014. In 2016 en 2017 neemt de voorraad af. In deze jaren neemt de niet-DAEB tak toe. De toename van de niet-DAEB-tak (en dus afname van de DAEB-tak) is het gevolg van de administratieve scheiding per 1-1-2017 in het kader van de Woningwet 2015. Gemeente De Bilt en Woonspraak hebben hier een positieve zienswijze op gegeven.

De woningvoorraad van SSW in het segment zelfstandige woonruimte DAEB:

- 2014: 4.841 woningen
- 2015: 4.862 woningen
- 2016: 4.848 woningen
- 2017: 4.600 woningen

### *SSW zet zich in voor de huisvesting van statushouders en urgenten*

De gemeente De Bilt en SSW verplichten zich om aan de jaarlijkse taakstelling voor de huisvesting van statushouders te voldoen.

SSW heeft bijdragen aan de gemeentelijke taakstelling voor het huisvesten van statushouders. De gemeente heeft in 2015 een achterstand opgelopen van 48 personen (deels van voor 2014). In 2016 is de taakstelling volbracht, maar de achterstand van 2015 niet ingelopen. In 2017 is de taakstelling behaald, de achterstand ingelopen en zijn zelf meer statushouders gehuisvest dan de taakstelling (+ 17).

**Tabel 2 - Huisvesting statushouders SSW**

	Taakstelling	Huisvesting statushouders	Aantal woningen
2014	39	36	14
2015	72	35	13
2016	108	108	50
2017	57	122	54

SSW geeft aan dat het huisvesten van statushouders soms ingewikkeld is. Voor SSW kost het extra aandacht vanwege:

- Passend toewijzen;
- Gedifferentieerd wonen;
- Leefbaarheid.

SSW werkt daarbij samen met Vluchtelingenwerk.

SSW heeft eind 2014 haar voormalig kantoorgebouw en een daarnaast gelegen gezondheidscentrum verkocht. De nieuwe eigenaar was voornemens het gezondheidscentrum te verbouwen tot appartementen. Die plannen werden getemporeerd. SSW heeft toen een deel van het gezondheidscentrum ('het Essenhuis') 'terug-gehuurd' en geschikt gemaakt voor de tijdelijke huisvesting van 20 statushouders. Inmiddels is het Essenhuis in gebruik als gemengd woonproject voor 10 huishoudens.

Om de druk op de woningmarkt te verlichten hadden de gemeente De Bilt en woonstichting SSW eind 2016 besloten om 50 tijdelijke sociale huurwoningen te realiseren voor een mix van woningzoekenden: starters, statushouders en spoedzoekers. Deze 50 tijdelijke sociale huurwoningen zouden geschikt zijn voor 1 en 2 persoonshuishoudens. Met de bouw van de tijdelijke woningen werd uitvoering gegeven aan het besluit van de gemeenteraad om tijdelijke huisvesting voor statushouders te realiseren. In februari 2017 heeft de gemeente laten weten het voorgenomen besluit voor de tijdelijke woningen in te trekken, omdat de acute noodzaak voor deze woningen er voor de gemeente niet was. Toen het plan voor tijdelijke woningen niet doorging heeft SSW naar alternatieven gezocht voor het huisvesten van de betreffende doelgroepen, onder andere via het Essenhuis. Daarnaast zou de gemeente alternatieve locaties voor permanente woningbouw onderzoeken, van waaruit de locatie Versteeglaan naar voren is gekomen.

Wat betreft de huisvesting van urgente woningzoekenden is afgesproken tussen SSW en de gemeente dat huishoudens met een urgentie verspreid over de gemeente worden gehuisvest, om eenzijdige wijken te voorkomen.

De huisvestingsverordening biedt de ruimte om in specifieke gevallen de urgentie niet te honoreren. SSW maakte daar een aantal keren gebruik van als de leefbaarheid in een complex, portiek, galerij daar aanleiding toe gaf. Concrete aantallen zijn niet bekend. SSW heeft in de periode 2014 tot en met 2017 in totaal 119 urgente woningzoekers gehuisvest.

#### *SSW zet tijdelijke huurcontracten in voor jongeren en statushouders*

SSW onderzoekt of tijdelijke huurcontracten mogelijkheden bieden voor flexibiliteit en extra kansen voor specifieke doelgroepen. Over de uitkomsten van het onderzoek vraagt SSW advies aan de gemeente De Bilt en Woonspraak.

Na de renovatie van de Henrica van Erpweg zijn de leegstaande appartementen verhuurd aan jonge starters uit De Bilt. De woningen zijn verhuurd met een tijdelijk huurcontract voor 5 jaar. De betreffende huurders hebben hun inschrijftijd behouden bij Woningnet, zodat zij na afloop van het contract kunnen verhuizen naar een dan voor hen passende woning.

Daarnaast is het Essenhuis door SSW "terug-gehuurd" en geschikt gemaakt voor de tijdelijke huisvesting van 20 statushouders. Inmiddels is het Essenhuis in gebruik als gemengd woonproject voor 10 huishoudens.

### *SSW werkt op verschillende manieren aan betaalbaarheid*

De gemeente en SSW spraken af, dat naar aanleiding van de notitie rondom 'betaalbaarheid' die woonstichting SSW heeft opgesteld, concrete acties worden benoemd. Deze acties worden opgenomen in de activiteitenlijst. In de activiteitenlijsten in de periode 2014 tot en met 2017 zijn verschillende activiteiten opgenomen waarin SSW heeft gewerkt aan betaalbaarheid.

In het kader van betaalbaarheid heeft SSW inkomensafhankelijke huurverhogingen doorgevoerd in de periode 2014 tot en met 2017. Hierbij ontziet SSW de laagste inkomensgroepen. SSW gebruikt de meeropbrengsten van de inkomensafhankelijke huurverhoging voor investeringen in duurzaamheid en nieuwbouw.

De gemiddelde huurverhoging die SSW per jaar heeft doorgevoerd is als volgt:

- 2014: 4,40%
- 2015: 2,05%
- 2016: 1,70%
- 2017: 0,73%

SSW heeft een relatief hoge gemiddelde huur (hoog in absolute prijs; laag in prijs-kwaliteitsverhouding), in vergelijking met collega-corporaties, doordat woningen relatief veel punten in het woningwaarderingssysteem hebben. De gemiddelde huur van een sociale huurwoning van SSW komt op €552 per maand, boven het landelijk gemiddelde van €515 per maand. De gemiddelde huurprijs ligt op 70,4 van de maximaal toegestane huur, terwijl het percentage landelijk op 72,1% ligt. De gemiddelde huurprijs per woningwaarderingpunt is bij SSW wel lager dan in de referentiegroep. De huurprijzen worden bij mutatie verhoogd of verlaagd naar de streefhuur.

Indien gekeken wordt naar het aandeel betaalbare voorraad, geeft SSW in 2014 en 2015 aan dat zij vindt dat het aandeel goedkope en betaalbare huurwoning vergroot dient te worden. In 2016 is een aanzet gegeven voor een nieuw huurbeleid, waarbij is gezocht naar uitgangspunten voor het vaststellen van huurprijzen. Tot op heden is het niet gelukt om het aandeel betaalbare voorraad te laten toenemen vanwege de scheiding DAEB/niet-DAEB.

**Tabel 3 - Relatieve huur en betaalbare voorraad SSW**

	Gemiddelde huur als % van de maximaal redelijke huur	Betaalbare voorraad van SSW als % van geheel
2014	62,0%	69,0%
2015	64,0%	72,0%
2016	68,9%	72,0%
2017	71,0%	70,0%

### *SSW heeft duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd zonder huurverhoging*

In het kader van de betaalbaarheid van de woonlasten heeft SSW tot en met 2017 geen huurverhoging gevraagd voor duurzaamheidsmaatregelen in samenhang met planmatig onderhoud. Met de uitvoering van het duurzaamheidsprogramma 2018 – 2021 is het de intentie om standaard de huurverhoging maximaal 50% van de verwachte energiebesparing te laten bedragen.

### 2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen



**SSW heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd. SSW heeft zich ingezet voor het huisvesten van personen uit de maatschappelijke opvang, het levensloop bestendig bouwen en het aanpassen van woningen ten behoeve van langer zelfstandig thuiswonen.**

#### *SSW huisvest personen uit de maatschappelijke opvang*

De afspraak is dat de gemeente De Bilt en SSW jaarlijks hetzelfde aantal personen vanuit de maatschappelijke opvang Utrecht huisvesten als vanuit de Bilt door de maatschappelijke opvang Utrecht is opgevangen (instroom is gelijk aan uitstroom). Voor 2017-2021 geldt de afspraak dat SSW jaarlijks enkele personen huisvest die uitstromen vanuit de maatschappelijke opvang Utrecht. De afspraak is opgenomen in het regionale U16 convenant maatschappelijke opvang.

SSW heeft in de periode 2014 tot en met 2017 conform afspraak personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang gehuisvest. De afspraak is tot nu toe maximaal 4 per jaar, gebaseerd op de in- en uitstroom maatschappelijke opvang. SSW heeft het maximale aantal in deze periode niet overschreden. Vanwege privacywetgeving zijn er voor 2016 en 2017 geen concrete aantallen bekend.

#### *SSW heeft levensloopbestendige woningen gebouwd, maar nog niet gerenoveerd*

SSW en de gemeente hebben afgesproken dat SSW levensloopbestendig/levenslooptoegankelijk bouwt en renoveert, tenzij dit aantoonbaar bedrijfseconomisch onverantwoord is.

De 99 appartementen als onderdeel van De Leijen Zuid zijn levensloopbestendig. De renovatieprojecten Henrica van Erpweg (2-kamerwoningen voor jongeren) en Samuel van Houtenweg (appartementen zonder lift) zijn wel duurzaam maar niet levensloopbestendig gerenoveerd.

Verder is in het portefeuilleplan 2017 opgenomen dat SSW op termijn de strategie rondom appartementen zonder lift gaat heroverwegen en mogelijk zelfs afscheid zal nemen van het woningtype, bijvoorbeeld door middel van verkoop.

#### *SSW onderzoekt de woonwensen van senioren en tekent intentieovereenkomst voor samenwerking*

De gemeente De Bilt en SSW inventariseren wat de consequenties zijn van de veranderingen binnen Wonen Welzijn Zorg (WWZ), het afschaffen van de zorgindicaties 1 tot 3 en deels 4. Daarnaast bespreken de gemeente De Bilt en SSW de knelpunten op het gebied van Wonen Welzijn Zorg en lossen deze vanuit ieders verantwoordelijkheid waar mogelijk op. De concrete acties worden opgenomen in het activiteitenoverzicht.

In 2015 heeft SSW onderzoek gedaan naar de woonwensen van senioren in De Bilt. Dit is breed gepubliceerd en besproken met alle stakeholders en de gemeente in 2016. Het heeft geleid tot een intentieovereenkomst tot samenwerking, die in de casus De Leijen Zuid wordt getoetst, waarna tot ondertekening kan worden overgegaan.

#### *SSW past woningen aan in het kader van de WMO*

De gemeente is verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO. Zij is eigenaar van de budgetten en verantwoordelijk voor behandeling van de aanvragen. Het komt voor dat de gemeente SSW vraagt werkzaamheden in opdracht van de gemeente uit te laten voeren. Dit is vooral het geval bij aanpassingen in gemeenschappelijke ruimten van SSW-bezit. Daarnaast verstrekt SSW verhoogde

toiletputten aan bewoners die daar een aanvraag voor doen. Deze kosten neemt SSW voor haar rekening.

SSW en de gemeente hebben een overeenkomst gesloten waardoor de gemeente opdracht kan geven voor kleine aanpassingen. Eventuele grote aanpassingen/ verbouwingen lopen direct via SSW. In de periode 2014 tot en met 2017 heeft SSW zowel enkele verbouwingen als vele kleine aanpassingen gedaan in dit kader.

### 2.3.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*



**SSW heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer ruim voldoende gepresteerd. SSW heeft geïnvesteerd in het behoud van de kwaliteit van woningen en scoort ruim voldoende op de eigen KWH-meting. Op het gebied van duurzaamheid loopt SSW achter op de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector.**

#### *SSW werkt aan het in stand houden van kwalitatief hoogwaardige woningkwaliteit*

In de prestatieafspraken is opgenomen dat SSW haar bestaande woningvoorraad zoveel mogelijk op een kwalitatief hoogwaardig niveau houdt en renoveert conform het convenant Dubo (Duurzaam Bouwen).

In het kader van het borgen van de kwaliteit van woningen heeft SSW de bouwkundige staat van 50% van het bezit opnieuw geïnspecteerd volgens de NEN2767-methodiek. Op basis van het beleid van SSW en de uitkomst van de metingen wordt bepaald welke bouwdelen van het casco wel of geen onderhoud krijgen. Daarna is de onderhoudsplanning en kostenraming bijgesteld. Door tijdig en planmatig onderhoud uit te voeren borgt SSW de kwaliteit.

Op een schaal van één tot zes is de huidige technische score gemiddeld twee ('goed'). SSW is van mening dat de score terug mag naar circa drie ('redelijk'), maar wel met behoud van:

- Veiligheid;
- Woongenot;
- Klanttevredenheid;
- Waarde van het vastgoed.

In dit kader heeft SSW ook planmatig onderhoud, waarbij onder meer schilderwerk en houtrot zijn aangepakt, is -indien ontbrekend- inbraakwerend hang- en sluitwerk aangebracht, zijn dakgoten schoongemaakt, zijn CV-ketels en mechanische ventilaties vervangen, is dakbedekking en voegwerk vernieuwd, zijn liften gerenoveerd, is asbest verwijderd, en is begonnen met energetisch verbeteren van 150 woningen.

Daarnaast zijn ook woningverbeteringen doorgevoerd. Een woningverbetering gebeurt tijdens een renovatieproject altijd op vrijwillige basis. Indien een zittende huurder niet mee doet dan voert SSW bij een mutatie de woningverbetering alsnog uit. In 2014/2015 is het beleid met betrekking tot woningverbeteringen aangepast. Daarbij is vastgelegd dat keuken- en badkamervervanging alleen worden uitgevoerd wanneer noodzakelijk, waardoor e.e.a. valt onder regulier onderhoud. In opdracht van SSW wordt dan de standaardvoorziening aangebracht. Indien een huurder meer wenst, extra of luxer, dan koopt de betreffende huurder die extra's zelf bij de leverancier.



### SSW voert KWH meting uit

SSW heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 maandelijks een KWH-meting uit laten voeren. Hieruit kwamen respectievelijk de volgende gemiddelde scores op jaarbasis: 7,4, een 7,7, een 7,6 en een 7,4.

SSW heeft de volgende acties uitgevoerd in het kader van de verbetering van de dienstverlening:

- De resultaten van de KWH-metingen worden intern en met leveranciers/aannemers besproken. Er is een klantvisie opgesteld en aan de hand van de resultaten van de KWH-meting worden prioriteiten of aandachtspunten bepaald.
- In de visitatieperiode zijn de voorbereidingen getroffen, zodat in het voorjaar van 2018 het nieuw primair systeem, inclusief klantportaal is geïmplementeerd. De klant kan nu zelf eenvoudiger online zaken met SSW regelen.
- Bij het selecteren van een nieuwe aannemer is de klanttevredenheidsscore van deze aannemer een belangrijke factor in de afweging.
- Er is een klachtencoördinator aangesteld, die actief het proces en de voortgang van de afwikkeling van klachten monitort.
- Met huurders en medewerkers zijn via digitale enquêtes de kernwaarden van SSW vastgesteld. De kernwaarden waarop de klant SSW wil herkennen zijn *deskundig, betrouwbaar, dienstbaar en toegankelijk*. De kernwaarden komen in alle gelederen binnen de organisatie terug en zijn bepalend bij beslissing die worden genomen en acties die hieruit voortkomen.
- Ten gevolge van de reorganisatie is met de medewerkers een nieuw functiegebouw gemaakt. Voor deze werkwijze is gekozen vanuit de kernwaarden *betrouwbaar* en *toegankelijk*. Medewerkers hebben de ruimte en verantwoordelijkheid gekregen om hun functie in te vullen op een wijze die het beste aansluit bij de klant en de ambities van SSW. De functies zijn ingericht met de focus op een klantgedreven en lerende organisatie. Om *toegankelijkheid* en samenwerken te stimuleren, zijn de lijnen in de nieuwe organisatie zo kort mogelijk gemaakt. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie is teruggebracht van 4 afdelingen met 5 teams naar 3 afdelingen met 3 zelforganiserende teams, met als doel:
  - Kwaliteit van de dienstverlening verbeteren door kortere lijnen;
  - Inzetten van kennis en kunde van medewerkers om de dienstverlening op die punten te verbeteren waar de kwaliteit voor de huurder direct merkbaar is;
  - Digitalisering van de dienstverlening zodat de huurder meer autonomie kent in een aantal basis processen (reparatieverzoeken, klachten, huur opzeggen etc.). De tijd die hierdoor beschikbaar komt, wordt ingezet om de diensten te verlenen aan de huurders die hulp van SSW nodig heeft.
- Het borgen van de kwaliteit van de dienstverlening komt terug in de competenties die zijn vastgesteld voor de resultaatgerichte functieprofielen. De kerncompetenties zijn *klantgedreven, verantwoordelijk en resultaatgericht*. Door te werken met resultaatgerichte in plaats van taakgerichte functieprofielen, krijgen medewerkers de ruimte om datgene te doen wat past bij de vraag en/of de behoefte van de klant.
- Het op peil houden en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening vraagt ook om krachtige en vitale medewerkers. Er wordt een groter beroep gedaan op de wendbaarheid en flexibiliteit van de medewerker. SSW ondersteunt de medewerker hierin door FITTR, een vitaliteitsplan dat door en voor de medewerkers is ingezet. Mede door FITTR is het ziekteverzuim gedaald. Dit heeft als gevolg een hogere continue aanwezigheid van de medewerkers, wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt.

### *SSW zet zich in voor gemiddeld naar energielabel B in 2021*

Het duurzaamheidsbeleid van SSW is gebaseerd op de volgende punten:

- Het beheersen van de woonlasten voor de huurders;
- Het reduceren van CO<sub>2</sub>-uitstoot;
- Waarde ontwikkeling van het vastgoed.

Woningcorporaties, en daarmee ook SSW, hebben een opgave om de woningvoorraad in 2021 op gemiddeld energielabel B (energie index 1,2 – 1,4) te hebben. Deze opgave is vastgelegd in het Convenant Energiebesparing Huursector.

In de prestatieafspraken is opgenomen dat SSW een beperkte huurverhoging doorvoert aan de huurder van maximaal 50% van de maandelijkse energiebesparing die ontstaat door het verduurzamen van sociale huurwoningen.

SSW loopt achter op het streven naar gemiddeld label B in 2021 en heeft met haar duurzaamheidsplan 2018 t/m 2021 een versnelling in gang gezet om de doelstelling gemiddeld label B in 2021 te halen. De gemiddelde energie-index van het bezit is in 2015 2,01 en in 2017 1,94, tegenover een landelijk gemiddelde van 1,73.

SSW heeft een eigen doelstelling om in 2016 tenminste 75% van het bezit op energielabel C te hebben. SSW liep in 2014 achter op de verwachtingen op het gebied van het bereiken van label C in 2016. Om de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te kunnen realiseren treft SSW van 2015 tot en met 2018 extra maatregelen voor verduurzaming. De extra maatregelen worden gelijktijdig met het planmatig onderhoud uitgevoerd. In 2017 is een duurzaamheidsplan opgesteld om in de periode 2018-2021 het bezit van SSW op gemiddeld label B te kunnen brengen. Dit behelst een investering van circa € 5,5 miljoen per jaar. De ketensamenwerkingscontracten met twee aannemers zijn getekend; de routeplanner is ingevuld voor 2018 t/m 2021. Het proces wordt (mede) begeleid door een externe partij.

In 2015 verbeterde SSW 218 woningen naar een C- of B-label. SSW plaatste onder andere HR++ glas, nieuwe cv-ketels en CO<sub>2</sub> gestuurde ventilatie. In 2016 zijn 316 woningen met minimaal één labelstap verbeterd. In 2017 zijn bij ruim 200 woningen duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd in combinatie met planmatig onderhoud. Daarnaast zijn bij ruim 300 woningen de cv-ketels vervangen door HR-ketels.

SSW participeert in het Bilts Energieakkoord om samen met partners in De Bilt duurzaam te werken en processen te integreren.

### *SSW zet bij nieuwbouw en renovatie eveneens in op duurzaamheid*

In 2017 is afgesproken dat bij ieder renovatieproject en bij nieuwbouwwoningen de haalbaarheid van energieneutraal renoveren en bouwen onderzocht wordt door SSW. De gemeente De Bilt en Woonpraak worden vervolgens meegenomen in de te maken keuzes door SSW. Duurzaamheid is nadrukkelijk onderwerp van gesprek bij de prestatieafspraken met de gemeente en Woonpraak. Daarnaast voert SSW actief beleid met betrekking tot het behalen van de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector. Daartoe heeft SSW een (meerjaren) duurzaamheidsplan 2018-2021 opgesteld.

In de afspraken met de gemeente wordt daarnaast het Convenant Duurzaam Bouwen (dubo) als uitgangspunt gebruikt. Tot de vaststelling van het nieuwe Dubo convenant zetten de gemeente de Bilt en SSW bij nieuwbouw in op een GPR van 7,5 en een minimale score van 8 op de GPR sub-module toegankelijkheid voor woningen met het predicaat 'levensloopbestendig'. Bij renovatie

wordt tenminste voldaan aan een GPR score conform het Bouwbesluit. GPR-gebouw is een digitaal instrument om de duurzaamheid van een woongebouw, een kantoorgebouw of een onderwijsgebouw in kaart te brengen.

De opgave voor het onderzoeken van de haalbaarheid van energieneutraal renoveren en bouwen is bij SSW inmiddels standaard beleid geworden.

Concrete projecten in dit kader zijn de renovatie van de Samuel van Houtenweg (NoM) en Henrica van Erpweg (A++). De werkzaamheden in deze projecten zijn erop gericht om de overlast van contactgeluid te verminderen, de woningen energiezuiniger te maken en de technische kwaliteit te verbeteren. De woningen aan de Samuel van Houtenweg zijn naar 'nul op de meter' gebracht. Het is daarmee het eerste appartementencomplex in Nederland waar 'nul op de meter' woningen zijn gerealiseerd. De woningen aan de Henrica van Erpweg hebben een energielabel A. De woningen zijn in 2016 opgeleverd.

In project De Leijen Zuid is ook veel aandacht besteed aan duurzaamheid. De woningen zijn aardgasloos en verwarming gebeurt door warmtepompen. De appartementen aan de zuidzijde krijgen zonnepanelen.

#### 2.3.4 (Des)investeringen in vastgoed

**6,9**

**SSW heeft ten aanzien van (des)investeren in vastgoed ruim voldoende gepresteerd. SSW zet zich in voor de beschikbaarheid van sociale huurwoningen door middel van het plannen van nieuwbouw, het zoeken naar mogelijkheden voor nieuwbouw, het renoveren van woningen en het realiseren van tijdelijke woonruimte. Daarnaast verkoopt SSW beperkt woningen.**

*SSW levert geen nieuwbouw op, maar werkt wel aan plannen en zoekt naar locaties*

SSW en de gemeente De Bilt hebben afgesproken dat SSW op zoek gaat naar nieuwe woningbouwlocaties, waarbij de gemeente bij gemeentelijk grondbezit afweegt of sociale woningbouw wenselijk en haalbaar is op de betreffende locatie.

Daarnaast is in 2014 voor de periode tot 2018 afgesproken dat partijen zich inspannen om ook grondgebonden sociale huur/sociale koopwoningen te realiseren. In 2017 is afgesproken dat de gemeente De Bilt en SSW samenwerken aan het realiseren van 450 nieuwe sociale huurwoningen. Woonstichting SSW levert tot aan 2021 in ieder geval minimaal 140 permanente nieuwbouwwoningen op. Er is naast nieuwbouw ook aandacht voor:

- Transformatie van panden naar wonen;
- Aankoop van panden ten behoeve van transformatie;
- Onderzoeken van mogelijkheden om bij nieuwbouwwontwikkelingen door ontwikkelaars een percentage sociale woningbouw te verplichten (door de gemeente).

In de periode 2014 tot en met 2017 heeft SSW geen nieuwbouw opgeleverd. Er is wel gewerkt aan de voorbereiding van projecten, die de komende jaren leiden tot de oplevering van sociale huurwoningen. Daarnaast denkt SSW mee over de ontwikkeling van het RIVM-terrein. De volgende concrete projecten tot 2025 zijn in voorbereiding:

- 2018: De Leijen Zuid, 99 woningen
- 2020: Melkweg 2, 32 woningen
- 2022: Tuinstraatkwartier, 179 woningen
- 2024: HF Witte Centrum, 90 woningen

In de prestatieafspraken was opgenomen om in de periode tot 2018 het project Melkweg te realiseren. SSW heeft in 2014 mede dankzij een subsidie van de provincie Utrecht, een half verdiepte parkeergarage gerealiseerd met 26 parkeerplaatsen in dit project. Het oorspronkelijke woningbouwprogramma is echter door economische omstandigheden en regels in de nieuwe woningwet niet meer realistisch. In 2014 is onderzoek gedaan en overleg met de gemeente gevoerd om te komen tot een nieuw woningbouwprogramma. Er is gezocht naar een marktpartij die de realisatie van de koopwoningen voor haar rekening wil nemen. In 2016 bleek dat de gemeente niet kon instemmen met de voorwaarden van een nieuwe samenwerking tussen SSW, gemeente en de geselecteerde marktpartij. Eind 2017 is overeenstemming bereikt en in 2018 zal de grondoverdracht tussen de gemeente en SSW plaatsvinden.

