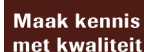




KWH



**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

SWW

Rotterdam, versie 15 juli

Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatieteam:

Koos Parie, Voorzitter
Cor Pijlman, Visitator
Maarten Eeke van der Veen, Secretaris

Juli 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord

0	Samenvatting	5
0.1	Beoordeling per ratio	5
0.2	Samenvattende scorekaart	7
0.3	De prestaties van SWW: een recensie	8
1	Inleiding	10
1.1	Visitaties in de corporatiesector	10
1.2	De KWH-aanpak van visitaties	11
1.3	Bijzondere aanpak visitatie SWW	13
1.4	SWW en haar werkgebied: een impressie	13
1.5	Leeswijzer	14
2	Presteren naar opgaven (PnO)	15
2.1	De maatschappelijke opgaven in gemeenten Woerden en Montfoort	15
2.2	Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	15
2.3	Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	18
2.4	Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	18
2.5	Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	19
2.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	19
3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	20
3.1	Missie en ambities	20
3.2	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	21
3.3	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	26
3.4	Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	26
3.5	Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	27
3.6	Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	27
4	Presteren volgens Belanghouders (PvB)	28
4.1	De belangrijkste belanghouders van SWW	28
4.2	Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	28
4.3	Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	30
4.4	Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	30
4.5	Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	31
4.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	31
5	Presteren naar Vermogen (PnV)	32
5.1	Enkele kerngegevens	32
5.2	Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	32
5.3	Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	34
5.4	Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	34
5.5	Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	34
5.6	Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	35
6	Governance	36
6.1	Goed bestuur	36
6.2	Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	36
6.3	Beoordeling visitatiecommissie: Governance	37

Bijlagen:	I: Onderzoeksverantwoording
	II: Samenstelling visitatiecommissie
	III: Overzicht geïnterviewde personen
	IV: Overzicht geraadpleegde documenten

Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van Stichting Woonbelangen Weidegebied (SWW) die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de SEV/Auditraad geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van SWW, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van SWW is in meerdere opzichten bijzonder. De wijze waarop SWW de benodigde documenten heeft aangeleverd en het traject heeft begeleid is door de commissie als zeer positief ervaren. Ook de aftrap-bijeenkomst, waarbij diverse projecten zijn bezocht en SWW liet zien positief kritisch te kunnen kijken naar het eigen handelen, verdient alle lof.

SWW heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengezet', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouder, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil SWW hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

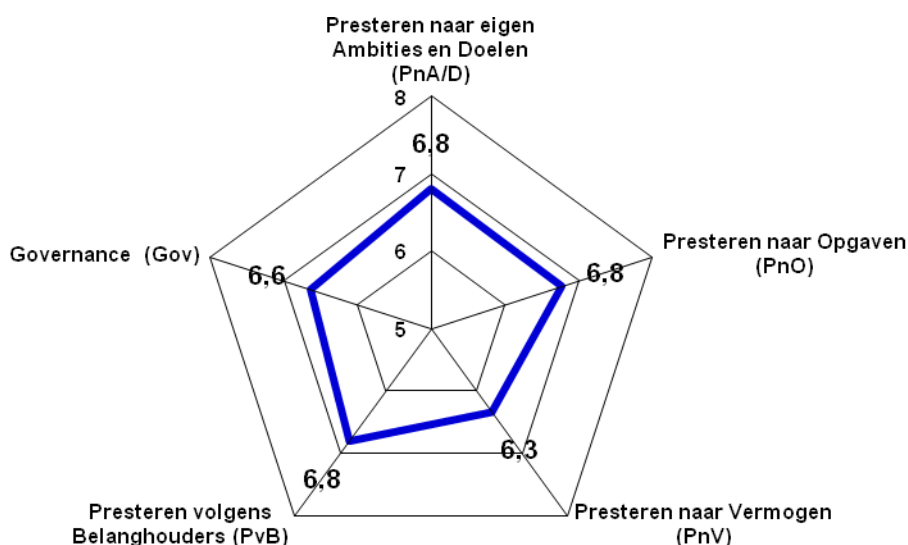
Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van SWW.

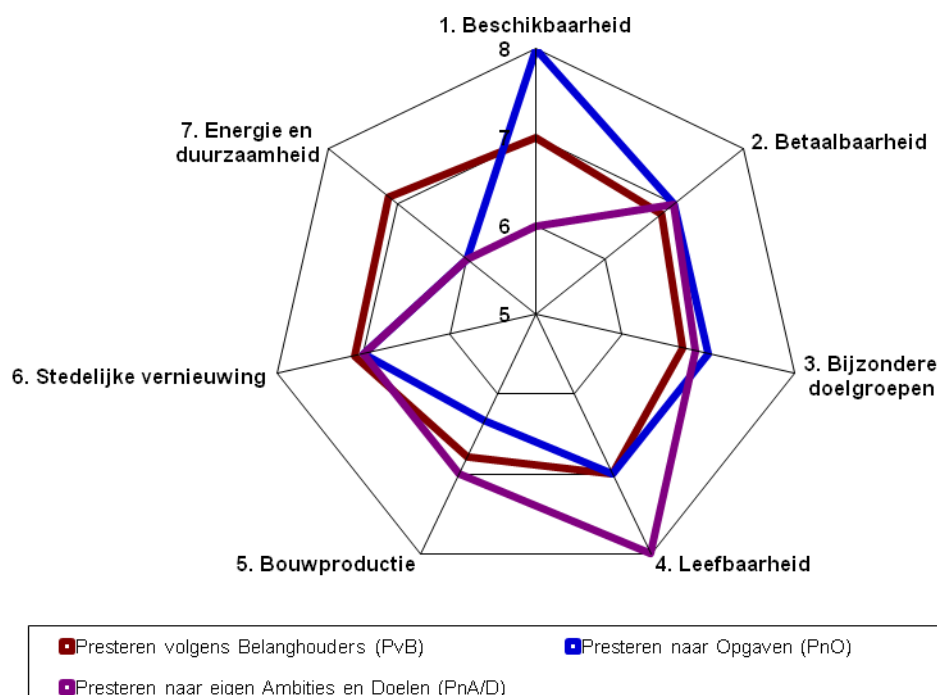
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die SWW haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die wij voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van SWW worden gemiddeld met een 6,7 gewaardeerd. De hoogste score (6,8) wordt behaald op de ratio's Presteren naar Opgave, Presteren volgens Belanghouders en Presteren naar eigen Ambities en Doelen. De relatief laagste score (6,3) wordt gehaald op de ratio Presteren naar Vermogen.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



Toelichting op de scores per prestatieveld

SWW scoort voldoende tot goed op de traditionele prestatievelden Beschikbaarheid en Betaalbaarheid. Daarbij is er een opvallend verschil waarneembaar tussen Presteren naar eigen Ambities en Doelen en Presteren naar Opgaven op het gebied van het prestatieveld Beschikbaarheid. Ondanks het feit dat SWW niet altijd haar eigen doelen en ambities weet te realiseren zijn de prestaties op dit prestatieveld wel voldoende in het kader van Presteren naar Opgaven. Verder scoort SWW voldoende tot goed op het prestatieveld Leefbaarheid. Ook de prestatievelden Bijzondere doelgroepen en Stedelijke vernieuwing scoren een voldoende. Op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid blijven de prestaties achter op de eigen geformuleerde Ambities en Doelen. Opvallend is dat Presteren naar eigen Ambities en Doelen vooral minder scoort op de prestatievelden Energie en Duurzaamheid en Betaalbaarheid, terwijl Presteren naar Opgaven vooral minder scoort op het prestatieveld Bouwproductie. Presteren volgens Belanghouders vertoont een zeer gelijkmatige score over de verschillende prestatievelden.

De scores zijn in paragraaf 0.3 verder uitgewerkt en worden in de navolgende hoofdstukken in detail besproken. Van de ratio's Governance (Gov) en Presteren naar Vermogen (PnV), is hier geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze niet zijn opgebouwd uit de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van SWW in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstukken 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,9	7,4	6,6	6,1	6,8
1. Beschikbaarheid	6,0				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	6,9				
4. Leefbaarheid	8,0				
5. Bouwproductie	7,0				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
8. Overige opgaven	7,0				
Presteren naar Opgaven (PnO)	6,9	6,4	6,9	6,0	6,8
1. Beschikbaarheid	8,0				
2. Betaalbaarheid	7,0				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	6,3				
6. Stedelijke vernieuwing	7,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
8. Overige opgaven					
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,9	6,9	6,0	6,5	6,8
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	6,8				
3. Bijzondere doelgroepen	6,7				
4. Leefbaarheid	7,0				
5. Bouwproductie	6,8				
6. Stedelijke vernieuwing	7,1				
7. Energie en duurzaamheid	7,1				
8. Overige opgaven					
Totaal	6,9	6,9	6,5	6,2	6,8

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risicoprofiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor:	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,6	5,7	5,3	6,5	6,3

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en Doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbenden	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	6,8	7,0	6,0	6,3	7,0	6,6

0.4 De prestaties van SWW: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van SWW op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Algemeen

SWW is werkzaam in de gemeenten Woerden en Montfoort, aan de oostkant van het Groene Hart. De corporatie bezit ruim 4.800 woningen (2008), waarvan het merendeel in Woerden staat en de overige woningen verspreid zijn over Montfoort en enkele dorpen in de omgeving van beide plaatsen. SWW is in dit gebied de belangrijkste investeerder in de volkshuisvesting en in beide gemeenten op dat terrein een hoofdrolspeler.

SWW heeft haar voorgenomen beleid, vastgoedstrategie, begrotingen, evaluaties en verantwoording uitvoerig op papier beredeneerd en gedocumenteerd. Het aan de commissie overhandigde pakket documenten was indrukwekkend. Er is binnen de corporatie veel aandacht voor de planvoorbereiding en schriftelijke verantwoording. Door belanghouders wordt deze werkwijze overigens niet altijd herkend. Meerdere belanghouders typeren SWW als een degelijke, maar weinig dynamische organisatie. De besluitvorming duurt vaak lang en is voor belanghouders weinig transparant, waardoor besluiten van de corporatie niet altijd worden begrepen. De commissie meent dat de bedrijfscultuur van intern gerichte zorgvuldigheid de slagvaardigheid van de corporatie niet bevordert.

Presteren naar Opgaven (PnO)

SWW staat open voor de volkshuisvestelijke opgaven binnen haar eigen bezit en in de omgeving en handelt daar in principe ook naar. De corporatie is bereid nieuwe taken op te pakken, maar wel onder haar eigen voorwaarden. SWW heeft een prestatieafspraken met de gemeente Woerden voor de woningproductie, het huurprijsbeleid, het verkoopbeleid, de leefbaarheid en het prestatieveld zorg, welzijn en bijzondere doelgroepen. In de meetperiode van deze visitatie zijn met de gemeente Montfoort geen prestatieafspraken gemaakt wegens een gebrek aan vertrouwen vanuit SWW. Voor de periode 2008-2011 zijn er inmiddels wel prestatieafspraken tussen de gemeente en SWW.

