



**Visitatierapport**  
**Stichting Woningbeheer Betuwe**  
**2010 - 2013**



*Utrecht, 10 december 2014*

**Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**

Mevrouw drs. W.M.R. de Water (voorzitter)  
De heer A.T.A. Koopmanschap AC  
De heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris)



## Voorwoord

Raeflex voert sinds 2002 professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties uit; in totaal rondde Raeflex zo'n 260 visitatietrajecten af. Om onze onafhankelijke positie ten aanzien van woningcorporaties te waarborgen, verrichten wij geen overige advieswerkzaamheden. Onze visitaties worden merendeels uitgevoerd door externe visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die niet bij Raeflex in dienst zijn. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN).

Sinds 2007 is visitatie verplicht in de AedesCode; leden moeten zich iedere vier jaar laten visiteren door een geaccrediteerd visitatiebureau. In 2014 is de vijfde versie van de landelijk geldende visitatiemethodiek ingevoerd. Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bewaakt de kwaliteit van de visitaties en beheert de visitatiemethodiek. De nadruk in de methodiek verschoof door de jaren heen van leren en verbeteren naar verantwoording.

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

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

Eus Schalkwijk  
algemeen directeur



# Inhoud

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>Inhoud</b>                                                                | <b>5</b>  |
| <b>Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort</b>    | <b>9</b>  |
| <b>A Recensie</b>                                                            | <b>9</b>  |
| <b>B Scorekaart</b>                                                          | <b>13</b> |
| <b>C Samenvatting</b>                                                        | <b>15</b> |
| <b>D Reactie Stichting Woningbeheer Betuwe</b>                               | <b>17</b> |
| <b>Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief</b>               | <b>21</b> |
| <b>1 Visitatie bij Stichting Woningbeheer Betuwe</b>                         | <b>21</b> |
| 1.1 Schets SWB                                                               | 21        |
| 1.2 Werkgebied SWB                                                           | 22        |
| <b>2 Presteren naar Opgaven en Ambities</b>                                  | <b>23</b> |
| 2.1 Beschrijving van de opgaven                                              | 23        |
| 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven                   | 24        |
| 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven                          | 24        |
| 2.4 Beschrijving van de ambities in relatie tot de opgaven                   | 31        |
| 2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven       | 31        |
| 2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven              | 31        |
| 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities | 32        |
| <b>3 Presteren volgens Belanghebbenden</b>                                   | <b>33</b> |
| 3.1 De belanghebbenden van SWB                                               | 33        |
| 3.2 Beoordeling belanghebbenden                                              | 34        |
| 3.3 Verbeterpunten en wensen van belanghebbenden                             | 35        |
| 3.4 Conclusies en motivatie                                                  | 36        |
| <b>4 Presteren naar Vermogen</b>                                             | <b>39</b> |
| 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen                  | 39        |
| 4.2 Conclusies en motivatie                                                  | 39        |
| <b>5 Governance</b>                                                          | <b>43</b> |
| 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance                               | 43        |
| 5.2 Conclusies en motivatie                                                  | 43        |
| <b>Deel 3 Bijlagen bij het rapport</b>                                       | <b>51</b> |
| <b>Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen</b>                              | <b>51</b> |
| <b>Bijlage 2 Curricula vitae</b>                                             | <b>55</b> |
| <b>Bijlage 3 Bronnenlijst</b>                                                | <b>63</b> |
| <b>Bijlage 4 Lijst geïnterviewde personen</b>                                | <b>65</b> |
| <b>Bijlage 5 Prestatietabel</b>                                              | <b>67</b> |
| <b>Bijlage 6 Meetschaal</b>                                                  | <b>73</b> |
| <b>Bijlage 7 Checklist Governancecode</b>                                    | <b>75</b> |
| <b>Bijlage 8 Position paper</b>                                              | <b>89</b> |







## Deel 1

### Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort









## Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

### A Recensie

#### Terugblik op visitatie 2010

Stichting Woningbeheer Betuwe (hierna ook: SWB) is een middelgrote woningcorporatie, actief in de gemeenten Neder-Betuwe en Buren. De laatste visitatie van SWB was in 2010. Toen presteerde SWB voldoende tot ruim voldoende. De commissie gaf toen mee dat de beleidsdoelstellingen van de corporatie meer concreet uitgewerkt konden worden. Ook mochten belanghebbenden meer invloed op de beleidsvorming hebben.

Deze punten heeft SWB serieus opgepakt. Dit komt onder meer tot uiting in het ondernemingsplan 2013-2017, getiteld 'Koersen op kernen', dat is vertaald in een aantal concrete operationele doelstellingen. Bij dit plan zijn zowel de belanghebbenden als ook de medewerkers van SWB betrokken geweest. Door wijzigingen in zowel de interne (nieuwe directeur-bestuurder) als de externe context (nieuw rijksbeleid) is 'Koersen op kernen' al in 2014 vervangen door een nieuw ondernemingsplan. Dit nieuwe ondernemingsplan maakt een aantal duidelijke keuzes.

#### Resultaten visitatie 2014

##### **Naar een nieuwe organisatiestructuur en -cultuur**

Op organisatorisch gebied is er bij SWB tijdens de visitatieperiode veel veranderd. Deze veranderingen staan centraal in de position paper die de corporatie heeft opgesteld (zie bijlage 8). De visitatiecommissie heeft veel houvast gehad aan de duidelijke en transparante wijze waarop deze paper het transitieproces bij SWB beschrijft. Hieruit bleek een grote openheid en de wil om te leren en verbeteren. Zowel in 2010 als in 2013 is een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld en ook op managementniveau was het verloop groot. Met name onder de huidige directeur-bestuurder is de werkorganisatie van SWB grondig gewijzigd. Taken en verantwoordelijkheden zijn herschikt tussen personen en afdelingen en er wordt een omslag gemaakt van procesgericht naar taakgericht werken. Verder is de personeelsomvang van SWB, en met name ook de inhuur van derden, gereduceerd. SWB probeert de nog steeds relatief hoge bedrijfslasten omlaag te brengen. Tijdens de visitatieperiode zijn er twee verschillende ondernemingsplannen van kracht geweest, terwijl er een aanzet is gegeven voor een derde ondernemingsplan. Tegen de achtergrond van de vele beleids- en organisatiewisselingen zijn de maatschappelijke prestaties van SWB bewonderenswaardig. Ondanks alle dynamiek bleven de meeste medewerkers van de corporatie, zeker op uitvoeringsniveau, relevante prestaties leveren.

##### **Van een brede naar een smalle taak**

Net als in de vorige visitatieperiode levert SWB ook in deze periode voldoende tot goede maatschappelijke prestaties. SWB heeft vanuit een nieuwe ondernemingsvisie meer orde aangebracht in de projectenportefeuille. Sinds de tweede helft van 2013, er is dan inmiddels opnieuw een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld, neemt SWB duidelijk afstand van haar brede taakopvatting. Ze focust veel sterker op wat ze ziet als haar kerntaak: het bouwen en beheren van sociale huurwoningen voor huishoudens met een lager inkomen. Deze nieuwe focus is vastgelegd in het ondernemingsplan 2014.

De huidige directeur-bestuurder heeft een heldere visie op de taken van SWB. Door de vele beleids- en organisatiewijzigingen is er op sommige beleidsterreinen, bijvoorbeeld strategisch voorraadbeleid, sprake van een overgangssituatie. Er wordt afscheid genomen van het oude beleid, maar het nieuwe beleid (Ondernemingsplan 2014) vraagt nog verdere uitwerking. De PDCA-cyclus kan hier vervolgens optimaal op afgestemd worden.

### **Een solide financiële positie**

De financiële positie van SWB was lange tijd bovengemiddeld goed. Om haar financiële middelen optimaal te benutten heeft SWB in de afgelopen vijf tot tien jaar veel onrendabele investeringen gedaan en een grote projectenportefeuille opgebouwd. Winst uit commerciële vastgoedprojecten (bijvoorbeeld de bouw van koopwoningen) wilde SWB gebruiken voor onrendabele investeringen, bijvoorbeeld in maatschappelijk vastgoed. Deze visie is door de economische ontwikkelingen in Nederland onhoudbaar gebleken. Het vermogen van de corporatie nam af en de risico's werden groter. Het beleid werd tijdig bijgesteld, waardoor SWB nooit in de financiële problemen is geraakt. Inmiddels bouwt SWB de projectenportefeuille uit het verleden af, waardoor het eigen vermogen in de toekomst naar verwachting toeneemt. Een deel van die middelen wil SWB gebruiken voor het duurzamer maken van het bestaande woningbezit en het borgen van de betaalbaarheid.

### **Communicatie met belanghebbenden blijft aandachtspunt**

SWB heeft over het algemeen een goede relatie met de voor haar relevante belanghebbenden. Communicatie over het beleid is wel een belangrijk aandachtspunt. De belanghebbenden zijn positief over de wijze waarop ze betrokken zijn bij het ondernemingsplan 2013-2017. De concrete gevolgen van de koerswijziging die de corporatie in 2013 heeft ingezet waren ten tijde van de visitatie echter nog niet uitgebreid met hen besproken. De huurdersvertegenwoordigers zijn kritisch over de samenwerkingsrelatie met SWB. Mede als gevolg van de vele organisatiewisselingen hebben ze tijdens de visitatieperiode geen vast aanspreekpunt binnen de corporatie gehad. Hierdoor moesten ze soms lang wachten voordat er aan hun informatieverzoeken gehoor werd gegeven.

### **Een veranderde rol voor de RvC**

De rol van de RvC weerspiegelt de dynamiek van de organisatie. Aan het begin van de visitatieperiode, toen SWB niet volledig 'in control' was, zat de RvC er 'dicht bovenop' en hield zij op projectniveau intensief toezicht. Nu de corporatie vanaf 2013 in een wat rustiger vaarwater terecht lijkt te zijn gekomen, probeert de RvC de directeur-bestuurder wat meer ruimte te geven door meer op hoofdlijnen toezicht te houden.

### **Sterke punten**

De commissie meent dat SWB over een aantal belangrijke randvoorwaarden beschikt voor het leveren van adequate maatschappelijke prestaties:

- SWB heeft een duidelijke volkshuisvestelijke visie, passend bij een corporatie van die omvang, het werkgebied, en de maatschappelijke context waarbinnen woningcorporaties opereren;
- SWB voert haar kerntaken (verhuurproces, onderhoud woningen) op stabiele wijze uit;
- SWB is een open en transparante organisatie die bereid is om te leren;
- Zowel de nieuwe als de bestaande woningen van SWB zijn van goede kwaliteit;
- SWB heeft een solide financiële positie en daarom voldoende investeringscapaciteit;

- SWB wordt gewaardeerd door, en heeft over het algemeen goede relaties met, de voor haar relevante belanghebbenden.

### **Beleidsagenda voor de toekomst**

De commissie geeft Stichting Woningbeheer Betuwe de volgende verbeter suggesties mee:

- Betrek de relevante belanghebbenden tijdig bij de ontwikkeling van majeure beleidsdocumenten zoals ondernemingsplannen;
- Communiceer met belanghebbenden over de recente koerswijziging in het corporatiebeleid (Ondernemingsplan 2014) en geef aan wat dit concreet voor hen betekent;
- Ontwikkel een visie op wonen en zorg, betrek zorgpartijen hierbij, en ga in gesprek over wat deze partijen wel en niet van SWB mogen verwachten;
- Verbeter de relatie met de huurdersvertegenwoordigers;
- Ga op zoek naar manieren om de huurdersparticipatie te versterken en representatiever te maken zodat een beter inzicht ontstaat in de wensen en ervaringen van de huurders;
- Investeer in een instrument waarmee het maatschappelijk rendement van investeringen kan worden gemeten en afgewogen, en voeg dit toe aan de toetsingskaders van de RvC. Daarbij kan de RvC in de toekomst ook meer aandacht besteden aan collectieve scholing;
- Besteed binnen de RvC meer aandacht aan collectieve scholing;
- Ga verder met de in 2013 ingezette organisatieaanpassing en streef hierbij naar lagere bedrijfslasten en het doorbreken van de soms nog bestaande 'eilandcultuur';
- Ontwikkel een visie op het toekomstige investeringsbeleid: waarin gaat SWB investeren als het eigen vermogen in de toekomst toeneemt?