Ook was in de prestatieafspraken opgenomen dat SSW de haalbaarheid voor de mogelijke woningbouwprojecten Holsblokkenweg Westbroek, Jachtlaan 2 Bilthoven en Molenkamp De Bilt zou toetsen, waarbij in de jaarlijks activiteitenlijst concrete afspraken zouden worden vermeld. In 2014 is het ontwikkelbesluit genomen voor Westbroek, waarmee de gemeente ruimte gaf om binnen het bestemmingsplan 6 woningen te realiseren in plaats van de oorspronkelijke 3. Het plan was om de woningen met nul-op-de-meter te realiseren. In 2015 is de afstemming met de dorpsraad van Westbroek afgerond. Echter, de aanvullende voorwaarden van de gemeente aan SSW hebben geleid tot het niet doorgaan van het project in 2016. De gemeente heeft begin 2017 aangegeven de gronden niet aan SSW te verkopen maar aan een marktpartij die op korte termijn koopwoningen kan realiseren. SSW heeft de gemeente gevraagd om een alternatieve locatie om toch 5 sociale huurwoningen te kunnen bouwen in Westbroek, zoals afgesproken in de prestatieafspraken. SSW heeft begin 2018 de ontwikkellocatie Holsblokkenweg opnieuw van de gemeente aangeboden gekregen, omdat geen marktpartij tegen dezelfde condities die de gemeente in 2016 aan SSW heeft gevraagd, het plan kon realiseren.

De locaties Jachtlaan en Molenkamp zijn in het verleden aangekocht door SSW. Molenkamp is een binnenstedelijk bedrijventerrein. De gemeente zou daar graag een woonbestemming hebben, maar laat het vooralsnog aan de (grond-)eigenaren over om dit te realiseren. De locatie Jachtlaan grenst aan SSW-complex Tuindorp Oud. Dit complex wordt binnen 15 jaar ingrijpend aangepakt. De locatie Jachtlaan kan goed ingepast worden binnen de te ontwikkelen plannen. De opstallen van zowel de Molenkamp als de Jachtlaan zijn verhuurd dan wel in gebruik gegeven aan het Sociaal Warenhuis.

De gemeente en woonstichting SSW hebben ook afgesproken dat SSW onderzoekt wat de mogelijkheden zijn om woonruimte voor senioren toe te voegen/om te vormen. In 2014 heeft SSW de mogelijkheden onderzocht om op de locatie, De Leijen Zuid, 90 appartementen te bouwen. Na een langdurig proces is in 2017 de omgevingsvergunning voor de realisatie van 99 appartementen goedgekeurd, waarna is gestart met de bouw.

Het grootste knelpunt bij de nieuwbouwpoging is de beschikbaarheid van bouwlocaties. Daarnaast spelen er ook andere problemen waardoor de bouw wordt vertraagd:

- Versteeglaan, Groenekan: kleine locatie (nu groen, eigendom gemeente) voor 6 eengezinswoningen. Locatie heeft een woonbestemming. Snelle realisatie leek mogelijk, maar er bleken meer dan 10 erfdienstbaarheden op de grond te zitten.

#### *SSW zet resultaat uit verkoop in voor nieuwbouw en duurzaamheid*

In de prestatieafspraken is opgenomen dat de financiële resultaten van de verkoop van woningen worden ingezet voor nieuwbouw ten behoeve van de primaire doelgroep (bij voorkeur in de kleine kernen). Als daar geen concrete locaties voor beschikbaar zijn, worden de financiële resultaten van de verkoop bestemd voor de sociale volkshuisvesting in de gemeente De Bilt. In 2017 is aanvullend

afgesproken dat de verkoopopbrengsten worden ingezet om nieuwbouw met extra duurzaamheidsmaatregelen, bij voorkeur in de kleine kernen, financieel haalbaar te maken. In overeenstemming met de afspraak heeft SSW de verkoopopbrengsten ingezet voor nieuwbouw en duurzaamheidsprojecten. Zo is bijvoorbeeld in 2016 de 1,7 miljoen opbrengst gebruikt voor de dekking van renovatieprojecten met duurzaamheidsmaatregelen: Van Houten en de Van Erpweg.

#### *SSW stelt tijdelijke woonruimte beschikbaar voor diverse doelgroepen*

SSW en gemeente De Bilt spreken af uitvoering te zullen geven aan het 'convenant tijdelijke huisvesting'. Onder andere door het toevoegen van circa 50 tijdelijke woningen voor een periode van 10 jaar (voor een mix van doelgroepen).

SSW werkt aan het beschikbaar stellen van tijdelijke woonruimte. SSW heeft bijvoorbeeld woningen aan de Otto Doornebalweg uit de verkoop gehaald en geschikt gemaakt voor bewoning door vier statushouders. Daarnaast heeft SSW het Essenhuis verbouwd in het kader van tijdelijke verhuur (maximaal 5 jaar). Afhankelijk van de uitkomsten van de discussie in de gemeenteraad zou SSW op enkele locaties, in overleg met de gemeente, sustainers (containerwoningen) realiseren als tijdelijke woonruimte voor statushouders maar ook voor andere spoedzoekers. De gemeente is hierbij aan zet welke locaties hiervoor beschikbaar worden gemaakt.

Het plaatsen van tijdelijke woningen voor statushouders en spoedzoekers zorgde voor de nodige maatschappelijke onrust in de gemeente. Daarnaast bleek er vooral behoefte te zijn aan woonruimte voor statushouders waarbij er mogelijkheid was tot gezinshereniging. De tijdelijke woningen waren nadrukkelijk bedoeld voor alleenstaanden. Dit en het feit dat SSW als alternatief naar mogelijkheden heeft gezocht om de taakstelling statushouders te realiseren binnen de bestaande voorraad, heeft de gemeente doen besluiten te stoppen met het project tijdelijke huisvesting. Het huisvesten binnen de bestaande SSW-voorraad had wel tot consequentie dat de wachttijd voor reguliere woningzoekenden is toegenomen van 8,0 naar 10,2 jaar.

#### *SSW werkt aan de renovatie van bestaand bezit*

SSW heeft aandacht voor de kwaliteit van de woningvoorraad. In 2014 zijn 190 gerenoveerde woningen opgeleverd in het in 2012 gestarte renovatieproject aan de Burgemeester van Heemstrakwartier. Verder is in 2016 voor project Hessenweg een haalbaarheidsonderzoek voor renovatie uitgevoerd. In 2017 is het plan verder ontwikkeld. De verwachting is dat de uitvoering van de renovatie begin 2019 zal starten.

#### *SSW verkoopt woningen conform afspraken*

De gemeente en woonstichting SSW hebben afgesproken dat SSW de komende jaren uitsluitend 'versnipperd bezit' verkoopt. Hierbij gaat het om 101 woningen die tot de zogenaamde verkoopvijver behoren. Deze verkoopvijver is goedgekeurd door de RvC en voorzien van een positieve zienswijze van zowel gemeente als Woonspraak. SSW gaat niet over tot complexgewijze verkoop.

In 2017 is aanvullend afgesproken dat indien SSW de verkoopvijver wil uitbreiden zij een zienswijze vraagt aan Woonspraak en de gemeente. Afgesproken is dat vastgehouden wordt aan de groeidoelstelling, 4.920 DAEB woningen in 2030. Dit betekent dat verkoop van bestaand bezit uit de sociale woningvoorraad alleen doorgang kan vinden indien er nieuwbouw tegenover staat. Daarnaast is afgesproken dat SSW de te verkopen woningen in eerste instantie aanbiedt aan zittende huurders. Indien blijkt dat deze geen belangstelling hebben zal SSW huishoudens benaderen die tot de secundaire doelgroep (€ 34.678,- - € 43.000,-) behoren om doorstroming op gang te brengen.

Conform afspraak heeft SSW een beperkt aantal woningen verkocht, in totaal 28 woningen over de periode 2014 tot en met 2018. Van deze woningen zijn er 13 verkocht aan zittende huurders.

	Woningen verkocht	Verkocht aan zittende huurder
2014	13	5
2015	12	6
2016	2	1
2017	1	1

Het verkoopproces is begin 2018 geïntensiveerd na de start van de nieuwbouw De Leijen Zuid. Daarnaast is Het Lichtruim in de verkoop gezet: maatschappelijk vastgoed, 12 sociale huurappartementen en 8 vrije sector appartementen. SSW heeft Het Lichtruim in 2013 opgeleverd. Met de bouw van deze multifunctionele accommodatie in combinatie met woningen én een samenwerkingsconcept voor de vele gebruikers, heeft SSW destijds een rol van betekenis kunnen spelen voor bredere groepen in de Biltse samenleving. Mede vanwege de herziene Woningwet heeft SSW besloten om het complex te verkopen. Het verkoopproces is in 2018 gestart. De appartementen van Het Lichtruim maken geen onderdeel uit van de 101 woningen.

### 2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

**7** SSW heeft ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende gepresteerd. SSW zet zich in voor de leefbaarheid van wijken en buurten, onder meer door activiteiten te financieren uit het leefbaarheidsbudget, de inzet van buurtbeheerders en buurtbemiddeling en samenwerkingen op het vlak van schuldhulpverlening.

#### SSW werkt aan de kwaliteit en leefbaarheid van wijken en buurten

In de periode 2014-2017 heeft SSW onder andere de volgende activiteiten uit het leefbaarheidsbudget gefinancierd:

- Aanschaf en plaatsing van een camera op plaatsen waar vervuiling en/of vernieling voorkomt. Hiermee zijn 10 'heterdaadjes' vastgelegd waardoor de dader aangesproken konden worden op de ongewenste activiteiten en de eventuele schade in rekening kon worden gebracht (2014). Wegens het succes is in 2015 een tweede systeem aangeschaft;
- Snoei- en tuinwerkzaamheden bij gemeenschappelijke tuinen en achterpaden;
- Verwijderen van bomen;
- Opknappen parkeerterrein bij Vredestein te Maartensdijk;
- Reinigen gevelwerk in Brandenburg West (Tweelingen);
- Extra schoonmaak waarbij vervuiler niet te achterhalen was, en het ook niet redelijk is de schoonmaakkosten op alle bewoners te verhalen;
- Een laatste kans plaatsing (begeleiding in 2014 met succes afgesloten);
- Training omgaan met geld door Vitras. SSW betaalde de kosten voor deelnemende huurders;
- Woonmaatschappelijke werk;
- Beperken van overlast;
- Ondersteunen bewonerscommissie;
- Behoud van een prettige woonomgeving door te werken aan een schone en veilige omgeving.

De gemeente en SSW constateren dat de afgelopen jaren door gewijzigde regelgeving steeds meer mensen in de SSW-woningen (blijven) wonen die feitelijk ondersteuning en begeleiding nodig hebben. In algemene zin ziet SSW ook steeds meer onverschillig woongedrag toenemen in haar complexen. Dergelijke ontwikkelingen zetten de leefbaarheid onder druk en hebben SSW doen besluiten de formatie met betrekking tot sociaal beheer uit te breiden. Met meer mensen wil SSW

de groeiende caseload aankunnen en participeren in netwerken met medische en maatschappelijke partners. Zo wil SSW de effectiviteit en bijdrage vergroten. In de klantvisie staat dat SSW naast huisvester ook verbinder en kennisdeler wil en moet zijn. Om (over)zicht te krijgen op de aard en omvang van leefbaarheidsproblemen en effectief in te kunnen grijpen, verbeterde SSW de dossieropbouw, neemt ze gericht deel aan overleggen in het maatschappelijk veld en sloot SSW het PGA convenant af. Verder startten initiatieven als een buurtkamer en overleg en samenwerking bij het groenonderhoud

SSW heeft als eigen ambitie opgenomen dat er wordt gestreefd naar vitale kernen en wijken, waarbij niet de woning 'levensloopbestendig' is, maar de wijk. Met zorg- en welzijnsspecialisten werkt SSW daarom de komende jaren intensief samen om probleemsituaties te voorkomen of op te lossen.

De wijkbeheerders van SSW zijn het aanspreekpunt voor bewoners als het gaat om "schoon, heel en veilig" in de nabije woonomgeving. Ze hebben hierover veel contact met de gemeente, BOA en politie. Belangrijke activiteiten in de periode 2014 tot en met 2017 waren:

- **Schoonmaak:** het schoonmaken van de algemene ruimtes is ondergebracht in een resultaat gericht schoonmaakprogramma. De wijkbeheerders zien er op toe dat dit contract wordt uitgevoerd en waar nodig worden er aanvullende opdrachten gegeven of initiatieven genomen om het schoonmaakwerk op peil te houden.
- **Servicegespreken:** de wijkbeheerders voeren servicegesprekken met nieuwe huurders. Voorheen waren deze gesprekken vooral bedoeld om het wijkbeheer onder hun aandacht te brengen. Recent is deze werkwijze aangepast om zo ook informatie op te halen over hoe de nieuwe huurders het mutatieproces hebben ervaren.
- **Ongedierte:** in Bilthoven is rondom de Kometenlaan en de Planetenbaan overlast van ratten geconstateerd. Samen met de gemeente hebben de wijkbeheerders dit probleem aangepakt. Daarnaast informeren ze bewoners over het voorkomen van overlast door dit ongedierte.
- **Bemiddeling:** de rol van de wijkbeheerders bij het omgaan met onenigheden tussen huurders, overlast en zelfs huurachterstanden is geïntensiveerd.

Daarnaast speelt 'ontmoeting' een belangrijke rol bij het realiseren van leefbare buurten en wijken. SSW draagt hier aan bij, bijvoorbeeld door het realiseren van De Buurtkamer.

Een leegstaande bedrijfsruimte onder flat de Noordpool aan de Kometenlaan is ingericht als Buurtkamer. Eind 2018 wordt deze in gebruik genomen. De Buurtkamer is een ontmoetingsplek voor de hele buurt. SSW stelde de ruimte beschikbaar en ook de gemeente en Mens De Bilt dragen bij aan dit bewonersinitiatief. In de zomer van 2018 konden alle buurtbewoners tijdens een inloopmiddag meedenken over activiteiten in deze ruimte. Dat leverde veel ideeën op, zoals een buurtbibliotheek, ruilplaats voor speelgoed en kinderkleding, spelletjes spelen, workshops en natuurlijk gezellig ontmoeten. Na een oproep kwamen buurtbewoners meubilair, woonaccessoires en serviesgoed brengen om er een echte huiskamer van de buurt van te maken.

#### *SSW spant zich in samenwerking in om gevallen voor schuldhulpverlening te voorkomen*

Woonstichting SSW en de gemeente De Bilt spannen zich in om het aantal gevallen dat bij de schuldhulpverlening terecht komt terug te dringen. Concrete acties zullen worden opgenomen in de activiteitenlijsten.

In het kader van schulden voert SSW een actief incassobeleid en wil zij huurachterstand zoveel mogelijk voorkomen en beperken. Het incassobeleid is gebaseerd op twee uitgangspunten: streng en rechtvaardig. Aan de ene kant draagt SSW huurincasso van huurders die niet op tijd hun huur betalen over aan de deurwaarder. Aan de andere kant biedt SSW huurders met financiële

problemen snel hulp aan. Voor huurders, die hun financiële problemen niet kunnen oplossen, zoekt SSW met het netwerk op het gebied van hulpverlening en schuldsanering, naar een oplossing.

	Huurders met huurachterstand	Huurders in schuldhulpverlening	Aantal ontruiming o.b.v. huurachterstand
2014	88	30	5
2015	110	40	4
2016	196	37	6
2017	182	28	4

In 2015 en 2016 kende SSW een behoorlijke toename van de huurachterstanden bij zowel de actieve als de niet-actieve contracten (van bijvoorbeeld overleden huurders of huurders die naar het buitenland zijn vertrokken). Hiervoor zijn verschillende (interne) oorzaken aan te wijzen zoals overbelasting van de betrokken afdeling en een wisseling van functies.

In het najaar van 2015 zijn alle huurders met een betalingsachterstand persoonlijk benaderd. Dit gaf een toename in het aantal betalingsregelingen en verwijzingen naar schuldhulpverlening. De interne problemen zijn grotendeels opgelost zodat er in 2016 weer meer aandacht gegeven kon worden aan huurders met een achterstand. SSW vindt het immers van belang om de huurachterstand terug te dringen. In 2017 heeft SSW een medewerker huurincasso aangesteld. Deze aanstelling heeft zichtbare resultaten opgeleverd. Het bedrag aan huurachterstand is aanzienlijk teruggelopen.

#### *SSW zet zich in om overlast op te pakken en te beperken*

SSW zet zich actief in voor prettig wonen en pakt overlast aan. SSW is alert op problemen rond maatschappelijke vraagstukken (vereenzaming, vervuiling en verslaving).

Ten behoeve van de aanpak van overlast is de afdeling sociaal beheer uitgebreid in capaciteit. Daarnaast is de huurincasso gekoppeld aan sociaal beheer (geldproblemen gaan vaak niet over geld). De wijkbeheerders en wijkconsulenten signaleren overlast en lossen dit waar mogelijk op.

Indien nodig zet SSW Buurtbemiddeling in. Buurtbemiddeling is een laagdrempelige manier van conflictoplossing tussen burgers door bemiddeling van medeburgers. De methodiek van buurtbemiddeling wordt door huurders als onafhankelijk ervaren en daardoor zijn zij eerder geneigd de aangeboden oplossingen te accepteren. In 2015 heeft SSW daarom met Meander Omnium, uitvoerder van buurtbemiddeling, de regiopolitie, Gemeente De Bilt en Stichting MENS een convenant afgesloten. SSW betaalt 50% van de kosten van buurtbemiddeling.

De SSW-consulenten informeren en betrekken de benodigde inzet van zorg- en hulpverlening waar sprake is van psychische of psychiatrische problematiek. In de praktijk komt het voor dat bewoners soms een terugval hebben en niet meer zelfstandig kunnen wonen. Hierover is contact met de hulpverleners maar er is een wachtlijst voor begeleid wonen en gedwongen opname is niet makkelijk te realiseren.

Het aantal overlastmeldingen is in 2015, 2016 en 2017 niet significant toegenomen.

Een recent dossier is de 'rattenoverlast' in een deel van Bilthoven. De gemeente en SSW trekken hier samen in op. SSW investeert in bouwkundige maatregelen waardoor ratten en ander ongedierte zoveel mogelijk buiten worden gehouden en spreekt waar nodig bewoners aan op gedrag (bijvoorbeeld huisvuil laten slingeren).



## 2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

### 2.4.1 Toekomstvisie SSW 2014-2019: Met bewoners naar vitale wijken

In bovenstaande toekomstvisie heeft SSW haar strategie uitgezet voor de jaren die betrekking hebben op de visitatieperiode. De missie die SSW in dit document centraal stelt luidt als volgt:

*“We helpen zoveel mogelijk huishoudens met een smalle beurs onder dak in De Bilt en omstreken. We verdelen de schaarse woningen eerlijk, voorkomen ook dat mensen met een te hoog inkomen een te lage huur hebben, maken zelf zo weinig mogelijk kosten en houden de huur- en energielasten van onze woningen zo laag mogelijk.”*

De volgende vier speerpunten zijn benoemd:

- Samenwerken in De Bilt;
- Schaarste eerlijk verdelen;
- Kwaliteit woningen koesteren en verbeteren;
- Klantgericht en efficiënt organiseren.

Vervolgens worden aan de hand van een toelichting op SSW en het werkgebied, de uitdagingen en opgaven geformuleerd en de aanpak weergegeven met een procesmatige en financiële vertaling. In het laatste hoofdstuk wordt in een notendop aangegeven wat SSW moet doen en wat vooral niet.

### 2.4.2 Herziene missie, visie en focus

In 2015 heeft SSW een document vastgesteld met daarin de herziene missie, visie en focus. Dit was nodig omdat de toekomstvisie zowel intern als extern als te vaag werd ervaren. In de toekomstvisie was niet helder geformuleerd hoe SSW van de IST naar de SOLL komt en waar de accenten liggen.

De missie/visie is als volgt aangescherpt:

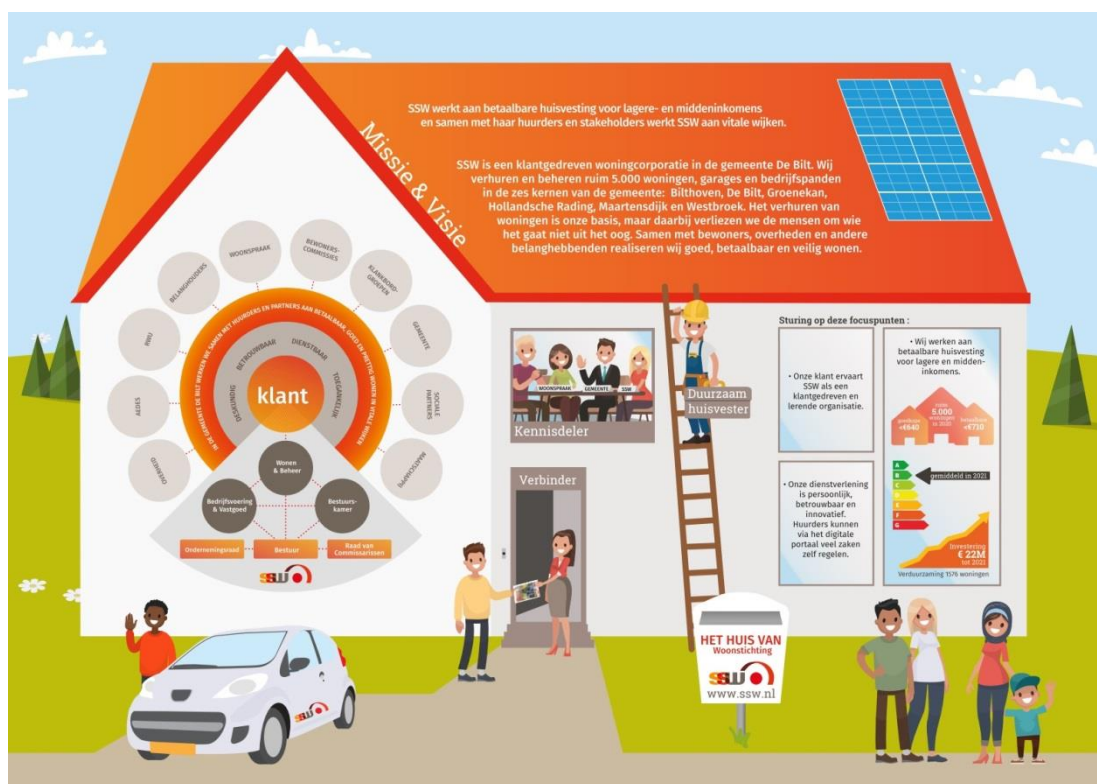
*“SSW is een klantgedreven woningcorporatie in de gemeente De Bilt. Wij verhuren en beheren ruim 5.000 woningen, garages en bedrijfspanden in de zes kernen van de gemeente. Wij werken aan betaalbare huisvesting voor lagere & middeninkomens en samen met u en stakeholders werken we aan vitale wijken.”*

Vervolgens is weergegeven wat de huidige situatie is, waarin SSW met name organisatie- gericht is, en wat de gewenste situatie is, namelijk meer klantgericht zijn. Om de SOLL-situatie te bereiken heeft SSW vier focuspunten benoemd en uitgewerkt. Het gaat om de volgende focuspunten:

- De klant ervaart een klantgedreven (& lerende) organisatie.
  - Het oordeel van de klanten stijgt naar minimaal 8,0 (KWH) in 2020.
- SSW werkt aan betaalbare huisvesting voor lagere & middeninkomens.
  - SSW is verantwoordelijk voor 4.000 goedkope (<€ 628) en betaalbare (<€ 710) woningen in 2020.

- SSW zet tot en met 2018 elk jaar 1,5 miljoen euro in voor duurzaamheidsmaatregelen die zorgen voor verlaging van de energielasten van uw woning (energielabel C of lager).
- SSW ondersteunt de klant betrouwbaar en innovatief.
  - De klant doet in 2020 de belangrijkste verzoeken (reparatieverzoek, woning zoeken en huuropzegging) bij SSW direct digitaal. Klanten die het nodig hebben biedt SSW extra aandacht om hun zaken met SSW te regelen.
  - De bedrijfslasten dalen van een C-score naar een A-score in 2020 (Aedes bedrijfslasten onderzoek).
- Samen met de klant en de stakeholders werkt SSW aan prettig wonen.
  - SSW is aanspreekbaar op prettig wonen in 5.500 verhuureenheden in 2020. SSW vraagt bewoners mee te denken over haar dienstverlening en producten. Sowieso doet SSW pilots met een opinie-app, een jongerenplatform (< 30 jaar) en een ouderenplatform.

In het zogenoemde “Huis van woonstichting SSW” zijn missie, visie, kernwaarden, focuspunten en de drie rollen handzaam samengevat:



## 2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

**6** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze passen bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. SSW heeft echter de afgelopen jaren een meer interne focus nodig gehad, waardoor de ambities ook meer intern dan extern waren gericht.

De toekomstvisie vormde samen met het gemeentelijk beleid de basis voor de twee series van prestatieafspraken. De eigen doelstellingen van SSW zijn echter voor een belangrijk deel intern

gericht en minder op de lokale opgaven. De extern geformuleerde doelen sluiten echter wel aan op de lokalen opgaven.

Na de reorganisatie heeft SSW haar blik weer naar buiten gericht. In het in 2017 opgestelde document 'Buitenwereld binnenin', wordt aangegeven hoe SSW haar belanghebbenden bij de vorming van ambities en beleid wil betrekken.

## 2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

**Tabel 2.4 Presteren naar Opgaven en Ambities**

Prestatieveld	Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven				6,8
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,1	7	75%	
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7			
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7			
(Des)investeren in vastgoed	6,9			
Kwaliteit van wijken en buurten	7			
Ambities in relatie tot de opgaven	6		25%	

### 3 Presteren volgens Belanghebbenden



## 3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van SSW, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

## 3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 zijn de huurdersvertegenwoordiging Woonspraak en de gemeente De Bilt afzonderlijk via een persoonlijk interview betrokken bij de maatschappelijke visitatie. Onder de noemer 'overige belanghebbenden' zijn het regionale samenwerkingsverband RWU, de provincie Utrecht, en zorgorganisatie Stichting MENS en samenwerkingsverband KLIMMR betrokken bij de visitatie. In bijlage 3 is opgenomen welke personen namens welke belanghebbenden zijn betrokken.

**In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.**

## 3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van SSW op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

### 3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

**Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden**

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	8	7	7	7,3
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,5	6	7	6,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6	8	7	7
(Des)investeren in vastgoed	7,5	5	7	6,5
Kwaliteit van wijken en buurten	7	7	7,8	7,3
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	8	8	8,4	8,1
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	6	5	7,6	6,2
<b>Gemiddeld</b>				<b>7</b>

### Huisvesten van de primaire doelgroep

**7,3** De belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over de inzet van SSW voor de primaire doelgroep. De oordelen variëren van 'goed' (huurders) tot ruim voldoende (gemeenten en overige belanghebbenden).