De prestaties van SWW op het gebied van woningproductie en van energiebeperkende maatregelen vragen volgens de commissie om een grotere inspanning, vooral waar het de voortvarendheid betreft. De corporatie ziet de opgaven op deze terreinen wel, maar aarzelt te veel in de uitvoering.

Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

SWW is zich bewust van haar belangrijke positie in de gemeenten Woerden en Montfoort. In haar beleidsdocumenten spreekt de corporatie zich ook in deze zin uit, met een hoog ambitieniveau op vrijwel alle prestatievelden. In recente jaren zijn enkele projecten voor bijzondere doelgroepen gerealiseerd, in samenwerking met zorginstellingen. SWW wil zich op dit prestatieveld verder onderscheiden.

Het hoge ambitieniveau van SWW is niet altijd omgezet in concreet te bereiken doelen of in een harde planning en monitoring. De commissie meent dat de corporatie open staat voor veel vragen uit haar omgeving, deze vragen ook vertaalt in haar eigen beleidsaspiraties, maar niet steeds de stap zet naar concrete planning en budgettering.

Op het prestatieveld 'Energie en Duurzaamheid' presteert SWW een matige voldoende, ook volgens haar eigen ambitie. In 2008 was het gehele woningbestand voorzien van een EPA-label, maar dat is (nog) niet vertaald in een concreet verbeterprogramma.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

Belanghouders zijn over het algemeen tevreden over de door hen verwachte prestaties van SWW. Men constateert voldoende bereidheid bij de corporatie om aan de formele opgaven te werken en daarnaast nieuwe taken en vragen op te pakken. SWW stelt zich in deze op zoals men van een corporatie verwacht. Maar tegelijkertijd wordt door belanghouders opgemerkt dat men van SWW meer proactiviteit en transparantie bij de daadwerkelijke realisatie van projecten en diensten verwacht. Volgens de commissie vergt daarnaast de bestuurlijke relatie van SWW met de gemeente Montfoort meer aandacht.

Presteren naar Vermogen (PnV)

SWW heeft volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting, analyse 2008, het continuïteitsoordeel A. De ontwikkeling van het volkshuisvestelijk vermogen is positiever dan die van de referentiegroep. De prestaties op het gebied van woningproductie en leefbaarheid liggen op een gemiddeld niveau. Het investeringsprogramma 2007 – 2012 is echter veelbelovend. Opvallend zijn de hoge gemiddelde stichtingskosten voor een nieuwe huurwoning (5^e quintiel) en de relatief hoge netto bedrijfslasten, al nemen die lasten minder snel toe dan bij de referentiegroep (CIP rapportage 2008, CF)

SWW stuurt niet op de inzet van het vrij beschikbare vermogen voor de afboeking van onrendabele toppen. De corporatie heeft een eigen meetinstrument ontwikkeld om het (beoogde) rendement van een investeringscategorie vast te stellen en daarop te beslissen of de investering daadwerkelijk wordt gedaan. De commissie waardeert het besluit om een eigen afwegingsmethodiek toe te passen. De commissie merkt hierbij op dat de corporatie bij de aanwending van haar vermogen op projectniveau beslist en niet op bedrijfsniveau, terwijl de gekozen normpercentages tamelijk willekeurig zijn.

Governance

In de Raad van Commissarissen van SWW overheersen kennis van volkshuisvesting en openbaar bestuur. Daarnaast is er voldoende kennis van projectontwikkeling en financiële bedrijfsvoering. Volgens de commissie zou de raad meer kennis van zorg en welzijn kunnen verwerven, zeker omdat de corporatie zich op dit terrein wil onderscheiden.

De raad volgt de Governancecode Woningcorporaties. De relatie en de debatten tussen de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder worden door beiden 'open en kritisch' genoemd. De Raad van Commissarissen houdt een jaarlijkse zelfevaluatie en nodigt sinds 2008 de directeur-bestuurder hierbij uit. Uit het verslag van de laatstgehouden zelfevaluatie blijkt dat de raad zichzelf een actievere zelfstudie op de werkterreinen van de corporatie toewenst.

SWW organiseert regelmatig belanghoudersbijeenkomsten en beleidsdiscussies met de gemeenteraden van Woerden en Montfoort. Eén of meer leden van de Raad van Commissarissen zijn bij deze bijeenkomsten aanwezig. De directe beleidsbeïnvloeding door belanghouders is beperkt.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft een belangrijke rol als het gaat om het beoordelen van het maatschappelijk presteren van corporaties. Verticaal toezicht door de overheid wordt aangevuld door 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of - 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: "Nee, maar ..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

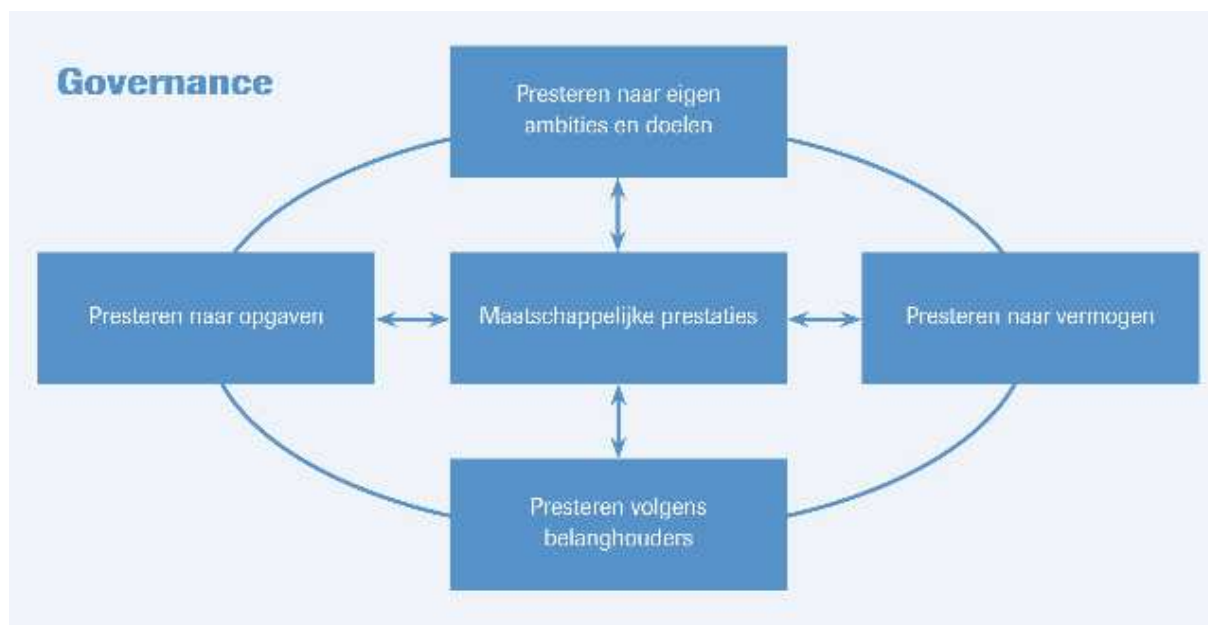
SWW heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt conform de methodiek van de SEV / Auditraad de kwantitatieve prestaties van SWW gezien vanuit vijf ratio's. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van SWW door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van SEV / Auditraad methodiek 3.0

Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming / governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevenden, medewerkers en met de accountant van SWW. Als onderdeel van de visitatie heeft SWW een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. SWW diende alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur methodiek SEV / Auditraad 3.0

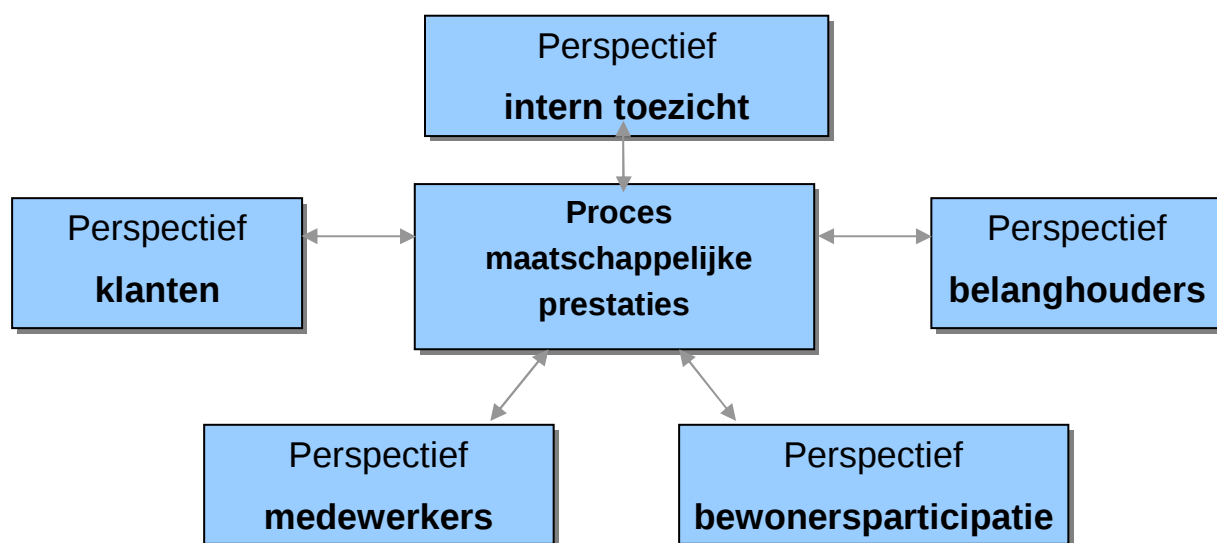


De SEV / Auditraad methodiek gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. De perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van SWW in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

In de rapporten worden enkele citaten aangehaald. Deze zijn in cursief aangegeven. De citaten dienen ter illustratie van een betreffende passage en vormen de mening van belanghouders of SWW. Met de belanghouders is afgesproken dat de uitkomsten van de interviews en enquêtes geanonimiseerd worden weergegeven in de rapporten. Bij de citaten wordt dan ook geen bronvermelding weergegeven.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie SWW

SWW presenteert zich als een degelijke, betrouwbare maar ook ondernemende corporatie. De visitatie is voor SWW een instrument om dit te toetsen. Dat SWW bereid is om de deuren en ramen open te zetten en zo te toetsen in hoeverre de verwachting en ervaring van de omgeving en SWW op elkaar aan sluiten blijkt al uit twee eerdere visitaties. SWW bezit al het KWH-Participatielabel en het KWH-Huurlabel.

De aftrapbijeenkomst liet zien dat SWW zowel trots als kritisch is op het eigen presteren. De zelfevaluatie, maar ook de bezichtiging van De Plint geven blijk van een organisatie die bereid is positief kritisch naar het eigen handelen te kijken. De wijze waarop de documenten zijn aangeleverd getuigt van veel inzet van de kant van SWW.