## B Scorekaart

| Perspectief                                 | Beoordeling volgens<br>meetschaal*)                             |     |     |     |     |                                   | Gemiddeld<br>cijfer | Weging | Eindcijfer<br>per<br>perspectief |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|---------------------|--------|----------------------------------|
|                                             | 1                                                               | 2   | 3   | 4   | 5   | 6                                 |                     |        |                                  |
| Presteren naar Opgaven en Ambities          |                                                                 |     |     |     |     |                                   |                     |        | 6,8                              |
| Prestaties in het licht van de opgaven      | 7,0                                                             | 8,0 | 7,0 | 7,0 | 6,4 |                                   | 7,1                 | 75%    |                                  |
| Ambities in relatie tot de opgaven          |                                                                 |     |     |     |     |                                   | 6,0                 | 25%    |                                  |
| Presteren volgens Belanghebbenden           |                                                                 |     |     |     |     |                                   |                     |        | 6,2                              |
| Prestaties                                  | 6,8                                                             | 6,9 | 6,8 | 6,2 | 6,4 |                                   | 6,6                 | 50%    |                                  |
| Relatie en communicatie                     |                                                                 |     |     |     |     |                                   | 5,6                 | 25%    |                                  |
| Invloed op beleid                           |                                                                 |     |     |     |     |                                   | 5,9                 | 25%    |                                  |
| Presteren naar Vermogen                     |                                                                 |     |     |     |     |                                   |                     |        | 5,8                              |
| Financiële continuïteit                     |                                                                 |     |     |     |     |                                   | 7,0                 | 30%    |                                  |
| Doelmatigheid                               |                                                                 |     |     |     |     |                                   | 5,0                 | 30%    |                                  |
| Vermogensinzet                              |                                                                 |     |     |     |     |                                   | 5,5                 | 40%    |                                  |
| Governance                                  |                                                                 |     |     |     |     |                                   |                     |        | 6,2                              |
| Besturing                                   | Plan<br>Check<br>Act                                            |     |     |     |     | 6,0<br>6,0<br>6,0                 | 6,0                 | 33%    |                                  |
| Intern toezicht                             | Functioneren RvC<br>Toetsingskader<br>Toepassing Governancecode |     |     |     |     | 6,7<br>6,0<br>6,0                 | 6,2                 | 33%    |                                  |
| Externe legitimering en verantwoording      | Externe legitimatie<br>Openbare verantwoording                  |     |     |     |     | 6,0<br>7,0                        | 6,5                 | 33%    |                                  |
| 1 Huisvesting van de primaire doelgroep     |                                                                 |     |     |     |     | 4 (Des)investeringen in vastgoed  |                     |        |                                  |
| 2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen    |                                                                 |     |     |     |     | 5 Kwaliteit van wijken en buurten |                     |        |                                  |
| 3 Kwaliteit van de woningen en woningbeheer |                                                                 |     |     |     |     | 6 Overige/andere prestaties       |                     |        |                                  |

\*) Alleen in hele getallen





## C Samenvatting

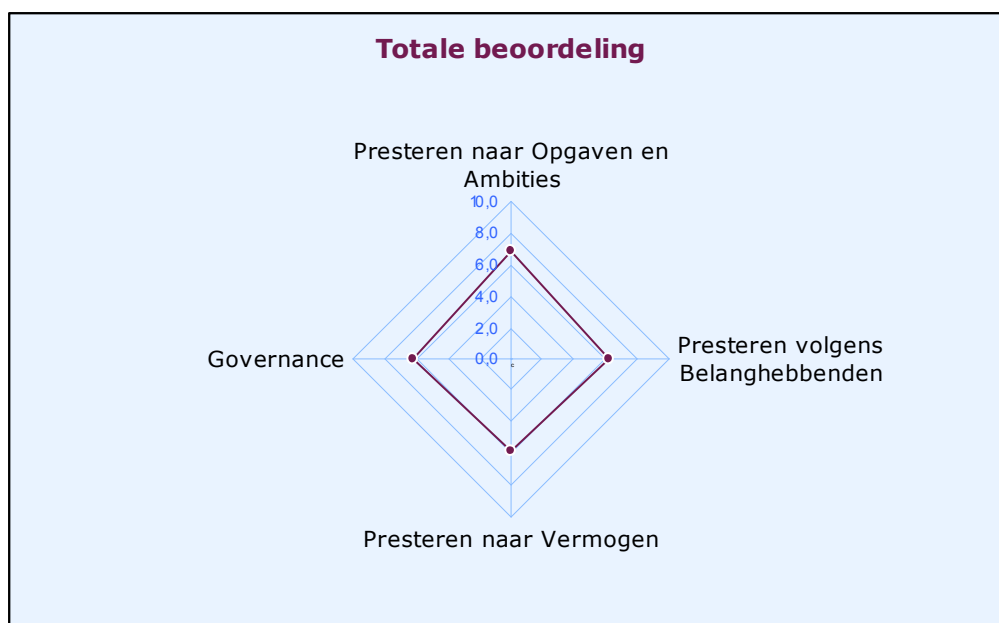
### Korte schets Stichting Woningbeheer Betuwe

Woningcorporatie Stichting Woningbeheer Betuwe (SWB) beheert ongeveer 3.800 woningen en is werkzaam in de gemeenten Buren (ruim 25.000 inwoners) en Neder-Betuwe (ruim 22.000 inwoners). Zowel de gemeente Buren als de gemeente Neder-Betuwe zijn weer onderverdeeld in een groot aantal kleine kernen. Het woningbezit van SWB bestaat hoofdzakelijk (bijna 92 procent) uit eengezinswoningen. Binnen haar werkgebied is SWB met voorsprong de belangrijkste corporatie.

Bij SWB werken 51 medewerkers, verdeeld over 42,74 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder. De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden van wie er twee op voordracht van de huurders benoemd zijn.

Het Centraal Fonds deelt SWB in categorie 6 in: gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen. Er zijn ongeveer honderd corporaties in deze categorie.

### Beoordelingen Stichting Woningbeheer Betuwe



| Totale beoordeling                 |        |
|------------------------------------|--------|
| Perspectief                        | Cijfer |
| Presteren naar Opgaven en Ambities | 6,8    |
| Presteren volgens Belanghebbenden  | 6,2    |
| Presteren naar Vermogen            | 5,8    |
| Governance                         | 6,2    |

De commissie komt tot de conclusie dat SWB op alle vier de perspectieven van de maatschappelijke visitatie voldoende tot ruim voldoende presteert. Hieronder volgt per perspectief een korte samenvatting en beargumentering van de beoordelingen. Voor een meer uitgebreide toelichting wordt verwezen naar deel 2 van dit rapport.

## Presteren naar Opgaven en Ambities

6,8

De commissie waardeert de prestaties van SWB op het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' met een gemiddeld cijfer van 6,8.

SWB presteert voldoende voor wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten. Ruim voldoende prestaties worden geleverd op de prestatievelden 'huisvesting primaire doelgroep', '(des)investeren in vastgoed' en 'kwaliteit van woningen en woningbeheer'. SWB presteert goed op het prestatieveld 'huisvesting van bijzondere doelgroepen'.

## Presteren volgens Belanghebbenden

6,2

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van SWB met een gemiddeld cijfer van 6,2. Zij menen dat SWB op alle vijf de prestatievelden voldoende tot ruim voldoende presteert. Bijzondere waardering is er voor de huisvesting van de primaire doelgroep en van bijzondere doelgroepen (vanuit de huurdersvertegenwoordigers) en de kwaliteit van woningen en woningbeheer (vanuit de gemeente). Duidelijke aandachtspunten zijn er ook. De huurdersvertegenwoordigers zijn kritisch over de samenwerkingsrelatie die ze met SWB hebben. De gemeenten en de zorg- en welzijnspartijen waren graag eerder en beter geïnformeerd over de gevolgen die de recente herijking van het corporatiebeleid voor hen heeft.

## Presteren naar Vermogen

5,8

De commissie beoordeelt de prestaties van SWB op dit perspectief met een gemiddeld cijfer van 5,8. De vermogenspositie van SWB is betrekkelijk solide. Het risicomanagement van de corporatie is gedurende de visitatieperiode verbeterd waardoor SWB meer 'in control' is gekomen. Op het gebied van doelmatigheid presteerde SWB in de visitatieperiode net niet voldoende. De bedrijfslasten van de corporatie zijn nog steeds bovengemiddeld hoog, hoewel ze in afgelopen jaren wel duidelijk zijn gedaald. Op het vlak van de vermogensinzet constateert de commissie dat maatschappelijke investeringen niet altijd op een navolgbare wijze zijn gemotiveerd en afgewogen. Zo maakte het Kulturhus in Lienden geen deel uit van de ondernemingsplannen van SWB, en werden de investeringen in dit project niet afgewogen tegen andere maatschappelijk relevante investeringen. Inmiddels is op dit terrein wel duidelijk een verbetering ingezet. SWB is op de goede weg om haar projecten in overeenstemming te brengen met het doel van de woningcorporatie anno 2014.

## Governance

6,2

De commissie beoordeelt de prestaties van SWB op het onderdeel Governance met een gemiddeld cijfer van 6,2. De PDCA-cyclus van SWB zit instrumenteel goed in elkaar, maar had in de meeste jaren van de visitatieperiode geen expliciete relatie met de doelstellingen uit het vigerende ondernemingsplan. De RvC van SWB vult haar rol op adequate wijze in en probeert actief om de projectrisico's te verminderen en de doelmatigheid te vergroten. Op het vlak van (collectieve) scholing zijn er nog wel aandachtspunten voor de RvC. SWB voldoet op alle essentiële onderdelen aan de Governancecode en de Overlegwet.

## D Reactie Stichting Woningbeheer Betuwe

### Reactie SWB op het visitatierapport



#### Visitatie

Visitatie is voor SWB een middel om aandachtspunten aangereikt te krijgen over zaken waarin SWB zich verder kan verbeteren. Het feit dat een externe organisatie, systematisch onderzoek doet in de eigen organisatie, maar ook bij klanten en stakeholders naar de prestaties van de organisatie, geeft verhelderende nieuwe gezichtspunten. Daar zal SWB haar voordeel mee doen.

Bestuur en Raad van Commissarissen van SWB hebben in het intensieve traject dat is gelopen met de onderzoeksorganisatie Raeflex hun waardering uitgesproken over de serieuze inzet, het systematisch handelen en het zorgvuldige wegen en concluderen van de commissieleden. Zij hebben op een gedegen wijze hun onderzoek uitgevoerd en zijn daarbij de lastige onderwerpen niet uit de weg gegaan.

SWB is heel tevreden met de score van gemiddeld 6,8. Die tevredenheid komt voort uit het gegeven dat de afgelopen jaren voor SWB hectisch waren. Niet alleen waren er meerdere organisatieveranderingen, er was in de onderzoeksperiode ook een economische crisis en als gevolg daarvan een vastgoedcrisis. Er was een parlementaire enquête over misstanden in de corporatiesector en er werden extreem hoge heffingen opgelegd aan alle corporaties. Denk hierbij aan de saneringsheffing (Vestia), Vpb, en de miljoenen kostende verhuurdersheffing.

Daarnaast gaan de ontwikkelingen in de corporatiesector in de laatste periode heel snel, waarbij vanuit het ministerie en vanuit de samenleving de opvattingen over de taken van een corporatie verschuiven. SWB constateert dat recente opvattingen van de minister over een wijzigend speelveld voor de corporaties, terug naar de kerntaken, (nog) geen deel uitmaakten van het visitatieproces. Een bewijs van het tempo waarin ontwikkelingen zich voltrekken.

Dan is het mooi dat de visitatiecommissie en stakeholders, ondanks de hectiek van de afgelopen jaren, tot het oordeel komt dat SWB op een zeer tevredenstellende wijze ('bewonderwaardig', zo stelt de commissie) haar primaire taken, en vaak meer dan dat, heeft ingevuld en zodoende haar statutaire taak en de BBSH-opgave gestalte heeft weten te geven. Een mooi compliment voor SWB.

Ook beschouwen wij het als een compliment dat is geconstateerd dat SWB inmiddels haar beleidsstrategie in de vorm van een nieuw ondernemingsplan gereed heeft en daarmee de kaders voor haar handelen in de toekomst rond heeft.

*SWB geeft je de ruimte*

BNC NL320NGH0285046403  
KvK 11011893



SWB zal met dit rapport in de hand haar best doen om de verbeterpunten aan te pakken en overigens zullen wij er naar streven om bij de volgende visitatieronde nog beter te scoren.

Met vriendelijke groet,  
Stichting Woningbeheer Betuwe

J. Heesen  
Directeur-bestuurder



## Deel 2

### Toelichting op de beoordelingen, per perspectief







## **Deel 2 Toelichting op de beoordelingen, per perspectief**

### **1 Visitatie bij Stichting Woningbeheer Betuwe**

In april 2014 heeft Stichting Woningbeheer Betuwe te Lienden (SWB) opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 5.0-versie van de Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, april 2014) en vond plaats tussen september en november 2014. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 16 september 2014. Ter voorbereiding op de visitatiegesprekken is de prestatietabel van SWB (zie bijlage 5) toegestuurd aan de belanghebbenden. De visitatiecommissie bestond uit mevrouw drs. W.M.R. de Water (voorzitter), de heer A.T.A Koopmanschap AC en de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De visitatie is begonnen met een startbijeenkomst waarin de position paper van SWB is besproken. Op basis van alle door SWB verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie vervolgens gesprekken met interne en externe belanghebbenden (zie bijlage 4). Daarna schreef de commissie een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan SWB, waarna het rapport in een eindpresentatie werd toegelicht en besproken. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd.

De visitatie betreft de periode 2010-2013.

Vanuit Raeflex constateren wij dat de oordelen in de vorm van rapportcijfers van de verschillende visitatierapporten uit 2010/2011 en nu niet exact vergelijkbaar zijn. Dit komt doordat er in de loop van deze periode verschillende visitatiemethodieken zijn gehanteerd.