#### Woonspraak:

SSW krijgt voor de prestaties in het huisvesten van de primaire doelgroep van Woonspraak een goede beoordeling. Daarbij wordt echter wel aangegeven dat de wachttijd binnen de gemeente meer dan 10 jaar is, en dat er onvoldoende gebouwd wordt.

Woonspraak ziet dat SSW zich heeft ingezet voor het huisvesten van statushouders en heeft bijgedragen aan de taakstelling van de gemeente. Als kanttekening wordt opgemerkt dat de reguliere huurder daardoor in het gedrang komt.

Op het gebied van betaalbaarheid geeft Woonspraak aan dat SSW circa 500 huishoudens heeft met een huurachterstand. SSW zet zich in om huurachterstanden te voorkomen en om passend toe te wijzen. Woonspraak is tegen het landelijke initiatief om over te gaan tot 'passend wonen', waarbij scheefwoners moeten gaan verhuizen.

Woonspraak vindt dat SSW de huurontwikkeling had kunnen matigen of huurverlaging had kunnen doorvoeren. Woonspraak adviseert om bijvoorbeeld 0,1% boven inflatie door te voeren (1,5%), maar SSW kiest voor 1,4% + 0,4%. Daarmee ligt een overigens goed presterende corporatie zoals SSW volgens Woonspraak boven het gemiddelde van de corporaties in RWU-verband.

#### Gemeente De Bilt:

De prestaties van SSW in de huisvesting van de primaire doelgroep worden door de gemeente als ruim voldoende beoordeeld. De gemeente geeft aan dat er sprake is van onvoldoende vrijkomende woningen. De wachttijd is lang. Als het aantal sociale huurwoningen wordt vergeleken met het aantal huishoudens dat op deze woningen is aangewezen dan is er geen sprake van een alarmerend tekort. De doorstroming binnen de gemeente is echter onvoldoende.

SSW heeft in het kader van de aanpak van scheefwoners en doorstroming geïnvesteerd in een verhuiscoach en SSW heeft de verhuiskosten voor haar rekening genomen. Daarnaast past SSW inkomensafhankelijke huurverhoging toe. SSW probeert -zo constateert de gemeente- woningen met dergelijke maatregelen beter beschikbaar te krijgen voor de doelgroep.

De gemeente en SSW hebben met het project De Leijen Zuid ingezet op doorstroming. Als kanttekening wordt opgemerkt dat SSW tegelijkertijd vrijkomende woningen liberaliseert, waar het aantal woningwaarderingspunten dat toelaat. Daarbij moet volgens de gemeente wel opgemerkt worden dat de huurprijzen van SSW ten opzichte van de kwaliteit niet hoog zijn.

Bij het huisvesten van statushouders heeft SSW een prima prestatie geleverd en geholpen bij het inlopen van de achterstanden op de taakstelling van de gemeente. De gemeente hoopt ook de komende tijd op SSW te kunnen rekenen.

#### **Overige belanghebbenden:**

Overige belanghebbenden zijn overwegend tevreden over de inzet van SSW in de huisvesting van de primaire doelgroep en zij beoordelen deze prestaties met een ruim voldoende. Aangegeven wordt dat SSW de beschikbare voorraad zo goed mogelijk probeert in te zetten. SSW is daarbij ook duidelijk wat het beleid is en waar men voor staat.

Wel wordt aangegeven dat er onvoldoende sociale huurwoningen zijn in De Bilt. Verschillende belanghebbenden merken op dat dit niet alleen te wijten is aan SSW. Gezien wordt dat SSW maatregelen inzet om doorstroming te bevorderen. Een van de overige belanghebbenden geeft echter aan dat door een hogere huur de stap om door te stromen lastiger wordt.

Overige belanghebbenden stippen ook de inzet van SSW in het kader van het huisvesten van statushouders aan. De gemeente De Bilt liep achter in het huisvesten van statushouders. SSW heeft goed bijgedragen aan de huisvesting, bijvoorbeeld door tijdelijke huisvesting te realiseren. Een andere belanghebbende heeft de indruk dat de plotselinge inzet op de huisvesting van statushouders wel gezorgd heeft voor het verder oplopen van de wachttijd voor de doelgroep.

Op het gebied van betaalbaarheid merkt een van de overige belanghebbenden op dat een de huurverhoging die het afgelopen jaar is toegepast is vrij hoog geweest en lag duidelijk boven de inflatiepercentage.

#### **Huisvesten van bijzondere doelgroepen**

**6,5** De belanghebbenden geven SSW een ruime voldoende op dit onderdeel omdat er duidelijk inzet is geleverd en er sprake is van een grote betrokkenheid. Er is echter ook ruimte voor verbetering. Met name het beter in de nabijheid van voorzieningen plaatsen van woningen voor ouderen is een aandachtspunt.

#### **Woonspraak:**

Woonspraak beoordeelt de prestaties van SSW op het vlak van huisvesten van bijzondere doelgroepen met een voldoende-ruim voldoende. SSW heeft woningen in de wijk De Leijen gerealiseerd, waarbij SSW aandacht heeft gehad voor de behoeften van senioren. Woonspraak geeft ook aan dat SSW probeert senioren te verleiden om te verhuizen van een eengezinswoning naar een appartement. SSW geeft tevens adviezen om woningen levensloopbestendig te maken. De uitdaging voor SSW ligt in het vinden van locaties in de buurt van voorzieningen. Dit lukt niet altijd, hetgeen heeft meegewogen in het oordeel.

#### **Gemeente De Bilt:**

Op het vlak van huisvesting van de bijzondere doelgroepen beoordeelt de gemeente de prestaties van SSW met een voldoende. De gemeente geeft aan dat er geluiden zijn dat senioren willen verhuizen, maar dat zij bij verhuizing geconfronteerd worden met een hoger huurbedrag dan in hun huidige woning. Daar zou SSW creatiever mogen zijn, kijkende naar bijvoorbeeld de experimenten die landelijk reeds worden uitgevoerd. Het doel heiligt soms de middelen. Daarnaast vragen

huurders in eengezinswoningen om aanpassingen in de woningen, terwijl er reeds woningen geschikt zijn voor senioren. Daarbij moeten dan de WMO en de kosten voor woningaanpassingen in ogenschouw worden genomen.

Verder geeft de gemeente mee dat er voorbeelden zijn waarbij SSW onvoldoende vanuit de eigen verantwoordelijkheid complexen aanpast. De gemeente verwacht dat SSW de toegankelijkheid van het complex verbetert. De afstemming tussen de gemeente en SSW zou daarbij beter kunnen.

SSW heeft zich geconformeerd aan een regionaal convenant met betrekking tot het huisvesten van de uitstroom uit de maatschappelijke opvang. SSW reageert alert op de behoefte die de gemeente signaleert, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een jongerenhuis voor pleegkinderen vanuit jeugdzorg.

#### **Overige belanghebbenden:**

De overige belanghebbenden beoordelen de prestaties van SSW op het vlak van huisvesting van bijzondere doelgroepen als ruim voldoende. De overige belanghebbenden geven aan dat SSW aandacht heeft voor en een sterke betrokkenheid toont bij het huisvesten van met name ouderen. Men is hier ook van oudsher goed in. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de inspanningen om doorstroming te vergroten en de begeleiding van ouderen bij het in kaart brengen van hun woonvraag. De complexen die men heeft voor de huisvesting van ouderen staan er ook goed bij.

Een andere belanghebbende merkt op dat SSW zich over het algemeen goed inzet voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De indruk bestaat echter dat SSW onvoldoende medewerking krijgt van de gemeente. Toch heeft de belanghebbende ook de indruk dat SSW op het uitvoeringsniveau rigide omgaat met gemaakte afspraken, waarbij de klant niet centraal staat. Als voorbeeld wordt benoemd dat een huurder van SSW niet bij de kijker in de deur kon omdat deze te hoog in de deur zat. SSW gaf daarop aan dat de aanpassing niet onder de afspraken valt.

#### **Kwaliteit van woningen en woningbeheer**



**Alle belanghebbendengroepen vinden de kwaliteit van woningen en woningbeheer ruim voldoende. Ze geven aan dat SSW meer moet inzetten op duurzaamheid in bepaalde wijken en haar ambities moet opschroeven.**

#### **Woonspraak:**

Woonspraak beoordeelt de kwaliteit van woningen en woningbeheer van SSW met een voldoende. Woonspraak geeft aan dat zij de klachten verzamelen van huurders en deze doorgeeft aan SSW. In het verleden werd daar niet of nauwelijks naar geluisterd, maar op dit gebied heeft SSW een verbeteringslag gemaakt. Het oplossen van klachten wordt nu snel aangepakt. Als kanttekening wordt opgemerkt dat de klachtencommissie tegenwoordig regionaal georganiseerd is, wat in de ogen van Woonspraak de afstand tot de corporatie heeft vergroot.

Woonspraak geeft aan dat de woningen er over het algemeen goed bij staan, maar dat SSW meer kan doen aan duurzaamheid. Woningen in de wijken De Leijen, Planetenbaan of Tuinstraat kwartier zijn bijvoorbeeld nog voorzien van enkel glas of er ontbreekt nog dakisolatie. Opgemerkt wordt dat SSW wel plannen heeft voor de komende jaren om woningen aan te pakken. De indruk bestaat echter bij Woonspraak dat label B niet behaald zal worden in 2021. Het geld daarvoor zou dan van de huurder moeten komen, want door onder andere de verhuurdersheffing wordt de investeringscapaciteit van SSW beperkt.



### **Gemeente De Bilt:**

De kwaliteit van de woningen en het woningbeheer van SSW wordt door de gemeente als goed beoordeeld. De gemeente heeft de indruk dat SSW in specifieke projecten in het kader van duurzaamheid en woningkwaliteit goed presteert. Bijvoorbeeld bij het realiseren van een NoM-appartementencomplex. Daarnaast heeft SSW het Heemstrakwartier aangepakt, waarbij flinke labelsprongen zijn gemaakt. SSW draagt het thema duurzaamheid uit en is partner van het Bilts Energie Akkoord.

Voor de toekomst zou SSW voor wat betreft de duurzaamheid van woningvoorraad een stap bij mogen doen. SSW heeft een duurzaamheidsbeleid ontwikkeld, waarbij toegewerkt wordt naar het behalen van het Convenant Energiebesparing Huursector. Als kanttekening wordt opgemerkt dat SSW tevens kiest voor het verkopen van de 'mindere' woningen binnen de woningvoorraad in het kader van de doelstelling van het Convenant Energiebesparing Huursector.

De gemeente heeft de ambitie om energieneutraal te zijn in 2030. Deze ambitie is eerder onderschreven door SSW, maar het beleid laat nog niet zien hoe die ambitie behaald gaat worden. Tegelijkertijd stelt de gemeente dat het eigen beleid evenmin SMART is uitgewerkt.

### **Overige belanghebbenden:**

Op het gebied van de kwaliteit van woningen en woningbeheer scoort SSW voor de overige belanghebbenden ruim voldoende. Opgemerkt wordt echter dat de zichtbare kwaliteit de laatste tijd terug lijkt te lopen.

Op het gebied van duurzaamheid geven overige belanghebbenden aan dat SSW enigszins achter loopt, maar zoekt naar mogelijkheden om invulling te geven aan de duurzaamheidsopgave. De prestaties zijn nog niet gerealiseerd, maar SSW zet goede stappen. De komende jaren gaat SSW volgens overige belanghebbenden 1.500 woningen verbeteren.

### **(Des)investeren in vastgoed**

**6,5** De gemeente is op dit onderdeel het meest kritisch en geeft een 5 aan SSW, maar tegelijkertijd ook aan zichzelf. SSW heeft in de ogen van de gemeente te weinig ingezet op de bouw van sociale woningen. De huurders en overige belanghebbenden geven een ruim voldoende op het prestatieveld gerealiseerde nieuwbouw omdat zij van mening zijn dat SSW niet alleen de nieuwbouw kan realiseren. Hiervoor moeten ook geschikte locaties worden aangeboden door de gemeente.

### **Woonspraak:**

De prestaties van SSW op het vlak van (des)investeren in vastgoed worden door Woonspraak met een ruim voldoende – goed beoordeeld. Woonspraak geeft aan dat SSW voldoende investeert in de woningvoorraad, bijvoorbeeld door sloop/nieuwbouw uit te voeren. Opgemerkt wordt dat er eengezinswoningen worden gebouwd, waarvan 70% in de koopsector. De prognose laat zien dat er de komende jaren 450 woningen nodig zijn. SSW heeft realiseert sloopniewbouw, maar verkoopt daarnaast ook woningbezit. Woonspraak is van mening dat SSW geen bezit meer zou moeten verkopen.

Woonspraak geeft aan dat de gemeente beperkt grond beschikbaar stelt voor SSW. SSW heeft in de afgelopen vier jaar niets gebouwd, ondanks toezeggingen van de gemeente. Bij Woonspraak bestaat de indruk dat de gemeente daar iets te verwijten valt. De gemeente vraagt hoge grondprijzen die passen bij de huidige conjunctuur. SSW heeft voldoende plannen, maar mag niet bouwen tenzij er geen andere partij is die wil investeren. De gemeente houdt nieuwbouw ook tegen omdat zij groen wil behouden en -aldus Woonspraak- niet teveel sociale huurwoningen wenst.

### **Gemeente De Bilt:**

Als het gaat om (des)investeren in vastgoed beoordeelt de gemeente de prestaties van SSW met een onvoldoende. De gemeente geeft aan dat SSW beperkt nieuwbouw realiseert. Daarbij wordt opgemerkt dat dat het aantal bouwlocaties binnen de gemeente de afgelopen jaren beperkt was. De gemeente geeft zichzelf daar eveneens een onvoldoende. SSW heeft het primaat bij sociale woningbouwontwikkelingen in de gemeente De Bilt. De gemeente geeft aan dat SSW inmiddels onder andere De Leijen Zuid (99 woningen) en de Melkweg (33 woningen) realiseert. Als kanttekening wordt aangegeven dat SSW zich afhankelijk opstelt ten opzichte van de gemeente, bijvoorbeeld met betrekking tot het verkrijgen van grond. Voor de Melkweg stond al langer de afspraak om 100 nieuwbouwwoningen te realiseren (koop en huur). De veranderende wet- en regelgeving en de economische crisis hebben het project echter vertraagd.

### **Overige belanghebbenden:**

De overige belanghebbenden geven aan dat het beoordelen van de prestaties van SSW op dit prestatievlak lastig is. Eén van de overige belanghebbenden heeft een cijfer gegeven en dit is een ruim voldoende. In de ogen van belanghebbenden heeft SSW de intentie om te bouwen. Door een gebrek aan bouwlocaties in het werkgebied is dit echter lastig te verwezenlijken. Er is de laatste tijd geen nieuwbouw gerealiseerd. Opgemerkt wordt dat het gebrek aan locaties buiten de schuld van SSW zal liggen. Toch wordt meer daadkracht van SSW verwacht om de woningbouwproductie in de Bilt op gang te brengen.

### **Kwaliteit van wijken en buurten**

**7,3**

**De belanghebbenden zijn tevreden tot zeer tevreden over de inzet van SSW voor de kwaliteit van wijken en buurten. Met name schuldhulpverlening en het voorkomen van huurachterstanden worden genoemd als sterke punten.**

### **Woonspraak:**

Als het gaat om de kwaliteit van wijken en buurten en de prestaties van SSW beoordeelt Woonspraak deze met een ruim voldoende. Woonspraak geeft aan dat SSW aandacht heeft voor schuldhulpverlening en het voorkomen van huurachterstanden. SSW geeft aan dat zij huurders benadert, brieven stuurt en begeleidt om uit de problemen te komen. Daarnaast heeft Woonspraak het initiatief genomen voor het oprichten van een fonds voor personen met schuldhulp, via de gemeente.

Binnen de gemeente is op enkele plaatsen sprake van leefbaarheidsproblemen, zoals een rattenplaag. Woonspraak geeft aan dat de gemeente en SSW hier de krachten moeten gaan bundelen. SSW zou meer kunnen controleren op huisvuil en dergelijke, maar dat is voor twee wijkbeheerders niet te doen. Opgemerkt wordt dat de gemeente meer zou mogen doen. Zodra er leefbaarheidsproblemen zijn, handelt SSW snel. SSW heeft twee woonconsulenten die actief zijn en bewoners adequaat informeren.

### **Gemeente De Bilt:**

De gemeente beoordeelt de kwaliteit van wijken en buurten met een ruim voldoende. De gemeente merkt op dat de wijkbeheerder van SSW een goede rol speelt in de wijken en buurten, bijvoorbeeld ten aanzien van rattenproblematiek. Binnen de gemeente is incidenteel sprake van leefbaarheids- en veiligheidsproblemen. SSW heeft het prestatieveld aangedragen voor de prestatieafspraken omdat zij vindt dat niet alle leefbaarheidszaken tot de kerntaak van de corporatie behoren. Opgemerkt wordt dat SSW tegen een gereduceerd tarief wel diensten aanbiedt aan mensen die daar een behoefte aan hebben. SSW heeft tevens twee sociaal wijkconsulenten, die aandacht hebben voor de leefbaarheid in de wijken en buurten.

### Overige belanghebbenden:

Overige belanghebbenden beoordelen de kwaliteit van wijken en buurten als ruim voldoende tot goed. Opgemerkt wordt dat SSW oog heeft voor de maatschappelijke opgaven in het werkgebied, verdergaand dan alleen het verhuren van sociale huurwoningen. SSW is altijd al heel actief geweest op de leefbaarheidsthematiek en de corporatie investeert hier nog steeds in. Zo heeft SSW wijkbeheerders op straat, schakelt buurtbemiddeling in en werkt samen met onder meer Stichting MENS. Een voorbeeld van samenwerking is het gemeenschappelijke spreekuur voor buurtbewoners met partners in het sociaal team.

Op het gebied van schuldhulpbemiddeling en netheid van de wijk, toont SSW volgens overige belanghebbenden ten opzichte van andere corporaties een bovengemiddelde inzet.

Een van de overige belanghebbenden maakt een kanttekening bij de bestrijding van de rattenplaag in een wijk van SSW. De indruk bestaat dat SSW in die kwestie te gemakkelijk naar de gemeente verwijst. Deze aanpak is formeel juist, aangezien het om een verantwoordelijkheid van de gemeente gaat. Omdat het bewoners van SSW betreft, kan men meer een actieve houding tonen om bij te dragen aan de oplossing. Bijvoorbeeld door afspraken te maken met de bewoners over de wijze van afvalaanbieding en met de gemeente over een gezamenlijke aanpak ter bestrijding.

### 3.3.2 Relatie en communicatie

**8,1**

**De belanghebbenden zijn zeer tevreden over de omgang met SSW. Er is sprake van een prettige relatie met een heldere communicatie. Er is grote betrokkenheid over en weer.**

#### Woonspraak:

Woonspraak geeft aan dat de relatie met SSW goed is. Als er zaken spelen bij SSW dan wordt Woonspraak betrokken. Ook geeft Woonspraak aan dat er prettig contact is met de directeur-bestuurder. Zij doet het uitstekend en ze is open en transparant in de richting van de huurders. Woonspraak en SSW zijn het niet altijd eens, maar er wordt vanuit respect met elkaar gecommuniceerd.

#### Gemeente De Bilt:

De gemeente De Bilt beoordeelt de relatie en communicatie met SSW als goed. De gemeente geeft aan dat de relatie met SSW prettig verloopt en dat de sfeer tussen de gemeente en SSW fijn is. De gemeente maakt onderscheid tussen de persoonlijke relatie en de zakelijke samenwerking. Op persoonlijk niveau is de relatie goed, maar in nieuwbouwprojecten heeft er weleens spanning op de relatie gezeten.

De gemeente en SSW handelen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid, maar als zaken niet goed gaan heeft SSW de neiging om naar de gemeente te wijzen.

### Overige belanghebbenden:

Overige belanghebbenden beoordelen de communicatie en relatie met SSW met goed tot zeer goed. Aangegeven wordt dat met SSW goed samengewerkt wordt op verschillende niveaus. Ook de sfeer van de samenwerking is goed en de relatie is constructief. In de communicatie is de corporatie open, energiek en aanspreekbaar. SSW laat zien vooruitstrevend te willen zijn, met name sinds de komst van de directeur-bestuurder en nieuwe projectleiders met een innovatieve drive.

SSW realiseert zich dat zij een beperkte slagkracht heeft, waardoor zij samenwerking zoekt met andere corporaties, de regio en de provincie. SSW is zich daarbij bewust van de relatief bescheiden eigen mogelijkheden. SSW heeft daarom gekozen voor het stapsgewijs verduurzamen van de woningvoorraad.

Tegelijkertijd geeft SSW helder aan waar de verantwoordelijkheden van de corporatie liggen en waar niet. Een andere belanghebbende geeft aan dat SSW een toekomstgerichte corporatie wil zijn. SSW maakt keuzes als dit nodig is en geeft tijd en ruimte aan de medewerkers om zich te ontwikkelen.

### 3.3.3 Invloed op beleid

**6,2**

**Op dit onderwerp zijn de huurdersvertegenwoordiging en de gemeente veel kritischer dan de overige belanghebbenden. Woonspraak heeft het gevoel dat wordt geluisterd, maar niet wordt gehandeld naar de adviezen van Woonspraak. De gemeente geeft een onvoldoende omdat men niet ervaart dat SSW voldoende openstaat voor input vanuit de gemeente en vooral de eigen koers vaart. De overige belanghebbenden zijn echter zeer tevreden over de wijze waarop SSW hen betreft bij beleidsvorming en openstaat voor wederzijdse beïnvloeding.**

#### **Woonspraak:**

De invloed op het beleid van SSW wordt door Woonspraak beoordeeld met een voldoende. Woonspraak geeft aan dat SSW hen perfect betreft bij het beleid. SSW is steeds op tijd met het informeren en betrekken van de huurders. Op voordracht van Woonspraak zijn huurderscommissarissen benoemd en er is sprake van regelmatig overleg met SSW. Het overleg is vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

Als kanttekening merkt Woonspraak echter op dat zij adviezen geeft, maar dat SSW de adviezen meer dan eens naast zich neer legt. Een voorbeeld betreft tot de hoogte van huren en huurverhogingen. SSW is niet verplicht om de adviezen van Woonspraak op te volgen. Daardoor bestaat de indruk dat de invloed van Woonspraak beperkt is en dat zij mag 'meehobbelen'.

Recent organiseerde SSW in het kader van beleidsvorming een 'knoppensessie'. Deze sessie was voor de huurders moeilijk te volgen. Het was voor hen niet helder wat de resultaten zijn. Woonspraak neemt tevens deel aan het tripartite-overleg tussen de gemeente, SSW en Woonspraak maar het resultaat daarvan is relatief beperkt. Woonspraak is met tien personen, die niet als professionals in de materie zitten. Dan wordt Woonspraak al snel overlopen door SSW en de gemeente. SSW ondersteunt Woonspraak wel door bijvoorbeeld een budget voor de inhuur van professionele ondersteuning.

#### **Gemeente De Bilt:**

SSW wordt door de gemeente De Bilt beoordeeld met een onvoldoende als het gaat om de invloed op beleid. De gemeente geeft aan dat zij bij de ontwikkeling van de belangrijkste sturingsdocumenten van SSW niet is betrokken, bijvoorbeeld bij de portefeuillestrategie en het duurzaamheidsbeleid. SSW heeft wel een 'knoppensessie' georganiseerd, maar in tegenstelling tot de verwachtingen was de knoppensessie meer een verantwoording van de 'tool' dan van de uiteindelijke beleidskeuzes. Van daadwerkelijk gezamenlijk met de belanghebbenden 'live' aan de knoppen draaien was geen sprake. De 'knoppensessie' wordt door SSW regelmatig benoemd, maar de gemeente heeft niet de indruk dat daar van beïnvloeding sprake was. In de jaren voorafgaand aan de knoppensessie is de gemeente evenmin betrokken bij dergelijke beleidsvorming.

### **Overige belanghebbenden:**

De overige belanghebbenden beoordelen de invloed op beleid van SSW als ruim voldoende tot goed. Een aantal van hen geeft echter aan dat ze dit onderdeel niet kunnen beoordelen. Aangegeven wordt dat SSW een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt bij het geven van invloed op beleid. Voorheen was de organisatie gesloten, tegenwoordig is SSW een betrokken en open organisatie. Men deelt meer kennis en ervaring en als er informatie wordt opgehaald, wordt ook een goede terugkoppeling gegeven van wat er mee gedaan is.

Positief is ook dat SSW op zoek blijft naar nieuwe methoden/bewegingen die SSW vooruit kunnen helpen. SSW staat open voor suggesties, bijvoorbeeld met betrekking tot nieuwe aanbestedingsvormen.

Ook wordt gewaardeerd dat SSW samenwerkt op onderwerpen en invloed geeft op beleid, bijvoorbeeld met betrekking tot de consequenties van de flora- en faunawetgeving. Een voorbeeld van samenwerking is het voorkomen van huurachterstanden. SSW zet daar goed op in, signaleert en werkt samen met Stichting MENS. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van seniorenflats in De Leijen Zuid. SSW heeft zorg- en welzijnspartijen betrokken om daar zorg te kunnen bieden. Een ander voorbeeld van samenwerking is KLIMMR. Belanghebbenden geven aan dat KLIMMR echt het gevolg is van het beleid van SSW. KLIMMR geeft daarmee invulling aan het beleid van SSW door bij te dragen aan de maatschappelijke opgave.

Een van de overige belanghebbenden merkt op dat het op beleidsniveau wel staat of valt met de inzet van de directeur-bestuurder. Ook wordt opgemerkt dat de indruk bestaat dat de directeur-bestuurder vaak wil, maar dat de uitvoering incidenteel tegenvalt.

## **3.4 Boodschap**

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van SSW en om de corporatie een boodschap mee te geven.

### **3.4.1 Wat zijn goede- en verbeterpunten voor SSW?**

#### **Woonspraak:**

De huurdersbelangenvereniging geeft als een van de goede punten aan dat SSW open en transparant is in de richting van Woonspraak. De leden van Woonspraak hebben korte lijnen met SSW in alle lagen van de organisatie. SSW is welwillend en de reorganisatie van SSW heeft goede resultaten gehad.

Als verbeterpunten geeft Woonspraak aan dat Woonspraak na de reorganisatie bij SSW graag 'namen en rugnummers' van de medewerkers binnen de organisatie zou willen krijgen op de verschillende onderwerpen. Daarnaast wordt genoemd dat SSW een duurzaamheidsplan heeft voor verduurzaming van 1.600 woningen. Woonspraak vraagt zich af wat er wordt gedaan met de overige 3.200 woningen.