Bovenstaande vormt de basis van een goed visitatietraject. Een traject waarbij SWW heeft laten zien te willen leren en verbeteren.

1.4 SWW en haar werkgebied: een impressie

SWW is een woningcorporatie met ongeveer 4.800 woningen. Het werkgebied beslaat de gemeenten Woerden en Montfoort. In deze gemeenten is SWW de grootste actieve woningcorporatie. Voor de Woonstichting Kamerik, die een aantal woningen bezit in de gemeente Woerden, voert SWW een aantal operationele zaken uit. SWW wil zich positioneren als *“een degelijke, betrouwbare maar ook ondernemende corporatie”*. Bij SWW werken 55 mensen.

Werkgebied

SWW opereert in Zuidwest Utrecht in de gemeenten Woerden en Montfoort. In de gemeente Woerden bezit SWW ongeveer 4.000 woningen. In de gemeente Montfoort zijn dit 1.000 woningen. De ligging tegen en in het Groene Hart maken uitbreidingslocaties schaars. De komende jaren zal door de bevolkingsontwikkeling een verschuiving optreden naar kleine huishoudens en ouderen. SWW zoekt actief samenwerking op met andere woningcorporaties. Naast de Woonstichting Kamerik zijn dit GroenrandWonen en Westhoek Wonen.

Organisatie

Het kantoor van SWW staat in Woerden. Bij SWW werken 55 mensen. Naast een directeur-bestuurder kent SWW een managementteam met vier leden. Uit de zelfevaluatie blijkt dat het omzetten van ambities en doelen naar concrete projecten en resultaten nog de nodige aandacht behoeft. Dit vraagt een andere manier van denken: *“Doen wat je zegt en zeggen wat je doet”*. De financiële positie van SWW is gezond.

Missie en Visie

SWW presenteert zich als een corporatie op menselijke maat, toegesneden op lokale problematiek. De missie van SWW is: *“Goed en betaalbaar wonen in het Groene Hart, juist voor mensen in een kwetsbare positie”*. Goed en betaalbaar wonen betekent voor SWW een goed onderhouden woning in een plezierige en veilige woonomgeving, waarbij goede kwaliteit wordt aangeboden tegen een redelijke prijs. Onder de kerntaak verstaat SWW het huisvesten van mensen die niet op de commerciële markt terecht kunnen, maar SWW biedt tevens mogelijkheden voor klanten met een ruimere portemonnee. SWW richt zich daarbij op dak- en thuislozen, jongeren, senioren en andere bijzondere doelgroepen. De kernwaarden zijn voor SWW samenwerkend, maatschappelijk betrokken, klantgericht, vernieuwend en professioneel.

Speerpunten

SWW kent een aantal speerpunten van beleid de komende jaren (tot 2011). De doelstellingen richten zich op:

- > Markt: werkgebied, doelgroepen, klanttevredenheid en samenwerking in de regio
- > Product: bezit, diensten, kwaliteit huurprijsbeleid
- > Organisatie: klantgerichtheid, professionaliteit, innovatie, beleidskracht en samenwerken
- > Maatschappij

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van SWW beoordeeld op basis van de maatschappelijke visitatiemethodiek zoals ontwikkeld door de Auditraad. Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van SWW vanuit diverse invalshoeken: de eigen ambities en doelen (PnA/D), de opgaven in het werkgebied van SWW (PnO), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van SWW beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van SWW. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van SWW gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met SWW, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 7. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in gemeenten Woerden en Montfoort

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) wij deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen - maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector - zijn moeilijk objectief te maken. De benoeming van een bepaalde situatie tot een maatschappelijke opgave en een aandachtspunt voor het woonbeleid vergt altijd een besluitvormingsproces waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor democratisch gelegitimeerde instellingen. Op het gebied van wonen is dit vooral de gemeenteraad. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben wij daarom aansluiting gezocht bij beleidsdocumenten die door de gemeenteraden van de gemeenten Woerden en Montfoort zijn vastgesteld.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. Normaliter worden de maatschappelijke opgaven ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die een corporatie heeft afgesloten met de gemeente. In het geval van SWW heeft de commissie moeten kiezen voor een andere werkwijze. Deze keuze komt voort uit het gegeven dat SWW met de gemeente Montfoort in de meetperiode geen prestatieafspraken heeft afgesloten. Daarnaast zijn de prestatieafspraken met de gemeente Woerden over de periode 2005-2008 te algemeen verwoord om te dienen als toetsingskader, dit wordt door zowel SWW als de gemeente onderschreven. Uiteraard heeft SWW op de verschillende prestatievelden wel prestaties geleverd. Enkele belangrijke prestaties worden in onderstaande tabel weergegeven. De commissie heeft deze prestaties getoetst aan de hand van algemeen gehanteerde prestaties van corporaties, de input van de belanghouders (waaronder de gemeenten) en overige documenten.

Prestatieveld		Prestaties
1.	Beschikbaarheid	De huisvestingsvergunning wordt in het geval van huurwoningen slechts verleend indien het inkomen van het huishouden in redelijke verhouding tot de huur staat en wel met inachtneming van de volgende tabel (peildatum 1 juli 2008). Huisvesting van de primaire doelgroep is in de periode 2004-2008 voor 100% gerealiseerd. De afgelopen jaren heeft SWW bij toewijzing elk jaar voldaan aan de gestelde eisen van zowel de gemeente Montfoort als van de gemeente Woerden.
2.	Betaalbaarheid	In 2004: 89% behoort tot kernvoorraad, in 2005: 92% behoort tot kernvoorraad. In 2006: 90% behoort tot kernvoorraad, in 2007: 88% behoort tot kernvoorraad. In 2008: 87% behoort tot kernvoorraad. Doelstelling was een kernvoorraad van minimaal 85%. In 2004: 100% van de woningen een huurprijs beneden maximale huurtoeslaggrens. In 2005: 100% van de woningen een huurprijs beneden maximale huurtoeslaggrens. In 2006: 99% van de woningen een huurprijs beneden maximale huurtoeslaggrens. In 2007: 98% van de woningen een huurprijs beneden maximale huurtoeslaggrens. In 2008: 97% van de woningen een huurprijs beneden maximale huurtoeslaggrens.

Prestatieveld		Prestaties
3.	Bijzondere doelgroepen	SWW heeft in de periode 2004-2008 een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de nota woonzorginfrastructuur gemeente Montfoort en de voorbereiding van de woonservicezones die in deze nota beschreven zijn. Daarnaast is in samenwerking met zorgorganisatie de Rijnhoven gekeken naar de mogelijkheden voor het realiseren van een beschermde woonvorm. Daarnaast participeert SWW in het woonzorgnetwerk. Bijdrage aan de realisatie van vier woonservicegebieden waarbij er samengewerkt wordt met verschillende instanties (zorgorganisaties, Stichting Welzijn Ouderen, Stichting Cultureel Werk). Realisatie De Plint waar een aantal organisaties (zorg, welzijn, corporatie) verschillende activiteiten en diensten aanbieden (cursussen, dagbesteding, bloedprikken, maaltijdverzorging, zorg aan huis, alarmopvolging, informatievoorziening met betrekking tot domotica, elektrische sloten, automatische bediening van deuren, ramen en gordijnen). Deelname aan een pilot ZorgTV samen met een zorginstelling waardoor mensen langer zelfstandig thuis kunnen wonen. Participeren in woonzorgnetwerk. Eind 2008 had SWW 410 nultredenwoningen. In 2007 zijn er 15 appartementen gerealiseerd voor begeleid wonen voor mensen met een geestelijke beperking. In 2007 is er een appartementencomplex aangekocht en gerenoveerd ten behoeve van een kleinschalig woonproject voor mensen met een psychiatrische achtergrond en opvang van dak- en thuislozen. Vanaf 2006 zijn er 32 appartementen beschikbaar gesteld voor intensief en incidenteel begeleid wonen voor mensen met een geestelijke beperking of een psychiatrische achtergrond.
4.	Leefbaarheid	Bij herstructureringsprojecten, zoals complex 1055, vindt met de gemeente overleg plaats over de inrichting van de openbare ruimte en de kostenverdeling. SWW heeft drie medewerkers leefbaarheid in dienst. Daarnaast zijn in verschillende complexen huismeesters actief.
5.	Bouwproductie	In de periode 2004-2008 zijn in Montfoort 17 woningen opgeleverd voor mensen in een kwetsbare positie. MJOB 2004-2008 overzicht begroot/gerealiseerd. Bij 35 woningen heeft groot onderhoud plaatsgevonden.
6.	Stedelijke vernieuwing	In samenwerking met de gemeente is een wijkvisie opgesteld voor het Schilderskwartier. Naar aanleiding van de wijkvisie Bloemen- en Bomenkwartier, die in 2005 is opgesteld door SWW, wordt in 2009 een visie opgesteld voor de wijk in samenwerking met de gemeente Woerden.
7.	Energie en Duurzaamheid	Bij nieuwbouw wordt voldaan aan de duurzaamheidseisen. Vanaf 2008 wordt gebruik gemaakt van GPR-gebouw. SWW oriënteert zich nog op het gebruik van GPR-gebouw voor de bestaande voorraad. Voor alle woningen is een EPA-label opgesteld. Dit vormt de basis voor het nog te formuleren energiebeleid.

Prestatieveld		Beoordeling
1.	Beschikbaarheid	8,0
2.	Betaalbaarheid	7,0
3.	Bijzondere doelgroepen	7,0
4.	Leefbaarheid	7,0
5.	Bouwproductie	6,3
6.	Stedelijke vernieuwing	7,0
7.	Energie en duurzaamheid	6,0
	Totaal	6,9

Toelichting:

Beschikbaarheid

SWW heeft een substantiële bijdrage geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied. Niet alleen is voldaan aan de gestelde eisen van de gemeenten Montfoort en Woerden op dit gebied, ook wordt duidelijk uit de CFV CIP 2008- rapportage dat SWW bovengemiddeld scoort op het gebied van beschikbaarheid ten opzichte van vergelijkbare corporaties.

Betaalbaarheid

SWW heeft concrete doelstellingen geformuleerd over de betaalbaarheid van haar woningen passend bij de opgave in haar werkgebied. De gestelde opgave rondom de kernvoorraad en het aantal woningen beneden de huurtoeslaggrens zijn gehaald en conform de norm.

Bijzondere doelgroepen

SWW heeft een concrete bijdrage geleverd aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven passend bij de opgave in haar werkgebied op het gebied van het uitvoeringsplan Wel Thuis van de gemeente Woerden. Andere opgaven zijn niet beoordeeld aangezien de prestaties vaak nog een intentie betreffen in plaats van een concrete maatschappelijke prestatie.