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

#### **1.1 Schets SWB**

Woningcorporatie SWB beheert ongeveer 3.800 woningen en is werkzaam in de gemeenten Buren (ruim 25.000 inwoners) en Neder-Betuwe (ruim 22.000 inwoners). Zowel de gemeente Buren als ook de gemeente Neder-Betuwe zijn weer onderverdeeld in een groot aantal kleine kernen. Het woningbezit van SWB bestaat hoofdzakelijk (bijna 92 procent) uit eengezinswoningen.

Bij SWB werken 51 medewerkers, verdeeld over 42,74 fte. De corporatie wordt geleid door een directeur-bestuurder. De raad van commissarissen (RvC) bestaat uit vijf leden van wie er twee op voordracht van de huurders benoemd zijn.

Aan het begin van de visitatieperiode werd SWB geleid door een directeur-bestuurder a.i. (de heer Chris de Graaf). Tussen juli 2010 en mei 2013 was mevrouw Frederique Bijl de directeur-bestuurder. Sinds mei 2013 is de heer Johan Heesen directeur-bestuurder van SWB.

## **1.2 Werkgebied SWB**

Binnen haar werkgebied is SWB met voorsprong de belangrijkste corporatie. In de gemeente Buren is een collega-corporatie actief, Stichting Volkshuisvesting Tiel, maar heeft SWB het grootste bezit. In de gemeente Neder-Betuwe heeft naast SWB ook Woonzorg Nederland sociale huurwoningen in bezit. Dit betreft echter slechts een zeer beperkt aantal woningen.

Het Centraal Fonds deelt SWB in in categorie 6: gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen.

## 2 Presteren naar Opgaven en Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de ambities en prestaties van SWB in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant ook landelijk en regionaal, voordoen.

### 2.1 Beschrijving van de opgaven

SWB is actief in de gemeente Buren en Neder-Betuwe. Het volkshuisvestelijk beleidskader van deze beide gemeenten bepaalt dan ook in belangrijke mate de lokale opgaven voor SWB.

De gemeente Buren had tijdens de visitatieperiode geen actuele integrale Woonvisie. De Woonvisie Buren 2014-2020 is pas in januari 2014 beschikbaar gekomen. De prestatieafspraken tussen SWB en de gemeente Buren hebben betrekking op de periode 2013-2017 en beslaan dus slechts 1 jaar van de visitatieperiode.

Tijdens de visitatieperiode zijn er in de gemeente Neder-Betuwe twee woonvisies van kracht: de Woonvisie 2006-2010 en de Woonvisie 2011-2016. Ook zijn er twee sets van prestatieafspraken: voor de periode 2010-2014 en voor de periode 2013-2017. De prestatieafspraken 2010-2014 zijn voortijdig aangepast om beter in te kunnen spelen op de veranderde omstandigheden op de woningmarkt en in de beleidscontext.

In principe vormen de prestatieafspraken die SWB met beide gemeenten in haar werkgebied heeft gemaakt het belangrijkste beoordelingskader bij het evalueren van de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Wanneer de prestatieafspraken geen houvast bieden, bijvoorbeeld omdat er over bepaalde activiteiten (in een bepaald jaar) niets is afgesproken, dan zullen de door SWB geleverde prestaties primair beoordeeld worden vanuit de eigen ambities van SWB.

SWB heeft geen prestatiecontracten afgesloten met andere belanghebbenden dan de beide gemeenten waarin zij werkzaam is.

#### **Landelijk Energieconvenant**

De woningcorporaties, verenigd in Aedes, hebben in het 'Antwoord aan de Samenleving' de ambitie uitgesproken om 20 procent te besparen op het totale gasverbruik in de bestaande sociale huurwoningenvoorraad in de periode 2008-2018.

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

De prestaties van SWB worden beoordeeld in het licht van de opgaven in het werkgebied, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar vijf zogenaamde prestatievelden. In bijlage 5 worden de belangrijkste maatschappelijke prestaties van SWB op de vijf prestatievelden weergegeven in een zogenaamde prestatietabel.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



## 2.3 Conclusies en motivatie: Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 6,8. De prestaties in het licht van de opgaven (75 procent van het cijfer) worden beoordeeld met een 7,1. De ambities in relatie tot de opgaven (25 procent van het cijfer) worden beoordeeld met een 6,0. Hieronder worden deze oordelen verder toegelicht.

### Huisvesting van de primaire doelgroep

Het prestatieveld huisvesting van de primaire doelgroep bestaat uit twee onderdelen: woningtoewijzing en doorstroming (1) en betaalbaarheid (2).

#### *Woningtoewijzing en doorstroming: Neder-Betuwe*

De Prestatieafspraken Neder-Betuwe 2010-2014 stellen:

“SWB draagt zorg voor het in stand houden van een voldoende kernvoorraad (woningen met een kale huur tot 548,18 euro per maand, prijspeil 2009). Op basis van de huidige inzichten zal de kernvoorraad ten minste 2.100 woningen in 2015 dienen te omvatten”.

In 2009 bepaalt de aftoppingsgrens dus de omvang van de kernvoorraad. In de nieuwe prestatieafspraken 2013-2017 wordt dit echter vervangen door de liberalisatiegrens. Deze afspraken stellen:

“SWB spant zich in om de kernvoorraad (huurwoningen met een kale huurprijs tot 681,02 euro, prijspeil 2013) gedurende de convenantperiode licht te laten toenemen. De kernvoorraad van SWB bedraagt nu (2012) ongeveer 2.475 woningen. In 2017 zou dit mogen groeien tot 2.530, afhankelijk van de feitelijke ontwikkeling van het aantal huishoudens en de ontwikkeling van de scheefheid in de sociale huursector”.

Door SWB aangeleverde cijfers met betrekking tot de woningvoorraad in Neder-Betuwe laten het volgende zien:

Eind 2013 waren er in de gemeente Neder-Betuwe 2.237 huurwoningen met een huurprijs beneden de aftoppingsgrens. Hiermee wordt ruimschoots voldaan aan de prestatieafspraken 2010-2014.

Eind 2013 waren er in de gemeente Neder-Betuwe 2.435 huurwoningen met een huurprijs onder de liberalisatiegrens.

#### *Woningtoewijzing en doorstroming: Buren*

De prestatieafpraak tussen SWB en de gemeente Buren voor wat betreft de omvang van de kernvoorraad in de periode 2013-2017 is als volgt gedefinieerd:

“SWB spant zich in om de kernvoorraad (huurwoningen met een kale huurprijs tot 681,02 euro, prijspeil 2013) gedurende de convenantperiode licht te laten toenemen. De kernvoorraad van SWB bedraagt nu (2012) ongeveer 1.310 woningen. In 2017 zou dit mogen groeien tot 1.360, afhankelijk van de feitelijke ontwikkeling van het aantal huishoudens en de ontwikkeling van de scheefheid in de sociale huursector”.

Eind 2013 had SWB in de gemeente Buren 1.314 woningen met een huurprijs onder de liberaliseringsgrens.

#### *Woningtoewijzing en doorstroming*

Voor wat betreft het bevorderen van doorstroming voert SWB een actief beleid. Zo is de corporatie actief in een doorstroomproject waarbij ouderen die naar een kleinere woning verhuizen een korting op de huurprijs krijgen. Verder probeert SWB om de huisvestingskansen van de middeninkomensgroep te vergroten. Zo worden woningen met een huurprijs tussen de betaalbaarheidsgrens en de liberalisatiegrens ook toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen de 34.229 euro en 43.000 euro (prijspeil 2013). Op die manier probeert SWB de tien procent toewijzingsruimte uit de EU-beschikking maximaal te benutten.

#### *Betaalbaarheid*

Over het onderdeel betaalbaarheid is in de prestatieafspraken niets vastgelegd. De commissie meent echter dat SWB op dit onderdeel goede prestaties levert. De volgende drie overwegingen spelen hierbij een rol:

- De gemiddelde huurprijs van de sociale huurwoningen van SWB bedroeg in 2012 60,9 procent van de maximaal redelijke huur (CiP 2013). Dit is lager dan voor de referentiecorporaties (61,2 procent) en voor Nederland als geheel (67,2 procent).
- SWB voerde tijdens de visitatieperiode een relatief gematigd huurbeleid, waarbij de streefhuren op respectievelijk 65, 70 en 75 procent van de maximaal redelijke huur lagen. De percentages zijn hierbij afhankelijk van kwaliteitsniveau, WOZ-waarde en aanbiedingsresultaten.

- Op het gebied van huurachterstanden presteert SWB beter dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde (zie bijlage 5).

#### *Huisvesting primaire doelgroep: totaaloordeel*

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van SWB op het onderdeel 'Huisvesting van de primaire doelgroep' met een 7,0.

### **Huisvesting van bijzondere doelgroepen**

Voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen is in de prestatieafspraken het volgende vastgelegd.

#### *Neder-Betuwe: huisvesting bijzondere doelgroepen*

De prestatieafspraken 2010-2014 stellen het volgende: "Als onderdeel van de woonservicewijken zet SWB zich in om samen met de gemeente en zorgpartijen tot 2015 circa 40 zorgeenheden in Dodewaard en 40 zorgeenheden in Opheusden te realiseren. In samenspraak met de zorgpartijen wordt bezien in welke mate het daarbij om (niet zelfstandig) beschermd wonen dan wel (zelfstandig) verzorgd wonen dient te gaan".

In de prestatieafspraken tussen de gemeente Neder-Betuwe en SWB voor de periode 2013-2017 worden geen concrete aantallen door SWB te realiseren zorgeenheden meer genoemd.

De commissie is van mening dat SWB heeft voldaan aan de opgave voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen in de gemeente Neder-Betuwe. Met de realisatie van Steegakker 3 in Dodewaard (2010, 16 units voor psychogeriatrische patiënten) en de Reigerhof in Opheusden (2012, 31 voor zorg geschikte appartementen en een gezondheidscentrum), zijn er tussen 2010 en eind 2013 bijna 50 zorgeenheden gerealiseerd. Voor de komende jaren staan er bovendien nog verschillende projecten op stapel: Herenland 5 in Opheusden, Oranjehof in Ochten, tweede fase Reigerhof in Opheusden (Jaarverslag SWB, 2013).

#### *Huisvesting bijzondere doelgroepen: gemeente Buren*

Tijdens het grootste deel van de visitatieperiode waren er voor de gemeente Buren geen prestatieafspraken van kracht. In de prestatieafspraken voor de periode 2013 tot en met 2017 worden voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen geen meetbare doelstellingen geformuleerd.

Het ontbreken van duidelijke lokale opgaven laat onverlet dat SWB in de gemeente Buren goede prestaties heeft geleverd voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Met name de realisatie van het Kulturhus in Lienden springt in het oog. Dit multifunctionele gebouw bevat eenheden voor zelfstandig wonenden met een kleine zorgvraag alsmede eenheden voor begeleid en beschermd wonen.

#### *Huisvesting bijzondere doelgroepen: totaaloordeel*

De visitatiecommissie beoordeelt de prestaties van SWB op het onderdeel 'huisvesting bijzondere doelgroepen' met het cijfer 8,0. Dit hoge cijfer wordt gemotiveerd vanuit de oplevering van het Kulturhus in Lienden. Ook het feit dat het aandeel voor ouderen en gehandicapten geschikte woningen van SWB beduidend hoger ligt dan het gemiddelde voor de referentiegroep en Nederland als geheel, speelt hierbij een rol.



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

Bij het prestatieveld 'kwaliteit van de woningen en woningbeheer' staan de volgende drie onderdelen centraal: woningkwaliteit, energie en duurzaamheid en kwaliteit van de dienstverlening.

### *Woningkwaliteit*

Ten aanzien van de kwaliteit van bestaande woningvoorraad van SWB zijn er geen concrete prestatieafspraken. De commissie constateert dat de kwaliteit in vergelijking tot andere corporaties hoog is. Het bezit van SWB bestaat voor meer dan 90 procent uit eengezinswoningen en het gemiddeld aantal WWS-punten per woning bedraagt 155, tegenover 151 voor de referentiecorporaties en 140 voor Nederland als geheel (cijfers voor 2012 afkomstig uit CiP 2013). Op basis van haar eigen waarneming en de gesprekken die ze met de belanghebbenden heeft gevoerd, stelt de commissie verder vast dat ook de nieuwbouwprojecten van SWB van hoge kwaliteit zijn.

De onderhoudsuitgaven van SWB zijn relatief hoog. Omdat SWB een deel van de kosten voor onderhoud heeft geactiveerd, zijn deze uitgaven niet goed vergelijkbaar met de onderhoudskosten van andere corporaties.<sup>1</sup>

### *Energie en duurzaamheid*

In de prestatieafspraken van de gemeente Neder-Betuwe voor de periode 2010-2014 zijn weliswaar afspraken opgenomen met betrekking tot energie en duurzaamheid, maar over de monitoring hiervan heeft de commissie geen informatie aangetroffen.