#### **Gemeente De Bilt:**

De gemeente geeft bij de goede punten aan dat de woningen van SSW relatief goedkoop zijn in relatie tot de kwaliteit. De woningen staan er over het algemeen goed onderhouden bij. Enkele delen van het bezit behoeven ingrijpende verbetering en er zijn ook twee grote renovatietrajecten in voorbereiding /uitvoering. Ook wordt genoemd dat SSW is aangesloten bij de regionale

onafhankelijke klachtencommissie en dat SSW meedoet aan projecten die worden voorgesteld door de gemeente. Voorbeelden zijn het realiseren van gasloze woningen of nul-op-de-meter woningen.

Als het om verbeterpunten gaat geeft de gemeente aan dat SSW belanghebbenden, waaronder de gemeente, vooraf meer kan betrekken bij de ontwikkeling van het beleid. De gemeente vindt tevens dat SSW mee moet doen aan projecten van beschermd wonen en jeugdzorg. De gemeente zou daar graag met de SSW het gesprek over aangegaan. De gemeente noemt verder dat SSW meer aandacht zou mogen hebben voor de laagste inkomens bij onder andere sloopnieuwbouw, bijvoorbeeld met een terugkeergarantie.

#### **Overige belanghebbenden:**

De overige belanghebbenden geven aan dat SSW echt een sociale huisvester is voor De Bilt en dat SSW sterk lokaal verankerd is. Daarnaast is het lovenswaardig dat SSW zich bevoegen inzet voor brede maatschappelijke vragen en als relatief kleine organisatie meedoet aan innovatie, bijvoorbeeld in KLIMMR. Ook wordt de inzet van SSW bij het inlopen van huisvestings-achterstanden van statushouders benoemd. Verder merkt een belanghebbende op dat de bedrijfsvoering van SSW goed op orde is.

Meerdere van de overige belanghebbenden spreken waardering uit voor de wijze waarop SSW steeds meer samenwerking met maatschappelijke partners zoekt. Aangegeven wordt dat SSW, in persoon van de directeur-bestuurder, de drive heeft om bij te dragen aan regionale samenwerking. SSW heeft de bereidheid om positief mee te denken en te werken. SSW is goed bezig is om het contact met de huurders te versterken. SSW heeft bijvoorbeeld een markt georganiseerd, waarbij huurders en andere belanghebbenden zijn uitgenodigd. SSW probeert de huurders een stem te geven.

De overige belanghebbenden hebben ook verbeterpunten aangegeven voor SSW. Aangegeven wordt dat SSW daadwerkelijk nieuwbouw moet gaan realiseren en dat de samenwerking op dit vlak met de gemeente beter kan. Daarnaast wordt opgemerkt dat SSW meer aan duurzaamheid kan doen. Een belanghebbende merkt op dat SSW op geen enkel onderdeel van de Aedes-benchmark een A-scoort.

#### **3.4.2 Hebt u een boodschap voor SSW?**

Samenvattend geven de belanghebbenden aan SSW de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen. De gemeente had naast de beschreven beoordelingen en de genoemde verbeterpunten geen aanvullende boodschap voor SSW.

#### **Woonspraak:**

- Voer een gematigd huurbeleid. De druk op de betaalbaarheid is groot.
- Zoek naar andere methoden om gezamenlijk en goedkoper woningen te kunnen verduurzamen, bijvoorbeeld met andere corporaties.
- Voer een woonlastenonderzoek uit onder de huurders, eventueel in samenwerking met de gemeente. Een dergelijk onderzoek geeft aan hoe hoog de nood is binnen de gemeente.
- Heb aandacht voor de overgang van gas naar elektriciteit. Wie gaat dat op termijn betalen?
- Heb aandacht voor het realiseren van nieuwbouw. Nieuwbouw is noodzakelijk.
- Geef Woonspraak inzicht in de benchmark van het RWU.
- Plaats zonnepanelen op woningen.
- Breid de verkoop van woningen niet uit.

- Ga niet over tot 'passend wonen'.
- oefen druk uit op de gemeente samen met Woonspraak om meer te bouwen in de sociale sector, wel naar 40% i.v.m. inhaalslag.
- Oefen druk uit op Den Haag om o.a. de verhuurdersheffing, VPB en ATAD te verlagen c.q. af te schaffen en de kloof tussen kopen (hypotheekrenteaf trek) en huren (huurtoeslag) te verkleinen.

#### Overige belanghebbenden:

- Zorg dat de organisatie zich zodanig ontwikkelt dat de benchmarkscore naar minimaal het gemiddelde gaan.
- Haal de banden met de gemeente aan om zo beter het gesprek over woningbouw aan te kunnen gaan.
- Er is veel veranderd bij SSW. Ga daarom nu met de organisatie een consolidatiefase in. Breng wat rust in de organisatie voordat er nieuwe trajecten worden ingezet. Overigens moet wel worden opgemerkt dat SSW een laag ziekteverzuim kent. Hetgeen duidt op tevredenheid en een passende werkbelasting. Het advies is vooral preventief bedoeld.
- Verschaf meer duidelijkheid bij de ambitie om breder in de regio aan de slag te gaan. Is dit werkelijk de bedoeling of is het een overgebleven punt uit een oud plan?
- SSW wordt een positief gesprek met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw gegund. SSW heeft de potentie en werkt in een omgeving waar het risico relatief laag is. Daar wordt onvoldoende rekening mee gehouden in de waarderingen van het WSW.
- Blijf Stichting MENS opzoeken en monitor samen de uitvoering van het beleid.
- Ga zo door en blijf die inspiratiebron. Behoud de goede mix van praktisch handelen en vooruit kunnen gaan.
- Blijf dit volhouden en laat dit niet los. Er komen nog genoeg uitdagingen de komende jaren die je kunnen afleiden, waak daarvoor.
- KLIMMR staat op de kaart, het is van belang om dit vast te houden.
- Houd de opwaartse spiraal in het samenspel tussen KLIMMR en het beleid van SSW in stand. Beide worden op deze manier omhooggestuwd.

## 4 Presteren naar Vermogen





## 4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

## 4.2 Financiële continuïteit

7

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. SSW voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de betere prestaties dan de normen van de externe toezichthouders, de getroffen verbetermaatregelen en de actieve wijze waarop SSW de laatste twee jaar heeft gestuurd op het voldoen aan de normen.

Tabel 4.1 Financiële ratio's SSW

Parameter	Norm	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit o.b.v. marktwaarde	>40%	62,61	64,5	69,4	71,3
Solvabiliteit o.b.v. bedrijfswaarde	>20%	34,8	30,4	43,1	42,4
ICR	>1,4	2,10	1,86	2,58	2,51
DSCR	>1,0	1,1	1,1	1,0	1,09/1,49*
Loan to Value	<75%	64,4%	67,0%	64,6%	56,7%

\*DAEB/niet-DAEB

### Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio is een balansratio, die de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen meet. De norm van het WSW is minimaal 20%. SSW heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 voldaan aan de norm.

### Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is (geweest) de rente-uitgaven op vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten. De norm van het WSW is minimaal 1,4. SSW heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 voldaan aan de norm.

### Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op vreemd vermogen te kunnen doen (aflossing + rente). De norm van het WSW is minimaal 1,0. SSW heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 voldaan aan de norm.

## Loan to value

De Loan to Value (LTV) is een balansratio, die meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de portefeuille op lange termijn, gemeten aan de hand van bedrijfswaarde van de portefeuille vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schulddispositie. De norm van het WSW is maximaal 75%. SSW heeft over de periode voldaan aan de norm.

## Beoordeling

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat SSW gedurende de periode van 2014 tot en met 2017 heeft voldaan aan de normen van de externe toezichthouders.

SSW heeft bovendien een actief beleid gevoerd om de financiële continuïteit te borgen. SSW heeft bijvoorbeeld in 2017 de financiële positie bestendig en verstevigd. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) heeft in 2017 de groene status van SSW gehandhaafd, waarbij een de herfinanciering en een mogelijke groei van de leningenportefeuille voor de komende één tot drie jaar is geborgd. Bij de financiële sturing worden de normen van het WSW gehanteerd als referentie.

SSW hanteert daarbij ook normen voor het te behalen rendement. Voor nieuwbouw wordt bijvoorbeeld een IRR van minimaal 3% gehanteerd en bij renovatie een IRR van minimaal 1,5%.

SSW heeft voor de jaren 2015, 2016 en 2017 een treasuryplan dat is opgesteld met ondersteuning van het in treasury gespecialiseerde bureau Thésor. Het Treasuryjaarplan 2017 is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2017 en de bijbehorende prognoses voor de aansluitende jaren tot en met 2026.

## Risico- en prestatie management

SSW heeft risico- en prestatie management geïntroduceerd, waarbij met behulp van de belangrijkste strategische risico's de beheersmaatregelen zijn onderzocht en zijn verbonden met het prestatie management van SSW.

Daarnaast heeft de directeur-bestuurder de koppeling gelegd met het prestatie management. Voor de risico's zijn beheersmaatregelen benoemd en gedurende het jaar is getoetst of de maatregelen zijn doorgevoerd. Risicomanagement is tevens onderdeel van het gesprek met de controller.

De RvC is eveneens betrokken bij het risicomanagement binnen SSW. De RvC beoordeelt de door de organisatie benoemde risico's, maar benoemt zo nodig ook zelf ontwikkelingen die relevant zijn om op te reageren. Daarnaast is risicobeheersing ook een kwestie van een permanente dialoog tussen RvC en het bestuur. In 2017 is het risico- en prestatie management vastgesteld, met daarin een top 10 van risico's met de daarop ziende beheersmaatregelen.

Risicomanagement is ook een jaarlijks onderdeel van de agenda van de RvC, waarbij de belangrijkste risico's voor de organisatie worden besproken met de directeur-bestuurder. In de praktijk ziet de RvC graag het oordeel van de controller bij de voorstellen waar de Raad over moet besluiten. Bij de voorstellen zit een oplegnotitie van de controller waarin een toelichting is gegeven op de risico's.

## Tekortkomingen in 2014 en 2015 beïnvloeden oordeel

Een belangrijke constatering die de visitatiecommissie heeft gedaan, is dat gedurende de visitatieperiode zowel de accountant als het WSW melding hebben gemaakt van tekortkomingen in de financiële sturing van SSW. Eind 2015 heeft SSW daarom een interne reorganisatie van de financiële functie ingezet en het WSW op de hoogte gehouden van de voortgang van de getroffen

maatregelen. Het WSW heeft daarop in december 2016 een aanzienlijke verbetering geconstateerd en nog enkele verdiepingen gevraagd ten aanzien van de portefeuillestrategie. Deze zijn inmiddels aan het WSW medegedeeld en in uitvoering genomen.

Omdat de visitatiecommissie de gehele visitatieperiode dient te betrekken in haar oordeel, is het oordeel lager dan het geval zou zijn als alleen 2016 en 2017 worden beoordeeld.

#### Positie van de controller

SSW heeft er bewust voor gekozen de controlfunctie niet volledig in eigen beheer te hebben. De controller is op een vaste dag aanwezig binnen de organisatie en werkt aan de hand van een jaarplan. De controller voert de derde lijn van verdediging uit, terwijl de afdeling van de manager financiën aan de tweede lijn invulling geeft. De controller voert audits uit en toetst de documenten die naar de raad gaan. Op afroep is er ook de mogelijkheid extra werkzaamheden te laten verrichten. De dienstverlening is daardoor flexibel. Na een interne evaluatie en overleg met RvC is geconcludeerd dat de huidige situatie prima voldoet en wordt gecontinueerd. Met meerdere corporaties gezamenlijk een controller in dienst nemen is nu voor SSW niet aan de orde maar mogelijk in de toekomst wel.

### 4.3 Doelmatigheid

6

Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. De visitatiecommissie constateert dat SSW voldoet aan het ijkpunt van een 6.

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven.

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid SSW

	2014	2015	2016
<b>Beïnvloedbare netto bedrijfslasten (€)</b>			
• Corporatie	1.195	1.097	881
• Referentie (M: 5.000 tot 9.999 woningen)	900	854	812
• Landelijk	923	853	790
<b>Personeelskosten per fte (x €1.000)</b>			
• Corporatie	82	79	85
• Referentie (M: 5.000 tot 9.999 woningen)	75	74	71
• Landelijk:	74	74	74
<b>Aantal verhuureenheden per fte</b>			
• Corporatie	142	129	121
• Referentie (M: 5.000 tot 9.999 woningen)	106	109	110
• Landelijk	102	106	106

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2016, Corporatie Benchmark Centrum

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat SSW met name in 2014 en 2015 duidelijk hogere beheerkosten heeft dan de referentieccorporaties (de middelgrote corporaties) en het landelijk gemiddelde.

SSW heeft om haar kosten te verlagen in de periode 2014-2016 een reorganisatie doorgevoerd. In de nieuwe organisatiestructuur is teruggegaan van zes naar twee leidinggevenden en zijn nieuwe

zelforganiserende teams geïntroduceerd. Door het terugbrengen van het aantal leidinggevenden en het aantal afdelingen is ingezet op kortere lijnen. Aanvullend heeft SSW een plan van aanpak opgesteld voor het reduceren van de bedrijfslasten met 10% over de periode van 2017 tot en met 2019. In het plan van aanpak worden voor verschillende kostencategorieën mogelijkheden tot kostenreductie benoemd. Voorbeelden zijn het beperken van inhuur van extern personeel, het invoeren van een klantportaal en het invoeren van het nieuwe werken. SSW heeft na de reorganisatie in 2017 bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar de werkvloer in combinatie met digitalisering.

De bedrijfslasten liggen volgens de benchmark in 2017 met 882 euro per vhe op het niveau van 2016 (882 euro per vhe). De referentie heeft een score van 769 euro per vhe. Daarbij geeft SSW aan dat er sprake is van 'ruisfactoren' die in de benchmark zijn opgevoerd, met name in de toerekening van kosten aan nieuwbouwprojecten. Uit eigen berekening blijkt een daling van ongeveer 5%, in lijn met de begroting voor de komende jaren.

Uit de tabel blijkt dat de door SSW ingezette kostenverlagende maatregelen effect hebben gehad. SSW heeft de afgelopen jaren haar bedrijfslasten duidelijk weten te verlagen. De visitatiecommissie spreekt dan ook haar waardering uit voor de doorgevoerde maatregelen en heeft hier bij de beoordeling rekening meegehouden. Het oordeel is daarom: voldoende.

#### 4.4 Vermogensinzet



**Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de wijze waarop de corporatie de beschikbaarheid en de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties kan verantwoorden en motiveren. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grondigheid waarmee investeringen worden getoetst, de wijze waarop de maatschappelijke aspecten daarbij aandacht krijgen en de maatschappij wordt betrokken bij de keuzen.**

Voor de beoordeling van investeringen maakt SSW gebruik van een investeringsstatuut. In investeringsstatuut worden niet alleen eisen gesteld aan het financiële rendement, maar ook aan het maatschappelijke rendement en de risico's. Bij ieder project wordt de afweging gemaakt tussen de hoogte van het financiële rendement en het maatschappelijke rendement. Sinds 1 juli 2015 moet de RvC wettelijk gezien in ieder geval goedkeuring geven aan investeringen groter dan € 3.000.000. Voorheen hanteerde de RvC een lagere investeringsgrens.

Van elk investeringsproject wordt beoordeeld of het past binnen de portefeuillestrategie. De portefeuillestrategie wordt jaarlijks geactualiseerd om aan te sluiten op de prestatie-afspraken met gemeente en huurdersorganisatie. De portefeuillestrategie is verder opgebouwd uit jaarschijven, wordt getoetst op financiële haalbaarheid en is verwerkt in de vigerende meerjarenbegroting.

De onderstaande opsomming geeft aan op welke items de investering beoordeeld dient te worden:

- Prestatieafspraken;
- Portefeuilleplan;
- Meerjarenbegroting;
- Minimaal energielabel B2;
- Huur niet hoger dan € 710;

- Locatie;
- Investeringskosten;
- Doelgroep.

#### *Knoppensessies met belanghebbenden*

Met de knoppensessies worden de relevant scenario's doorgerekend en gepresenteerd aan belanghebbenden. De sessies tonen via scenario-analyse de impact van verschillende maatregelen (de knoppen waar aan gedraaid kan worden) en investeringen. In 2017 heeft SSW op basis van haar inschatting verschillende scenario's doorgerekend en deze aan Woonspraak en de gemeente gepresenteerd. Omdat betaalbaarheid een belangrijk thema is voor Woonspraak en duurzaamheid een speerpunt van de gemeente De Bilt zijn daarvoor specifieke scenario's ontwikkeld.

In de komende jaren wil SSW de knoppensessies herhalen, maar vooraf expliciet aan belanghouders vragen welke scenario's zij graag inzichtelijk willen hebben. Dit scenario-denken helpt bij het inzichtelijk maken van de keuzes en de effecten van de keuzes die SSW maakt.

## 4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor SSW resulteert het volgende beeld.

**Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen**

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	6,7
Doelmatigheid	6	30%	
Vermogensinzet	7	40%	

# 5 Presteren ten aanzien van Governance



## 5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Intern toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop SSW omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

## 5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

### 5.2.1 Plan

**7** In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen, wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

#### Visie

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop de belanghebbenden zijn betrokken bij het opstellen van de visie.

SSW heeft een visie op toekomstig functioneren voor de periode van 2014 tot en met 2019 vastgelegd in de Toekomstvisie 'Met bewoners naar vitale wijken'. Deze visie is in 2015 aangevuld met het document visie, missie en focus omdat er zowel intern als extern behoefte was meer focus te geven en uit te schrijven hoe van IST naar SOLL te komen. Met het nieuwe document heeft SSW de missie/visie en focuspunten aangescherpt.

#### Vertaling doelen

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de meetbaarheid van de doelen en de aansluiting op de strategie.

SSW maakt sinds 2017 gebruik van jaarplannen. In het jaarplan zijn de activiteiten vastgelegd die zijn verbonden aan de missie, de strategische doelstellingen, de prestatie-indicatoren en de begroting. In de jaren voor 2017 werd gebruik gemaakt van zogenoemde activiteitenplannen.

In 2016 zijn de missie en de vier focuspunten SMART gemaakt op basis van een IST- en een SOLL-situatie, waarbij SSW inzet op een ontwikkeling van een organisatiegericht SSW naar een klant gedreven SSW. SSW heeft hierbij vier focuspunten benoemd die reeds eerder in dit rapport zijn beschreven.

De vier focuspunten zijn uitgangspunten voor de activiteiten die zijn vastgelegd in het jaarplan. De activiteiten zijn uitgewerkt naar het onderwerp, het resultaat, de planning, de werkwijze, de betrokken afdelingen, de benodigde middelen, de relatie met de visie en de verantwoordelijke manager. Als voorbeeld:

Onderwerp	Verbeteren klanttevredenheid, opmaat naar klantgedrevenheid
Doel/omschrijving	Meten (= weten)
Resultaat	Naar minimaal een 8 in 2020 KWH normering op de volgende onderdelen: contact, woning zoeken, nieuwe woning, reparatieverzoek, planmatig onderhoud en huur opzeggen. 1 punt voor de klachtenafhandeling
Start - gereed	Start 2017
Hoe	In gesprek gaan met de klant op diverse manieren
Betrokken afdelingen	Backoffice en Bestuurskamer
Middelen	€ 22.000 voor alle diensten KWH (opgenomen onder de algemene kosten)
Relatie met visie	U ervaart een klantgedreven en lerende organisatie
Verantwoordelijk	Manager Frontoffice

Bron: Jaarplan SSW (2017)

### 5.2.2 Check



**In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege doorgevoerde verbetermaatregelen en de wijze waarop de rapportages aansluiten op de strategie en de maatschappelijke doelen van SSW.**

SSW monitort de vastgestelde doelstellingen aan de hand van kwartaalrapportages. In de kwartaalrapportages is gedurende de visitatieperiode een ontwikkeling en verbetering te zien.

In de kwartaalrapportages worden door de jaren heen op verschillende wijzen de doelstellingen gemonitord. Enerzijds door gebruik te maken van een dashboard (2014 en 2017), waarin de normen op verschillende thema's wordt getoetst. Anderzijds wordt in de kwartaalrapportages van 2015 en 2016 een kwalitatieve beschrijving gegeven van de voortgang op de ontwikkelingen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de onderwerpen 'Verhuur', 'Vastgoed' en 'Personeel & organisatie'. Daarbij wordt een toelichting gegeven op de verschillen tussen de begroting en de realisatie.

In het eerste kwartaal van 2017 heeft SSW een verbetering doorgevoerd, waarbij de kwartaalrapportages als 'groeidocument' gezien moest worden. In 2017 heeft de kwartaalrapportage zich verder ontwikkeld. De kwartaalrapportage start met 'sturingskengetallen' inclusief een toelichting. De sturingskengetallen komen voort uit het jaarplan van het



desbetreffende jaar. Met een kleuraanduiding wordt aangegeven hoe realistisch het is dat de doelstelling in het jaar wordt behaald.

Omschrijving	Norm	Doelstelling	Q3
KWH label	Totaalscore minimaal	8 in 2020	7,3
Passend toewijzen	% passend toewijzen	95% en daarmee voldoen aan wet- en regelgeving	100%
EU-normering toewijzing	80/10/10	Voldoen aan wet- en regelgeving	97/2/1
Leegstandsdagen woningen	76	65	28
Huurderving leegstand en oninbaar	% van totale huursom	0,75%	0,89%
Huurachterstand actieve contracten	% van totale huursom	0,80%	0,94%
Huurachterstand niet-actieve contracten	% van totale huursom	0,20%	0,36%
Verhuringen aan statushouders	% van taakstelling	Gemeentelijke taakstelling 2017	84%
Bedrijfsvoeringskosten	Binnen begroting	100%	80%
Onderhoudskosten	Bedrag per vhe	€ 1.150	€ 1.078
Gerealiseerd verkoop resultaat bestaand bezit	Aantal woningen	5	1
Ziekteverzuim	4,5%	4,5%	2,98%

Bron: SSW (2017)

Bij SSW heeft men ten aanzien van de kwaliteit van de administratie en de interne beheersing een roerige tijd achter de rug. Deze waren zoals eerder beschreven van onvoldoende niveau. De accountant heeft bijvoorbeeld aangegeven dat er mogelijkheden zijn tot het verbeteren van de basisadministratie. Deze verbetermogelijkheden hebben betrekking op het op orde brengen van het betalingsverkeer, het naleven van het aanbestedingsbeleid, het actualiseren van procesbeschrijvingen en het meer smart formuleren van doelstellingen.

Ook de RvC heeft aangegeven dat het onderwerp financiën in het verleden een aandachtspunt was. Er was professionalisering en actualisering nodig, onder meer vanwege gebrekkige stuurinformatie. Door de incorrecte stuurinformatie voerde de RvC niet de juiste discussie. Dit leidde tot onderbuikgevoelens dat er iets niet klopte in de planning- en controlcyclus. Mede op initiatief van de RvC zijn daarom veranderingen ingezet en is onder meer een verbeterde planning- en controlcyclus geïntroduceerd. Er is geïnvesteerd in specifieke financiële expertise. De RvC spreekt haar waardering uit naar de organisatie voor het tempo waarin de veranderingen en professionalisering zijn doorgevoerd.

De RvC geeft aan dat zij niet meer wordt verrast met onverklaarbare uitschieters en/of afwijkingen. Er ligt inmiddels ook een goede lijn ten aanzien van portefeuillestrategie en de planning- en controlcyclus. De sturing vanuit de organisatie is daardoor in de ogen van de RvC duidelijk verbeterd. Een conclusie die overigens ook door de externe toezichthouders wordt gedeeld.

De visitatiecommissie heeft waardering voor de door SSW gepleegde inzet om de kwaliteit van de informatievoorziening en de rapportages te verbeteren. Deze zijn inmiddels op een adequaat niveau gebracht. De visitatiecommissie dient echter de volledige vier jaar van de visitatieperiode in haar oordeel te betrekken. Ook op dit onderdeel is daarom het oordeel lager dan dit zou zijn indien de laatste twee jaren worden beoordeeld.

### 5.2.3 Act

**7**

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd voor de actieve wijze waarop SSW bijstuurt om doelstelling alsnog te bereiken en bij te dragen aan de opgave.

Uit de ter beschikking gestelde documenten en de gesprekken met de bestuurder en RvC blijkt dat SSW tijdig bijstuurt. Uit de correspondentie met bijvoorbeeld het WSW blijkt dat SSW door tijdig in te grijpen beter in control is gekomen. Veel van de getroffen maatregelen zijn bovendien door SSW zelf geïnitieerd en ook goed doorgevoerd.

Een voorbeeld is het handelen bij de uitval van medewerkers als gevolg van hoge werkdruk door onder andere de invoering van een nieuw ICT-systeem. Daarnaast zijn huurachterstanden bij niet actieve contracten, die niet meer tot ontvangst kunnen leiden, afgeboekt. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om overleden huurders of huurders die naar het buitenland zijn vertrokken.

Een ander voorbeeld betreft de bijdrage die SSW heeft geleverd aan het huisvesten van statushouders. SSW heeft bij een toenemende instroom van statushouders maatregelen getroffen. SSW heeft eind 2014 haar voormalig kantoorgebouw en een daarnaast gelegen gezondheidscentrum verkocht. De nieuwe eigenaar was voornemens het gezondheidscentrum te verbouwen tot appartementen. Die plannen werden getemporeerd. SSW heeft toen een deel van het gezondheidscentrum ('het Essenhuis') 'terug-gehuurd' en geschikt gemaakt voor de tijdelijke huisvesting van 20 statushouders.

Een ander voorbeeld is de verkoop van woningen. Door de achterblijvende verkoop van bestaande huurwoningen heeft SSW besloten om de verkoopvijver met vijftig woningen uit te breiden. De zittende huurders van de woningen in de verkoopvijver zijn aangeschreven over de mogelijkheden tot verkoop van de woning.

## 5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: het functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

### 5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

**7,3**

In methodiek 5.0 wordt onder het functioneren van de raad verstaan dat de raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de raad, het reflecterend vermogen van de raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

#### Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

**7**

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de raad van commissarissen

aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de blijvende aandacht van de raad voor een passende samenstelling door onder meer de profielschets te beoordelen en de aandacht voor permanente educatie.