Leefbaarheid

Op het gebied van leefbaarheid heeft SWW drie medewerkers leefbaarheid in dienst en zijn er in verschillende complexen huismeesters actief. De overige prestaties zijn niet beoordeeld omdat het vaak een organisatorisch vraagstuk betreft (bijvoorbeeld overleg met gemeente rondom herstructureringsprojecten en afstemmingsoverleg tussen partijen) of een beleidstuk waar nog geen maatschappelijke prestaties tegenover staan (bijvoorbeeld leefbaarheidsbeleid).

Bouwproductie

SWW heeft een concrete bijdrage geleverd aan de uitbreiding, aanpassing en/of verbetering van de woningvoorraad. Dit geldt vooral voor de gestelde opgave in de gemeente Woerden. De gerealiseerde prestaties in de gemeente Montfoort blijven echter in bepaalde gebieden achter op de gestelde opgaven. Hierdoor wordt het cijfer voor bouwproductie bepaald op een 6,3. De 17 woningen die opgeleverd zijn in Montfoort voldoen niet aan de gestelde opgave. De door SWW aangedragen verantwoording laat echter zien dat hier redenen voor aan te wijzen zijn. De 35 woningen in de gemeente Montfoort waaraan groot onderhoud is gepleegd is in de ogen van de commissie geen substantieel aantal. Daarbij ook de aantekening dat de opgave en prestatie moeilijk te vergelijken zijn doordat de opgave niet meetbaar is geformuleerd. De opgave rondom de versterking van het woonklimaat is niet beoordeeld aangezien de prestatie (groot onderhoud bij 135 woningen) niet aansluit op de opgave.

Stedelijke vernieuwing

De bijdrage van SWW op het gebied van de stedelijke vernieuwing is beoordeeld met een 7. In het werkgebied zijn enkele wijken die binnen de stedelijke vernieuwing vallen. In het Schilderskwartier heeft SWW laten zien de opgave rondom stedelijke vernieuwing op te pakken en een concrete bijdrage te leveren.

Energie en Duurzaamheid

SWW heeft in onvoldoende mate een concrete bijdrage geleverd op het gebied van Energie en Duurzaamheid. De prestaties komen voort uit wettelijke verplichtingen (EPA-norm) of het betreft een beleidsintentie zonder dat er een maatschappelijke prestatie tegenover staat. Het gebruik van GPR-gebouw en de diverse voornemens laten wel zien dat SWW de komende periode een intensivering op het gebied van Energie en Duurzaamheid wil bewerkstelligen. Dit is nog niet vertaald in een concreet programma of budget.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen	6,4
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	6,9
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,0

Toelichting:

In het strategisch plan 2006-2011 is een passage opgenomen met enkele lokale opgaven. In de notitie Woningmarkt Woerden (april 2008) komen ook enkele opgaven naar voren. Gegevens over de gemeente Montfoort komen in minder mate voor. Ook geven de belanghouders aan dat SWW de vragen vanuit de bijzondere doelgroep niet altijd helder in beeld heeft. Op het gebied van Energie en Duurzaamheid zijn weinig kerngegevens en/of opgaven bekend.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is	6,9
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	7,1
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,9
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	6,9

Toelichting:

SWW heeft via prestatieovereenkomsten, een strategisch plan, jaarplannen en dergelijke een inzicht in de opgaven op de verschillende prestatievelden. Wel is lang niet op alle prestatievelden een duidelijke opgave geformuleerd. Dit geldt voornamelijk voor het prestatieveld Energie en Duurzaamheid. In de meetperiode heeft SWW geen prestatieafpraak afgesloten met de gemeente Montfoort en was de prestatieafpraak met de gemeente Woerden niet concreet genoeg. Momenteel heeft SWW wel twee prestatieafspraken. Hiervan wordt

door de belanghouders wel aangegeven dat deze specifiek meetbaar gemaakt dient te worden. SWW heeft diverse convenanten afgesloten, met daarin opgestelde opgave voor SWW. Verder werkt SWW samen met GroenrandWonen en Westhoek Wonen. Deze samenwerking verloopt op een constructieve wijze. De samenwerking is echter niet uitgesplitst naar prestatieveld.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies	6,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	6,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	6,0

Toelichting:

De commissie heeft geen aanwijzingen gevonden dat SWW actief de prestatieafspraken met de gemeenten monitort. Dit kan deels liggen aan het feit dat in de achterliggende periode de prestatieafspraken er niet waren of in de ogen van SWW de prestatieafspraken te algemeen waren geformuleerd. Wel is er frequent overleg tussen de wethouders en SWW over de ontwikkelingen in het werkgebied. Uit gesprekken met de belanghouders wordt duidelijk dat SWW onvoldoende communiceert over de voortgang van projecten. Daarnaast wordt uit de documenten niet duidelijk of SWW een bijsturingsinstrument kent. Wel wordt actief overleg gepleegd met de diverse belanghouders en staat SWW de belanghouders goed te woord.

2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,4
III Planning	10%	6,9
IV Monitoring	10%	6,0
Totaal		6,8

Toelichting

De commissie heeft de prestaties beoordeeld aan de hand van de interviews, enquêtes, documenten en landelijke gehanteerde normen. Dit leidt tot een oordeel van 6,9. Dit betekent dat SWW een voldoende scoort. Monitoring wordt met een zes beoordeeld en heeft nog de nodige aandacht. Ook op het gebied van kennis en inzicht kan nog het nodige worden verbeterd. Dit voornamelijk met het oog op het ontwikkelen van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen. Planning scoort ook een voldoende. Dit leidt tot een algeheel cijfer van 6,8 op Presteren naar Opgaven.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie en visie van SWW is als volgt (Communicatieplan 2008):

SWW is een regionale, maatschappelijke onderneming die zich met producten, diensten en deelnemingen inzet om de kwaliteit van het wonen te verbeteren. Zij richt zich daarbij in het bijzonder op doelgroepen die in onvoldoende mate in hun huisvesting kunnen voorzien. De missie van SWW luidt als volgt:

'Goed en betaalbaar wonen in het Groene Hart, juist voor mensen in een kwetsbare positie.'

Goed en betaalbaar wonen betekent voor SWW een goed onderhouden woning in een plezierige en veilige woonomgeving, waarbij goede kwaliteit wordt aangeboden tegen een redelijke prijs. De kerntaak is het huisvesten van mensen, die niet op de commerciële markt terecht kunnen, maar SWW biedt tevens mogelijkheden voor klanten met een ruime(re) portemonnee. SWW is in het bijzonder verantwoordelijk voor de huisvesting van speciale groepen, zoals dak- en thuislozen, ex-gedetineerden en verslaafden.

SWW is er voor de samenleving, waarbij de klant centraal staat. Ondanks dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun woonplezier wil SWW daar graag bij helpen. Wij bieden daarom optimale keuzevrijheid voor de klant, waarbij hoge kwaliteit van de aangeboden producten en diensten – passend bij de huidige samenleving – gewaarborgd is.

SWW heeft naar aanleiding van de missie speerpunten benoemd (strategisch plan 2006-2011) die de komende jaren leidend zijn. De speerpunten zijn als volgt:

- > richten op brede, kwetsbare doelgroep;
- > hoge klanttevredenheid realiseren en brede keuzemogelijkheden bieden (huur/koop);
- > samenwerking met partijen om zorg, grondposities, maatschappelijke invulling en dienstverlening te realiseren;
- > woningbezit afstemmen op de marktvraag van de doelgroepen;
- > meer woningen voor ouderen realiseren;
- > leefbaarheidprojecten initiëren;
- > aanvullende diensten bieden;
- > maatschappelijk betrokken;
- > brede verantwoording afleggen.

Bij de uitvoering van de speerpunten staan een aantal kernwaarden centraal bij SWW. Deze waarden vormen samen de gewenste identiteit van SWW: van hieruit willen wij werken. Dit zijn:

- > samenwerkend;
- > maatschappelijk betrokken;
- > klantgericht;
- > vernieuwend;
- > professioneel.

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door SWW aangeleverd en door de commissie getoetst.

Prestatieveld	Ambities/Doelen	Prestaties
1. Beschikbaarheid	In 2011 heeft SWW 100 starterswoningen meer dan in 2006. In 2011 is 20% van het bezit geschikt voor 55-plussers. Variatie in woningbezit betekent ook de bouw van duurdere huurwoningen.	In 2005 is een bouwplan ingediend voor 60 eenheden voor statushouders en alleenstaanden. Vervolgens heeft SWW in 2008 de behoefte onderzocht voor wonen in containerwoningen en een plan gemaakt. Op dit moment zijn er circa 980 voor senioren geschikte woningen. Tussen 2005-2008 is het aantal 55+ gelabelde woningen toegenomen met 40 aan de Hobbemastraat. In 2006 zijn 39 nieuwbouwappartementen in de dure huursfeer in het complex De Brede School verworven.
2. Betaalbaarheid	In 2011 is 30% van de woningen goedkoop. 45% Van de woningen bereikbaar; 15% duurder tot huurtoeslaggrens; 10% > huurtoeslaggrens WW voert een gematigd huurbeleid dat wil zeggen dat de huur niet meer stijgt dan het inflatiepercentage. Huisuitzettingen worden zoveel mogelijk voorkomen door incassobeleid en tweede kansbeleid.	In 2008 1.289 goedkoop (27%); 2.885 bereikbaar (60%); 476 duurder tot huurtoeslaggrens (10%); 131 > huurtoeslaggrens (3%). In 2005 huurverhoging 2,9%. In 2006 2,5%, in 2007 1,1%, in 2008 1,6%. Aantal huisuitzettingen in 2005; 9, in 2006; 5, in 2007; 6, in 2008; 6.
3. Bijzondere doelgroepen	SWW besteedt bijzondere aandacht aan ouderen huisvesting: 20% van de woningen is in 2011 geschikt voor 55-plussers. SWW realiseert onderdak voor dak- en thuislozen. SWW realiseert huisvesting voor mensen met een handicap. SWW bouwt een multifunctioneel centrum voor wonen, zorg en welzijn. SWW experimenteert met zorg aan huis door middel van domotica. In 2011 100 starterswoningen meer dan in 2006. SWW realiseert short stay huisvesting voor mensen die niet via de woonruimteverdeling onder dak komen.	In april 2009 worden 13 appartementen opgeleverd in het project Viermeren voor huisvesting van de Woongroep voor Ouderen in Woerden. In 2007 is Haagwinde opgeleverd voor jongeren met psychische problemen en thuislozen. In 2007 zijn 13 appartementen opgeleverd voor begeleid wonen van mensen met een verstandelijke beperking in De Brede School. 32 Appartementen aan de Hobbemastraat zijn in 2006 geschikt gemaakt voor mensen met een verstandelijke beperking of psychiatrische achtergrond. In 2008 is De Plint opgeleverd in het Schilderskwartier, een multifunctionele ruimte. Mensen met een verstandelijke handicap hebben hier een dagbesteding in de bediening en dergelijke onder begeleiding van Philadelphia, een zorginstelling.