De prestatieafspraken 2013-2017 tussen SWB en de gemeenten Neder-Betuwe en Buren stellen het volgende: "SWB voert momenteel een programma uit voor het treffen van isolerende maatregelen om haar woningbezit energiezuiniger te maken. De doelstelling hierbij is conform het ondernemingsplan: in 2017 minimaal 70 procent van het woningbezit op energielabel C en op termijn alle woningen op dit niveau".

Gezien het feit dat in 2013 al 64 procent van de woningen van SWB energielabel C heeft, en het aantal woningen met dit label tussen 2010 (29 procent) en 2013 (64 procent) sterk is toegenomen, verwacht de commissie dat SWB deze doelstelling makkelijk gaat halen. Tegelijkertijd stelt de commissie vast dat de energie- en duurzaamheidsdoelstellingen van SWB minder ambitieus zijn dan de doelstellingen van het Landelijk Energieconvenant. Voor SWB volstaat energielabel C als eindbeeld, terwijl het Landelijk Energieconvenant inzet op energielabel B.

---

<sup>1</sup> Activeren is het opnemen van kosten op de balans. Daarmee wordt een gedeelte van de uitgaven niet zichtbaar als kosten in het jaar waarin ze zijn gemaakt. Gedurende de visitatieperiode ging SWB op verschillende manieren met het activeren van kosten om. Na opmerkingen hierover van de accountant wordt het activeringsbeleid van SWB sinds 2013 op eenduidige wijze, conform de hiervoor geldende normen (RJ 645), vormgegeven.

### *Kwaliteit dienstverlening*

De kwaliteit van de dienstverlening van SWB, een aspect dat geen deel uitmaakt van de prestatieafspraken, wordt door de commissie als goed beoordeeld. Dit blijkt uit het feit dat SWB over het KWH-huurlabel beschikt. Op de meeste onderdelen van dit label scoort SWB bovendien beter dan het landelijk gemiddelde (zie ook bijlage 5). Huurders die reparatieverzoeken hebben kunnen deze via de website van SWB indienen.

### *Kwaliteit van de woningen en woningbeheer: totaaloordeel*

Het voorgaande in overweging nemend waardeert de commissie de prestaties van SWB op dit prestatieveld met het cijfer 7,0.

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

Het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed valt uiteen in de volgende vijf onderdelen: nieuwbouw, sloop, verkoop, woningverbetering en realisatie maatschappelijk vastgoed.

| <b>Gemeente</b>     | <b>Opgave 2010-2014</b>         | <b>Realisatie</b>               |
|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Neder-Betuwe</b> | 190 soc. huur, 35 goedkope koop | 65 soc. huur, 35 goedkope koop  |
| <b>Buren</b>        | N.v.t.                          | 101 soc. huur, 36 goedkope koop |

### *Nieuwbouw*

In de visitatieperiode is alleen voor de gemeente Neder-Betuwe een lokale opgave gedefinieerd. De prestatieafspraken tussen SWB en deze gemeente stellen: "De gemeente en SWB spannen zich gezamenlijk in om in de periode 2010-2014 circa 190 sociale huurwoningen en circa 35 goedkope koopwoningen op te leveren. De goedkope koopwoningen kennen een v.o.n.-prijs van maximaal 170.000 euro (prijsspeil 2009) en een aantal van deze woningen wordt voor lagere prijzen aangeboden in de vorm van KoopGarant. Verder zal SWB in deze periode 135 betaalbare en duurdere koopwoningen bouwen".

Uit door SWB aangeleverde gegevens heeft de commissie geconcludeerd dat SWB in de visitatieperiode in totaal 65 nieuwe sociale huurwoningen en 35 goedkope koopwoningen in de gemeente Neder-Betuwe heeft opgeleverd. Daarnaast zijn er projecten in ontwikkeling (Oranjehof Ochten, Herenland Opheusden, IJzendoorn-West, Dalwagen/Irenelaan Dodewaard, tweede fase Reigerhof). Het niet geheel realiseren van de oorspronkelijke opgave heeft te maken met de economische crisis en het feit dat SWB recent haar projectenportefeuille heeft herijkt. De gemeente Neder-Betuwe heeft begrip voor deze omstandigheden. Dit blijkt uit het feit dat de prestatieafspraken al één jaar voor afloop van de oude afspraken (2010-2014) zijn vervangen door nieuwe afspraken (2013-2017). In deze nieuwe afspraken wordt niet meer gerefereerd aan de 'oude' nieuwbouwopgave voor SWB.

Voor de gemeente Buren was er in de visitatieperiode geen sprake van een in prestatieafspraken vastgelegde lokale bouwopgave. Uit door SWB aangeleverde cijfers blijkt dat de corporatie in deze periode 101 sociale huurwoningen en 36 goedkope koopwoningen in deze gemeente heeft gerealiseerd.

Per saldo concludeert de commissie dat de nieuwbouwproductie van SWB met name in 2012 en 2013 van indrukwekkende omvang is geweest (zie ook bijlage 5).

### *Sloop*

In de prestatieafspraken tussen SWB en de gemeente Neder-Betuwe voor de periode 2010-2014 staat vermeld dat SWB in de genoemde periode ruim 100 woningen zal gaan slopen om vervolgens vervangende nieuwbouw te plegen.

In totaal zijn er in de periode 2010-2013 72 woningen gesloopt. Hiermee wordt niet volledig aan de oorspronkelijke opgave voldaan. De voortijdige herijking van de prestatieafspraken laat echter zien dat deze oorspronkelijke opgave voor de gemeente Neder-Betuwe minder relevant geworden is.

Voor de komende jaren heeft SWB haar sloop- en herstructureringsambities duidelijk naar beneden bijgesteld. In het nieuwe strategisch voorraadbeleid van de corporatie wordt er namelijk voor gekozen om woningen die voorheen op de nominatie stonden om gesloopt te worden, te verkopen (zie ook de position paper: bijlage 5).

In de gemeente Buren zijn in de visitatieperiode 55 woningen gesloopt. Van een vastgestelde lokale opgave was voor deze gemeente geen sprake.

De realisatie-index sloop van SWB bedroeg in de periode 2010-2012 0,74, tegenover 0,43 voor Nederland als geheel (CiP 2013).

### *Woningverbetering*

In de prestatieafspraken zijn geen afspraken terug te vinden die specifiek betrekking hebben op het onderdeel woningverbetering. De commissie constateert dat SWB in vergelijking met andere corporaties relatief weinig uit geeft aan woningverbetering. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat het activeringsbeleid van de corporatie ervoor zorgt dat de cijfers mogelijk een vertekend beeld laten zien (zie ook voetnoot 1 op pagina 27).

### *Verkopen*

In de prestatieafspraken tussen SWB en de gemeente Neder-Betuwe voor de periode 2010-2014 staan geen doelstellingen met betrekking tot woningverkoop opgenomen. In de prestatieafspraken voor de periode 2013-2017 wordt gesteld dat SWB ernaar streeft om jaarlijks circa 20 woningen uit het bestaande bezit te verkopen (totaal gemeente Buren en Neder-Betuwe) zolang dit niet strijdig is met de overeengekomen minimale kernvoorraad. Uit de prestatietabel (bijlage 5) blijkt dat SWB in de visitatieperiode 52 reguliere verkopen en 52 verkopen onder voorwaarden (KoopGarant) heeft gerealiseerd. De realisatie-index verkopen varieert tussen de 0,73 (2011) en de 0,85 (2012). Dit betekent dat het grootste deel (tussen de 73 en de 85 procent) van de door SWB geplande verkopen ook daadwerkelijk is gerealiseerd. Ter vergelijking: voor Nederland als geheel lag de realisatie-index verkopen in de periode 2010-2012 rond de 0,67 (CiP 2013).

### *Maatschappelijk vastgoed*

De prestatieafspraken bevatten geen meetbare doelstellingen met betrekking tot de realisatie van maatschappelijk vastgoed. Het belangrijkste door SWB gerealiseerde project op dit gebied betreft het Kulturhus in Lienden.

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

Het voorgaande in overweging nemend beoordeelt de commissie de prestaties van SWB op dit prestatieveld met het cijfer 7,0.

## Kwaliteit van wijken en buurten

Voor wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten stellen de prestatieafspraken tussen SWB en de gemeente Neder-Betuwe voor de periode 2010-2014 het volgende:

“De gemeente is eindverantwoordelijk voor de leefbaarheid. In de wijken waar SWB bezit heeft, dragen de gemeente en de corporatie gezamenlijk zorg voor het handhaven en bevorderen van de leefbaarheid.

SWB levert hierbij de volgende inbreng:

- Het samen met de gemeente en bewoners(-organisaties) opstellen van leefbaarheidsvisies voor de dorpen en een daaruit voortvloeiende agenda: wat zijn de zaken die moeten worden aangepakt?
- Het versterken van de sociale cohesie in de dorpen door het ondersteunen van bewonersinitiatieven en dorpsorganisaties.
- Het voorkomen en bestrijden van woonoverlast door het tegengaan van illegale bewoning en het waar nodig aanbieden van buurtbemiddeling en begeleiding van huurders van SWB.
- De ‘dorpstafels’ die de gemeente organiseert, zijn een plek om de inbreng van SWB en de samenwerking daarbij met de gemeente nader uit te werken.”

De commissie concludeert dat de laatste drie van de vier genoemde punten goed door SWB zijn opgepakt. SWB heeft een leefbaarheidsbudget dat bestemd is voor uitgaven op materieel gebied in de woonomgeving of om activiteiten op het vlak van sociale cohesie te bevorderen. Bewonerscommissies en individuele bewoners kunnen middelen uit dit budget aanvragen. De omvang van dit budget bedraagt jaarlijks ongeveer 75.000 euro. In het algemeen wordt dit budget niet volledig benut.

Uit de gevoerde gesprekken en de door de corporatie aangeleverde documenten, concludeert de commissie dat SWB ruim voldoende presteert voor wat betreft het bestrijden van woonoverlast. Hiervoor is ook meer personele capaciteit vrijgemaakt. Tot slot neemt SWB geregeld deel aan dorpsstafels, wijkscouwen en andere overleggen op het gebied van leefbaarheid. In het begin van de visitatieperiode werd hierbij een zeer actieve rol ingenomen maar inmiddels is SWB een stuk terughoudender om te participeren in leefbaarheidsprojecten. Dit heeft te maken met de herijking van het corporatiebeleid zoals vastgelegd in het ondernemingsplan 2014.

De bovenstaande constatering geldt zowel voor de gemeente Neder-Betuwe als ook voor de gemeente Buren (hoewel de genoemde prestatieafpraak alleen betrekking heeft op de gemeente Neder-Betuwe).

Aan het eerstgenoemde punt uit de prestatieafpraak met de gemeente Neder-Betuwe, het opstellen van leefbaarheidsvisies voor de dorpen, heeft SWB niet voldaan. Lopende de visitatieperiode is SWB tot de conclusie gekomen dat het maken van dorpsplannen niet tot de kerntaken van een woningcorporatie behoort. Dit betekent waarschijnlijk dat SWB ook niet zal voldoen aan de prestatieafpraak met de gemeente Neder-Betuwe die voor de periode 2013-2017 van kracht is. Hierin wordt namelijk opnieuw gesteld dat “SWB werkt aan dorpsplannen waarin ze haar ondernemingsplanambities op kernniveau concreet maakt”. Overigens is het opvallend dat de gemeente Buren op dit vlak minder van SWB verwacht. In de prestatieafspraken 2013-2017 tussen SWB en deze gemeente staat dat de gemeente trekker is bij het opstellen van de gebiedsvisies en dat van SWB slechts een meedenkende rol wordt verwacht.

#### *Kwaliteit van wijken en buurten: totaaloordeel*

Het voorgaande in ogenschouw nemend beoordeelt de commissie de prestaties van SWB op het prestatieveld 'kwaliteit van wijken en buurten' met het cijfer 6,4.

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

Tijdens de visitatieperiode waren er bij SWB twee verschillende ondernemingsplannen van kracht, terwijl een aanzet werd gegeven voor het opstellen van een derde ondernemingsplan. In het ondernemingsplan 2010-2012 lag naast het primaire proces (aanbieden van betaalbare huurwoningen) sterk de nadruk op duurzaamheid, leefbaarheid en het investeren in maatschappelijk vastgoed. Deze ambities bleven bestaan in het Ondernemingsplan 2013-2017 getiteld 'Koersen op Kernen'. Anders dan in het eerste ondernemingsplan worden de ambities van SWB in 'Koersen op Kernen' duidelijk vertaald in meetbare doelstellingen. Het ondernemingsplan 2014 voorziet in een duidelijke bijstelling van de ambities van de voorgaande ondernemingsplannen. Hoewel dit plan buiten de visitatieperiode is opgesteld, werd een eerste aanzet ervoor al in 2013 gegeven. In het ondernemingsplan 2014 focust SWB zich sterker dan voorheen op haar kerntaken: het bouwen en beheren van betaalbare woningen voor huishoudens met een lager inkomen. In het ondernemingsplan 2014 wordt deze nieuwe focus als volgt omschreven: "Uit enthousiasme heeft SWB in de afgelopen jaren veel meer taken binnen het wonen opgepakt die verder reiken dan alleen de fysieke woning. Hoewel dit voortkwam uit maatschappelijke betrokkenheid is achteraf de conclusie dat SWB hierin soms partijen voorbij gelopen is en zich niet altijd heeft afgevraagd wat de huurders ook prima zelf kunnen organiseren. Door nu haar rol binnen het brede terrein van het wonen scherper te definiëren, geeft SWB meer duidelijkheid naar de huurders, de medewerkers en de maatschappelijke samenwerkingspartners".