Het functioneren van de RvC is vastgelegd in het statuten van SSW. De werkwijze van de RvC is vastgelegd in het reglement voor de Raad van Commissarissen. De RvC werkt met een audit- en een selectie- en remuneratiecommissie, die de RvC adviseren over specifieke onderwerpen. De auditcommissie adviseert bijvoorbeeld over de kwartaalrapportages, de jaarstukken, het controlplan en het treasury jaarplan. De selectie- en remuneratiecommissie adviseert over de werkgeversrol van de RvC.

In het kader van een gedifferentieerde en gebalanceerde samenstelling hanteert de RvC een profielschets voor de functie van voorzitter van de RvC en voor de functie van commissaris. In de profielschets zijn algemene en specifieke deskundigheden en kwaliteiten voor de leden van de RvC vastgelegd. De RvC heeft de profielschets in 2016 geactualiseerd als gevolg van de herziene Woningwet.

Naast aandacht voor de samenstelling van de RvC is binnen de raad aandacht voor permanente educatie. Het aantal behaalde PE-punten wordt vermeld in het jaarverslag. Aanvullend wordt minimaal 1 x per jaar een strategische vergadering georganiseerd, waarbij externe sprekers worden uitgenodigd. Voorbeelden zijn:

- Prof.dr. Jan Latten, Universiteit van Amsterdam: 'Vaker alleen en flexibel – demografische trends en wonen';
- Prof.dr. Gert van Dijk, Tias, 'De buitenwereld binnenin – stakeholdersmanagement';
- Sven Turnhout, directeur-bestuurder KWH: 'SSW driehoeken'.

Uit de ter beschikking gestelde documenten en het interview met de leden van de RvC is gebleken dat de RvC voldoende kritisch vermogen heeft ten aanzien van haar samenstelling. De RvC heeft in de periode februari 2016 tot en met juli 2017 met vier leden gefunctioneerd omdat de voorzitter van de RvC een bestuursfunctie elders in de sector ging invullen. Een van de leden heeft tijdelijk de rol van voorzitter op zich genomen.

Medio 2016 is voor de vijfde positie een wervingsprocedure gestart. Deze procedure heeft een geschikte kandidaat opgeleverd die ook een positieve zienswijze van de Autoriteit Woningcorporaties heeft gekregen. Omdat na deze procedure duidelijk werd dat de kandidaat niet goed paste bij SSW, is besloten toch niet met de betreffende kandidaat in zee te gaan. Er is ook niet onmiddellijk een nieuw traject gestart, maar even gewacht met het werven van een nieuwe commissaris. Vervolgens werd per juli 2017 een nieuwe voorzitter benoemd en vanaf dat moment was de RvC weer op sterkte.

### Rolopvatting

**8** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grote betrokkenheid die de RvC heeft getoond bij de klankbordrol bij het inwerken van de nieuwe bestuurder en de toezichthoudende rol bij het doorvoeren van de verbeteringen op financieel gebied.

De RvC heeft in 2017 de wijze waarop zij invulling wil geven aan de verschillende taken vastgelegd in het document 'Visie Raad van Commissarissen op toezicht houden bij SSW'.

#### *Toezichthoudende rol*

De RvC van SSW richt zich vanuit de toezichthoudende rol met name op het bewaken van de maatschappelijke doelstellingen binnen het kader van de statuten, visie en missie van de stichting en zoals uitgewerkt in het ondernemingsplan. Het ondernemingsplan en de portefeuillestrategie maken tevens onderdeel uit van het toezichtkader van de RvC. Vanuit de toezichthoudende rol heeft de RvC bijvoorbeeld aandacht gevraagd voor het versnellen van de prestaties ten aanzien van duurzaamheid.

De RvC heeft in het bestuursreglement vastgelegd op welke wijze en over welke onderwerpen de directeur-bestuurder de RvC informeert. De RvC ziet erop toe dat de ontvangen informatie de relevante aspecten laat zien op financieel, volkshuisvestelijk, maatschappelijk en organisatorisch gebied, en op het gebied van de dienstverlening aan de klanten van SSW. Bij specifieke of nieuwe beleidsaspecten laat de RvC zich informeren door het management en/of een externe professional. In 2017 is extra aandacht besteed aan de waardering op marktwaarde, de indicatieve bestedingsruimte en de passendheidstoets. Daarnaast is een zogenoemde 'knoppensessie' georganiseerd voor RvC, bestuur, gemeente, Woonspraak en overige belanghebbenden om (financiële) gevolgen van beslissingen inzichtelijk te maken.

Naast het toezicht op de maatschappelijke doelstellingen houdt de RvC toezicht op de financiële en operationele prestaties van SSW. De RvC wordt geïnformeerd door middel van de kwartaal-rapportages. De RvC heeft de jaarrekening en het bestuursverslag besproken met de accountant. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een agendacommissie, waarmee de rolverdeling tussen de RvC en de bestuurder wordt bewaakt.

De RvC heeft inmiddels vertrouwen in het in control zijn van de organisatie, maar vraagt nu ook nadrukkelijker naar de visie van SSW op de positie in de stad en in de regio. Het herijken van de visie: Wat voor rol wil SSW spelen in De Bilt en binnen de Utrechtse regio?

#### *Werkgeversrol*

De RvC heeft in het kader van de werkgeversrol een selectie- en remuneratiecommissie ingesteld. Ten tijde van de bestuurswissel heeft de RvC een goede rol gespeeld in de wisseling van de directeur-bestuurder door te zorgen voor ondersteuning voor de nieuwe directeur-bestuurder.

#### *Klankbordrol*

De RvC heeft door het aanstellen van een directeur-bestuurder met ervaring in een andere sector dan de corporatiesector bewust gekozen voor een trendbreuk. Het introduceren van een nieuwe manier van werken en een frisse wind in leiderschapsstijl waren belangrijker dan veel bestuurlijke ervaring. Logischerwijs had deze keuze tot gevolg dat de RvC extra ondersteuning heeft geboden aan de bestuurder in de beginfase. De directeur-bestuurder heeft hierbij steeds meer haar rol gepakt.

De RvC heeft uit hoofde van de klankbordrol onder meer geadviseerd over het pakken van de rol door de directeur-bestuurder en het ontvangen van ondersteuning door een bestuurssecretaris.

De RvC geeft verder invulling aan de klankbordrol door onder andere strategische sessies te houden over thema's uit politiek en maatschappij die het werk van SSW raken. Voor de strategische sessies worden regelmatig externe deskundigen uitgenodigd om een bijdrage te leveren. De klankbordrol wordt met name voorafgaand aan de vergaderingen ingevuld.

## Zelfreflectie

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de grondigheid van de zelfevaluatie en het ook gedurende het jaar aandacht hebben voor zelfreflectie.

De RvC heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 jaarlijks een zelfevaluatie uitgevoerd. In 2014 en 2016 is de zelfevaluatie onder begeleiding van een externe gespreksleider uitgevoerd. Een terugkerend thema in de zelfevaluaties van 2014 en 2015 was de informatievoorziening aan de RvC. Daarbij werd geconstateerd dat 'doorvragen, soms tot in detail, vaak de enige manier is om zicht te krijgen op zaken die niet goed lopen. Zo lang er een niet-pluisgevoel is, valt daar helaas niet aan te ontkomen'. De RvC heeft vervolgens verschillende maatregelen genomen om meer zicht te krijgen op zaken die niet goed liepen in relatie tot het 'niet-pluisgevoel'.

In 2017 heeft de RvC een zelfevaluatie uitgevoerd zonder externe gespreksleider. In de zelfevaluatie ziet de RvC zichzelf als 'een kritische, meedenkende partij, die met respect naar elkaar en naar de organisatie zich inzet voor de door SSW geformuleerde doelen'. De zelfevaluatie heeft de volgende aandachtspunten opgeleverd:

- De positionering van SSW in de maatschappij als prioritair thema;
- De verbetering, de verdieping en de stabilisatie van SSW;
- Het organiseren van een themabijeenkomst met betrekking tot integriteit;
- Een doorvoeren van een verdiepingsslag in de themabesprekingen;
- Het opstellen van een governance jaarplanning inclusief acties uit de zelfevaluaties.

In het gesprek met de leden van de RvC is gebleken dat deze het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie erkennen en ook gedurende het jaar op diverse wijzen aan zelfreflectie doen. Zo wordt ook op meer informele wijze na afloop van vergaderingen stil gestaan bij wat goed gaat en wat beter kan.

### 5.3.2 Toetsingskader

**7** In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop het toetsingskader actueel wordt gehouden en de aansluiting van het toetsingskader op de strategische en maatschappelijke doelen van SSW.

In het kader van het uitvoeren van haar taken maakt de RvC gebruik van een toezichtkader. Het toezichtkader van de RvC is uitgewerkt in de reglementen van de RvC en de profielschets van de RvC. Het externe toezichtkader omvat onder andere:

- Woningwet 2015, Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting (BTIV) en Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting (RTIV);
- Wet Normering Topinkomens (WNT);
- Governancecode Woningcorporaties 2015;
- Beleid en kaders van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW);
- Beleid en kaders van de Autoriteit Woningcorporaties AW);

- Beleid en kader van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW).

Het toetsingskader bestaat onder andere uit de prestatieafspraken, de begroting, meerjarenramingen, jaarverslagen, verschillende reglementen en statuten.

Tijdens haar vergaderingen hanteert de RvC toezicht op basis van de drie elementen vastgoed, wonen en financiën. De RvC is op daarbij goed de hoogte van de kaders die op de verschillende thema's van toepassing zijn. Met name bij vastgoedinvesteringen is het kader helder. Aan het kader wordt gerefereerd bij besluitvorming.

De RvC maakt verder gebruik van een jaarplan. Dit stelt de RvC in staat om gestructureerd onderwerpen te agenderen en te behandelen die voortdurend van belang zijn. Bijvoorbeeld integriteit en actualiteit van het toetsingskader.

De RvC bewaakt de actualiteit van het toetsingskader op meerdere wijzen. Allereerst vanuit de meldingen van de VTW ten aanzien van actualiteiten en regelgeving. Daarnaast wordt bij het volgen van seminars en cursussen zo mogelijk een relatie gelegd met actualiteit van het onderwerp voor de situatie bij SSW. Hiertoe wordt eventueel ook externe ondersteuning gevraagd om onderwerpen toe te lichten. Door het contact met de belanghouders worden ook regelmatig, lokale, onderwerpen gehoord die eveneens worden getoetst op relevantie voor SSW en het toezicht.

### 5.3.3 Governancecode



**In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aandacht die men geeft aan het blijven voldoende aan de governancecode.**

De RvC van SSW onderschrijft de principes uit de Governancecode 2015, maakt gebruik van de Governancecode 2015 binnen het externe toezichtkader en leeft de principes uit de Governancecode 2015 na. In het jaarverslag (2017) licht de RvC toe dat op een formeel punt in 2018 een (kleine) aanpassing doorgevoerd zal worden: 'volgens de Governancecode legt het bestuur vast wie als belanghebbende partijen worden beschouwd en onderhoudt het bestuur contact met hen. Dit betreft onder andere het contact met Woonspraak als vertegenwoordiger van de huurders en de gemeente. Binnen de RvC is bekend welke partijen SSW als belanghebbenden ziet. In 2018 zal dit ook nog uitgewerkt en vastgesteld worden als onderdeel van het stakeholdermanagement.'

Gedurende een deel van de visitatieperiode, tot januari 2016, was sprake van twee commissarissen die tegelijk bij SSW en GroenWest actief waren. Dit was een situatie die nu niet meer is toegestaan, maar die in de Governancecode 2015 gedoogd werd voor bestaande situaties.

Bij herbenoeming van de betreffende commissarissen is het onderwerp aan de orde geweest en uitgebreid besproken bij SSW en GroenWest. De RvC van GroenWest en SSW hebben beide besloten om de bestaande situatie door te zetten. De keuze om de situatie door te zetten is echter niet expliciet gemaakt en vastgelegd. Dit is derhalve een verbeterpunt. De reden dat een van de twee betreffende commissarissen vertrok voor het einde van de benoemingstermijn had te maken met de benoeming tot bestuurder bij een andere corporatie.

## 5.4 Externe legitimering en verantwoording

### 5.4.1 Externe legitimatie

8

**In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide wijze waarop de belanghebbenden worden betrokken bij het beleid van SSW en de organisatie onderzoekt de inspraak te moderniseren.**

#### *Organiseren van 'knoppensessie'*

SSW heeft in het kader van de externe legitimatie een zogenoemde 'knoppensessie' georganiseerd. In twee knoppensessies zijn scenario's gepresenteerd waarin de (financiële) gevolgen van (beleids-)beslissingen inzichtelijk zijn gemaakt. Eén knoppensessie met de leden van de RvC en één knoppensessie met de gemeente De Bilt en Woonpraak. Alhoewel de visitatiecommissie het initiatief waardeert, moet ook een kanttekening worden geplaatst. Veel van de gesproken belanghebbenden waren niet positief over de knoppensessie omdat zij hadden verwacht meer invloed te kunnen uitoefenen op de keuzen van SSW. Er was duidelijk sprake van andere verwachtingen. De visitatiecommissie raadt SSW daarom aan bij nieuwe gelegenheden een sessie te organiseren die aansluit bij wat de belanghebbenden willen weten. Daarnaast is het raadzaam de doelstellingen van de sessies duidelijker te communiceren met de belanghebbenden.

SSW geeft aan dat het woord 'knoppensessie' doet vermoeden dat er feitelijk in de sessie aan de knoppen kan worden gedraaid. Dat is niet zo. In de komende jaren is SSW scherper op het management van verwachtingen, wordt er mogelijk een meer treffende naam voor de knoppensessie gekozen en zal SSW vooraf expliciet aan belanghouders vragen welke scenario's zij graag inzichtelijk zouden willen hebben. Het scenario-denken helpt bij het inzichtelijk maken van de keuzes en de effecten van de keuzes die SSW maakt.

#### *Betrekken bij specifieke thema's en projecten*

SSW organiseert themabijeenkomsten voor huurders, waarbij van gedachten wordt gewisseld over een specifiek thema, zoals bijvoorbeeld 'tuinen' of 'sociaal beheer (schoon, heel en veilig)'. Daarnaast worden bewoners actief betrokken bij projecten door aan de voorkant een 'uitvraag' te organiseren. Bij project De Leijen Zuid is bijvoorbeeld een uitvraag gedaan onder huurders, gemeente en omwonenden. Een ander voorbeeld is de uitvraag onder huurders met betrekking tot de kernwaarden van SSW.

#### *RvC in overleg met Woonpraak, het college van B&W en de ondernemingsraad*

De RvC voert jaarlijks minimaal een keer overleg met huurdersbelangenvereniging Woonpraak. Daarbij wordt onder andere gesproken over de onderlinge samenwerking en invloed van Woonpraak op het beleid van SSW, maar ook over klachtenafhandeling, sociale cohesie in wijken en de specifieke wensen van Woonpraak naar aanleiding van bijvoorbeeld de jaarverslagen. De huurderscommissarissen nemen tevens vier keer per jaar deel aan vergaderingen van Woonpraak. Daarnaast heeft de RvC samen met de directeur-bestuurder jaarlijks een overleg met het college van B&W en voert de RvC een gesprek met de ondernemingsraad.

Aanvullend wordt de RvC bij nieuwbouwprojecten in de gelegenheid gesteld om bij de opening aanwezig te zijn. In 2017 zijn enkele leden van de RvC bijvoorbeeld aanwezig geweest bij de start bouw van de appartementen van De Leijen Zuid en is de RvC op excursie geweest met leden van Woonpraak, de bewonerscommissies en medewerkers en bestuur van SSW

### *Zoektocht naar modernere vormen van betrekken huurders*

SSW onderzoekt al enige tijd naar moderne manier om huurders te betrekken bij haar beleid. Net als bij veel andere woningcorporaties, is de formele huurders-vertegenwoordiging geen goede doorsnede van de huurders. Het is ook lastig voor de huurdersvertegenwoordiging nieuwe leden te werven. SSW wil daar ondersteuning bij bieden en zoekt tegelijkertijd naar nieuwe vormen om tot een grotere betrokkenheid van een bredere groep huurders te komen.

#### 5.4.2 Openbare verantwoording



**In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt van een 6. Een pluspunt is gegeven voor de veelheid aan instrumenten waarmee SSW de samenleving informeert over haar prestaties en de relatie die wordt gelegd met de beoogde maatschappelijke doelen.**

Op haar website publiceert SSW diverse documenten waarin de maatschappelijke doelen en de gerealiseerde prestaties worden beschreven. Het betreft onder meer de jaarstukken, het ondernemingsplan, het periodieke magazine voor bewoners, een periodieke digitale nieuwsbrief en projectplannen. In de documenten wordt uitgebreid ingegaan op de volkshuisvestelijke (lokale) doelen die SSW nastreeft en wordt ook aangegeven wat de stand van zaken is. De informatie is echter veelal beperkt tot het onderhavige project. Een relatie met bovenliggende strategische of beleidsmatige doelen wordt niet gegeven. Hierdoor is het lastig om de projecten in een bredere context te plaatsen.

SSW doet ook aan openbare verantwoording middels de publicatie van onderzoeken of initiatieven waaraan men een bijdrage heeft geleverd. Een voorbeeld is de bijdrage van de bestuurder aan energie coöperatie BENG!.

Daarnaast vindt de openbare verantwoording plaats middels jaarlijks themabijeenkomsten met de gemeenteraad, belangstellenden, huurders en andere belanghebbenden en geïnteresseerden. Deze bijeenkomsten worden tevens gebruikt voor de verantwoording van de prestaties.

Alhoewel de website de vereiste informatie bevat, kan SSW in de ogen van de visitatiecommissie de toegankelijkheid van de informatie verbeteren. De nieuwsbrieven zijn bijvoorbeeld te vinden onder een van de projecten die onder een gelijknamig kopje is opgenomen.



## 5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor SSW resulteert het volgende beeld.

**Tabel 5.1 Presteren ten aanzien van Governance**

eetpunt		Cijfer		Weging	Eindcijfer	
Besturing	Plan			7	33%	7,2
	visie	7	7			
	vertaling doelen	7				
	Check		7			
Act		7				
Intern Toezicht	Functioneren Raad			7,1	33%	
	samenstelling	7	7,3			
	rolopvatting	8				
	zelfreflectie	7				
	Toetsingskader		7			
	Naleving Governancecode		7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		8	7,5	33%	
	Openbare verantwoording		7			

# Bijlagen

## Bijlage 1: Position Paper

### Leren door verantwoorden

‘Een lerende en klantgedreven organisatie’: dit karakteriseert de hedendaagse werkwijze van Woonstichting SSW. Continu leren, verbeteren én verbinden om invulling te geven aan onze drijfveer en kerntaak: zorgen voor prettig en betaalbaar wonen en werken aan vitale wijken in de gemeente De Bilt. SSW wil vanuit de realiteit van het heden en de lessen uit het verleden blijven leren en goede, duurzame keuzes maken voor de toekomst. Het doel van visitatie sluit hier naadloos op aan. In dit ‘Position paper’ schetsen we een beeld van SSW volgens de tijdlijn verleden-heden-toekomst.

### Terugblik

De aanbevelingen uit de vorige visitatie (2010-2013) zijn verwerkt in de toekomstvisie ‘Met bewoners naar vitale wijken’ uit 2014. Het spanningsveld tussen onze maat-schappelijke opdracht, de financiële ruimte van SSW en de verwachtingen van onze belanghebbenden, noopte ons ertoe de strategie in 2015 verder aan te passen en in 2016 met vier focuspunten nóg scherper te maken. Sinds de laatste visitatie is er veel gebeurd. We kijken terug op een periode van snel opeenvolgende veranderingen, zowel binnen als buiten SSW. ‘Buiten’ gaat het bijvoorbeeld om de toe-nemende vraag naar sociale huurwoningen, de taakstelling voor huisvesten van statushouders, invoering van de verhuurders-heffing, implementatie van de Woningwet (inclusief de scheiding DAEB/niet-DAEB) en een nieuwe waarderingssystematiek. ‘Binnen’ betreft het vooral de impact van een bestuurswissel met de daarbij horende nieuwe besturingsfilosofie, versteviging van de financiële positie en een reorganisatie. Deze reorganisatie was nodig om van SSW een klantgedreven en lerende organisatie te maken. Om onze bedoeling – prettig en betaalbaar wonen in de gemeente De Bilt – en onze klant echt centraal te kunnen stellen, hebben we veel tijd en energie besteed aan het op orde brengen van onze ondersteunende ‘systeemwereld’. De financiële kaders, procedures, inrichting van de organisatie, het besturingsmodel, de managementstructuur en de bemensing ervan zijn daartoe in de afgelopen jaren gefaseerd gewijzigd.

### Huidige context

#### *Trends en ontwikkelingen*

Verschillende trends en ontwikkelingen hebben grote invloed op onze taak, nu en in de toekomst:

- Toename vraag naar sociale huur-woningen. Door gezinsverdunding, instroom uit beschermde woonvormen en het langer zelfstandig blijven wonen van mensen met een zorgvraag;
- Groeiend aantal kwetsbare mensen in onze wijken en buurten (zorg en zelfstandig wonen) en de instroom van statushouders;
- Sturen op betaalbaarheid van woningen, waarbij naast de huurprijs ook andere factoren die bijdragen aan de woonlasten van belang zijn;
- Groeiend belang verduurzaming van het woningbezit; vanuit de overheid, milieu-belangen, toename energielasten en onze visie op toekomstbestendig woningbezit;
- Mondiger wordende klanten die een individuele benadering en persoonlijk maatwerk verwachten van de corporatie;
- Aanscherping van het extern toezicht op corporaties. Financieel, door wet- en regelgeving en vanuit governance. En meer overheidsregels (bijvoorbeeld fiscaal, huurtoeslag, e.d.).

#### *Focus SSW*

‘SSW werkt aan betaalbare huisvesting voor lagere- en middeninkomens, en samen met haar huurders en stakeholders werkt SSW aan vitale wijken waar mensen prettig wonen.’

Het is onze overtuiging dat veilig, prettig en betaalbaar wonen een belangrijke basis is voor persoonlijk welzijn. Het geeft mensen ruimte voor ontplooiing en deelname aan de samenleving.

Daarbij zijn vitale wijken met een variatie aan bewoners en woningen, belangrijk voor de leefbaarheid in buurten en het woongenot van huurders. Het versterken van de verbindingen met onze huurders en maatschappelijke partners vinden we belangrijk. Want samen werken we aan behoud en ontwikkeling van deze buurten.

Op basis van onze overtuiging richten we ons op vier focuspunten:

1. Wij werken aan betaalbare huisvesting voor mensen met een lager- of middeninkomen.
2. Samen met de klant en de stakeholders werken we aan prettig wonen.
3. We ondersteunen de klant betrouwbaar en innovatief.
4. De klant ervaart SSW als een klantgedreven en lerende organisatie.

### **Onze inzet**

#### *Betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van de woningen*

Betaalbaarheid en verduurzaming van het bezit: dat zijn sleutelbegrippen voor de inzet van SSW in de afgelopen én de komende periode. Het blijft een uitdaging om enerzijds te kunnen voldoen aan de benodigde investeringen in nieuwbouw, verduurzaming woningvoorraad en betalen verhuurdersheffing. En anderzijds de huren niet te veel te laten stijgen, omdat daarmee de betaalbaarheid van de woningen onder druk komt te staan. SSW voldoet aan de normen voor woning-toewijzing in het kader van passend toewijzen en aan de EU-normering. Het aanbod voor de laagste inkomensgroepen blijft nog wel sterk achter bij de vraag. Evenals het aanbod voor de middeninkomens. De wachttijden voor een huurwoning van SSW is opgelopen naar ruim 10 jaar. Na een jarenlange bouwstille door onder andere het gebrek aan beschikbare locaties, gingen in de zomer van 2017 de eerste palen de grond in voor een nieuwbouwproject met 99 woningen voor ouderen. En nu staan we aan de vooravond van de start bouw van twee projecten met in totaal 62 sociale huurwoningen. Nieuwbouw draagt bij aan de benodigde doorstroming. In de prestatieafspraken met de gemeente De Bilt zijn we overeengekomen dat SSW 450 extra nieuwe sociale huurwoningen bouwt tot 2030. Met de gemeente en provincie hebben we een kwartiermaker aangesteld voor onderzoek naar geschikte locaties.

Samen met de gemeente De Bilt voelen we ons verantwoordelijk voor de huisvesting van statushouders. We zijn trots dat we met onze gezamenlijke inzet de (gemeentelijke) taakstelling hiervoor hebben behaald. Ook in de toekomst blijven we ons hiervoor inzetten.

SSW investeert stevig in verduurzaming van het woningbezit. Voor meer wooncomfort en lagere energielasten voor onze huurders. Als één van de eerste woningcorporaties in Nederland renoveerden we 28 appartementen naar 'Nul op de Meter' en 36 appartementen naar label A+. De woningvoorraad heeft in 2018 gemiddeld energielabel C en ons doel is om in 2021 gemiddeld label B te behalen. Daarvoor investeren we de komende drie jaar 22 miljoen euro in ons duurzaamheidsprogramma.

#### *Dienstverlening en verbinding*

Al jaren meten we de kwaliteit van onze dienstverlening. In 2017 scoorden we, ondanks een lichte daling ten opzichte van de vorige meting, met 7,4 een ruim voldoende volgens het KWH-huurlabel. We bouwen dagelijks verder aan een meer klantgedreven organisatie, want we willen onze dienstverlening naar de huurders blijven verbeteren. Onze 'systeemwereld' zien we daarbij als ondersteunend. De nieuwe website en klantportaal zijn een verbetering van onze digitale service. Het totaal vernieuwde bewonersblad 'Wonen' draagt bij aan de verbinding met onze klanten. Goede dienstverlening is alleen mogelijk als je aansluit op de wensen en verwachtingen van je klanten. Daarvoor vinden we persoonlijk contact en dialoog met de huurders heel belangrijk. Net als een goede verbinding met vertegenwoordigers van de huurders. Met de Biltse bewonersvereniging Woonspraak hebben we in een nieuwe samen-werkingsovereenkomst goede afspraken gemaakt

over de participatie, verbinding met de bewonerscommissies en deskundigheids-bevordering. We hebben nieuwe vormen van participatie ingezet, bijvoorbeeld klantpanels, thema-avonden voor huurders en excursies met Woonspraak en bewonerscommissies naar aansprekende en leerzame voorbeeld-projecten. Om daarna in gesprek te gaan over de tips voor en tops van SSW. Met een aantal vaste leveranciers hebben we meerjarige contracten afgesloten (ketensamenwerking). Bij de verhuur van de nieuwe appartementen in De Leijen Zuid trekken we op met onze partners in zorg en welzijn: MENS De Bilt en Stichting De Bilthuysen.