Prestatieveld		Ambities/Doelen	Prestaties
			Met Vierstroom Zorgring voert SWW een experiment uit in circa 80 huishoudens met ZorgTV. In 2008 is een complex aangekocht met 16 appartementen voor short stay. In 2008 is grond verworven voor realisatie van een corporatiehotel in het centrum van Woerden. Plannen in ontwikkeling. Woonzorgboerderij in Linschoten (gemeente Montfoort); 24 eenheden psychogeriatrische patiënten ten behoeve van Stichting Rijnhoven in Montfoort; Zorglandgoed De Bloklanden in Woerden; Huisvesting Psychiatische Woongroep voor Ouderen 22 eenheden in Montfoort.
4.	Leefbaarheid	SWW voert een actief beleid op het gebied van leefbaarheid	Gerealiseerde leefbaarheidprojecten zijn: 1) Financiële bijdragen aan jaarlijks terugkerend wijk-, project- of flatfeesten en buurtinitiatieven; 2) Schoonmaak wijkacties; 3) Algemene ruimtes, portieken en keldergangen zijn/worden gesausd en geschilderd; 4) Na aanpak van flats worden hallen opgefleurd met bankjes en plantenbakken; 5) Extra verlichting in en rond gebouwen in het kader van veiligheid; 6) Renovatie van algemeen groen; 7) Extra verlichting in poorten, brandgangen en "enge" plekken; 8) Het verwijderen van hoge beplanting op de zogenaamde "enge" plekken; 9) Afsluitbaar maken van toegangshallen in flats en aanbrengen intercom en verlichting; 10) Uitvoeren van projecten samen met basisscholen zoals het project "zo wil ik wonen"/een fotoproject in Schilderskwartier, motto "herstructurering gezien door kinderen"/in Montfoort fotoproject over woonomgeving met als resultaat inrichting van een volleybalveld; 11) Een zakgeldproject waarbij leerlingen klusjes doen voor SWW en bewoners om zakgeld te verdienen. Behalve klussen begeleiden zij ook activiteiten, zoals het organiseren van een bingomiddag voor senioren; 12) Organisatie van welkomst- en kennismakingsbijeenkomsten voor nieuwe huurder met onder andere de huismeester, wijkagent, woonconsulent en medewerker

Prestatieveld		Ambities/Doelen	Prestaties
			leefbaarheid; 13) Aanleg van traplift in seniorencomplex zonder lift; 14) Projecten met woon- en leefregels; 15) Inbraakwerende strips aanbrengen op algemene toegangsdeuren en kelderdeuren; 16) Een recreatieruimte flatgebouw opgeknapt en voorzien van nieuwe meubelen; 17) Plaatsen fietsenhangars; 18) Binnentuin opgeknapt en omgevormd tot ontmoetingsruimte voor activiteiten voor bewoners; 19) Cameratoezicht in sommige complexen; 20) Jaarlijkse enquêtes met betrekking tot leefbaarheid, voorzieningenniveau, woonomgeving. Uitkomsten worden besproken met bewoners en een Plan van Aanpak wordt gemaakt waarbij ook gemeente en politie worden betrokken; 21) Werkgroep buurtbemiddeling opgestart in samenwerking met gemeente Woerden; 22) Laatste kansbeleid in samenwerking met gemeente, Corporaties en diverse maatschappelijk instanties; 23) Werkgroep zorg en overlast, vangnetfunctie voor laatste kans; 24) Kookboek Jan Steen met recepten van bewoners uit diverse culturen uitgegeven als vervolg op een gezamenlijk buurtkookfeest; 25) Samen met bewoners bollen planten in het algemeen groen voor de flats; 26) Servicepunt in kern Zegveld gerealiseerd; 27) Samen met gemeente project Veilig wonen Molenvliet uitgevoerd.
5.	Bouwproductie	Van 2006-2010 dient het woningbezit met 0,5% per jaar te groeien. Het woningbezit dient door onderhoud in stand te worden gehouden. Bewoners in staat stellen in de woning te blijven wonen. Inbraken in woningen voorkomen. Deelname aan Verzilverd Wonen.	In de periode 2005-2008 zijn 229 nieuwbouwwoningen opgeleverd en in 226 woningen is groot onderhoud uitgevoerd. Aan planmatig onderhoud is besteed: 2005 3,5 miljoen, 2006 3,2 miljoen; 2007 3,2 miljoen; 2008 3,2 miljoen. Bij nieuwbouw en renovatie worden de woningen (zoveel mogelijk) levensloopbestendig en rolstoeltoegankelijk uitgerust. Circa 3.000 woningen zijn de afgelopen jaren voorzien van Politie Keurmerk Veilig Wonen. Een woning is aangekocht in kader Verzilverd Wonen.
6.	Stedelijke vernieuwing	Herstructurering Schilderskwartier. Herstructurering Bomen- en	187 Nieuwe woningen gerealiseerd, 47 woningen groot onderhoud; 152

Prestatieveld		Ambities/Doelen	Prestaties
		Bloemenkwartier.	nieuwbouwwoningen in ontwikkeling, 123 woningen groot onderhoud in ontwikkeling. Wijkvisie Bo/BI is opgesteld in 2006. Concrete plannen voor 278 woningen opgesteld.
7.	Energie en Duurzaamheid	Bij onderhoud worden duurzame materialen toegepast. In 2008 dienen alle woningen een EPA-label te hebben. In 2018 dient het gasverbruik in het bezit met 20% te zijn gedaald.	Niet te specificeren, dit uitgangspunt wordt al jarenlang uitgevoerd. Bij nieuwbouwwoningen is het gebruik van duurzame materialen bovendien al enige jaren als verplichting door de gemeente opgelegd. Eind 2008 hadden alle woningen een EPA-label. Het beleid om de doelstelling te halen wordt in juni 2009 vastgesteld.
8.	Overige Doelen/Ambities	SWW wil bijdragen aan het gebruik duurzame energie. SWW draagt bij om werklozen en moeilijk bemiddelbaren aan werk te helpen.	SWW en de gemeente Woerden ontwikkelen een Duurzaam Diensten Bedrijf Woerden (DDW) met het doel warmte/koude opslag te realiseren in Woerden. Samen met de sociale werkplaats De Sluisgroep, heeft SWW een klussendienst opgezet om ex-gedetineerden, ex-verslaafden en andere moeilijk bemiddelbare mensen aan werk te helpen. Vijf medewerkers en een begeleider zijn op deze wijze door de Sluisgroep bij SWW gedetacheerd. De medewerkers worden onder andere ingezet bij oudere huurders tegen een geringe vergoeding voor het verrichten van kleine werkzaamheden zoals sauzen, behangen, tuinonderhoud en het helpen bij verhuizing in het kader van herstructurering. Indien mogelijk worden zij aangespoord door te stromen naar een baan in het normale circuit. Dit is de afgelopen jaren helaas slechts een enkele keer gelukt vanwege de achtergrond en problemen van de betrokkenen.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen Doelen en Ambities van SWW komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen Doelen en Ambities

	Prestatieveld	Beoordeling
1.	Beschikbaarheid	6,0
2.	Betaalbaarheid	7,0
3.	Bijzondere doelgroepen	6,9
4.	Leefbaarheid	8,0
5.	Bouwproductie	7,0
6.	Stedelijke vernieuwing	7,0
7.	Energie en duurzaamheid	6,0
8.	Overige opgaven	7,0
	Totaal	6,9

Toelichting:

Beschikbaarheid

SWW heeft een bijdrage geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep, maar deze blijven achter op de gestelde Ambities en Doelen. De ambities op het gebied van de realisatie van starterwoningen zijn in de meetperiode niet gehaald. Variatie in woningbezit met betrekking tot het duurdere segment sluit in de visie van de commissie niet aan op het prestatieveld. Deze doelstelling is dan ook niet beoordeeld. SWW heeft de doelstelling om 20% van het bezit geschikt te maken voor 55-plussers gehaald. De commissie heeft bijzondere waardering voor het feit dat SWW zich de komende periode toelegt op het zoveel mogelijk levensloopbestendig bouwen.

Betaalbaarheid

Op het gebied van de betaalbaarheid laat SWW zien passende doelstellingen en resultaten te hebben geformuleerd omtrent de betaalbaarheid van de woningvoorraad. Wat betreft de huurverhogingen volgt SWW de wettelijk vastgestelde maximale verhoging.

Bijzondere doelgroepen

SWW heeft een concrete bijdrage geleverd aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven passend bij de opgave in haar werkgebied. Zo is er een complex aangekocht voor short-stay en is in 2008 de Plint opgeleverd. Kijkend naar de verschillende doelen en ambities scoort alleen de in ontwikkeling zijnde woonzorgboerderij in Linschoten een 6. Dit omdat de prestaties nog in de planfase zijn en dus nog niet kunnen worden beoordeeld op een concrete maatschappelijke prestatie. De commissie is wel enthousiast over de geplande ontwikkelingen. De overige doelstellingen worden beoordeeld met een 7. De ambities en doelstellingen getuigen van sterke inzet op het prestatieveld Bijzondere doelgroepen.

Leefbaarheid

Presteren naar Ambities en Doelen op het gebied van leefbaarheid wordt beoordeeld met een 8. De geformuleerde ambities zijn weinig concreet. De geleverde prestaties daarentegen getuigen van veel inzet en concrete prestaties. Vanuit de interviews met de belanghouders wordt aangegeven dat SWW goed presteert op het gebied van leefbaarheid. Daarnaast wordt een relatief groot aandeel van de begroting uitgegeven aan leefbaarheid. SWW scoort dan ook bovengemiddeld op het gebied van leefbaarheid.

Bouwproductie

De corporatie heeft een concrete bijdrage geleverd aan de uitbreiding, aanpassing en/of verbetering van de woningvoorraad passend bij de opgave in haar werkgebied, al zijn de geformuleerde ambities vrij voorzichtig. Dit geldt voornamelijk voor het aantal nieuwbouwwoningen, Verzilverd Wonen en het planmatig onderhoud. Circa 3.000 woningen zijn de afgelopen jaren voorzien van Politie Keurmerk Veilig Wonen. Dit is in de ogen van de commissie een substantieel aantal. Het prestatieveld Bouwproductie wordt beoordeeld met een 7.

Stedelijke vernieuwing

SWW heeft in de meetperiode laten zien de opgave rondom stedelijke vernieuwing aan te kunnen. De wijk Schilderskwartier is hier een positief voorbeeld van. De herstructurering van het Bomen- en Bloemenkwartier heeft nog niet geresulteerd in concrete prestaties en is dan ook niet beoordeeld door de commissie.

Energie en duurzaamheid

SWW voldoet aan wettelijke eisen op het gebied van de EPA-norm, maar levert geen prestaties die hier bovenuit steken. Daarnaast is niet duidelijk wat het vervolg is wat gegeven wordt aan het feit dat de woningen een label hebben. Wel kent SWW een serieus programma van eisen die aantonen dat SWW op het gebied van energie en duurzaamheid de nodige stappen maakt.