## **2.5 Beoordeling visitatiecommissie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de opgaven met het cijfer 6,0. Hieronder wordt deze beoordeling nader toegelicht.

## **2.6 Conclusies en motivatie: Ambities in relatie tot de opgaven**

De commissie constateert dat SWB goed op de hoogte is van de lokale en regionale woningmarktcontext waarbinnen de corporatie opereert. De corporatie laat regelmatig woningbehoefte- en woningmarktonderzoeken uitvoeren en participeert samen met de gemeente Neder-Betuwe en Buren in de jaarlijkse woningmarktmonitor.

De wijze waarop de belanghebbenden bij het beleid betrokken worden, wisselt in de tijd. Bij het opstellen van het ondernemingsplan 2013-2017 zijn de belanghebbenden uitgebreid geconsulteerd, maar bij de andere twee ondernemingsplannen (2010-2012, 2014) was de belanghebbendenbetrokkenheid aan de voorkant minder groot.

Over het algemeen sluiten de ambities en doelstellingen van SWB in behoorlijke mate aan bij de lokale volkshuisvestingsopgaven. Niettemin wil de commissie hier wel een kanttekening bij plaatsen. Zo stelt de commissie vast dat SWB de vraag naar (duurdere) koopwoningen heeft overschat en teveel woningen in de koopsector heeft gerealiseerd. Dit heeft geleid tot moeilijk verkoopbare en/of leegstaande koopwoningen. SWB is hier duidelijk overvallen door de crisis, maar heeft vervolgens haar beleid adequaat aangepast.

## 2.7 Totaalbeoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalbeoordeling voor Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt 6,8. Dit cijfer komt tot stand door weging van de beoordelingen bij 'Presteren naar Opgaven' (75 procent) en 'Ambities in relatie tot de opgaven' (25 procent).

| Presteren naar Opgaven en Ambities           |        |            |            |
|----------------------------------------------|--------|------------|------------|
|                                              | Cijfer | Cijfer     | Weging     |
| Prestaties in het licht van de opgaven       |        | <b>7,1</b> | <b>75%</b> |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep     | 7,0    |            |            |
| 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen    | 8,0    |            |            |
| 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer | 7,0    |            |            |
| 4. (Des)investeringen in vastgoed            | 7,0    |            |            |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten           | 6,4    |            |            |
| Ambities in relatie tot de opgaven           |        | <b>6,0</b> | <b>25%</b> |
| <b>Gemiddelde score</b>                      |        | <b>6,8</b> |            |



### 3 Presteren volgens Belanghebbenden

Belanghebbenden van woningcorporaties zijn alle maatschappelijke partijen die belang hebben bij het beleid van de corporatie. Het gaat dan om de huurdersvertegenwoordigers en de gemeenten, maar ook om bijvoorbeeld zorg- en welzijnsorganisaties. Deze partijen verwachten dat de woningcorporatie rekening houdt met hun belangen en behoeften. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat de belanghebbenden geven over de prestaties van SWB. Het is gebaseerd op vier groepsinterviews die de visitatiecommissie heeft gehouden met de belangrijkste belanghebbenden van de corporatie (zie bijlage 4).

#### 3.1 De belanghebbenden van SWB

##### **Huurdersorganisatie**

De huurders van SWB worden vertegenwoordigd door Huurdersvereniging Lingewaarden. Deze vereniging is in 1994 opgericht en heeft ongeveer 600 leden. Hiermee vertegenwoordigt de huurdersvereniging een betrekkelijk beperkt deel van alle huurders van SWB. Samen met de huurdersvereniging zoekt SWB naar mogelijkheden om de representativiteit te vergroten. De huurdersvereniging overlegt ongeveer vier keer per jaar met de manager Wonen van SWB. De samenwerkingsovereenkomst tussen de huurdersvereniging en SWB dateert uit 2009.

##### **Gemeenten**

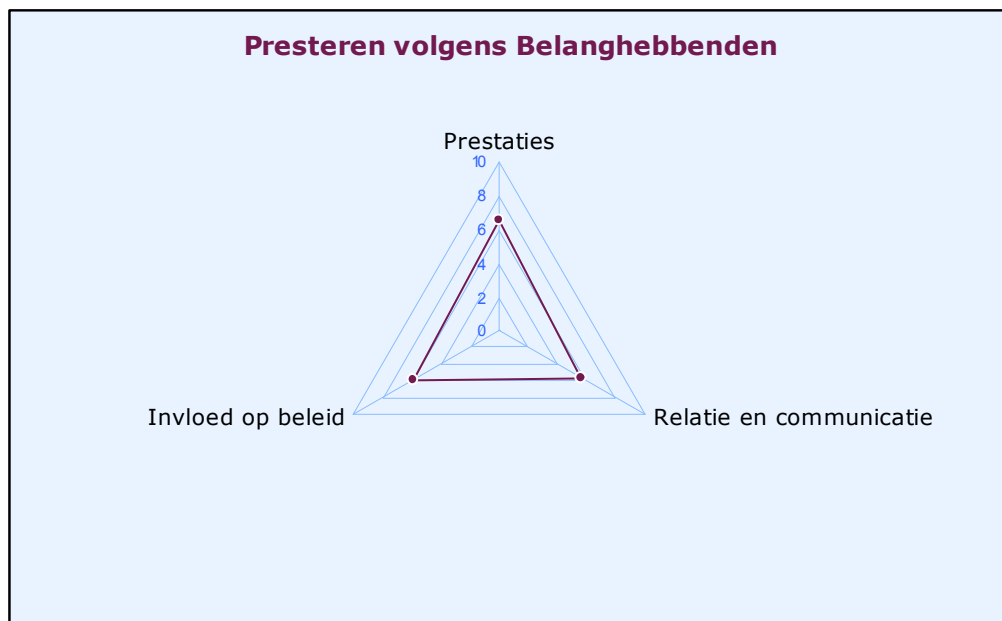
SWB is actief in de gemeenten Neder-Betuwe (met ongeveer 2.500 woningen) en Buren (met ruim 1.300 woningen).

##### **Zorg- en Welzijnspartijen**

SWB werkt samen met de volgende zorg- en welzijnspartijen:

- Zorgcentra de Betuwe (ZDB): organisatie die zich bezig houdt met wonen en zorg;
- Stichting Welzijn Buren: welzijnsorganisatie die actief is in de gemeenten Buren en Neder-Betuwe;
- Stichting Welzijn Senioren Neder-Betuwe: welzijnsorganisatie die zich richt op senioren in de gemeente Neder-Betuwe;
- Mozaïek Welzijn: een welzijnsorganisatie die actief is in de regio Rivierenland;
- STMR: organisatie die actief is op het gebied van wonen, zorg en welzijn in de regio Rivierenland.

## 3.2 Beoordeling belanghebbenden



| Presteren volgens Belanghebbenden            |        |            |            |
|----------------------------------------------|--------|------------|------------|
|                                              | Cijfer | Cijfer     | Weging     |
| Prestaties                                   |        | <b>6,6</b> | <b>50%</b> |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep     | 6,8    |            |            |
| 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen    | 6,9    |            |            |
| 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer | 6,8    |            |            |
| 4. (Des)investeringen in vastgoed            | 6,2    |            |            |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten           | 6,4    |            |            |
| Relatie en communicatie                      |        | <b>5,6</b> | <b>25%</b> |
| Invloed op beleid                            |        | <b>5,9</b> | <b>25%</b> |
| <b>Gemiddelde score</b>                      |        | <b>6,2</b> |            |

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

### 3.3 Verbeterpunten en wensen van belanghebbenden

Door de belanghebbenden werden de volgende verbeterpunten voor SWB/wensen ten aanzien van het corporatiebeleid aangedragen.

#### **Vanuit de huurdersvertegenwoordigers**

- Verbeter de interne en externe communicatie;
- Zorg voor meer continuïteit in het management en vaste gesprekspartner voor de huurdersvertegenwoordigers;
- Ontwikkel duidelijk beleid ten aanzien van de servicekosten en raadpleeg de huurdersvereniging hierover;
- Verander het beleid bij mutatie en het ZAV-beleid zodat mensen na verhuizing makkelijker zaken van elkaar kunnen overnemen;
- Verbeter de aansturing binnen de organisatie;
- Geef de huurdersvertegenwoordigers de mogelijkheid om met de directeur-bestuurder te overleggen in plaats van met de Manager Wonen.

#### **Vanuit de gemeente Buren**

- Neem zelf het initiatief om kennis te maken met nieuwe wethouders;
- Betrek de gemeente meer en eerder bij het corporatiebeleid;
- Overleg frequenter met de gemeente over de onderkant van de woningmarkt.

#### **Vanuit de gemeente Neder-Betuwe**

- Communiceer meer naar college van B & W en gemeenteraad. Zoek hierbij rechtstreeks contact met de wethouders en laat dit niet via het bestuurssecretariaat lopen;
- Verbreed je doelgroep en neem ook verantwoordelijkheid voor de middeninkomensgroepen omdat deze tussen wal en schip dreigen te vallen;
- Ontwikkel een doelgroepenbeleid zodat duidelijker wordt wat de verschillende doelgroepen van SWB kunnen verwachten;
- Wees zorgvuldiger bij herstructureringsprojecten: betere communicatie naar bewoners toe, sneller terugbouwen van vervangende nieuwbouw;
- Betrek de huurdersvertegenwoordigers beter bij het corporatiebeleid;
- Besteed meer aandacht aan het huisvesten van mensen met een beperking;
- Neem meer verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de openbare ruimte;
- Vier je successen en breng naar buiten wat je presteert.

#### **Door beide gemeenten genoemd**

- Wees zorgvuldiger bij woningtoewijzing van 'lastige huurders' en communiceer hier beter over met de directe omgeving;
- Ontwikkel samen met de gemeente een visie op wonen en zorg zodat beide partijen beter weten wat ze op dit gebied van elkaar kunnen verwachten.

#### **Vanuit de zorg- en welzijnsorganisaties**

- Communiceer beter over wat je als corporatie wel en niet oppakt;
- Span je meer in voor starters op de woningmarkt;
- Besteed meer aandacht aan het oudste deel van het woningbezit (gebouwd voor 1970);

- Ga met de gemeente in overleg over wie wat doet in de openbare ruimte;
- Besteed meer aandacht aan het ondersteunen en faciliteren van mantelzorgers;
- Kijk meer 'achter de voordeur' zodat eventuele probleemhuishoudens eerder geholpen kunnen worden.

### 3.4 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort SWB een 6,2 op het Presteren volgens Belanghebbenden. Dit cijfer valt uiteen in een aantal deeltijfers voor de verschillende prestatievelden. Hieronder worden deze deeltijfers nader toegelicht. Hierbij wordt opgemerkt dat niet alle belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector op alle vijf prestatievelden een cijfer hebben gegeven.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van SWB op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersvertegenwoordigers (7,5) zijn positief over de prestaties van SWB op dit gebied, al constateren ze wel dat de betaalbare woningvoorraad in de afgelopen jaren is afgenomen. Ook de gemeenten zijn overwegend positief (6,8). De gemeente Neder-Betuwe constateert dat SWB qua huurprijzen niet hoog in de boom zit en actief probeert om de doorstroming op gang te brengen. De zorg- en welzijnspartijen zijn het minst positief (6,0). In deze groep wordt gesteld dat SWB meer zou moeten doen voor de starters op de woningmarkt.

#### Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 6,9.

Over de prestaties van SWB voor wat betreft de huisvesting van bijzondere doelgroepen zijn de huurdersvertegenwoordigers positief (8,0). Zij menen dat SWB op dit gebied een flinke inhaalslag heeft gemaakt, met name door de oplevering van het Kulturhus in Lienden. Wel geven de huurdersvertegenwoordigers aan dat de seniorencomplexen van SWB ook voor de senioren bestemd moeten blijven. Nu worden er soms ook andere huishoudens (jongeren, arbeidsmigranten) in geplaatst, wat kan leiden tot een verminderde leefbaarheid en gevoelens van onveiligheid bij de bewoners. De gemeenten zijn redelijk positief (6,6) over de wijze waarop SWB bijzondere doelgroepen huisvest. De gemeente Neder-Betuwe geeft wel aan dat deze inspanningen zich vrijwel uitsluitend op ouderen richten; in de huisvesting voor mensen met een beperking is SWB in deze gemeente weinig actief. De gemeente Buren constateert dat SWB een terugtrekkende beweging maakt waar het gaat om huisvesten van bijzondere doelgroepen. Ook de belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector (6,1) zien deze terugtrekkende beweging. Zij hebben waardering voor de prestaties van SWB in de afgelopen jaren, maar weten niet precies wat ze in de toekomst nog van de corporatie kunnen verwachten.