### *Organisatie en bedrijfsvoering*

Onze maatschappelijke opgave is onverminderd groot en de financiële mogelijkheden zijn knapper geworden. Dat vraagt om scherpe keuzes hoe we ons kapitaal zo goed mogelijk kunnen inzetten ten dienste van de huidige en toekomstige huurders. Goede vastgoedsturing is daarbij cruciaal. SSW heeft daartoe een portefeuillestrategie opgesteld en deze in 2017 opnieuw herijkt. In een aantal zogenaamde 'knoppensessies' hebben we de gemeente en Woonspraak de afgelopen jaren inzicht gegeven in de resultaten van ons portefeuilleplan, de beleidsvoornemens en de effecten van specifieke keuzes.

SSW heeft de afgelopen periode hard gewerkt aan een gezond organisatorisch en financieel fundament om de taakstellingen en ambities waar te kunnen maken. De financiële basis is bestendigd en verstevigd. Met behulp van risico- en prestatie-management hebben we de strategie vertaald in processen, eigenaren en verantwoordelijkheden om de PDCA-cyclus te verankeren in de dagelijkse werkzaamheden. In de vernieuwde organisatie is meer aandacht en ruimte voor 'in control' zijn. Zo hebben begroting, jaarrekening, treasurybeleid en project-administratie een professionaliseringslag ondergaan. Uiteraard zijn de statuten en reglementen aan de nieuwe governance-eisen aangepast.

Sinds de reorganisatie werken we in een nieuwe organisatiestructuur met minder management en zelforganiserende teams. De coachende managers geven medewerkers ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en eigenaarschap. We investeren in duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, zodat zij bewust in hun loopbaan staan; door deelname aan De Corporatie Academie, zeer ruime opleidingsbudgetten en coaching. Ook is SSW mede-initiatiefnemer van KLIMMR. Dit samenwerkingsverband van 20 corporaties stimuleert persoonlijke- en loopbaanontwikkeling van medewerkers.

Werken in een snel veranderende omgeving vraagt (extra) inspanning en wendbaarheid van medewerkers. De filosofie van SSW is medewerkers vertrouwen en vrijheid geven om hun werk zodanig in te richten, dat het in balans is. Vitaliteit en gezond werken zijn daarbij belangrijke thema's. We hebben onze verzuimaanpak gewijzigd en zijn gestart met FITTR. Een initiatief van en voor medewerkers, gericht op bewegen, samenwerken, ontmoeten en fit blijven. Door deze initiatieven is ons ziekteverzuim gehalveerd. Het medewerkersonderzoek dat begin 2018 is gehouden, laat zien dat medewerkers duidelijk meer veiligheid en vertrouwen ervaren in de organisatie.

## Vooruitblik

SSW gaat door op de ingeslagen weg. De opbrengst van de visitatie vormt voor SSW belangrijke input voor het nieuwe koersplan 2020-2024, dat we in 2019 vormgeven. Daarin gaan we een heldere visie vastleggen op de toegevoegde waarde van SSW in de gemeente De Bilt en omstreken. Met ambities die passen bij de spankracht van de organisatie. In de nieuwe strategie geven we nader invulling aan onze drie rollen:

- Wat moet – onze wettelijke taak: SSW als duurzaam huisvester;
- Wat hoort – onze overtuiging: SSW als verbinder;
- Wat kan – onze toegevoegde waarde: SSW als kennisdeler.

Dit betekent: onze dienstverlening verder verbeteren, de buitenwereld nog meer betrekken bij onze activiteiten en beleid, ons woningbezit verduurzamen, vernieuwen in samenwerking, oriëntatie op verdergaande digitalisering, doorgaan met wendbaar maken en houden van de organisatie en blijvend investeren in ontwikkeling en vitaliteit van medewerkers.

## Onderweg

SSW heeft een bewogen tijd achter de rug. De transitie van een hiërarchische organisatie naar een lerende en klantgedreven organisatie vroeg om leren loslaten, anders vasthouden, afscheid nemen en nieuwe impulsen toelaten. Dat raakte systemen, maar bovenal mensen! Het was een intense periode, waarin we, met vallen en opstaan zoals het een lerende omgeving betaamd, de nodige stappen hebben gezet. Ik ben er trots op hoe we bij SSW met alle medewerkers de vele veranderingen in korte tijd hebben weten vorm te geven.

Na een turbulente periode is er nu meer stabiliteit en rust bij SSW. We hebben onze systeemwereld goed in de steigers staan, zodat de tijd rijp is om - ook na 100 jaar volkshuisvesting in De Bilt - onze blik weer en nog meer naar buiten richten.

Als lerende organisatie blijven we continu ontwikkelen en om elke dag nog beter maatschappelijk te presteren. Voor en met onze klanten, want daar draait het om. Want alleen samen met onze huurders en samenwerkingspartners kunnen we verder bouwen aan prettig en betaalbaar wonen in de gemeente De Bilt. We zijn er nog niet, we zijn met elkaar onderweg.

Jessie Bekkers – van Rooij  
directeur-bestuurder  
4 juli 2018



## Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

Met veel belangstelling hebben wij het rapport 'Maatschappelijke visitatie SSW' over de periode 2014-2017 gelezen, dat Ecorys heeft uitgebracht. **“Een ruim voldoende presterende volkshuisvester, ondanks grote veranderingen.”** Deze woorden van de visitatiecommissie beschouwen wij als een groot compliment! De visitatiecommissie stelt vast dat SSW haar presteren op een goed niveau heeft weten te houden in een periode van snel opeenvolgende veranderingen, zowel binnen als buiten SSW. Die periode kenmerkt zich door onder andere de invoering van de nieuwe Woningwet, de verhuurdersheffing, een bestuurswissel, financiële bijsturing en een reorganisatie in combinatie met een forse verlaging van de bedrijfslasten.

### Fundament op orde

De visitatiecommissie constateert dat de periode waarop de visitatie betrekking heeft, twee verschillende fasen laat zien. De stappen die SSW de afgelopen jaren heeft gezet, worden door de commissie duidelijk herkend. Dat is voor ons een bevestiging dat we op de goede weg zijn om van SSW een lerende en klantgedreven organisatie te maken. Het is ook een steun in de rug voor onze medewerkers, die zich elke dag op hun eigen wijze inspannen om het goede te doen voor onze huurders.

De verbeteringen zijn sinds medio 2016 zichtbaar, staat in het rapport te lezen. Er staat nu dan ook een heel ander SSW dan aan het begin van de visitatieperiode. Het fundament van de organisatie is verbeterd en versterkt. We zijn duidelijk weer in control gekomen. En voor ons misschien nog wel belangrijker: onze belanghouders, inclusief onze huurders, zien en waarderen onze prestaties ook.

### Door-ontwikkelen

Terugkijken is vooral interessant om te leren van het verleden voor toekomstige keuzes. We gaan verder met de professionaliseringslag en als lerende organisatie blijven we ons ontwikkelen om elke dag nog beter maatschappelijk te presteren. 'Investeren in duurzaamheid' en 'aanscherpen van de doelmatigheid in de eigen organisatie' worden in het rapport aangestipt als verbeterpunten. Dit zijn thema's waar we al maatregelen op hebben getroffen en een inhaalslag op aan het maken zijn. Met de gemeente De Bilt zijn we in overleg over de nieuwbouwoopgave. Het verwerven van de benodigde, passende bouwlocaties blijft een uitdaging. Samen zijn we op weg om geschikte locaties te vinden om tot 2030 minimaal 450 sociale nieuwbouwwoningen te realiseren in deze gemeente.

Het advies om te zoeken naar een meer aansprekende vormgeving van de beleidsdiscussie met belanghebbenden, nemen we ter harte. Belanghebbenden geven aan eerder in onze beleidsvorming te willen worden betrokken. Dit punt nemen we mee in de vernieuwing van ons participatiebeleid dat we de komende periode diepgaander uitwerken.

### Nieuw koersplan

De opbrengst van de visitatie vormt voor SSW belangrijke input voor het nieuwe koersplan 2020-2024 met een duidelijke stip op de horizon in 2030. Dit plan gaan we in 2019, samen met onze belanghebbenden, vormgeven. Daarin verankeren we de ingeslagen weg en concretiseren we de nieuwe strategie met een visie op de toegevoegde waarde van SSW in de gemeente De Bilt en omstreken. Met ambities die passen bij de spankracht van de organisatie van SSW.



### Tot slot

Met een ruim voldoende als rapportcijfer kunnen wij ons jubileumjaar, waarin we de honderdste verjaardag van SSW vierden, in stijl afsluiten. Wij danken de visitatiecommissie voor de waardevolle gesprekken en reflecties. Deze visitatie had niet kunnen worden uitgevoerd zonder de medewerking van onze belanghebbenden. Daarom danken wij hen voor hun deelname aan de gesprekken en bovenal hun constructieve maar ook kritische bespiegelingen. Daar leren wij van! Speciale dank gaat uit naar alle medewerkers van SSW voor hun inzet, betrokkenheid en bijdragen. Elke dag weer. Want zonder onze SSW-ers hadden wij dit mooie resultaat niet behaald.

9 januari 2019

Jessie Bekkers – van Rooij  
directeur-bestuurder

Harrie Bosch  
voorzitter Raad van  
Commissarissen

## Bijlage 3: Geïnterviewde personen

### SSW

Naam	Functie
Mevrouw Bekkers - van Rooij	Directeur-bestuurder
De heer Rodigas	Manager Wonen & Beheer
De heer Pater	Manager Bedrijfsvoering & Vastgoed
De heer Bosch	Voorzitter Raad van Commissarissen
De heer Dijkstra	Vicevoorzitter Raad van Commissarissen
De heer van Egeraat	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Prins	Lid Raad van Commissarissen
Mevrouw Visser	Lid Raad van Commissarissen
De heer Hofstede	Voorzitter Ondernemingsraad
Mevrouw van Vlaanderen	Lid Ondernemingsraad
De heer Veltman	Lid Ondernemingsraad

### Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Smolenaers	Wethouder gemeente De Bilt
Mevrouw Brommersma	Wethouder gemeente De Bilt
Mevrouw Viet	Strateeg Ruimtelijke Ordening en Wonen gemeente De Bilt
De heer van Laar	Beleidsmedewerker Wonen gemeente De Bilt
De heer van Zwol	Voorzitter Woonspraak
De heer Rothe	Secretaris Woonspraak
De heer de Groot	Voorzitter Regioplatform Woningcorporaties Utrecht
De heer van Harten	Secretaris Regioplatform Woningcorporaties Utrecht
Mevrouw Ribbens	Directeur-bestuurder stichting MENS
De heer Lippus	Adviseur 'Samen naar een energiepositie leefomgeving' Provincie Utrecht
De heer van Esch	Beleidsadviseur/projectleider provincie Utrecht
De heer Zanting	Lid stuurgroep KLIMMR (Dudok Wonen)
Mevrouw van de Laak	Lid projectorganisatie KLIMMR (Mitros)
Mevrouw Hordijk	Lid projectorganisatie KLIMMR (SSW)

## Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

### Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van SSW die toeziet op de periode 2014 tot en met 2017 en die is uitgevoerd in de periode september tot en met december in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met SSW hebben.

Rotterdam, 1 september 2018



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

## Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

SSW

Visitatieperiode september tot en met december 2018

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden met de corporatie en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

*Naam en handtekening:*

Christine Oude Veldhuis



*Naam en handtekening:*

Maarten Nieland



*Naam en handtekening:*

Robert Kievit



*Naam en handtekening:*

Rixt Bos



*Plaats:*

Rotterdam

*Datum:*

1 september 2018

## Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

## Voorzitter

Christine Oude Veldhuis



## Naam, titel, voorletters:

Dr. M.C. Oude Veldhuis MRE

## Geboorteplaats en –datum:

Enschede, 14 maart 1959

## Huidige functie:

Associate Partner Ecorys

## Onderwijs:

1998-1999      Advanced Management Programme, Universiteit Nyenrode  
1989-1991      Postdoctorale Opleiding Vastgoedkunde, Universiteit van Amsterdam  
1978-1984      Sociale Geografie, Rijksuniversiteit Groningen  
Diverse gerichte cursussen en trainingen

## Loopbaan:

Sinds 2013      Associate Partner Ecorys  
Directeur Leye Nansen BV  
Wetenschappelijk Onderzoeker Amsterdam School of Real Estate  
2009 – 2013      Directeur Nederlands Instituut voor Ruimtelijke Ordening en Volkshuisvesting. Na  
de fusie van het Nirov met NICIS Institute, SEV en KEI (medio 2012)  
Unitmanager Professionaliseren Platform31  
2001 – 2009      Managing Partner Ecorys  
2000 – 2001      Manager Strategische Planning Heijmans NV (adviseur van de Raad van  
Bestuur)  
1991 – 2000      Directeur van de Vereniging van Nederlandse Projectontwikkeling  
Maatschappijen Neprom  
1984 - 1991      Marktonderzoeker en Vastgoedontwikkelaar bij Amstelland Vastgoed BV

## Relevante nevenactiviteiten:

Commissaris bij woningcorporatie Maasdelta (sinds september 2016; huurdersvoordracht)  
Lid Comité 2015 – organisatie Jaar van de Ruimte (juni 2012 – januari 2016)  
Commissaris bij woningcorporatie Vidomes (sinds mei 2010; vice voorzitter)  
Voorzitter Examencommissie Bestuursacademie Nederland (2010-2013)  
Bestuurslid Ecorys Pensioenfonds (2005-2009)  
Kerndocent MRE-opleiding Vastgoedkunde, module ruimtelijke ordening, Tias Nimbas (2002-2008)  
Docent, adviseur, lid examencommissie NOVAM (2002-2010)  
Lid Forum Wonen, adviesraad van woningcorporatie De Alliantie (2001-2005)  
Gastdocent vakgroep Bouwmanagement TU Delft (1998-2001)  
Docent Neprom Leergang Projektontwikkeling (1995-2000)  
Lid Presidium Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (1995-2000)

## Profielchets:

Christine heeft een brede kennis van ruimtelijke ordening, volkshuisvesting en vastgoedontwikkeling. Ze heeft managementervaring opgedaan in de jaren bij Neprom, Ecorys en Nirov. In 2012 en 2013 was zij mede vormgever van de fusie van de 4 kennisorganisaties (waaronder het Nirov) tot Platform31. Haar betrokkenheid bij de sociale huursector en woningcorporaties heeft onder meer geleid tot een bestuursfunctie

bij de SEV, een adviesfunctie bij De Alliantie (Forum Wonen) en twee commissariaten bij woningcorporaties (Vidomes in Delft en Maasdelta in Spijkenisse).

In de periode 2001-2009 werkte Christine als managing partner bij Ecorys aan adviesopdrachten rondom vastgoed en volkshuisvesting. Zij was betrokken bij een aantal (pre-)fusietrajecten. Vanaf 2005 heeft zij bijgedragen aan de ontwikkeling van het huidige visitatiestelsel en een groot aantal visitaties uitgevoerd. In het najaar van 2013 heeft Christine zich weer aan Ecorys verbonden als associate partner en is ze onder meer commissievoorzitter in maatschappelijke visitaties.

Christine hecht aan een soepele procesgang, waarin de afspraken worden nagekomen, wederzijds respect bestaat en de samenwerking plezierig is. Het eindresultaat moet een heldere rapportage zijn met een eerlijke en transparante weergave van het maatschappelijke presteren en een duidelijke beeld van mogelijkheden voor verdere verbetering

## Secretaris

Maarten Nieland



### Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA

### Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

### Huidige functie:

Principal Consultant

### Onderwijs:

1994 – 1998 Post-doctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

### Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Lokatieontwikkeling Ecorys, voorzitter en projectleider  
visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

### Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.



## Commissielid

Robert Kievit



## Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

## Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

## Huidige functie:

Consultant

## Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

## Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

## Profielchets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomangement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomangement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

## Commissielid

Rixt Bos



## Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.

## Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993

## Huidige functie:

Consultant

## Onderwijs:

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

## Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant Regions and Cities, Ecorys
April - juni 2017	Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
Maart - juli 2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

## Profielchets:

*Rixt Bos MSc* is commissielid. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen en wonen & zorg.

## Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Activiteitenoverzichten/Werkprogramma's 2015 t/m 2018</p> <p>Jaarplan SSW 2016, 2017</p> <p>Jaarverslagen 2014 t/m 2017</p> <p>Kwartaalrapportages 2014 t/m 2017</p> <p>Pestatieafspraken 2017-2021</p> <p>Bod SSW 2016 t/m 2018</p> <p>Woonvisie De Bilt 2013-2020</p> <p>Aanvullende notities Woonbeleid De Bilt</p> <p>Woningmarktbehoefte onderzoek De Bilt</p> <p>Toekomstvisie SSW 2014-2019</p> <p>Missie, visie en focuspunten SSW 2015</p> <p>Visiedocument SSW 2016</p> <p>Vastgoedsturing SSW</p> <p>Portefeuillestrategie SSW 2016-2025; 2017-2026</p> <p>Beleidsdocumenten SSW, o.a. huurbeleid verkooplijst, duurzaamheidsbeleidsplan, klantvisie</p> <p>Documentatie KLIMMR</p> <p>Covenanten en samenwerkingsovereenkomsten, o.a. tijdelijke huisvesting en Energie Akkoord</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Managementletters SSW 2014 t/m 2017</p> <p>Accountantsverslagen 2014 t/m 2017</p> <p>Oordeelsbrieven AW</p> <p>CFV toezichtsbrief en de solvabiliteitsbrief</p> <p>WSW beoordelingsbrieven</p> <p>Financieel reglement</p> <p>Treasuryjaarplan SSW 2015 t/m 2017</p> <p>Rendementsgrondslagen bij investeringsstatuut</p> <p>Intern Auditplan 2017</p> <p>Businesscontrolplan 2017</p> <p>Prestatie- en risicomanagement 2017</p> <p>Risk framework SSW</p> <p>Begrotingen SSW 204 t/m 2017</p> <p>Positionpaper bedrijfswaarde 2015</p> <p>Kaderbrief Woonstichting SSW 2017</p> <p>Scheidingsvoorstel DAEB- niet-DAEB</p> <p>Kwartaalrapportages 2014 t/m 2017</p> <p>Jaarverslagen en -rekeningen 2014 t/m 2017</p> <p>Documentatie bedrijfswaarde en bedrijfslasten</p>
Governance	<p>Notulen RvC vergaderingen 2014 t/m 2017</p> <p>Zelfevaluaties RvC 2014 t/m 2017</p> <p>Reglementen en statuten SSW</p> <p>Aanbestedingsbeleid SSW</p> <p>Calamiteitenplan</p>

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar

Stakeholders buitenwereld binnen 2017  
Jaarverslag OR 2014, 2015  
Sociaal plan SSW 2016 t/m 2018  
AW governance inspectie brief  
Evaluatie reorganisatie en reflectie bestuur en OR  
Integriteitsbeleid Woonstichting SSW  
Position paper  
Jaarverslagen 2014 t/m 2017