Overige opgaven

Het gevolg wat is gegeven aan de geformuleerde ambitie van SWW om werklozen en moeilijk bemiddelbaren aan werk te helpen, is door de commissie als positief beoordeeld. De score voor deze prestatie is een 7.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	7,4
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	7,4

Toelichting:

Een actueel managementdocument waarin de eigen missie is beschreven is terug te vinden in het strategisch plan 2008-2011 en het communicatiebeleidsplan 2008. Door middel van jaarplannen en activiteitenplannen worden doelstellingen geformuleerd en vertaald naar meer operationeel niveau. Deze jaarplannen en activiteitenplannen kunnen echter wel meer SMART worden geformuleerd, waardoor de geleverde prestaties beter te herleiden zijn naar de gestelde ambities en doelen.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen		Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden	6,6
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,9
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	6,3

Toelichting:

Op de diverse prestatievelden zijn in het strategisch jaarplan 2006-2011 acties geformuleerd. In het algemeen kunnen de gestelde doelen meer SMART worden geformuleerd. Bij de eerdere versie van dit strategisch plan ontbrak een financiële onderbouwing, deze is in de huidige versie over de periode 2007-2011 wel meegenomen. Deze onderbouwing is echter vrij summier en niet altijd toe te wijzen aan de geformuleerde acties.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar Doelen en Ambities en trekt daaruit conclusies	6,1
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar Doelen en Ambities op de prestatievelden.	6,1
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	6

Toelichting:

Jaarlijks wordt een overzicht gegeven van de behaalde resultaten. Er ontbreekt echter een terugkoppeling naar de geformuleerde doelen in het strategisch plan. Wel laat SWW zien kritisch naar het eigen handelen te kijken. Dit komt naar voren in de interviews en de zelfevaluatie. Het terugkoppelen van de behaalde resultaten aan het strategisch plan en het formuleren van verbeterpunten is echter wel een punt van aandacht.

3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	7,4
III Planning	10%	6,6
IV Monitoring	10%	6,1
Totaal		6,8

Toelichting:

De prestaties van SWW worden beoordeeld met een voldoende. Vooral op het onderdeel leefbaarheid scoort SWW een ruime voldoende. Punt van aandacht zijn de prestaties en ambities op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid. Op het gebied van kennis en inzicht scoort SWW een ruime voldoende. SWW laat zien passende doelen en ambities op te stellen binnen het werkgebied. De Monitoring van de ambities en doelstellingen behoeft nog de nodige aandacht. De totaalscore op het gebied van presteren naar eigen Ambities en Doelen is een voldoende.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van SWW

In de zelfevaluatie die SWW als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet de corporatie de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders:

Extern

- > Bewoners
- > Bewonersorganisaties
- > Samenwerkingspartners in de wijken en de stad
- > Zorg- en welzijnspartners
- > Gemeente Woerden
- > Gemeente Montfoort

Visitatie-zelfevaluatie:

"SWW wil lokaal verankerd zijn in de samenleving"

Intern

- > Medewerkers
- > Management team
- > Directeur-bestuurder
- > Raad van Commissarissen

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Eén van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Alle door SWW aangewezen belanghouders hebben de enquête ingevuld. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
	De ambities en doelen van de corporatie verhouden zich volgens belanghouders tot de opgaven in het werkgebied.	De ambities en doelen verhouden zich tot de financiële mogelijkheden van de corporatie.	De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,0 (9)	7,0 (3)	7,0 (10)	7,0
Betaalbaarheid	6,9 (9)	6,7 (3)	6,9 (11)	6,8
Bijzondere doelgroepen	6,7 (14)	6,7 (6)	6,7 (15)	6,7
Leefbaarheid	6,9 (15)	7,0 (4)	7,1 (17)	7
Bouwproductie	6,8 (12)	6,8 (4)	6,8 (13)	6,8
Stedelijke vernieuwing	7,1 (11)	7 (3)	7,2 (14)	7,1
Energie en duurzaamheid	7,1 (7)	7,5 (2)	6,8 (8)	7,1
Totaal	6,9	6,9	6,9	6,9

Noot: een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

Toelichting:

Algemeen

Uit de interviews en de enquêtes komt naar voren dat de meeste belanghouders een beeld hebben bij de prestatievelden Bijzondere doelgroepen, Leefbaarheid, Bouwproductie en Stedelijke vernieuwing. De prestatievelden Beschikbaarheid, Betaalbaarheid en Energie en Duurzaamheid zijn moeilijker te plaatsen voor de belanghouders. Ook blijkt dat de meeste belanghouders weinig tot geen inzicht hebben in de financiële mogelijkheden van de corporatie. De diverse belanghouders ontvangen wel de jaarstukken, maar daar kan vaak niet die tijd en energie in gestoken worden die de stukken nodig hebben om voldoende informatie op te leveren voor de belanghouders. Tot slot wordt opgemerkt dat een aantal belanghouders het onderscheid tussen de invulvelden ambities en doelen in relatie tot het werkgebied en de daadwerkelijke prestatie als lastig hebben ervaren. *“SWW loopt niet voorop, maar loopt ook niet voor de verantwoordelijkheid weg”.*

Beschikbaarheid

De beschikbaarheid wordt door de belanghouders beoordeeld met een zeven. Dit betekent dat SWW in de ogen van de belanghouders een voldoende bijdrage heeft geleverd aan het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep.

Betaalbaarheid

Betaalbaarheid wordt beoordeeld met een 6,8. SWW heeft in de ogen van de belanghouders concrete doelstellingen geformuleerd over de betaalbaarheid van haar woningen.

Bijzondere doelgroepen

SWW heeft een voldoende bijdrage geleverd aan de huisvesting voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Wel wordt door de diverse belanghouders aangegeven dat SWW beter kan luisteren naar de vraag vanuit de bijzondere doelgroepen en de diverse organisaties rondom de bijzondere doelgroepen. De rol die SWW gespeeld heeft bij de ontwikkeling van De Plint wordt door de belanghouders als zeer positief ervaren.

Bouwproductie

Bouwproductie wordt beoordeeld met een 6,8. Door diverse belanghouders wordt aangegeven dat SWW op het gebied van de bouwproductie veel toezeggingen doet, maar dat SWW deze niet altijd kan waarmaken. De belanghouders hebben hier in het algemeen wel begrip voor, maar vragen SWW om duidelijker te communiceren over de voortgang van de verschillende projecten en de afwegingen die SWW bij projecten moet maken.

Leefbaarheid

SWW heeft een voldoende bijdrage geleverd op het gebied van leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn. De belanghouders zijn tevreden met de inzet die SWW op dit onderdeel pleegt. Daarbij wordt wel aangetekend dat SWW op sommige punten een meer proactieve rol kan spelen. Dit geldt voornamelijk in sommige wijken waar overlast wordt ervaren.

Stedelijke vernieuwing

De prestaties op het gebied van de stedelijke vernieuwing worden door de belanghouders als positief ervaren. In de wijk Schilderskwartier is veel gerealiseerd. Ook gebeurt er veel op het gebied van renovatie in andere wijken.

Energie en duurzaamheid

De belanghouders hebben een positief oordeel over de inzet van SWW op het gebied van Energie en Duurzaamheid. Daarbij moet wel worden vermeld dat veel belanghouders geen oordeel hadden op dit punt omdat informatie op het gebied van Energie en Duurzaamheid niet bekend is.

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens	6,9
II.1	De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	7
II.2	De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	7
II.3	De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	7
II.4	De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	6,5

Toelichting:

SWW beschikt over een lijst waarin de belangrijkste belanghouders benoemd zijn. Daarnaast beschikt SWW over een beleidsdocument waarin een stakeholdersanalyse wordt gegeven. De lijst met belanghouders wordt niet gecommuniceerd met de belanghouders. Naast de overleggen met de bewonerscommissies en de huurdersbelangenvereniging organiseert SWW één keer per jaar een belanghoudersbijeenkomst. In deze bijeenkomst licht SWW het beleid toe. Uit de interviews blijkt dat diverse belanghouders graag meer interactiviteit binnen deze bijeenkomst zouden wensen. Het blijkt moeilijk om tot fundamentele standpuntuitwisselingen te komen. De verslagen van de bijeenkomsten worden niet gepubliceerd op de website. De toegankelijkheid van de medewerkers en de directeur-bestuurder voor de belanghouders is goed. *"Het contact met de directeur- bestuurder is goed. Het optreden van de medewerkers is correct en vriendelijk".*

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

	Onderdelen	Cijfer
III	De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid	6
III.1	De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	6

Toelichting:

SWW heeft diverse gesprekken met de verschillende belanghouders. Het gevoel leeft bij de belanghouders dat SWW nog onvoldoende zicht heeft op de belanghouders op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Het functioneren van de HBV en het aantal bewoners dat wil deelnemen aan de bewonerscommissies is een groot punt van aandacht. Dit wordt door SWW erkend, maar op dit moment zijn er geen concrete aanwijzingen dat daar snel verandering in komt. In de stakeholdersanalyse wordt deels ingegaan op de verwachtingen van de belanghouders. Dit biedt een goed perspectief voor SWW om dit verder uit te bouwen.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties	6,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	6,5

Toelichting:

SWW bezit het KWH-Participatielabel en het KWH-Huurlabel waarin de waardering van de verschillende belanghouders is meegenomen. Dit laat zien dat SWW bereid is om deuren en ramen open te zetten en niet schroomt om de omgeving een oordeel te vragen over het eigen handelen. SWW kent geen document waarin is geschied hoe het oordeel van de belanghouders wordt meegenomen bij toekomstig beleid.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	6,9
III Planning	10%	6,0
IV Monitoring	10%	6,5
Totaal		6,8

Toelichting:

SWW scoort een voldoende op het gebied van Prestaties volgens Belanghouders. Op de onderdelen Prestaties en Kennis en inzicht wordt een voldoende gescoord. De onderdelen Planning en Monitoring verdienen nog de extra aandacht van SWW.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2008 van het CFV*.

	SWW	Referentie	Landelijk
Huur per woning per maand 2007	401	404	396
Huur in percentage van de maximale huur in 2007	71,0	67,8	70,6
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2007	135	138	128
Onderhoud per woning in 2007 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)	1.099	1.343	1.310
WOZ-waarde per woning in 2007 in €	181.962	164.650	147.312
Huur/WOZ-woningen 2007 in %	2,6	3,0	3,3
Bedrijfswaarde per woning in 2007 in €	47.770	-	40.998
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde in € per VHE	37.424	-	33.980
Solvabiliteitsoordeel 2007	Voldoende	100%	97%
Risicobeoordeling 2007 – 2012 in % van het balanstotaal	9,6 – 12,3	10,6 – 11,5	10,8 – 12,0
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 in % van het balanstotaal	37,2	34,3	31,6
Volkshuisvestelijk vermogen 2007 in € per VHE	15.075	15.083	13.217
Volkshuisvestelijk vermogen 2012 in € per VHE	5.061	16.459	14.605

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	6,6
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,7
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	6,0
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel *Presteren naar Vermogen (PnV)*.