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

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van SWB op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,8.

De huurdersvertegenwoordigers zijn redelijk kritisch (6,0) over het kwaliteitsbeleid van SWB. Zij vinden dit beleid onduidelijk en inconsistent. Het bevreemdt huurders bijvoorbeeld dat er twee keer in vijf jaar tijd dubbel glas wordt geplaatst in een woning. De gemeenten zijn een stuk positiever (8,0). Zij hebben waardering voor de kwaliteitsverbeteringen die de corporatie de afgelopen jaren heeft uitgevoerd en vinden dat de woningen van SWB er over het algemeen goed bij staan. De gemeente Neder-Betuwe meent wel dat de corporatie op het gebied van energieprestaties een achterstand heeft in te halen. Door de zorg- en welzijnspartijen (6,3) wordt geconstateerd dat de kwaliteit van de oudere woningen van SWB (gebouwd voor 1970) soms te wensen overlaat. Ze missen duidelijk beleid op dit gebied: "Breek ze snel af en bouw iets nieuws". Over de kwaliteit van het nieuwere bezit van SWB zijn de zorg- en welzijnspartijen wel goed te spreken.

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

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van SWB op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,2.

De huurdersvertegenwoordigers (6,0) vinden dat er de afgelopen jaren teveel door SWB is gebouwd, met name in de koopsector. Ze kunnen zich goed vinden in het nieuwe strategisch voorraadbeleid waarin SWB zich terughoudend opstelt ten opzichte van sloop en (vervangende) nieuwbouw.

De gemeenten (6,7) zijn redelijk positief over het investeringsbeleid van SWB. De gemeente Buren is zeer te spreken over de projecten 'de Slaagh' en 'Kulturhus Lienden', hoewel er wel zorgen zijn over de exploitatie van het laatstgenoemde project. De gemeente Neder-Betuwe heeft waardering voor de woonzorgcomplexen die SWB in de gemeente heeft gerealiseerd. Tegelijkertijd stelt deze gemeente vast dat de communicatie en afstemming met bewoners bij herstructureringsprojecten beter kan.

De zorg- en welzijnspartijen (6,0) zijn gematigd positief. Enerzijds constateren ze dat SWB in de afgelopen jaren een aantal mooie projecten heeft neergezet. Anderzijds stellen ze vast dat het Kulturhus in Lienden waarschijnlijk veel meer heeft gekost dan dat het ooit zal opleveren. Ook zijn deze belanghebbenden van mening dat het bouwen van koopwoningen geen taak voor een woningcorporatie is.

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

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van SWB op dit prestatieveld gemiddeld met een 6,4.

De huurdersvertegenwoordigers (6,7) geven aan dat SWB over het algemeen goed ingrijpt bij overlast, waarbij er wordt samengewerkt met het maatschappelijk werk. De gemeenten vinden de prestaties van SWB op het gebied van leefbaarheid ruim voldoende (7,0), al constateert de gemeente Buren wel dat de corporatie op dit gebied duidelijk een terugtrekkende beweging maakt. De gemeente Neder-Betuwe zou graag zien dat SWB wat meer verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit van de openbare ruimte.

De zorg- en welzijnspartijen waarderen de prestaties van SWB voor wat betreft de kwaliteit van wijken en buurten met een krappe voldoende (5,6). De terugtrekkende beweging van de corporatie baart de partijen zorgen. De verwachtingen die zijn gewekt op basis van het ondernemingsplan 2013-2017 worden niet waargemaakt: "Terugkijkend op de afgelopen vier jaar is het cijfer vijf niet terecht, maar om een signaal af te geven, geef ik dit cijfer toch", aldus één van de belanghebbenden uit de zorg- en welzijnssector.

### **De relatie en communicatie met SWB**

De tevredenheid van de belanghebbenden over de relatie en communicatie met de corporatie wisselt sterk, maar is gemiddeld net voldoende (5,6).

De commissie constateert dat de gemeenten positief zijn, maar dat huurdersvertegenwoordigers en zorg- en welzijnspartijen veel ruimte zien voor verbetering.

Waar het de corporatie lukt om met de gemeente een constructieve verhouding te creëren, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau, is er bij de huurdersvereniging onvrede. Door opvolgende personele wisselingen, missen zij een structureel aanspreekpunt. De zorg- en welzijnspartijen vinden SWB niet erg toegankelijk: "Je wordt veel doorverbonden en de mensen die je moet hebben zijn er vaak niet". Ook zijn ze van mening dat SWB onvoldoende communiceert over de beleidswijzigingen die er sinds 2013 hebben plaatsgevonden: "Treed meer naar buiten en leg meer uit".

### **Invloed op het beleid van SWB**

De belanghebbenden beoordelen de invloed die ze op het beleid van SWB hebben met een gemiddeld cijfer van 5,9.

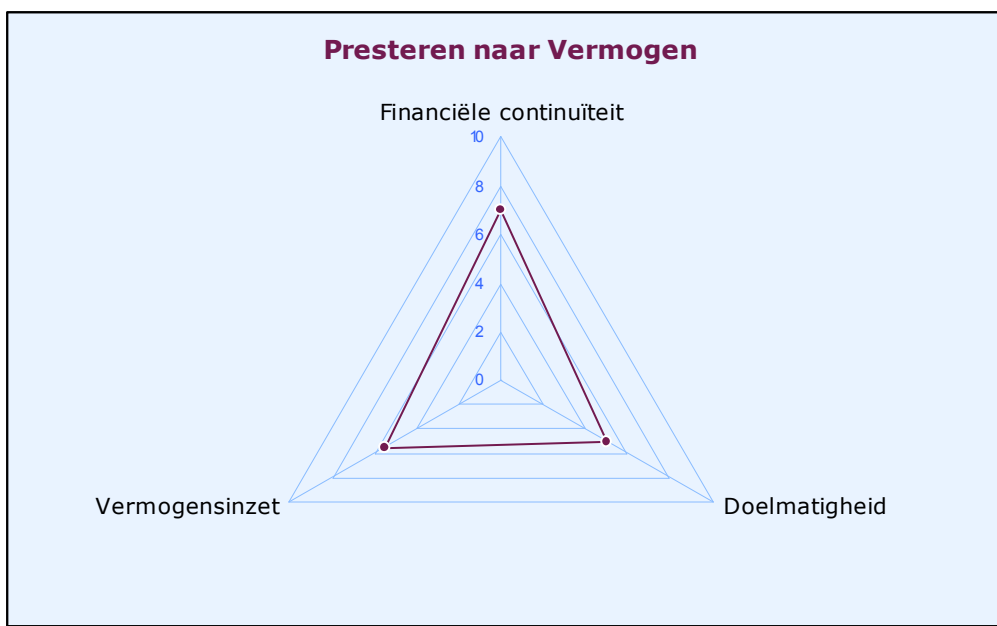
Ook hier zijn de huurdersvertegenwoordigers het meest negatief (4,5). Zij voelen zich niet serieus genomen door de corporatie. De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat ze niet direct betrokken zijn geweest bij het opstellen van het ondernemingsplan 2010-2012 en het ondernemingsplan 2014. Alleen bij het ondernemingsplan 2013-2017 hebben ze input kunnen leveren. Overigens kunnen de huurdersvertegenwoordigers zich inhoudelijk gezien wel goed vinden in het ondernemingsplan 2014.

De gemeenten ervaren de invloed die ze op het beleid van SWB hebben als voldoende (6,3). Ze geven aan dat er in de bestuurlijke overleggen op goede wijze over het lokale woonbeleid wordt gesproken. Wel waren de beide gemeenten graag meer aan de voorkant betrokken geweest bij het jongste ondernemingsplan van SWB. De partijen uit de zorg- en welzijnssector zijn behoorlijk positief over de invloed die ze op het beleid van SWB hebben (7,0). Het feit dat ze betrokken zijn geweest bij het opstellen van het ondernemingsplan 2013-2017, alsmede bij deze visitatie, wordt door deze belanghebbenden zeer gewaardeerd.

## 4 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van SWB. Hierbij kijkt de commissie naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en vermogensinzet.

### 4.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



| Presteren naar Vermogen |  |        |        |
|-------------------------|--|--------|--------|
|                         |  | Cijfer | Weging |
| Financiële continuïteit |  | 7,0    | 30%    |
| Doelmatigheid           |  | 5,0    | 30%    |
| Vermogensinzet          |  | 5,5    | 40%    |
| Gemiddelde score        |  | 5,8    |        |

### 4.2 Conclusies en motivatie

#### Financiële continuïteit

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6:

In 2010-2012 ontving de corporatie een zogenaamd A1-oordeel van het CFV. De CFV toezichtbrief uit 2013 gaf geen aanleiding voor het doen van interventies. Wel worden in de brieven van het CFV geregeld vragen gesteld en aandachtspunten benoemd. In 2012 vroeg het CFV aandacht voor de omvang en stuurbaarheid van de projectenportefeuille, in 2013 voor de terugkoopverplichtingen in het kader van verkoop onder voorwaarden (KoopGarant) en de relatief hoge stichtingskosten voor nieuwbouw.



Het WSW beoordeelt SWB in alle jaren van de visitatieperiode als kredietwaardig. Het WSW heeft SWB in verschillende jaren verzocht om extra informatie aan te leveren. In 2013 constateerde het WSW dat het door SWB aangeleverde kasstroomoverzicht enkele kleine onjuistheden bevatte. SWB heeft vervolgens aan de accountant gevraagd om ten aanzien van dit thema met aandachts- en verbeterpunten te komen. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de commissie bovendien het volgende pluspunt:

- Ondanks de forse investeringsagenda van de afgelopen jaren heeft SWB een behoorlijke vermogenspositie. De effecten van het nieuwe landelijke beleid (Verhuurdersheffing) zijn op snelle en adequate wijze in de financiële rapportages verwerkt. De meer recente bestuurlijke rapportages van SWB (kwartaalrapportages aan de RvC) bevatten een duidelijke risicoparagraaf, waarin wordt aangegeven welke invloed projectrisico's kunnen hebben op de totale vermogenspositie van de corporatie. De projectrisico's worden op deze wijze verkleind.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7,0.

### Doelmatigheid

SWB voldoet niet aan het ijkpunt voor een 6. De netto bedrijfslasten van de corporatie zijn de afgelopen jaren fors gedaald, maar liggen ruim boven die van de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. De personeelskosten per fte zijn bovengemiddeld hoog. Dat de bedrijfslasten van SWB relatief hoog zijn, wordt ook door de corporatie zelf erkend. In de laatste twee ondernemingsplannen van SWB is aandacht voor de hoge bedrijfslasten. Het verhogen van het kostenbewustzijn binnen de organisatie is één van de doelstellingen van het ondernemingsplan 2013-2017. Het vigerende ondernemingsplan (2014) stelt: "Door het verhogen van het kostenbewustzijn en door kritisch te kijken naar de organisatie-inrichting gaat SWB haar bedrijfslasten in overeenstemming brengen met de sector". In de jaarlijkse begrotingen wordt eveneens aandacht besteed aan het verminderen van de bedrijfslasten. In de visitatieperiode heeft SWB haar bedrijfslasten in eerste instantie omlaag gebracht door de inhuur van derden te verminderen. Daarnaast vindt er ook sturing op de vaste personeelsformatie plaats en zijn de arbeidsvoorwaarden waar mogelijk versoerd. Volgens SWB hangen de relatief hoge bedrijfslasten van de corporatie overigens ook deels samen met de betrekkelijk hoge rioollasten voor woningeigenaren in de gemeenten Buren en Neder-Betuwe.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5, omdat de bedrijfslasten van SWB nog steeds flink boven het gemiddelde liggen. De commissie ziet wel dat de corporatie zich actief inspant om deze lasten terug te brengen.

| Kerngegevens                                  | Corporatie | Referentie corporatie | Landelijk gemiddelde |
|-----------------------------------------------|------------|-----------------------|----------------------|
| Netto bedrijfslasten per vhe in € in 2012     | 1.679      | 1.320                 | 1.396                |
| Toename netto bedrijfslasten in % (2009-2012) | -14,4      | 2,4                   | -0,5                 |
| Aantal vhe per fte                            | 90         | 101                   | 89                   |
| Personeelskosten per fte in €                 | 89.717     | 68.887                | 66.128               |

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2013*

## Vermogensinzet

SWB voldoet net niet aan het ijkpunt voor een 6.

Tijdens de visitatieperiode heeft SWB gewerkt met een omvangrijke projectenportefeuille. Terugkijkend kan worden vastgesteld dat het maatschappelijk vermogen van de corporatie binnen de visitatieperiode op verschillende manieren is ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Met name in de periode 2011-2013 lag de nadruk op investeringen in de realisatie van maatschappelijk vastgoed en de bouw van koopwoningen. De besluiten over deze investeringen zijn genomen op grond van de toen geldende inzichten en plannen en zijn ook geaccordeerd door de raad van commissarissen. Een koppeling met het vigerende ondernemingsplan was hierbij niet altijd duidelijk aanwezig. Zo maakte het Kulturhus in Lienden geen deel uit van de ondernemingsplannen van SWB.