## Bijlage 7: Prestatietabel

### Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>		7,1
Woningcorporaties zijn per 1 januari 2011 wettelijk verplicht minimaal 90% van de verhuringen van woningen met een huur beneden de maximale huur voor de huurtoeslag (€ 681,02 per maand) te doen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 34.229 per jaar.	SSW heeft woningen passend toegewezen (inkomen <€34.911 en huur <liberalisatiegrens):  2014: 96,4% 2015: 99%	8
Woningcorporaties wijzen per 1 januari 2016 tenminste 80% toe tot maximale inkomensgrens (2016: € 35.739). Daarnaast wijzen zij 10% toe aan huishoudens met een inkomen tussen € 35.739-€ 39.874 toe (2016). De resterende 10% is vrij toe te wijzen.  Deze 10% vrije ruimte (EU regelgeving) wordt zo optimaal mogelijk benut door SSW om de secundaire doelgroep te huisvesten (PA 2014-2018, p.9).  SSW stelt 70% van de vrijkomende woningen beschikbaar voor de primaire doelgroep. De maatregelen die hiervoor nodig zijn legt SSW vast in haar huurbeleid (PA 2017-2021, p.11).	SSW heeft woningen passend toegewezen (inkomen <€35.739):  2016: 97% 2017: 96%	7
Woningcorporaties verhuren per 1 januari 2016 aan ten minste 95% van de huishoudens met potentieel recht op huurtoeslag woningen met een huurprijs tot en met de aftoppingsgrens. De resterende marge van 5% is bedoeld om woningcorporaties een beperkte ruimte te bieden om in uitzonderingssituaties toch een (iets) duurdere woning te kunnen toewijzen, bijvoorbeeld wanneer niet op korte termijn een kwalitatief passende woning met een meer betaalbare huurprijs beschikbaar is.	SSW heeft woningen passend toegewezen:  2016: 97% (JV 2016, p.29). 2017: 100% (JV 2017, p.32).	7
SSW en de gemeente hebben in het kader van het leefbaar en vitaal houden van de kernen afgesproken om starters en jonge gezinnen met voorrang te huisvesten in de kleine kernen, door middel van het gericht/optimaal inzetten van het 'kleine kernen beleid' (PA 2014-2018, p.6).	Via het lokaal maatwerk is een speciale toewijzingsregeling ingesteld, van toepassing in de kernen Groenekan, Hollandsche Rading en Westbroek. Woningzoekenden uit het eigen dorp krijgen voorrang bij de woningtoewijzing. Woningzoekenden die via deze regeling een woning krijgen, wachten daar bijna 6 jaar op. Door deze regeling kunnen startende huishoudens in hun eigen dorp blijven wonen (JV 2014, p.11; JV 2015, p.35).  SSW heeft woningen toegewezen op basis van kernbinding:  2014: 4 vrijgekomen woningen (JV 2014, p.11). 2015: 5 vrijgekomen woningen (JV 2015, p.36).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>2016: 8 vrijgekomen woningen (JV 2016, p.30). 2017: 3 vrijgekomen woningen (JV 2017, p.33).</p>	
<p>De gemeente en woonstichting SSW spreken af dat SSW inzicht geeft in het aantal scheefwoners binnen de vigerende wet- en regelgeving en dit monitort (PA 2014-2018, p.9; PA 2017-2021, p.12).</p> <p>Het aantal scheefwoners (huishoudinkomen &gt; € 43.000,-) wordt teruggebracht van 25% naar 20%. Hiertoe zal SSW verschillende acties ondernemen die nader worden uitgewerkt in de activiteitenlijst. De gemeente zal in BRU verband tot acties komen, ook deze zullen worden uitwerkt in de activiteitenlijst (PA 2014-2018, p.9).</p> <p>SSW maakt gebruik van de mogelijkheden die er zijn om goedkoop scheefwonen tegen te gaan (PA 2017-2021, p.11):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Door het inzetten van de inkomensafhankelijke huurverhoging;</li> <li>• Door het inzetten van een budget van €20.000 per jaar om huurders vanaf 65 jaar te verleiden om van een grotere eengezinswoning door te stromen naar een passende woning om vervolgens de vrijkomende woning met voorrang toe te wijzen aan doorstromers uit gemeente De Bilt.</li> <li>• Door vrije sectorwoningen bij voorrang aan te bieden aan doorstromers uit gemeente De Bilt</li> </ul>	<p>SSW geeft inzicht in en monitort het aantal scheefwoners. Per jaar zijn de volgende percentages scheefwoners aanwezig onder de huurders van SSW:</p> <p>2014: 35% (Activiteitenoverzicht 2014) 2015: n.b. 2016: 25% (Activiteitenoverzicht 2016) 2017: n.b.</p> <p>Conform afspraak zijn er mogelijkheden ingezet om goedkoop scheefwonen tegen te gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SSW zet over de periode 2014 tot en met 2017 ieder jaar inkomensafhankelijke huurverhoging in. Zie ook betaalbaarheid.</li> <li>• SSW heeft de doorstroomregeling ingezet. Zie ook huisvesting bijzondere doelgroepen.</li> <li>• SSW verhuurt niet-DAEB woningen aan doorstromers.</li> </ul>	7
<p>SSW, Woonspraak en de gemeente zetten in op een minimale DAEB voorraad van 4.920 woningen in 2030. Dit betekent dat woningen die overgeheveld worden naar de niet-DAEB tak en die verkocht worden vervangen moeten worden. Daarnaast betekent een voorraad van 4.920 sociale huurwoningen een beperkte groei t.o.v. de huidige voorraad (PA 2017-2021, p.12).</p>	<p>SSW heeft bewust gekozen om te acteren als DAEB-corporatie. Elk nieuwbouwproject is derhalve een DAEB-project, ondanks dat de prijs-kwaliteitsverhouding wellicht een niet-DAEB huurprijs kan dragen (Toelichting SSW).</p> <p>In 2015 is de voorraad zelfstandige DAEB woningen in het bezit van SSW toegenomen ten opzichte van 2014. In 2016 en 2017 neemt de voorraad af. In deze jaren neemt de niet-DAEB tak toe. De toename van de niet-DAEB-tak (en dus afname van de DAEB-tak) is het gevolg van de administratieve scheiding per 1-1-2017 in het kader van de Woningwet 2015. Gemeente De Bilt en Woonspraak hebben hier een positieve zienswijze op gegeven (Toelichting SSW).</p> <p>De woningvoorraad van SSW in het segment zelfstandige woonruimte DAEB:</p> <p>2014: 4.841 woningen (JV 2015, p.3)</p>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	2015: 4.862 woningen (JV 2015, p.3) 2016: 4.848 woningen (JV 2017, p.87) 2017: 4.600 woningen (JV 2017, p.87)	
SSW, Woonspraak en de gemeente attenderen ieder op hun eigen manier en via hun eigen netwerk en kanalen middeninkomens (ook zittende huurders in sociale huurwoningen van SSW) op het bestaan van de niet-DAEB tak van SSW (PA 2017-2021, p.14). De woningen binnen de niet-DAEB tak worden vervolgens via een transparante wijze aangeboden (PA 2017-2021, p.14).	Op de website van SSW is een directe link naar het aanbod vrije sector-woningen terug te vinden.	7
<p>De gemeente De Bilt en SSW verplichten zich om aan de jaarlijkse taakstelling voor de huisvesting van statushouders te voldoen (PA 2014-2018, p.8).</p> <p>Voor de periode 2017-2021 geldt dat SSW zich maximaal inspant om in samenspraak met de gemeente de taakstelling te realiseren (PA 2017-2021, p.16).</p> <p>Taakstelling in aantallen:            2014: 39 statushouders (Toelichting SSW)            2015: 72 statushouders (Toelichting SSW)            2016: 108 statushouders (Toelichting SSW)            2017: 57 statushouders (Toelichting SSW)</p>	<p>SSW heeft statushouders gehuisvest, en is in 2017 zelfs boven de taakstelling uitgekomen:            2014: 36 statushouders in 14 woningen (JV 2014, p.10)            2015: 35 statushouders in 13 woningen (JV 2015, p.34)            2016: 108 statushouders in 50 woningen (JV 2016, p.29)            2017: 122 statushouders in 54 woningen (JV 2017, p.32)</p> <p>De gemeente heeft een achterstand van 48 personen in 2015 (JV 2015, p.34), deels van voor 2014. In 2016 is de taakstelling volbracht, maar de achterstand nog niet ingelopen (JV 2016, p.29). In 2017 is de taakstelling behaald, de achterstand ingelopen en zelfs een voorstand van 17 opgelopen, ondanks het beperkte aanbod (JV 2017, p.32).</p> <p>De huisvesting van statushouders is soms ingewikkeld en vraagt om extra aandacht vanwege:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Passend toewijzen</li> <li>• Gedifferentieerd wonen</li> <li>• Leefbaarheid</li> </ul> <p>Samenwerking met vluchtelingenwerk speelt hierbij een belangrijke rol (Toelichting SSW).</p> <p>Eind 2014 heeft SSW haar voormalig kantoorgebouw en daaraan gekoppeld gezondheidscentrum verkocht. De nieuwe eigenaar was voornemens dit te verbouwen tot appartementen. Die plannen werden getemporeerd. SSW heeft toen een deel van het gezondheidscentrum ("het Essenhuis") 'terug-gehuurd' en geschikt gemaakt voor de tijdelijke huisvesting van 20 statushouders. Thans is het een gemengd woonproject voor 10 huishoudens (Toelichting SSW).</p>	8
In het kader van doorstroming hebben de gemeente en SSW afgesproken om senioren te stimuleren/verleiden hun grotere eengezinswoning te verruilen voor een passendere kleinere woning, door middel van het gericht/ optimaal inzetten van (lokaal) maatwerk (PA 2014-2018, p.6). In 2017-2021 wordt de doorstroming	SSW is in 2014 gestart met een pilot om oudere huurders te verleiden naar een meer passende woonruimte te verhuizen. Hiervoor zijn persoonlijke begeleiding (huisbezoeken en wenseninventarisatie) en een financiële vergoeding (ter waarde van maximaal €1.500) ingezet. Gezien de belangstelling voor de	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>van groot naar klein eveneens gestimuleerd (PA 2017-2021, p.16).</p> <p>Daarnaast is afgesproken dat bij nieuwbouw gericht wordt gestuurd op doorstroming van ouderen uit de wijk (bijvoorbeeld bij het wooncomplex de Leijen Zuid) (PA 2017-2021, p.16).</p>	<p>regeling zet SSW deze regeling voort (JV 2014, p.11). SSW heeft het doorstroomproject waarbij jaarlijks 10 ouderen uit een eengezinswoning doorstromen naar een meer passende woning voortgezet. De vrijgekomen eengezinswoningen wijst SSW bij voorrang toe aan Biltse gezinnen waardoor een korte verhuisketen op gang komt (JV 2015, p.36).</p> <p>Jaarlijks zijn op deze manier de volgende aantallen eengezinswoningen vrijgekomen:  2014: 7 (Q4 2014, p.9)  2015: 10 (JV 2015, p.36).  2016: 8 (JV 2016, p.30).  2017: 10 (JV 2017, p.33).</p> <p>Project Leijen Zuid biedt kansen om de doorstroming lokaal te bevorderen. Daarom is in overleg met de gemeente De Bilt afgesproken dat de appartementen met voorrang worden aangeboden aan huurders van SSW die een eengezinswoning achterlaten (JV 2017, p.29). Inmiddels is aan circa 50 doorstromers een woning in dit complex toegewezen. De vrijgekomen woningen worden ook met voorrang aan huurders van SSW toegewezen (Toelichting SSW).</p>	
<b>Betaalbaarheid</b>		7
<p>De gemeente en SSW spreken af, dat naar aanleiding van de notitie rondom 'betaalbaarheid' die woonstichting SSW heeft opgesteld, concrete acties worden benoemd. Deze acties zullen worden opgenomen in de activiteitenlijst (PA 2014-2017, p.10).</p>	<p>In de activiteitenlijsten in de periode 2014-2017 zijn verschillende activiteiten opgenomen waarin SSW heeft gewerkt aan betaalbaarheid.</p> <p>SSW heeft een relatief hoge gemiddelde huur (hoog in prijs; laag in prijs-kwaliteitsverhouding), in vergelijking met collega corporaties, doordat woningen meer punten in het woningwaarderingstelsel hebben. Wanneer gekeken wordt naar de prijs per woningwaarderingpunt is de gemiddelde prijs van SSW wel lager. De gemiddelde huur ligt op respectievelijk 62% (JV 2014, p.8), 64% (JV 2015, p. 31), 68,9% (JV 2016, p.27), 71% (JV 2017, p.30) van de maximaal redelijke huur. De huurprijzen worden bij mutatie verhoogd naar de streefhuur.</p> <p>Over de periode 2014-2017 is respectievelijk 69% (JV 2014, p.9), 72% (JV 2015, p.33), 72% (JV 2016, p.23), 70% (JV 2017, p.26) van het bezit van SSW betaalbaar. In 2014 en 2015 geeft SSW aan dat ze vinden dat de percentages omhoog moeten (JV 2014, p.9; JV 2015, p.33).</p>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>In 2016 is een aanzet gegeven voor een nieuw huurbeleid, waarbij is gezocht naar uitgangspunten voor het vaststellen van huurprijzen (JV 2016, p.23).</p> <p>Uitgangspunten voor het nieuwe huurbeleid van SSW, zoals in 2017 vastgesteld, zijn in dit kader (SSW Huurbeleid uitgangspunten 2017, p.6):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een gemiddeld streefhuurpercentage van 75% maximaal redelijke op basis van het woningwaarderingstelsel.</li> <li>2. Hanteren van 4 gedifferentieerde streefhuurpercentages van respectievelijk: 70%, 75%, 80% en 85% maximaal redelijk aan de hand van objectieve criteria.</li> </ol> <p>In de uitwerking van het portefeuilleplan 2017 heeft 70% van de woningvoorraad een streefhuur onder de huurtoeslaggrens gekregen (PS 2017-2026, p.9). In 2017 had 78,9% van de vrijkomende woningen een huur onder de tweede aftoppingsgrens (JV 2017, p.33).</p> <p>SSW voert inkomensafhankelijke huurverhogingen door. De gemiddelde huurverhoging die SSW per jaar heeft doorgevoerd is als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: 4,40% (JV 2015, p.3)</li> <li>• 2015: 2,05% (JV 2015, p.3)</li> <li>• 2016: 1,70% (JV 2017, p.5)</li> <li>• 2017: 0,73% (JV 2017, p.5)</li> </ul> <p>De onderstaande toelichting laat zien dat SSW de laagste inkomensgroepen het meest ontziet. De uitsplitsing per jaar naar inkomen is als volgt:</p> <p>2015 (JV 2015, p.53):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2,5% inkomen onder de €34.229</li> <li>• 3,0% inkomen €34.229 – €43.786</li> <li>• 5% inkomen &gt; €43.786</li> </ul> <p>2016 (JV 2016, p.24):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1% inkomen tot €34.678</li> <li>• 2,4% inkomen €34.678-€44.360</li> <li>• 4,6% inkomen boven €44.360</li> </ul> <p>2017 (JV 2017, p.26):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 0-2% inkomen tot €40.349</li> <li>• 4,3% inkomen boven €40.349</li> </ul> <p>SSW gebruikt de opbrengsten van de inkomensafhankelijke huurverhoging voor investeringen in duurzaamheid en nieuwbouw (PA 2017-2021, p.15).</p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7,1</b>

#### Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
In het kader van het behouden van de kwalitatief hoogwaardige woonmilieu, hebben de gemeente en SSW afgesproken om eenzijdige wijken te voorkomen, door huishoudens met een urgentie verspreid over de gemeente te huisvesten (PA 2014-2018, p.6; PA 2017-2021, p.15).	De huisvestingsverordening biedt de mogelijkheid om bij de woningtoewijzing urgent-woningzoekenden geen voorrang te geven. SSW maakte een aantal keren gebruik van die mogelijkheid als de leefbaarheid in een complex, portiek, galerij daar aanleiding toe geeft. Concrete aantallen zijn niet bekend (Toelichting SSW).  SSW heeft de volgende aantallen urgente-woningzoekenden gehuisvest: 2014: 29 (JV 2014, p.10) 2015: 34 (JV 2015, p.34) 2016: 24 (JV 2017, p.32) 2017: 32 (JV 2017, p.32)	7
De gemeente De Bilt en SSW huisvesten jaarlijks hetzelfde aantal personen vanuit de maatschappelijke opvang Utrecht, dan het aantal wat vanuit de Bilt door de maatschappelijke opvang Utrecht is opgevangen (instroom is gelijk aan uitstroom) (PA 2014-2018, p.8).  Voor 2017-2021 geldt dat SSW jaarlijks enkele personen huisvest die uitstromen vanuit de maatschappelijke opvang Utrecht. De uitvoering is opgenomen in het regionale U16 convenant maatschappelijke opvang (PA 2017-2021, p.15).	SSW heeft personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang gehuisvest in de periode 2014 tot en met 2017. De afspraak is tot nu toe maximaal 4 per jaar, gebaseerd op de in- en uitstroom maatschappelijke opvang. SSW heeft het maximale aantal in deze periode niet overschreden (Toelichting SSW).  2014: 1 (JV 2015, p.34) 2015: 2 (JV 2015, p.34) 2016-2017: niet bekend in verband met privacywetgeving  In 2014 en 2015 was het aantal personen dat gehuisvest diende te worden slechts 1 respectievelijk 2 personen.	7
SSW en de gemeente hebben afgesproken dat SSW levensloopbestendig/levenslooptoegankelijk bouwt en renoveert, tenzij dit aantoonbaar economisch onverantwoord is. Om de flexibiliteit en toekomstbestendigheid van wijken te vergroten SSW (PA 2014-2018, p.7).	De nieuwbouw van 99 appartementen De Leijen Zuid, die tijdens de visitatieperiode zijn voorbereid en waarbij is gestart met de bouw, zijn levensloopbestendig. De woningen worden eind 2018 opgeleverd (Toelichting SSW).  Renovatieprojecten Henrica van Erpweg (2-kamerwoningen voor jongeren) en Samuel van Houtenweg (appartementen zonder lift) zijn wel duurzaam maar niet levensloopbestendig gerenoveerd (Toelichting SSW).	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Verder is in het portefeuilleplan 2017 opgenomen dat SSW op termijn afscheid gaat nemen van appartementen zonder lift (Toelichting SSW).	
<p>De gemeente De Bilt en SSW inventariseren wat de veranderingen binnen Wonen Welzijn Zorg (WWZ) (het afschaffen van de zorgindicaties 1-3 deels 4) voor hen betekenen en wisselen dit uit (PA 2014-2018, p.8).</p> <p>De gemeente De Bilt en SSW bespreken de knelpunten op het gebied van wonen, welzijn zorg en lossen deze vanuit ieders verantwoordelijkheid waar mogelijk op. De concrete acties worden opgenomen in het activiteitenoverzicht (PA 2014-2018, p.8).</p>	In 2015 onderzoek gedaan naar woonwensen van senioren in De Bilt. Dit is breed gepubliceerd en besproken met alle stakeholders in 2016 en de gemeente. Met als gevolg het uitspreken en in concept bespreken van een intentieovereenkomst tot samenwerking, die door middel van het project De Leijen Zuid als casus eerst is opgepakt, alvorens tot tekenen over te gaan (Toelichting SSW).	7
<p>De gemeente is verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO. Zij is eigenaar van de budgetten en verantwoordelijk voor behandeling van de aanvragen. Het komt voor dat de gemeente SSW vraagt werkzaamheden in opdracht van de gemeente uit te laten voeren. Dit is vooral het geval bij aanpassingen in gemeenschappelijke ruimten van SSW-bezit. Daarnaast verstrekt SSW verhoogde toiletputten aan bewoners die daar een aanvraag voor doen. Deze kosten neemt SSW voor haar rekening (Toelichting SSW).</p>	<p>SSW en de gemeente hebben een overeenkomst afgesloten waardoor de gemeente opdracht kan geven voor kleine aanpassingen. Eventuele grote aanpassingen/ verbouwingen lopen nog wel via SSW (JV 2015, p.30). In de periode 2014 tot en met 2017 heeft SSW zowel enkele verbouwingen als vele kleine aanpassingen gedaan in dit kader.</p> <p>SSW heeft aanvragen voor grote verbouwingen behandeld:  2014: 1 (JV 2015, p.14)  2015: 0 (JV 2015, p.30)  2016-2017: niet bekend (Toelichting SSW)</p>	7
<p>SSW onderzoekt of tijdelijke huurcontracten mogelijkheden bieden voor flexibiliteit en extra kansen voor specifieke doelgroepen. Over de uitkomsten van het onderzoek vraagt SSW advies aan de gemeente De Bilt en Woonspraak (PA 2017-2021, p.15).</p>	<p>Na de renovatie van de Henrica van Erpweg zijn de leegstaande appartementen verhuurd aan jongere starters uit De Bilt. De woningen zijn verhuurd met een tijdelijk huurcontract voor 5 jaar. De betreffende huurders hebben hun inschrijftijd behouden bij Woningnet, zodat zij na afloop van het contract kunnen verhuizen naar een dan voor hen passende woning (Toelichting SSW).</p> <p>Essenhuis is door SSW "terug-gehuurd" en geschikt gemaakt voor de tijdelijke huisvesting van 20 statushouders. Thans is het een gemengd woonproject voor 10 huishoudens (Toelichting SSW).</p>	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Woningkwaliteit</b>		7
SSW houdt haar bestaande woningvoorraad zoveel mogelijk op een kwalitatief hoogwaardig niveau en renoveert conform het convenant Dubo (Duurzaam Bouwen) (PA 2014-2017, p.6).	<p>SSW heeft in de bouwkundige staat van 50% van het bezit van SSW opnieuw geïnspecteerd, om de conditie van woningen te bewaken. Dat gebeurt volgens de inspectiemethodiek NEN 2767. Op basis van het beleid van SSW en de uitkomst van de metingen wordt bepaald welke bouwdelen van het casco wel of geen onderhoud krijgen. Daarna wordt de onderhoudsplanning en kostenraming bijgesteld. Door tijdig en planmatig onderhoud uit te voeren borgt SSW de kwaliteit (JV 2015, p.30).</p> <p>De huidige technische score is hoger dan 2. Dit mag terug naar de score rond 3, maar wel met behoud van (Portefeuillestrategie 2017-2026, p.17):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid</li> <li>• Woongenot</li> <li>• Klanttevredenheid</li> <li>• Waarde van het vastgoed</li> </ul> <p>Planmatig onderhoud:</p> <p>2014: in diverse complexen onderhoud uitgevoerd zoals schilderwerk en houtrotherstel, en daar waar nog niet aanwezig is ook inbraak werend hang- en sluitwerk aangebracht. Ook zijn dakgoten schoongemaakt. In de wijk Brandenburg-West zijn cv-ketels en mechanische ventilatie met warmteterugwinning-units vervangen (JV 2014, p.15).</p> <p>2015 (JV 2015, p.30):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 658 woningen van een nieuwe verflaag voorzien;</li> <li>• 12.000 m2 dakbedekking vernieuwd;</li> <li>• 11 liften gerenoveerd en gemoderniseerd.</li> </ul> <p>2016 (JV 2016, p.25):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.500m2 dakbedekking vervangen</li> <li>• 1.800m2 voegwerk vernieuwd</li> <li>• 110 maal een cv-ketel uitgewisseld</li> <li>• Gestart met energetisch verbeteren van 150 EG-woningen en appartementen.</li> </ul> <p>In 2017 wordt het niet-planmatige onderhoud anders ingericht, de dienstverlening wordt gedigitaliseerd. In 2016 is hier in het laatste kwartaal een start mee gemaakt (JV 2016, p.25).</p> <p>2017: Veiligheid belangrijk onderwerp. Er zijn bij een aantal complexen maatregelen getroffen om de brandveiligheid te verbeteren, er is asbest verwijderd en</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>er zijn voorzieningen getroffen om veilig op het dak te kunnen werken. Ook is de dakbedekking vernieuwd bij enkele complexen en is er het nodige buitenschilderwerk uitgevoerd. In totaal ruim 1.100 werkzaamheden (JV 2017, p.28).</p> <p>Woningverbetering: Woningverbetering gebeurt tijdens een renovatieproject altijd op vrijwillige basis. Doet een zittende huurder niet mee dan voert SSW bij een mutatie de woningverbetering alsnog uit (JV 2015, p.29; JV 2016, p.25). In 2014/2015 is het beleid met betrekking tot woningverbeteringen aangepast (JV 2014, p.13).</p> <p>SSW heeft badkamers en keukens aangepakt:  2014: 73 keukens (JV 2014, p.13)  2015: 41 keukens en 44 badkamers (JV 2015, p.29)  2016-2017: niet bekend</p> <p>De aantallen zijn niet meer (actief) bijgehouden, want na aanpassing van het beleid met betrekking tot woningverbetering worden er in opdracht van SSW eigenlijk geen verbeteringen meer uitgevoerd, met uitzondering van in reeds gerenoveerde complexen. Keuken- en badkamervervanging worden uitgevoerd wanneer noodzakelijk en is dan regulier onderhoud (geen investering). In opdracht van SSW wordt dan de standaardvoorziening aangebracht. Wil een huurder meer, extra of luxer dan koopt hij die extra's zelf bij de leverancier (Toelichting SSW).</p>	
Bij nieuwbouw en renovatie wordt door SSW voldaan aan hang- en sluitwerk van het PKVW (Politie Keurmerk Veilig Wonen) (PA 2014-2018, p.11).	Dit is de norm van SSW en dit is standaard opgenomen in bestekken en programma's van eisen. De aantallen worden niet (meer) apart geregistreerd (Toelichting SSW).	7
<b>Kwaliteit dienstverlening</b>		8
SSW heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 jaarlijks maandelijks een KWH-meting uit laten voeren.	<p>SSW heeft een KWH-meting uit laten voeren:</p> <p>2014: gemiddeld een 7,4 (JV 2014 en dashboard KWH)  2015: gemiddeld een 7,7 (JV 2015).  2016: gemiddeld een 7,6 (JV 2016).  2017: gemiddeld een 7,4 (JV 2017).</p> <p>SSW heeft de volgende acties uitgevoerd in het kader van de verbetering van de dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De resultaten van de KWH-metingen worden intern en met leveranciers/aannemers besproken. Er is een klantvisie opgesteld en aan de hand van de KWH-</li> </ul>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>resultaten bepaald SSW de richting en de prioriteiten daarbinnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In de visitatieperiode zijn de voorbereidingen getroffen, zodat in het voorjaar van 2018 het nieuw primair systeem, inclusief klantportaal is geïmplementeerd. De klant kan nu zelf makkelijker online zelf zaken met SSW regelen.</li> <li>• Bij het selecteren van een nieuwe aannemer was de klanttevredenheidsscore een belangrijke factor in de afweging.</li> <li>• Er is een klachtencoördinator aangesteld, die actief het proces en de voortgang van de afwikkeling van klachten monitort.</li> <li>• Met huurders en medewerkers zijn via digitale enquêtes de kernwaarden van SSW vastgesteld. De kernwaarden waarop de klant SSW wil herkennen zijn deskundig, betrouwbaar, dienstbaar en toegankelijk. De kernwaarden komen in alle gelederen binnen de organisatie terug en zijn bepalend bij beslissing die worden genomen en acties die hieruit voortkomen.</li> <li>• Ten gevolge van de reorganisatie is met de medewerkers een nieuw functiegebouw gemaakt. Voor deze werkwijze is gekozen vanuit de kernwaarden betrouwbaar en toegankelijk. Medewerkers hebben de ruimte en verantwoordelijkheid gekregen om hun functie in te richten op een wijze die het beste aansluit bij de klant en onze ambities. De functies zijn ingericht met de focus op een klantgedreven en lerende organisatie. Om toegankelijkheid en samenwerken te stimuleren, zijn de lijnen in de nieuwe organisatie zo kort mogelijk gemaakt. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie is teruggebracht van 4 afdelingen met 5 teams naar 3 afdelingen met 3 zelforganiserende teams, met als doel: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit van de dienstverlening verbeteren door kortere lijnen;</li> <li>- Inzetten van kennis en kunde van medewerkers om de dienstverlening op die punten te verbeteren waar de kwaliteit voor de huurder direct merkbaar is;</li> <li>- Digitalisering van de dienstverlening zodat de huurder meer autonomie kent in een aantal basis processen (reparatieverzoeken, klachten, huur opzeggen etc.). De tijd die hierdoor beschikbaar komt, wordt ingezet om de diensten te verlenen aan de huurders die hulp van SSW nodig heeft.</li> </ul> </li> <li>• Het borgen van de kwaliteit van de dienstverlening komt terug in de competenties die zijn vastgesteld voor de resultaatgerichte functieprofielen. De kerncompetenties zijn klantgedreven, verantwoordelijk en resultaatgericht. Door te werken met resultaatgerichte in plaats van taakgerichte</li> </ul>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>functieprofielen, krijgen medewerkers de ruimte om datgene te doen wat past bij de vraag en/of de behoefte van de klant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het op peil houden en verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening vraagt ook om krachtige en vitale medewerkers. Er wordt een groter beroep gedaan op de wendbaarheid en flexibiliteit van de medewerker. SSW ondersteunt de medewerker hierin door FITTR, een vitaliteitsplan dat door en voor de medewerkers is ingezet. Mede door FITTR is het ziekteverzuim gedaald. Dit heeft als gevolg een hogere continue aanwezigheid van onze medewerkers, wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt.</li> </ul>	
<b>Energie en duurzaamheid</b>		6,7
<p>De woningvoorraad van SSW heeft gemiddeld label B (1,2 – 1,4) in 2021 (Convenant Energiebesparing Huursector).</p> <p>Het duurzaamheidsbeleid van SSW is gebaseerd op de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>het beheersen van de woonlasten voor de huurders;</li> <li>het reduceren van CO2-uitstoot;</li> <li>waardeontwikkeling van het vastgoed.</li> </ul> <p>SSW heeft een eigen doelstelling om in 2016 tenminste 75% van het bezit op energielabel C te hebben (JV 2014, p.14).</p> <p>Om de doelstellingen op het gebied van duurzaamheid te kunnen realiseren treft SSW tot en met 2018 extra maatregelen voor verduurzaming. Dit doen ze gelijktijdig met het planmatig onderhoud (JV 2015, p.30).</p>	<p>SSW loopt achter op het streven naar label B in 2020. De gemiddelde energie-index van het bezit is in 2015 2,01 (CiP 2015) en in 2017 1,94 (CiP 2017), tegenover een landelijk gemiddelde van 1,73.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2014 loopt SSW achter op de verwachtingen op het gebied van het bereiken van label C.</li> <li>In 2015 verbeterde SSW 218 woningen naar een C of B-label. SSW plaatst onder andere HR++ glas, nieuwe cv-ketels en CO2 gestuurde ventilatie (JV 2015, p.30).</li> <li>In 2016 zijn 316 woningen met minimaal één labelstap verbeterd (JV 2016, p.25).</li> <li>In 2017 zijn bij ruim 200 woningen duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd in combinatie met planmatig onderhoud. Bij ruim 300 woningen zijn cv-ketels vervangen door HR-ketels (JV 2017, p.28)</li> </ul> <p>In 2017 is ook een duurzaamheidsplan opgesteld om in de periode 2018-2021 het bezit van SSW op gemiddeld label B te kunnen brengen (JV 2017, p.28). Dit behelst een investering van circa € 5,5 miljoen per jaar. De ketensamenwerking-contracten met 2 aannemers zijn getekend; de routeplanner is ingevuld voor 2018 t/m 2021. Het proces wordt (mede) begeleid door Atriensis (Toelichting SSW).</p> <p>SSW participeert daarnaast in het Bilts Energieakkoord om samen met partners in De Bilt duurzaam te werken en processen te integreren (Toelichting SSW).</p>	6
<p>Het Dubo (= duurzaam bouwen) convenant is uitgangspunt voor 'duurzaamheid' en zal in 2014 herzien worden (PA 2014-2018, p.12).</p>	<p>In 2017 is afgesproken dat bij ieder renovatieproject en bij nieuwbouwwoningen de haalbaarheid van energieneutraal renoveren en bouwen onderzocht wordt door SSW. De gemeente De Bilt en Woonspraak</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>SSW onderzoekt bij ieder renovatieproject en bij nieuwbouwwoningen de haalbaarheid van energieneutraal renoveren en bouwen, en neemt de gemeente De Bilt en Woonspraak mee in de te maken keuzes (PA 2017-2021, p.15).</p>	<p>worden vervolgens meegenomen in de te maken keuzes door SSW. Duurzaamheid is nadrukkelijk onderwerp van gesprek bij de prestatieafspraken met de gemeente en Woonspraak. Daarnaast voert SSW actief beleid met betrekking tot het behalen van de doelstelling uit het Convenant Energiebesparing Huursector. Daartoe heeft SSW een (meerjaren) duurzaamheidsplan 2018-2021 opgesteld.</p> <p>In de afspraken met de gemeente wordt daarnaast het Convenant Duurzaam Bouwen (dubo) als uitgangspunt gebruikt. Tot de vaststelling van het nieuwe Dubo - onvenant zetten de gemeente de Bilt en SSW bij nieuwbouw in op een GPR van 7,5 en een minimale score van 8 op de GPR sub-module toegankelijkheid voor woningen met het predicaat 'levensloopbestendig'. Bij renovatie wordt tenminste voldaan aan een GPR score conform het Bouwbesluit. GPR-gebouw is een digitaal instrument om de duurzaamheid van een woongebouw, een kantoorgebouw of een onderwijsgebouw in kaart te brengen</p> <p>.</p> <p>Opgave voor het onderzoeken van de haalbaarheid van energieneutraal renoveren en bouwen is bij SSW inmiddels standaard beleid geworden (Toelichting SSW).</p> <p>Concrete projecten in dit kader zijn de renovatie van de Samuel van Houtenweg (NoM) en Henrica van Erpweg. De werkzaamheden in deze projecten zijn erop gericht om de overlast van contactgeluid te verminderen, de woningen energiezuiniger te maken en de technische kwaliteit te verbeteren. Met de renovatie krijgen de woningen een hele nieuwe look, die recht doet aan de bestaande architectonische opzet. De woningen aan de Samuel van Houtenweg worden naar 'nul op de meter' gebracht. Het is daarmee het eerste appartementencomplex in Nederland dat naar 'nul op de meter' woningen wordt gerealiseerd. De woningen aan de Henrica van Erpweg krijgen een energielabel A. De woningen zijn in 2016 opgeleverd (JV 2015, p.30; JV 2016, p.25).</p> <p>In project de Leijen Zuid (zie ook nieuwbouw) is ook veel aandacht besteed aan duurzaamheid. De woningen zijn aardgasloos en verwarming gebeurt door warmtepompen. De appartementen aan de noordzijde krijgen zonnepanelen (JV 2017, p.29).</p>	