Toelichting:

Het onderdeel omtrent de maximale inzet van het eigen vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties wordt beoordeeld met een 6,6. In onderstaande toelichting worden de diverse deelonderdelen verder toegelicht.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

SWW kent een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde (= contante waarde toekomstige inkomsten minus contante waarde toekomstige uitgaven van de portefeuille). Dit blijkt uit de diverse accountantsverslagen in de periode 2005-2008. SWW beschikt niet over een berekening (met een tijdshorizon van minimaal 20 jaar) van het bestemd vermogen waarin rekening wordt gehouden met de strategie (onderhoud, huurbeleid) voor het eigen woningbezit en het daaraan gekoppelde investeringsprogramma. De rendementseisen zijn door middel van een investeringsbeslissingmodel duidelijk geformuleerd.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Verkoop

SWW heeft een verkoopprogramma om extra financiële middelen te genereren. Daarbij wordt ondermeer gebruik gemaakt van Koopgarant.

b. Leenpotentie

SWW maakt geen maximaal gebruik van haar borgingsruimte bij het WSW om vreemd eigen vermogen aan te trekken en in te zetten. Een deel van de faciliteringsruimte wordt benut, maar niet volledig.

c. Risicobuffers

SWW heeft geen berekening van de risicobuffers. Deze is dan ook niet omgezet in eisen van het eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2007 tot en met 2012 (x € 1.000,-) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1.	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	64.124	6	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	36.452
2.	Af: rendement op leningen	50.091	7	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	1.034
3.	Verkoop bestaand bezit	9.412	8	Sloop/woongelegenheden en overig vastgoed	0
4.	Productie nieuwbouw voor verkoop	848	9	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	19.781
5.	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	9.675	10	Vennootschapsbelasting	5.654
TOTAAL		33.967		TOTAAL	62.921

Bron: Continuïteitsoordeel SWW 2008, CFV.

Uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat in de periode 2007 tot 2012 een groot beslag wordt gelegd op het vermogen. De hoeveelheid beschikbaar komende middelen blijft hierop achter.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

	Onderdelen	Cijfer
II	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied	5,7
II.1	De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen.	7
II.2	De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5
II.3	De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement op en de omvang van het eigen vermogen onderbouwt met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5

Toelichting:

SWW scoort op het onderdeel Visie een matige voldoende. De Visie en doelstellingen met betrekking tot het beoogde rendement en de omvang van het eigen vermogen zijn omschreven. De pijnpunten zitten bij de Visie en doelstellingen omtrent de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen en de onderbouwing op basis van de kennis van de maatschappelijke opgave in haar werkgebied.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

	Onderdelen	Cijfer
III.	De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	5,3
III.1	De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (bijvoorbeeld begroting, jaarrekening) en/of externe (bijvoorbeeld jaarverslag) documenten.	5,3

Toelichting:

SWW beschikt niet over een meetbare en tijdgebonden solvabiliteitsdoelstelling, maar bewaakt haar solvabiliteit impliciet via de (meerjaren)begroting. De vermogensovermaat ligt op gemiddeld niveau. In zijn analyse 2008 geeft het CFV de corporatie het continuïteitsoordeel A. De geprognosticeerde vermogensontwikkeling laat een sterke daling zien, tot fors onder die van de referentiegroep.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

	Onderdelen	Cijfer
IV	De corporatie presteert efficiënt	6,5
IV.1	De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten.	6,5

Toelichting:

De bedrijfslasten van SWW komen niet overeen met die van de referentiegroep in de CiP-rapportage van het CFV. Wat betreft de netto bedrijfslasten vallen die voor SWW hoger uit dan voor de referentiegroep. De laatste jaren is dit verschil echter afgenomen. De stijging van de netto bedrijfslasten van SWW is minder hard dan die van de referentiegroep. De daling van de bedrijfslasten komt ook naar voren in de meerjarenbegroting.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,6
II Visie	10%	5,7
III Risicoprofiel	10%	5,3
IV Bedrijfsvoering	10%	6,5
Totaal		6,3

Toelichting:

Op het onderdeel Prestatie naar Vermogen scoort SWW een kleine voldoende. Het onderdeel Prestaties scoort voldoende. De aandachtspunten liggen vooral bij de onderdelen Visie en Risicoprofiel. Het onderdeel Bedrijfsvoering laat de afgelopen periode een positieve tendens zien. Ook de prognoses op dit onderdeel zijn positief. De commissie merkt op dat er op het gebied van visie en risico waardering een zichtbare vooruitgang wordt geboekt door SWW.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel Goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

Normen en meetpunten		Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,8
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van haar functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code.	7
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	6,5
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	7

Toelichting:

SWW scoort op het onderdeel Intern toezicht een voldoende. De RvC getuigt van veel inzicht en kennis, al zou de kennis op het gebied van welzijn en zorg verbreed kunnen worden. Dit vooral gezien de maatschappelijke opgave die SWW zichzelf gesteld heeft voor de komende periode. Punt van aandacht is het ontbreken van een duidelijk toetsingskader om besluiten te toetsen.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	6,6
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	7
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	6
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste één keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	6,3
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	7

Toelichting:

SWW beschikt over een strategisch plan voor de periode 2006-2011 waarin doelstellingen binnen het werkgebied zijn geformuleerd. SWW is voor de diverse belanghouders goed benaderbaar en is bereid de dialoog aan te gaan. Eén keer per jaar wordt een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd. Hiervoor is echter geen reglement opgesteld. De beïnvloeding van de belanghouders op het beleid van SWW is nog niet heel sterk aanwezig. De belanghouders geven aan dat SWW beter kan communiceren over haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,8
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden ten aanzien van:		
- ambities en doelen	20%	7
- opgaven in het werkgebied	20%	6
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,3
- vermogen	20%	7
Totaal		6,6

Toelichting

Op het onderdeel Governance scoort SWW een voldoende. SWW heeft een goed functionerende Raad van Commissarissen waar veel kennis en inzicht over de opgave in het werkgebied aanwezig is. De dialoog met de belanghouders wordt op een constructieve wijze gevoerd, daarbij is SWW goed benaderbaar voor de belanghouders. Een versterking is nodig op het gebied van opgave in het werkgebied en de betrokkenheid van belanghebbende. Het gaat daarbij vooral om een betere communicatie richting belanghouders over doelen, ambities en prestaties.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen.
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties.
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II Kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III Planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV Monitoring (*wegingspercentage 10%*).

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van de toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied.
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep.
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen.
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 5 tot en met 8. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding is meer dan 25%.	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie komt overeen met de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking maximaal + of – 25%.	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 6	De prestatie is lager dan de doelstelling/ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking – 25% tot – 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar de corporatie is bezig met verbeteringen: <i>“Nee, maar ...”</i>
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, de opgave of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 50%.	De corporatie voldoet niet aan de norm en de corporatie heeft geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.

Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Korte beschrijving van de leden van de visitatiecommissie

drs. K. (Koos) Parie

Koos Parie is sinds 2001 zelfstandig adviseur en interim-manager (ORKA-advies). Hij vervulde meerdere directiefuncties bij de Nationale Woningraad (rechtsvoorganger van Aedes), was bestuurder bij middelgrote en grote corporaties en adviseert regelmatig bij organisatie- en governancevraagstukken. Momenteel is hij lid van de Taskforce huisvesting statushouders en extern toezichthouder bij de SGBB.

ir. C.W.P. (Cor) Pijlman

Cor Pijlman is bijna veertig jaar professioneel actief in de volkshuisvesting en stadsvernieuwing. Hij was externe bewonersondersteuner in Groningen, gemeentelijk projectleider en projectgroepvoorzitter in Amsterdam, managementlid en directeur-bestuurder van een middelgrote corporatie in Rotterdam. In 2001 was Pijlman initiatiefnemer van een schaalvergroting waarin drie corporaties fuseerden tot een grote regionaal actieve organisatie. De heer Pijlman vervulde daarnaast diverse bestuurlijke nevenfuncties in de volkshuisvesting. Anno 2009 is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen bij twee woningcorporaties en bestuurslid van twee stichtingen met een ander maatschappelijk doel.

M.E. (Maarten Eeke) van der Veen MSc

Maarten Eeke van der Veen is werkzaam als consultant bij het adviesbureau Quintis. Advisering van gemeenten en woningcorporaties op het gebied van wonen, welzijn en zorg behoort tot zijn aandachtsgebieden.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur-bestuurder van SWW, 23 maart 2009

De heer P.P. Korzelius

Gesprek met de Raad van Commissarissen van SWW, 23 maart 2009

De heer J. Roodenburg

De heer A.J.H. Smets

De heer H. Moesbergen

De heer G. Verkerk

Mevrouw W.N. Herweijer

Gesprek met leidinggevenden van SWW, 23 maart 2009

De heer E.H.M. Ham

Mevrouw J.P. Heederik

Mevrouw A.J. Van Vuuren-Berenschot

Mevrouw G.J.H. Bouman-Rokx

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van SWW, 23 maart 2009

De heer W.J. Van Vreeswijk

De heer J.M. Alkemade

De heer M. Speksnijder

De heer J.T.M. Hinkenkemper

De heer M.T. Wendrich

Mevrouw M. Klinkenberg

Gesprek met bewonersvertegenwoordigers van SWW

De heer P. Vonk	- Dorpsplatform Zegveld	-20 maart
-----------------	-------------------------	-----------

De heer A. Wils	- Woongroep Ouderen Montfoort	-23 maart
-----------------	-------------------------------	-----------

De heer T. Streng	- Wijkplatform Schilderskwartier	-26 maart
-------------------	----------------------------------	-----------

Mevrouw C.A. Woertman	- Huurderbelangenvereniging	-7 april
-----------------------	-----------------------------	----------

Face-to-face gesprekken en/of enquête met belanghouders

Wethouder P.A.M. Goedvolk	- Montfoort	-20 maart
---------------------------	-------------	-----------

Mevrouw L. Verheul	- GroendrandWonen	-25 maart
--------------------	-------------------	-----------

Wethouder J.C.H.G.M. Strik	- Woerden	-25 maart
----------------------------	-----------	-----------

Wethouder J.H.W.M. Vinkenburg	- Montfoort	-30 maart
-------------------------------	-------------	-----------

De heer G.M. Tersteeg	- Woongroep Ouderen	-4 mei
-----------------------	---------------------	--------

Telefonische interviews en/of enquête met belanghouders

De heer C. Kruidenberg	- Zuwe Zorg	-24 maart
------------------------	-------------	-----------

De heer J. Uijtewaai	- Makelaardij Drieman	-24 maart
----------------------	-----------------------	-----------

De heer G.W. Smeijers	- Makelaardij IJsselstreek	
-----------------------	----------------------------	--

Mevrouw A. Van der Geest	- Kinderopvang Triangel	-24 maart
--------------------------	-------------------------	-----------

De heer L. Mulder	- Politie	-26 maart
-------------------	-----------	-----------

De heer M. Van Alderwegen	- Vierstroomzorging	-26 maart
---------------------------	---------------------	-----------

De heer J. Van Rossem	- Stichting Philadelphia	-26 maart
-----------------------	--------------------------	-----------

De heer Vlaar	- Yoppa	-26 maart
---------------	---------	-----------

De heer C. Fuijkschot	- Plein 2	-26 maart
De heer J. Klomp	- Plein 2	-27 maart
De heer J. Hoenselaar	- Woonstichting Kamerik	-27 maart
De heer R. Van der Kolk	- Stichting Rijnhoven	-31 maart

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Tenzij anders vermeld, zijn de onderstaande documenten door SWW aangeleverd op of voor 19 maart. De commissie heeft grote waardering voor de wijze waarop de documenten zijn aangeleverd.