Bij het nemen van de bovengenoemde investeringsbesluiten werd beperkt rekening gehouden met mogelijke risico's, zoals de daling van de huizenprijzen en teruglopende inkomsten voor zorg- en welzijnspartijen voor de zekerheid ten aanzien van de huurcontracten. Ook was er geen kader waarmee het maatschappelijk rendement in maatschappelijk vastgoed kon worden afgewogen tegen het rendement van investeringen in bijvoorbeeld woningkwaliteit of betaalbaarheid. Kortom er was tot op zekere hoogte sprake van een kokervisie op projectontwikkeling met een winstverwachting die onvoldoende hard bleek. Dit wordt ook door de huidige directeur-bestuurder van SWB erkend en heeft recent aanleiding gegeven tot een herijking van het corporatiebeleid (Ondernemingsplan 2014, position paper).

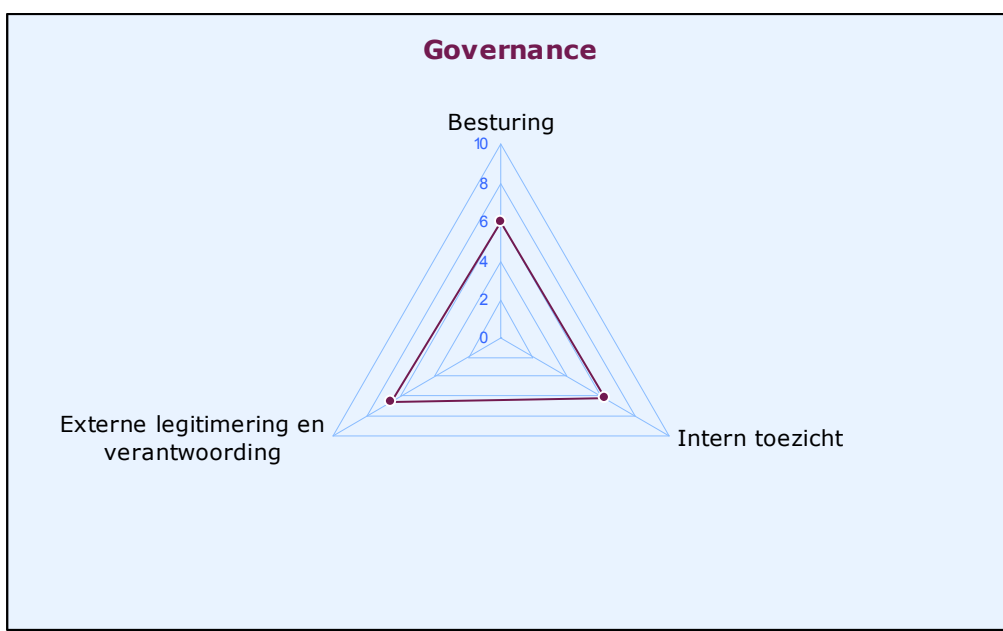
De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 5,5, waarbij wordt opgemerkt dat het jongste ondernemingsplan van SWB (Ondernemingsplan 2014) een duidelijk beleidskader biedt voor de toekomstige vermogensinzet van SWB. De corporatie is hier duidelijk een nieuwe weg ingeslagen.



## 5 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord bestuurd wordt. Bij governance spelen verschillende factoren een rol: de kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de externe legitimering en verantwoording.

### 5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



| Governance                             |        |            |
|----------------------------------------|--------|------------|
|                                        | Cijfer | Cijfer     |
| Besturing                              |        | 6,0        |
| - Plan                                 | 6,0    |            |
| - Check                                | 6,0    |            |
| - Act                                  | 6,0    |            |
| Intern toezicht                        |        | 6,2        |
| - Functioneren RvC                     | 6,7    |            |
| - Toetsingskader                       | 6,0    |            |
| - Toepassing Governancecode            | 6,0    |            |
| Externe legitimering en verantwoording |        | 6,5        |
| - Externe legitimatie                  | 6,0    |            |
| - Openbare verantwoording              | 7,0    |            |
| <b>Gemiddelde score</b>                |        | <b>6,2</b> |

### 5.2 Conclusies en motivatie

#### Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6,0. Dit is het gemiddelde van de scores die SWB haalt op de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act'.

## **Plan**

Bij het onderdeel 'Plan' gaat het om de visie die de corporatie heeft en de wijze waarop deze visie vertaald wordt in concrete en meetbare doelen.

### *Visie*

Tijdens de visitatieperiode zijn er twee ondernemingsplannen van kracht geweest (2010-2012, 2013-2017), waardoor SWB altijd de beschikking heeft gehad over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren (dit is het ijkpunt voor een 6).

Ondernemingsplannen werden bijgesteld wanneer de omstandigheden hiertoe aanleiding gaven. Dit blijkt ook uit het feit dat het ondernemingsplan 2013-2017 inmiddels al vervangen is door het ondernemingsplan 2014. De snelle opeenvolging van ondernemingsplannen heeft er ook voor gezorgd dat de verankering van deze plannen binnen de organisatie beperkt is geweest. Dit geldt met name voor het ondernemingsplan 2013-2017, dat feitelijk maar één jaar van kracht is geweest. Het ondernemingsplan 2014 voorziet in een duidelijke focus van SWB op haar kerntaken.

### *Vertaling doelen*

Het ondernemingsplan 2010-2012 is niet vertaald in concrete en meetbare doelen. Voor het ondernemingsplan 2013-2017 geldt dit wel. In 2013 bevatten de kwartaalrapportages (bestuursverslagen) een apart hoofdstuk 'ondernemingsplan', waarin de voortgang op de doelen uit dit plan wordt gemonitord. Het ondernemingsplan 2014 is nog niet vertaald in concreet meetbare doelen, maar SWB is wel van plan om deze vertaalslag in de nabije toekomst te gaan maken.

### *Beoordeling*

Per saldo beoordeelt de commissie de prestaties van SWB op het onderdeel 'Plan' met het cijfer 6,0 (7,0 voor visie en 5,0 voor vertaling doelen).

## **Check**

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6. In haar kwartaalrapportages monitort de corporatie op overzichtelijke wijze, waarbij realisaties worden afgezet tegen doelstellingen, haar volkshuisvestelijke, financiële en organisatorische prestaties. Dit geeft de RvC een goed inzicht in de mate waarin de organisatie 'op koers' ligt. Met uitzondering van 2013 ontbreekt het nog aan een duidelijke relatie tussen de monitoringssystematiek uit de kwartaalrapportages en de doelstellingen uit het ondernemingsplan. De meeste doelen uit de kwartaalrapportages zijn afkomstig uit andere documenten zoals jaarplannen of begrotingen.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6,0.

## **Act**

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Indien uit de kwartaalrapportages afwijkingen naar voren komen stuurt de corporatie bij. Zo heeft SWB in het laatste kwartaal van 2013 alleen woningen toegewezen aan huishoudens die tot de doelgroep van het corporatiebeleid behoren (inkomen is lager dan 34.229 euro), omdat de corporatie anders de 90 procentnorm niet zou halen.

De commissie meent wel dat bijstellingen soms sneller doorgevoerd kunnen worden. Een goed voorbeeld hiervan is het Kulturhus in Maurik. De bijdrage van SWB aan dit Kulturhus werd pas stopgezet op de dag dat de gemeenteraad van Buren het project zou bespreken. Afgezien van de inhoudelijke afweging, leidde deze timing tot onbegrip bij de belanghebbenden.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

### **Intern toezicht**

De commissie beoordeelt de prestaties van SWB op dit onderdeel met een 6,2. Dit is het gemiddelde cijfer van de cijfers die SWB ontvangt op de onderdelen 'functioneren RvC', 'toetsingskader' en 'toepassing Governancecode'.

### **Functioneren RvC**

De commissie beoordeelt de prestaties van SWB op dit onderdeel met een 6,7 (gemiddelde van de cijfers op de drie beoordeelde onderdelen, zie hieronder).

#### *Samenstelling van de RvC*

SWB voldoet hier aan het ijkpunt voor een 6. Er is een uitgebreide profielschets voor RvC-leden aanwezig die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie. Deze profielschets maakt deel uit van het reglement van RvC, dat is gepubliceerd op de website van de corporatie. Recent zijn er met behulp van deze profielschets twee nieuwe RvC-leden geworven. Hierbij is gebruik gemaakt van de diensten van een landelijk werkend wervings- en selectiebureau. De RvC van SWB doet weinig aan collectieve scholing. Wel worden er regelmatig zogenaamde visiedagen of strategiesessies georganiseerd, waarbij soms ook sprekers 'van buiten' worden uitgenodigd. De RvC beschikt ook over een zogenaamde strategiecommissie die zich bezig houdt met strategische kwesties.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7,0.

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

SWB voldoet hier aan het ijkpunt voor een 6. De RvC is zich voldoende bewust van haar verschillende rollen als opdrachtgever, werkgever en klankbord. Ten opzichte van het ijkpunt signaleert de RvC bovendien de volgende pluspunten:

- De RvC stemt zijn toezichthoudende rol goed af op de situatie waarin de corporatie zich bevindt. Aan het begin van de visitatieperiode, toen SWB een grote projectenportefeuille had waarvan de risico's onvoldoende in kaart waren gebracht, hield de RvC gedetailleerd en op projectniveau toezicht. Zo zocht de RvC actief naar mogelijkheden om het Kulturhus in Lienden doelmatiger en minder risicovol te maken. Nu de corporatie inmiddels beter 'in control' is, geeft de RvC de directeur-bestuurder meer ruimte, en houdt hij meer toezicht op hoofdlijnen.
- Wanneer de omstandigheden hier aanleiding toe geven, schuwt de RvC geen moeilijke beslissingen. Zo heeft de Raad tijdens de visitatieperiode twee keer een nieuwe directeur-bestuurder aangesteld.
- Bij de werving van nieuwe directeur-bestuurder in 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) toegepast (Jaarverslag 2013, p. 10).

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7,0.

### *Zelfreflectie*

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Gedurende de vierjaarlijkse visitatieperiode hebben er drie zelfevaluaties van de RvC plaatsgevonden: in 2010, 2011, en 2013. In 2012 is de zelfevaluatie bewust uitgesteld naar begin 2013 in verband met het feit dat eind 2012 de toenmalige directeur-bestuurder aangaf wegens ziekte te willen stoppen met haar functie. Dat heeft toen een hoge inspanning van de remuneratiecommissie en de RvC als geheel gevraagd, die leidde tot de keuze de zelfevaluatie over het jaar heen te tillen. De zelfevaluatie uit 2010 is zonder externe begeleiding uitgevoerd. De zelfevaluaties uit 2011 en 2013 zijn extern begeleid en van goede kwaliteit.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6,0.

### **Toetsingskader**

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De RvC beschikt over een actueel toetsingskader dat gebruikt wordt om toezicht te houden op de activiteiten van de corporatie. Wel heeft de RvC volgens de commissie behoefte aan een instrument waarmee het maatschappelijk rendement van investeringen in kaart kan worden gebracht; in hoeverre weegt de maatschappelijke meerwaarde van een bepaald project op tegen de onrendabele investering die wordt gedaan en de risico's die de corporatie hierdoor loopt? Tijdens de visitatieperiode was een dergelijk instrument niet beschikbaar. Hierdoor was het voor de RvC lastig om op een goede wijze toezicht te houden op complexe projecten zoals het Kulturhus in Lienden en het (afgeblazen) Kulturhus in Maurik.

De commissie beoordeelt de prestaties van WB op dit onderdeel met het cijfer 6,0.

### **Toepassing Governancecode**

SWB voldoet hier aan het ijkpunt voor een 6. De Governancecode wordt door de corporatie op de essentiële onderdelen nageleefd (zie bijlage 7). SWB beschikt over een separate governance visie (uit 2011) en heeft een document opgesteld waarin wordt weergegeven hoe de Governancecode binnen de corporatie wordt toegepast: Governance Code SWB. Beide documenten staan op de website van SWB.

De commissie beoordeelt de prestaties van SWB op dit onderdeel met het cijfer 6,0.

### **Externe legitimatie en verantwoording**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6,5 (6,0 voor externe legitimering en 7,0 voor openbare verantwoording).

#### **Externe legitimatie**

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De commissie constateert dat de belanghebbenden gedurende de visitatieperiode op een wisselende wijze bij het corporatiebeleid zijn betrokken. Het ondernemingsplan 2010-2012 is opgesteld zonder substantiële betrokkenheid van de belanghebbenden. Bij het opstellen van het ondernemingsplan 2013-2017 heeft SWB daarentegen wel uitgebreid met haar belanghebbenden overlegd. Bij het opstellen van het ondernemingsplan 2014 (valt formeel buiten de visitatieperiode) zijn de belanghebbenden minder direct betrokken geweest.



Wel heeft SWB met de gemeentebestuurders en zorg- en welzijnsinstellingen meermaals in het daarvoor bestemde overleggen besproken hoe de maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen noodzaken tot een herpositionering van de organisatie, en daarom ook tot een bijstelling van het ondernemingsplan.