Opgaven	Prestaties	Cijfer
SSW voert een beperkte huurverhoging door aan de huurder van max 50% van de maandelijkse energiebesparing die de huurder terugkrijgt door het verduurzamen van sociale huurwoningen (PA 2017-2021, p.15).	Tot en met 2017 is er geen huurverhoging gevraagd voor duurzaamheidsmaatregelen in samenhang met planmatig onderhoud. Met de uitvoering van het duurzaamheidsprogramma 2018 – 2021 is het de intentie om standaard de huurverhoging maximaal 50% van de verwachte energiebesparing te laten bedragen.	7
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

#### (Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<b>Nieuwbouw</b>		6,8
<p>SSW en de gemeente De Bilt spreken af dat SSW op zoek gaat naar nieuwe woningbouwlocaties, waarbij de gemeente bij gemeentelijk grondbezit afweegt of sociale woningbouw wenselijk en haalbaar is op de betreffende locatie (PA 2014-2018, p.8).</p> <p>De gemeente de Bilt en SSW werken samen toe naar het realiseren van 450 nieuwe sociale huurwoningen. In dit plan is naast nieuwbouw ook aandacht voor (PA 2017-2021, p.12):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformatie van panden naar wonen</li> <li>• Aankoop van panden</li> <li>• Onderzoeken van mogelijkheden om particulieren te verplichten (door de gemeente) tot bijdrage aan sociale woningbouw</li> </ul> <p>Woonstichting SSW levert tot aan 2021 in ieder geval minimaal 140 permanente nieuwbouwwoningen op (PA 2017-2021, p.12).</p> <p>Daarnaast is afgesproken dat partijen zich inspannen om ook grondgebonden sociale huur/ sociale koopwoningen te realiseren (PA 2014-2018, p.10). Woonstichting SSW gaat, om de leefbaarheid en levensloopbestendigheid van de wijk de Leijen te vergroten / verbeteren, onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om woonruimte voor senioren toe te voegen/om te vormen (PA 2014-2018, p.7).</p>	<p>In 2017 is door gemeente en provincie, met SSW als partner, een kwartiermaker aangesteld voor het versnellen van de sociale woningbouw in de gemeente De Bilt. Hiervoor zijn eerst alle mogelijke woningbouwlocaties in de gemeente geïnventariseerd, zowel in eigendom van gemeente, als van SSW als van derden. Per locatie is aangegeven of deze geschikt is voor sociale woningbouw.</p> <p>De rapportage is aangeboden aan het College van B&amp;W in maart 2018, maar door het toenmalige College doorgeschoven naar het nieuwe College. Deze moet het nog agenderen. SSW heeft actief geparticipeerd in dit proces (JV 2017 p.37).</p> <p>In de periode 2014-2017 heeft SSW geen grondgebonden sociale huur- of koopwoningen opgeleverd. Er is wel gewerkt aan de voorbereiding van projecten, die de komende jaren zullen zorgen voor de oplevering van nieuwbouw sociale huurwoningen.</p> <p>Het grootste knelpunt bij de nieuwbouwpoging is de beschikbaarheid van bouwlocaties. Daarnaast spelen er ook andere zaken bij bepaalde projecten waardoor de bouwontwikkeling wordt getemporeerd (Toelichting SSW):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Versteeglaan, Groenekan: kleine locatie (nu groen, eigendom gemeente) voor 6 eengezinswoningen. Locatie heeft een woonbestemming. Snelle realisatie leek mogelijk, maar er bleken meer dan 10 erfdiensbaarheden op de grond te zitten.</li> <li>• Holsblokkenweg, Westbroek: ontwikkeling van 6 eengezinswoningen. Langdurig proces bij SSW en gemeente. Uiteindelijk heeft SSW de ontwikkellocatie teruggegeven door aanvullende eisen van de gemeente ten aanzien van onder andere openbare parkeerplaatsen en Nul-op-de-Meter. De gemeente heeft 'de markt' benaderd, maar het is nog niet gelukt</li> </ul>	6

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>om een afnemer/ontwikkelaar te vinden. Inmiddels zijn SSW en de gemeente opnieuw in gesprek over deze locatie.</p> <p>SSW heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 geen nieuwbouw gerealiseerd. Wel zijn in die periode de voorbereidingen getroffen voor De Leijen Zuid; met een aantal van 99 woningen. Planvorming bij andere projecten heeft om meerdere redenen vertraging opgelopen. De volgende concrete projecten tot 2025 zijn in voorbereiding (concept begroting 2019):  2018: De Leijen Zuid, 99 woningen  2020: Melkweg 2, 32 woningen  2022: Tuinstraatkwartier, 179 woningen  2024: HF Witte Centrum, 90 woningen</p> <p>Potentiële locatie:  Het RIVM-terrein is één van de laatste locaties binnen de gemeente voor grootschalige nieuwbouw. Gemeente moet afweging maken: bedrijven (life science) of woningbouw of een combinatie van beide. Het betreft rijksgrond. De rijksoverheid bepaalt de overdracht, de gemeente geeft de voorwaarden. SSW heeft belangstelling voor deze locatie en denkt mee waar mogelijk over de ontwikkeling er van (Toelichting SSW).</p>	
<p>SSW toetst de haalbaarheid voor de mogelijke woningbouwprojecten Holsblokkenweg Westbroek, Jachtlaan 20 Bilthoven en Molenkamp De Bilt. In de jaarlijks activiteitenlijst wordt verdere uitwerking gegeven aan concrete, verdere afspraken (PA 2014-2018, p.8).</p>	<p>In 2014 is het ontwikkelbesluit genomen, waarmee de gemeente ruimte geeft om binnen het bestemmingsplan 6 woningen te realiseren in plaats van de oorspronkelijke 3. Het plan is om de woningen met NoM te realiseren (JV 2014, p.12).</p> <p>De afstemming met de dorpsraad van Westbroek is in 2015 afgerond. Deze stemt in met de bouw van 5 woningen op de locatie die de gemeente ons aanbiedt. De gemeente bereidt nu een grondbod voor. SSW wil na de zomer van 2016 starten met de bouw (JV 2015, p.31).</p> <p>De aanvullende voorwaarden van de gemeente aan SSW hebben geleid tot het niet doorgaan van het project in 2016. De gemeente heeft begin 2017 aangegeven de gronden niet aan SSW te verkopen en is op zoek naar een andere partij die op korte termijn koopwoningen kan realiseren. SSW heeft de gemeente gevraagd om een alternatieve locatie om toch 5 sociale huurwoningen te kunnen bouwen in Westbroek, zoals afgesproken in de prestatieafspraken (JV 2016, p.26).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Jachtlaan en Molenkamp: beide locaties zijn in het verleden aangekocht vanwege de grondposities. Molenkamp is een binnenstedelijk bedrijventerrein. De gemeente zou daar graag een woonbestemming hebben, maar laat het vooralsnog aan de (grond-)eigenaren over om dit te realiseren.</p> <p>De locatie Jachtlaan grenst aan SSW-complex Tuindorp Oud. Dit complex wordt binnen 15 jaar ingrijpend aangepakt. De locatie Jachtlaan kan goed ingepast worden binnen de te ontwikkelen plannen.</p> <p>De opstallen van zowel de Molenkamp als de Jachtlaan zijn verhuurd dan wel in gebruik gegeven aan het Sociaal Warenhuis.</p>	
<p>De financiële resultaten van de verkoop van woningen wordt ingezet voor nieuwbouw ten behoeve van de primaire doelgroep (bij voorkeur in de kleine kernen). Als daar geen concrete locaties voor beschikbaar zijn, worden de financiële resultaten van de verkoop bestemd voor de sociale volkshuisvesting in de gemeente De Bilt (PA 2014-2018, p.9).</p> <p>In 2017-2021 is afgesproken dat hier aanvullend geldt dat de gelden worden ingezet om nieuwbouw met extra duurzaamheidsmaatregelen, bij voorkeur in de kleine kernen, financieel haalbaar te maken (PA 2017-2021, p.13).</p>	<p>SSW zet de gelden in voor nieuwbouw en duurzaamheidsprojecten. Zo is bijvoorbeeld in 2016 de 1,7 miljoen opbrengst gebruikt voor de dekking van renovatieprojecten met duurzaamheidsmaatregelen: Van Houten en de Van Erpweg (Activiteitenoverzicht 2016).</p>	7
<p>SSW en gemeente De Bilt geven uitvoering aan het 'convenant tijdelijke huisvesting', onder andere door het toevoegen van circa 50 tijdelijke woningen voor een periode van 10 jaar (voor een mix van doelgroepen) (PA 2017-2021, p.13).</p>	<p>SSW werkt aan het beschikbaar stellen van tijdelijke woonruimte, door de Otto Doornebalweg uit de verkoop te halen en geschikt te maken voor bewoning door 4 statushouders. Ook is de verbouwing van de Essenkamp voor de tijdelijke verhuur (5 jaar) per 1 juli 2016 aan 20 statushouders gestart, deze woningen worden 2 juli opgeleverd. Afhankelijk van de uitkomsten van de discussie in de gemeenteraad zal SSW op enkele locaties, in overleg met de gemeente, sustainers (containerwoningen) realiseren als tijdelijke woonruimte voor statushouders maar ook voor andere spoedzoekers. De gemeente is hierbij aan zet welke locaties hiervoor beschikbaar worden gemaakt (Bod 2017, p.6).</p> <p>Het plaatsen van tijdelijke woningen voor statushouders en spoedzoekers zorgde voor de nodige maatschappelijke onrust in de gemeente. Daarnaast bleek er vooral behoefte te zijn aan woonruimte voor statushouders waarbij er mogelijkheid was tot gezinshereniging. De tijdelijke woningen waren</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	nadrukkelijk bedoeld voor alleenstaanden. Dit en het feit dat SSW als alternatief naar mogelijkheden heeft gezocht om de taakstelling statushouders te realiseren binnen de bestaande voorraad, heeft de gemeente doen besluiten te stoppen met het project tijdelijke huisvesting. Het huisvesten binnen de bestaande SSW-voorraad had wel tot consequentie dat de wachttijd voor reguliere woningzoekenden is toegenomen (Toelichting SSW).	
<b>Sloop</b>		-
Geen opgave geconstateerd.		
<b>Verbetering bestaand woningbezit</b>		7
SSW renoveert woningen om de kwaliteit van het woningbezit te borgen.	In 2014 zijn de laatste 190 gerenoveerde woningen opgeleverd in het in 2012 gestarte renovatieproject aan de Burgemeester van Heemstrakwartier (JV 2014, p.15).  Project Hessenweg: haalbaarheidsonderzoek voor renovatie uitgevoerd in 2016. In 2017 is het plan verder ontwikkeld, verwachting voor de start van de renovatie is in 2018 (JV 2016, p.26; JV 2017, p.29).	7
<b>Maatschappelijk vastgoed</b>		7
Besluit toekomst Het Lichtruim (Toelichting SSW).	In 2013 is Het Lichtruim opgeleverd. Met de bouw van deze multifunctionele accommodatie in combinatie met woningen én een samenwerkingsconcept voor de vele gebruikers, heeft SSW destijds een rol van betekenis kunnen spelen voor bredere groepen in de Biltse samenleving (Toelichting SSW).  Mede ingegeven door de nieuwe woningwet heeft een herbezinning plaatsgevonden in 2016/2017 en heeft SSW besloten dat dergelijk vastgoed niet langer tot de kerntaken van SSW behoort. Besloten is Het Lichtruim te verkopen. Het verkoopproces is in 2018 nog gaande (Toelichting SSW).	7
<b>Verkoop</b>		7
Woonstichting SSW verkoopt de komende jaren enkel 'versnipperd bezit', 78 woningen zoals op de lijst staan die de RvC van SSW heeft vastgesteld en die SSW de gemeente heeft overhandigd (PA 2014-2018, p.9).  Indien SSW de verkoopvijver wil uitbreiden zal zij een zienswijze vragen aan Woonspraak en de gemeente. Afsproken is dat vastgehouden wordt aan de groei-doelstelling, 4.920 DAEB woningen in 2030. Dit betekent dat verkoop van bestaand bezit uit de sociale	SSW heeft een verkoopvijver samengesteld die voornamelijk bestaat uit versnipperd bezit en woningen die geen toegevoegde waarde zijn voor de SSW-vastgoedportefeuille (klein, verouderd).  Begin 2017 heeft SSW een positieve zienswijze ontvangen van gemeente en van Woonspraak met uitbreiding van de verkoopvijver tot de genoemde 101 woningen. In 2017 is één woning verkocht. Het verkoopproces is begin 2018 geïntensiveerd na de start	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>woningvoorraad enkel doorgang kan vinden indien er nieuwbouw tegenover staat (uitvoeringsbesluit is maatgevend) (PA 2017-2021, p.13).</p> <p>SSW biedt haar te verkopen woningen in eerste instantie aan zittende huurders aan. Indien blijkt dat deze geen belangstelling hebben zal SSW bij vrijkomen van de woning, door middel van gerichte promotie, lokale huishoudens benaderen die tot haar secundaire doelgroep (€ 34.678,- - € 43.000,-) behoort, om doorstroming op gang te brengen (PA 2014-2018, p.9).</p>	<p>van de nieuwbouw De Leijen Zuid. Daarnaast is Het Lichtruim in de verkoop gezet. Dit betreft naast maatschappelijk vastgoed 12 sociale huurappartementen en 8 vrije sector appartementen. De appartementen van Het Lichtruim maken geen onderdeel uit van de 101 woningen (Toelichting SSW).</p> <p>Woonstichting SSW heeft conform afspraken woningen verkocht:</p> <p>2014: 13 woningen, waarvan 5 aan zittende huurders (JV 2014, p.12).</p> <p>2015: 12 woningen, waarvan 6 aan zittende huurders (JV 2015, p.36).</p> <p>2016: 2 woningen, waarvan 1 aan zittende huurder, en 1 nieuwbouwwoningen die vanuit voorraad is verkocht (JV 2016, p.31).</p> <p>2017: 1 woning aan zittende huurder (JV 2017, p.33).</p>	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>6,9</b>

#### Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>SSW geeft in het jaarlijkse 'bod' inzicht in de leefbaarheidsactiviteiten (PA 2017-2021, p.17).</p>	<p>In de periode 2014-2017 heeft SSW onder andere de volgende activiteiten uit het leefbaarheidsbudget gefinancierd (JV 2014, p.17; JV 2015, p.36; JV 2016, p.32; JV 2017, p.34):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanschaf en plaatsing van een camera op plaatsen waar vervuiling en/of vernieling voorkomt. Hiermee zijn 10 'heterdaadjes' vastgelegd waardoor de dader aangesproken konden worden op de ongewenste activiteiten en de eventuele schade in rekening kon worden gebracht (2014). Wegens het succes is in 2015 een tweede systeem aangeschaft;</li> <li>• Snoei- en tuinwerkzaamheden bij gemeenschappelijke tuinen en achterpaden;</li> <li>• Verwijderen van bomen;</li> <li>• Opknappen parkeerterrein bij Vredestein te Maartensdijk;</li> <li>• Reinigen gevelwerk in Brandenburg West (Tweelingen);</li> <li>• Extra schoonmaak waarbij vervuiler niet te achterhalen was, en het ook niet redelijk is de schoonmaakkosten op alle bewoners te verhalen</li> <li>• Een laatste kans plaatsing (begeleiding in 2014 met succes afgesloten)</li> <li>• Training omgaan met geld door Vitras. SSW betaalde de kosten voor deelnemende huurders.</li> <li>• Woonmaatschappelijke werk</li> </ul>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperken van overlast</li> <li>• Ondersteunen bewonerscommissie</li> <li>• Behoud van een prettige woonomgeving door te werken aan een schone en veilige omgeving.</li> </ul> <p>SSW heeft per jaar het volgende budget besteed uit het leefbaarheidsbudget aan activiteiten in het kader van leefbaarheid:</p> <p>2014: €157.000 (JV 2014, p.17)  2015: € 85.000 (JV 2018, p.14)  2016: € 311.000 (JV 2016, p. 8)  2017: € 227.000 (JV 2017, p. 78)</p> <p>De gemeente De Bilt heeft ten aanzien van leefbaarheid geen grootstedelijke vraagstukken. Toch zagen de gemeente en SSW de afgelopen jaren door gewijzigde regelgeving steeds meer mensen in de SSW-woningen (blijven) wonen die feitelijk ondersteuning en begeleiding nodig hebben. In algemene zin ziet SSW ook steeds meer onverschillig woongedrag toenemen in haar complexen. Dit zet de leefbaarheid onder druk. Die toename heeft SSW doen besluiten de formatie uit te breiden. Niet alleen om de groeiende caseload aan te kunnen, maar ook om actief te participeren in netwerken, waarbij de medische en maatschappelijke dienstverlening aanwezig zijn, om zo effectiviteit en bijdrage van SSW te vergroten. De klantvisie is vastgesteld waarin nadrukkelijk staat dat SSW naast huisvester ook verbinder en kennisdeler wil en moet zijn. Om (over)zicht te krijgen op de aard en omvang van bovenstaande ontwikkeling en effectief in te kunnen grijpen, verbeterde SSW de dossieropbouw, neemt ze gericht deel aan overleggen in het maatschappelijk veld en sloot SSW het PGA convenant af (lag even stil vanwege AVG). Verder startten initiatieven als een buurtkamer en overleg en samenwerking bij het groenonderhoud (Toelichting SSW).</p>	
<p>Woonstichting SSW en de gemeente De Bilt spannen zich in en werken samen om het aantal gevallen dat bij de schuldhulpverlening terecht komt terug te dringen (PA 2014-2018, p.10; PA 2017-2021, p.12). Concrete acties zullen worden opgenomen in de activiteitenlijst (PA 2014-2018, p.10).</p>	<p>SSW voert een actief incassobeleid en wil huurachterstand zoveel mogelijk voorkomen en beperken. Het incassobeleid is gebaseerd op twee uitgangspunten: streng en rechtvaardig. Aan de ene kant stuurt SSW huurders, die niet op tijd hun huur betalen, snel naar de deurwaarder. Aan de andere kant biedt SSW huurders met financiële problemen snel hulp aan. Voor huurders, die hun financiële problemen niet kunnen oplossen, zoekt SSW met haar netwerk op het gebied van hulpverlening en schuldsanering, naar een oplossing (JV 2014, p.18; JV 2015, p.37).</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>Conform afspraak is het aantal huurders dat bij schuldhulpverlening terechtkomt afgenomen in de periode 2014 tot en met 2017. Huurders met achterstand bij SSW / schuldhulpverlening / aantal ontruimingen op basis van huurachterstand:</p> <p>2014: 88 / 30 / 5 (JV 2014, p.18)  2015: 110 / 40 / 4 (JV 2015, p.38)  2016: 196 / 37 / 6 (JV 2016, p.32; Kwartaalrapportage)  2017: 182 / 28 / 4 (JV 2017, p.35; Kwartaalrapportage)</p> <p>In 2015 en 2016 kende SSW een behoorlijke toename van de huurachterstanden bij zowel de actieve als de niet-actieve contracten. Hiervoor zijn verschillende (interne) oorzaken aan te wijzen zoals overbelasting van de betrokken afdeling en een wisseling van functies (JV 2015, p.37).</p> <p>In het najaar van 2015 zijn alle huurders met een betalingsachterstand persoonlijk benaderd. Dit gaf een toename in het aantal betalingsregelingen en verwijzingen naar schuldhulpverlening. De interne problemen zijn grotendeels opgelost zodat er in 2016 weer meer aandacht gegeven kan worden aan huurders met een achterstand. Het is immers vooral het belang van de huurder om de huurachterstand terug te dringen (JV 2015, p.37).</p> <p>In 2016 is de reactietermijn steeds korter, persoonlijker maar ook directer. In het laatste kwartaal is de huurachterstand verder opgelopen door nieuwe achterstanden. De bestaande regelingen zijn niet of nauwelijks opgelopen, en het aantal regelingen is ook teruggebracht (JV 2016, p.33).</p> <p>In 2017 heeft SSW weer kunnen focussen op het terugdringen van huurachterstanden mede door het aanstellen van een medewerker huurincasso. Deze functionaris houdt zich fulltime bezig met huurders met huurachterstanden. Dit heeft zichtbare resultaten opgeleverd. Opvallend is dat het bedrag aan huurachterstand aanzienlijk is teruggelopen maar dat het aantal huurders met achterstand ongeveer gelijk is gebleven (JV 2017, p.34).</p>	
<p>SSW streeft naar vitale kernen en wijken, waarbij niet de woning 'levensloopbestendig' is, maar de wijk. Met zorg- en welzijnsspecialisten werkt SSW daarom de komende jaren intensief samen om probleemsituaties te voorkomen of op te lossen (Toekomstvisie SSW, p.8).</p>	<p>De wijkbeheerders zijn het aanspreekpunt voor bewoners als het gaat om "schoon, heel en veilig" in de nabije woonomgeving. Ze hebben hierover veel contact met de gemeente, BOA en politie. Belangrijke activiteiten in de periode 2014-2017 waren (JV 2014, p.17; JV 2015, p.37; JV 2016, p.32; JV 2017, p.34):</p>	<p>7</p>

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schoonmaak: het schoonmaken van de algemene ruimtes is ondergebracht in een resultaat gericht schoonmaakprogramma. De wijkbeheerders zien er op toe dat dit contract wordt uitgevoerd en waar nodig worden er aanvullende opdrachten gegeven of initiatieven genomen om het schoonmaakwerk op peil te houden.</li> <li>• Servicegespreken: de wijkbeheerders voeren servicegesprekken met nieuwe huurders. Voorheen waren deze gesprekken vooral bedoeld om het wijkbeheer onder hun aandacht te brengen.</li> <li>• Recent is deze werkwijze aangepast om zo ook informatie op te halen over hoe de nieuwe huurders het mutatieproces hebben ervaren. Tijdens het servicegesprek krijgen ze een cadeaubon van de bakker voor iets lekkers bij de koffie. De bedoeling is dat zij dit samen met de burens doen.</li> <li>• Ongedierte: in Bilthoven is rondom de Kometenlaan en de Planetenbaan overlast van ratten geconstateerd. Samen met de gemeente hebben de wijkbeheerders dit probleem aangepakt. Daarnaast informeren ze bewoners over het voorkomen van overlast door dit ongedierte.</li> <li>• Bemiddeling: de rol van de wijkbeheerders bij het omgaan met onenigheden tussen huurders, overlast en zelfs huurachterstanden is geïntensiveerd.</li> </ul>	
<p>Geen gespecificeerde opgave. SSW zet zich actief in voor prettig wonen en gaat daarom verder dan haar reguliere wettelijke verplichtingen als het gaat om de aanpak van overlast. SSW is alerter op problemen rond maatschappelijke vraagstukken (vereenzaming, vervuiling en verslaving) (Toelichting SSW).</p>	<p>Ten behoeve van de aanpak van overlast en het alerter zijn op problemen, is de afdeling sociaal beheer uitgebreid in capaciteit. Daarnaast is de huurincasso gekoppeld aan sociaal beheer (geldproblemen gaan vaak niet over geld) (Toelichting SSW).</p> <p>De wijkbeheerders en wijkconsulenten signaleren overlast en lossen dit waar mogelijk op (JV 2014, p.18; JV 2015, p.38; JV 2016, p.33; JV 2017, p.35).</p> <p>Indien nodig zetten ze zo snel mogelijk Buurtbemiddeling in. Buurtbemiddeling is een laagdrempelige manier van conflictoplossing tussen burgers door bemiddeling van medeburgers. De methodiek van buurtbemiddeling wordt door huurders als meer onafhankelijk ervaren en daardoor zijn zij eerder geneigd de aangeboden oplossingen te accepteren (JV 2015, p.38; JV 2016, p.33; JV 2017, p.35).</p> <p>In 2015 heeft SSW daarom met Meander Omnium, uitvoerder van buurtbemiddeling, de regiopolitie, Gemeente De Bilt en Stichting MENS een convenant</p>	7



Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<p>afgesloten. SSW betaalt 50% van de kosten van buurtbemiddeling (JV 2015, p.38; JV 2016, p.33; JV 2017, p.35).</p> <p>De SSW consultants zorgen voor de benodigde inzet van zorg- en hulpverlening daar waar sprake is van psychische of psychiatrische problematiek. Uit de praktijk blijkt dat door een terugval, sommige bewoners niet meer zelfstandig kunnen blijven wonen. Hierover is contact met de hulpverleners maar er is een wachtlijst voor begeleid wonen en gedwongen opname is niet makkelijk te realiseren (JV 2015, p.38).</p> <p>Het aantal overlastmeldingen is in 2015, 2016 en 2017 niet significant toegenomen (JV 2015, p.38; JV 2016, p.33; JV 2017, p.35).</p> <p>Een recent dossier is de 'rattenoverlast' in een deel van Bilthoven. De gemeente en SSW trekken hier samen in op. SSW regelt de 'techniek' bij de huurwoningen en spreekt waar nodig bewoners aan op gedrag (bijvoorbeeld huisvuil laten slingeren). De gemeente zorgt voor algemene riolering, koopwoningen en bestrijding (Toelichting SSW).</p>	
<b>Gemiddelde beoordeling</b>		<b>7</b>

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het ov-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**





Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***