Nr	Document naam
	1-1 Presteren naar opgave 1-2 Presteren naar opgave 2-1 Presteren naar Ambitie Doelen 2-2 Presteren naar Ambitie Doelen 3 Presteren volgens Stakeholders 4-1 Presteren naar Vermogen 4-2 Presteren naar Vermogen 4-3 Presteren naar Vermogen 5 Governance <u>Onderverdeling mappen en vermelding documenten op usb-stick</u> <u>1-1 Presteren naar Opgave</u> <u>1 Convenanten, contracten</u> > Bestuurlijke overeenkomst samenwerking Utrecht-West > Prestatieovereenkomst Gemeente Woerden 2008-2010 > Prestatieovereenkomst Gemeente Woerden 2008-2010 > Provincie Utrecht besluit beleidsregels bindingseisen woningmarkt <u>2 Eigen wijkvisies</u> > Actualisatie wijkvisie Bloemen- Bomenkwartier SWW 2008 > Planning opstellen wijkvisies > Wijkvisie BBK 2005 <u>3 Eigen woningmarktgegevens</u> > Woningmarkt Woerden april 2008 (advies Woonbond) Alleen op usb-stick > Mutatie, reactie en acceptatie <u>4 Prestatieafspraken met gemeenten</u> > Gemeente Woerden Nota wonen 2006+ (jaarbrieven 2008-2009) > Nota Wonen Gemeente Woerden > Prestatieafspraken met gemeenten <u>5 Strategisch voorraad Beleid</u> > Figuur t.b.v. presentatie > Kengetallen voorraad SWW > Notitie aanvulling strategisch document 13-06-08 > Notitie strategisch document BBK 21-2-08 > Strategisch voorraadplan SWW 17-11-2003 Alleen op usb-stick > Standaardkwaliteit SWW <u>6 Verkoopbeleid bezit</u> > Diverse MT notities verkoop woningen > Plan van aanpak koopgarant meergezinswoningen > Startnotitie Koopgarant SWW 31-03-08 > Vervolnotitie 7-11-08 <u>1-2 Presteren naar opgave</u> <u>7 Woonvisies gemeenten in werkgebied</u> > Boodschappen gemeente aan corporaties 2006 > Intentieovereenkomst zorginfrastructuur gemeente Montfoort 2007 > Nota volkshuisvesting Montfoort en Lopik 2006-2010 > Ontwerp-Woonvisie BRU oktober 2008 > Uitvoeringsplan Wel Thuis Montfoort 31 oktober 2007

Nr	Document naam
	> Uitvoeringsplan Wel Thuis Woerden 070712 > Wbo Montfoort-Lopik - DEFINITIEF RAPPORT > Woonzorginfrastructuur Montfoort ambities tot 2015 <u>2-1 Presteren naar Ambitie Doelen</u> <u>1 Beleidsnotities over o.a. wonen en zorg, leefbaarheid</u> > Algemeen Huurbeleid SWW (versie 2 van 011208) > Leefbaarheidbeleid 090126 > Sponsorbeleid SWW 2008-1 september definitief <u>2 Beleidsplan, strategische visie, operationeel plan</u> > Communicatiebeleidsplan 2008 > Huurbeleid SWW en Kamerik 2007 > Huurbeleid SWW en Kamerik 2008 > Portefeuillestrategie SWW 27-2-09 > Strategisch plan 2006-2011, 2007 > Strategisch plan 2008 herziening <u>Alleen op usb-stick</u> > Besprekingsverslag SWW Gemeente Woerden, warmte koude opslag > projectplan integratie SWW in DDW, warmte koude opslag <u>3 Documenten monitoren van prestaties</u> > Aanbevelingen vijf jaar Schilderskwartier > Evaluatie SV 2006 smart aanbevelingen 05-02-07 > Vijf jaar Schilderskwartier, definitieve versie 15 maart <u>4 Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</u> > Activiteitenplan 2006 > Activiteitenplan 2007 > Activiteitenplan 2008 > Activiteitenplan 2009 > Herzien complexbeheerplannen concept > Jaardoelen 2007 > Jaardoelen 2008 > Jaardoelen 2009 > MT notitie energiebeleid 2008 MK <u>Alleen op usb-stick</u> > Communicatieplan Stedelijke Vernieuwing - november 2007 > Competentiehandboek > Differentiatie matrix herijking 2005 > Differentiatiematrix bbk > Energie in SVB SWW 31 augustus 2005 > Handleiding beoordelingssystematiek 2006 > Personeelshandboek versie 20-07-07 > Projecten SWW visitatie > Rapport medewerkertevredenheidonderzoek <u>2-2 Presteren naar Ambitie Doelen</u> <u>5 Jaarverslagen, Volkshuisvestingsverslagen</u> > SWW Jaarverslag 2004 > SWW Jaarverslag 2005 > SWW Jaarverslag 2006 > SWW Jaarverslag 2007 > SWW Jaarverslag 2008 concept versie 0.3 090129 > SWW Jaarverslag populaire versie 2004 > SWW Jaarverslag populaire versie 2005 > SWW Jaarverslag populaire versie 2006 > SWW Jaarverslag populaire versie 2007 <u>6 Correspondentie mbt prestaties VROM-WWI</u> > 2005 VROM, prestatieoordeel 2005 > 2006 VROM prestatieoordeel 2006

Nr	Document naam
	<u>3 Presteren volgens Stakeholders</u> <u>1 Documenten met evaluaties</u> > Antwoorden enquête containerwoning en spacebox 080508 > MT notitie spacebox <u>2 Onderzoek medewerkertevredenheid</u> > Samenvatting MTO <u>3 Overeenkomsten, convenanten woonzorg, Klussendienst</u> > Overeenkomst Vierstroom verhuren zorgwoningen Schilderskwartier > Samenwerkingsovereenkomst wijksteunpunt Schilderskwartier > Samenwerkingsovereenkomst Zuwe Zorg > Correspondentie, overeenkomsten, krantenartikelen met betrekking tot Klussendienst (alleen in map) <u>4 Samenwerkingsovereenkomst</u> > Reglement Bewonerscommissie > Samenwerkingsovereenkomst HBV <u>5 Stakeholdersregister</u> > Adressenbestand belanghouders 090121 > Stakeholdersanalyse <u>6 Verslagen overleg stakeholders</u> > Verslag belanghoudersbijeenkomst Montfoort 2006 > Verslag belanghoudersbijeenkomst Montfoort 2007 > Verslag belanghoudersbijeenkomst Woerden 2006 > Verslag belanghoudersbijeenkomst Woerden 2007 <u>Alleen op usb-stick</u> > Enquête definitief > Enquête IJsseloord en Lekoord > Rapport Hobbemastraat > Rapport Lekoord IJsseloord > Verslagen besprekingen HBV <u>4-1 Presteren naar Vermogen</u> <u>1 Accountantverslagen en brieven</u> > Accountantsverslag 2005 > Accountantsverslag 2006 > Accountantsverslag 2007 <u>2 Borgingsverklaring WSW</u> > Borgingsverklaring WSW 2007 > Borgingsverklaring WSW 2008 > WSW uitslagbericht 2005 > WSW Uitslagbericht 2006 <u>3 CFV beoordelingen en brieven</u> > Analyse CFV CIP 2006 L0874 > Analyse CFV CIP 2007 L0874 > Analyse CFV CiP 2008 L0874 > Benchmark CFV L0874 verslagjaar 2004 > CFV beoordeling 2004 > CFV beoordeling 2005 > CFV beoordeling 2008 > CFV toelichting hoge stichtingskosten 2004 <u>4 Notities financiële sturing en efficiency</u> > Notitie bedrijfswaarde 2006 > Notitie bedrijfswaarde parameters 2006 > Investeringsbeslissingmodel 2008 > Parameters bedrijfswaarde 2007 > Parameters bedrijfswaarde 2008

Nr	Document naam
	> Parameters bedrijfswaarde 2009 versie 12-12 5 Jaarrekeningen verklaringen > Verklaring Controle Jaarrekening 2004 Deloitte > Verklaring Controle Jaarrekening 2005 Deloitte 6 Kwartaalrapportages > 2004 2 kwartaalrapportage > 2005 1 Kwartaalrapportage > 2005 4 Kwartaalrapportage > 2006 1 Kwartaalrapportage > 2006 2 Kwartaalrapportage <u>4-2 Presteren naar Vermogen</u> <u>Vervolg kwartaalrapportages</u> > 2006 3 Kwartaalrapportage > 2006 4 Kwartaalrapportage > 2007 1 Kwartaalrapportage > 2007 2 Kwartaalrapportage > 2007 3 Kwartaalrapportage > 2007 4 Kwartaalrapportage > 2008 1 Kwartaalrapportage Alleen op usb-stick > 2008 2 Kwartaalrapportage > 2008 3 Kwartaalrapportage <u>4-3 Presteren naar Vermogen</u> <u>7 Managementletter</u> > Managementletter 2004 > Managementletter 2005 > Managementletter 2006 > Managementletter 2007 > Managementletter 2008 <u>8 MJB en financiële meerraming</u> > Begroting 2005 > Begroting 2006 > Begroting 2007 > Begroting 2008 > Begroting 2009 > MJOB 2005 Alleen op usb-stick > MJOB 2007 dd. 4-12-2006 > MJOB 2009 - 2059 per 30-09-08 > MJOB Werkversie Jaarplan 2005 > MJOB Werkversie Jaarplan 2006 > Projectplanning Planmatig Onderhoud 2008 Woerden <u>5 Governance</u> <u>1 Notulen vergaderingen RvC (alleen in map)</u> > Besluitenregister RvC. 2005 > Besluitenregister RvC. 2006 > Besluitenregister RvC. 2007 > Besluitenregister RvC 2008 > RvC verslagen 2005-2008 <u>2 Reglement RvC met bijlagen</u> > RvC Reglement werkwijze met bijlagen