SWB voldoet aan de hoofdlijnen van de Overlegwet.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 6,0.

### **Openbare verantwoording**

SWB voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Het jaarverslag van de corporatie geeft een goed overzicht van de verrichte activiteiten en gaat ook op transparante wijze in op eventuele afwijkingen van de voorgenomen prestaties. Daarnaast ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De website van SWB is behoorlijk uitgebreid en biedt veel voor bewoners en belanghebbenden relevante informatie.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7,0.





## **Deel 3**

### **Bijlagen bij het rapport**







## Deel 3 Bijlagen bij het rapport

### Bijlage 1 Onafhankelijkheidsverklaringen

#### Onafhankelijkheidsverklaring Raeflex



Catharijnesingel 56  
3511 GE UTRECHT  
Postbus 8068  
3503 RB UTRECHT  
Tel. (030) 230 31 50  
[www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)  
[secretariaat@raeflex.nl](mailto:secretariaat@raeflex.nl)

#### ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Stichting Woningbeheer Betuwe

Jaar visitatie : 2014

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

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen enkele zakelijke relatie met betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Raeflex geen enkele zakelijke relatie met Stichting Woningbeheer Betuwe hebben.

Naam : de heer dr. E.V. Schalkwijk

Functie : algemeen directeur Raeflex B.V.

Datum : 20 oktober 2014

Handtekening

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

## Onafhankelijkheidsverklaringen visitatiecommissie



Bladnummer 3

### Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Woningbeheer Betuwe te Lienden

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

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

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

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Geboortedatum : 19 augustus 1955

Handtekening :

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W.M.R. de Water'.

Datum : 22 september 2014

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Woningbeheer Betuwe te Lienden

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

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

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

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-7-1953

Handtekening : 

Datum : 22/9/14

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Stichting Woningbeheer Betuwe (SWB) te Lienden

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

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

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

Naam : de heer dr. J.S.C.M. Hoekstra

Geboortedatum : 29-05-1973

Handtekening : J. Hoekstra

Datum : 24-4-2014



## **Bijlage 2   Curricula vitae**

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

## Voorzitter

**Drs. W.M.R. de Water (Wilma)**



### Korte kennismaking

Mijn loopbaan staat in het teken van de volkshuisvesting en de corporatiesector. Na mijn studie Sociale Geografie ben ik dienst gekomen van de NWR en heb ik mij bezig gehouden met onderzoek naar ontwikkelingen in de woningmarkt en verhuurbaarheidsvraagstukken. Mijn focus heeft zich daarna verbreed naar milieubeleid, vervolgens de interne organisatieontwikkeling en de kwaliteitszorg binnen corporaties. Vanaf 2003 ben ik directeur van Raeflex en heb ik me actief bezig gehouden met de ontwikkeling van het visitatiesysteem. Daarin komen zowel mijn kennis over het inhoudelijk werk van corporaties, als mijn kennis van kwaliteitszorg tot hun recht. Bij visitaties wordt de verbinding tussen kwaliteitszorg en daadwerkelijke prestaties zichtbaar. De maatschappelijke prestaties van corporaties zijn de invalshoek. Het is belangrijk dat corporaties daarover verantwoording afleggen. Vanaf 2008 werkt Raeflex nauw samen met NQA, een adviesbureau dat kwaliteitsbeoordelingen geeft aan het hoger onderwijs. Het is interessant om de parallellen en verschillen tussen de beide visitatiestelsels te zien.

### Visitaties

Visitaties hebben een integraal karakter en dat vind ik waardevol. Het gaat daarbij om de verbinding tussen de prestaties die corporaties leveren, de vraag en de verwachtingen van de samenleving en tot slot hoe zij hun ambities vormgeven, monitoren en bijsturen. Het gaat dan ook om vragen als: Welk ondernemingsplan is er geschreven en hoe passen de jaarplannen daarin? Wordt er regelmatig in kwartaalrapportages terug gekeken hoe het met de prestaties staat? En hoe passen die prestaties bij de ambities? De externe legitimatie van het werk van corporaties heeft daarbij terecht een belangrijke plek gekregen in het visitatiestelsel. Als lid van een visitatiecommissie let ik dan ook vooral op Presteren naar Opgaven en de mening van belanghebbenden. Ik leg daarbij dwarsverbanden met de andere prestatievelden, zoals het Presteren naar Vermogen en Governance. Ik ben enthousiast over visitatietrajecten, die niet alleen als verantwoording worden gezien, maar ook een rol in de kwaliteitsverbetering van corporaties krijgen. Dan wordt het instrument ten volle benut. Bij kennismakingsgesprekken vraag ik dan ook altijd naar de aandachtspunten die een corporatie in het traject graag belicht wil zien, vanuit de ruimte die de methodiek daarvoor biedt.

### Reeds gevisiteerd

Als directeur van Raeflex betrokken bij alle visitaties die sinds 2003 zijn uitgevoerd (circa 200). Deze rol bestaat uit: accountmanager bij visitaties voor de corporaties, sparring partner voor de visitatiecommissies, soms in de vorm van schaduwcommissielid, en tegenlezer van de conceptvisitatierapporten.

Als commissielid of projectleider betrokken bij:

2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven

2011 Wetland Wonen, Vollenhove

- 2012 Valburg (Midterm Review), Zetten
- 2012 Woonbeheer Borne, Borne
- 2012 Gemeentelijk Woningbedrijf Ameland, Ballum
- 2012 Harmonisch Wonen, Lelystad
- 2013 Woningbouwstichting Cothen, Cothen
- 2013 Woonwaard, Alkmaar
- 2013 Woningstichting Wuta, Nigtevecht
- 2014 Woningstichting Maasdriel, Kerkdriel
- 2014 Heuvelrug Wonen, Doorn
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Eemland Wonen, Baarn
- 2014 Stichting Woningbeheer De Vooruitgang, Volendam

#### Specifieke deskundigheid

- Uitgebreide kennis van de volkshuisvesting
- Uitgebreide kennis van kwaliteitszorg
- Als directeur van Raeflex sinds 2003 nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het visitatiestelsel voor woningcorporaties

#### Kort CV

- Geboren in 1955
- Opleiding: Sociale geografie en diverse opleidingen gericht op kwaliteitszorg, organisatieverandering, conflicthantering: ondermeer opleiding tot mediator
- 1987-2003 Onderzoeker en adviseur bij NWR, later Aedes, op het gebied van woningmarktonderzoek, milieubeleid, kwaliteitszorg, interne organisatie, ontwikkeling en innovatie
- 2003-heden Directeur Raeflex
- 2010 Ontwikkelgroep visitatiemethodiek (SVWN)

#### Nevenfuncties

- 2003-2007 Lid van College van Deskundigen Perspekt, kwaliteitstoetsen voor verpleeg- en verzorgingshuizen
- 2010-heden Bestuur VVAO Gooi en Eemland

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/wilma-de-water/10/98/b03>

## Algemeen commissielid

### A.T.A. Koopmanschap AC (Bert)



#### Korte kennismaking

Mijn achtergrond is breed en bestaat uit (politiek) bestuurlijke ervaring, ervaring met organisaties en kennis van de volkshuisvesting. Zo ben ik sinds 2011 wethouder bij de gemeente Bunnik, met volkshuisvesting in mijn portefeuille. Daarvoor ben ik lid geweest van de Provinciale Staten van Utrecht. Ook ben ik bestuurslid van de FNV-bond voor ZZP'ers. Ik werk als zelfstandig organisatiecoach. Ik houd me als organisatiecoach onder meer bezig met interim-opdrachten als concerncontroller. Daarvoor heb ik diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde en controle gevolgd. Ik onderzoek hoe organisaties werken: hoe wordt de combinatie van mensen, processen en middelen ingezet om de gewenste resultaten neer te zetten? En hoe kan dat beter? Omdat iedere organisatie anders is, blijft dat elke keer weer een boeiende zoektocht. Mijn kennis over de volkshuisvesting heb ik opgedaan in mijn politieke werk en in mijn werk bij het voormalig gemeentelijk woningbedrijf in Utrecht.

#### Visitaties

Mijn kennis van de volkshuisvesting, mijn ervaring als controller en coach, in combinatie met mijn brede bestuurlijke visie op de volkshuisvesting, kan ik als visitator goed inzetten. Ik heb diverse visitaties uitgevoerd sinds 2002 en daarbij de rol van algemeen lid en van voorzitter vervuld. Bij visitaties let ik op de samenhang tussen de doelen die een corporatie nastreeft en hoe die terugklinken in de gesprekken met belanghebbenden. Wat levert een corporatie aan maatschappelijke prestaties, hoe zijn die tot stand gekomen en hoe verhouden die zich tot wat er lokaal of regionaal nodig is? Visitaties helpen om die samenhang in beeld te brengen en op die manier verantwoording af te leggen aan de omgeving. Corporaties hebben vervolgens de mogelijkheid om daaruit lering te trekken en stappen te zetten richting de toekomst. Corporaties kunnen het meest van visitaties profiteren als ze zich van te voren afvragen hoe zij een visitatietraject kunnen inzetten in hun eigen beleids- en of organisatieontwikkeling.

#### Reeds gevisiteerd

- 2004 Woningbouwvereniging Volksbelang, Raamsdonksveer
- 2004 Woningstichting De Wieren, Sneek
- 2005 Stichting Wooncom, Emmen
- 2005 Woonstichting Union, Oud-Beijerland
- 2006 Christelijke Woonstichting, 's-Gravendeel
- 2006 Stichting Bevo Woningbeheer, Gorinchem
- 2006 Woningstichting Rivierengebied, Beneden-Leeuwen
- 2007 Stichting Harmonisch Leven, Lelystad
- 2008 Woningstichting Sint Joseph, Almelo
- 2008 Casade Woondiensten, Waalwijk
- 2009 Woonstichting De Marken, Schalkhaar
- 2009 Goed Wonen, Gemert
- 2010 Stek, Lisse

- 2010 Woningbouwvereniging Beter Wonen, Ammerstol
- 2010 Woningstichting Hellendoorn, Hellendoorn
- 2010 Woonstichting VechtHorst, Nieuwleusen
- 2011 Stichting Wooncorporatie Kennemerhave, IJmuiden
- 2011 Stichting Zaandamse Volkshuisvesting, Zaandam
- 2011 Warmunda, Warmond
- 2012 Stichting Accolade, Heerenveen
- 2013 Bernardus Wonen, Oudenbosch
- 2014 de Sleutels, Leiden
- 2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden
- 2014 Rhenense Woningstichting, Rhenen

#### Specifieke deskundigheid

- Kennis van het lokale en provinciale openbaar bestuur
- Uitgebreide ervaring als bestuurslid in diverse, meest maatschappelijke, organisaties
- Inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Kennis van business control en auditing

#### Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: Cultureel Werk
- 1985-heden Diverse hbo en post-hbo opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, controller, procesmanagement, mediation, auditing, volkshuisvesting en besturen non-profit opleidingen
- 1985-1992 Werkzaam bij Dienst Woningbeheer Utrecht, ondermeer als business unit manager Ouderenhuisvesting
- 1992-2001 Diverse projectleiders en (interim) controller functies, ondermeer als projectleider Stadswachten, opzetten financieel administratiesysteem woonwagenvelden, controller Dienst Water en Milieu en concerncontroller bij een gemeente
- 2001-heden Werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als interim concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2005-2007 Statenlid Provinciale Staten Utrecht
- 2007-2014 Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland
- 2007-heden Diverse bestuurslidmaatschappen, waaronder de FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-heden Wethouder gemeente Bunnik, Portefeuilles: Volkshuisvesting, V&V, Sport, Toekomstvisie, Milieu en EZ

#### Nevenfuncties

- 2007-heden Bestuurslid FNV-Bond voor zelfstandigen
- 2011-heden Bestuurslid Boeddhistische Unie Nederland

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/bert-koopmanschap/b/452/475>

## Secretaris

### Dr. J.S.C.M. Hoekstra (Joris)



#### Korte kennismaking

Al geruime tijd ben ik werkzaam als onderzoeker bij OTB, TU Delft. Mijn werk bevindt zich op het snijvlak van wetenschappelijk onderzoek en advies op het gebied van wonen. Ik doe veel internationaal vergelijkend onderzoek onder meer naar de organisatie van de sociale huisvesting in verschillende landen. Daaruit blijkt dat wij in Nederland over een bijzondere corporatiesector beschikken, uniek in omvang en taakopvatting. Verder heb ik een aantal jaren geleden als senior beleidsadviseur van de VROM-raad meegewerkt aan adviezen over het Nederlandse woonbeleid. Mijn loopbaan ben ik begonnen bij een adviesbureau, waar ik veel woningmarktonderzoek heb verricht.

Voordat ik bij Raeflex kwam, heb ik als secretaris bij KWH diverse visitaties gedaan. Visitaties bieden mij de mogelijkheid om verbinding te leggen met de praktijk van het werken van corporaties.

#### Visitaties

Als secretaris houd ik mij bezig met de gehele breedte van de prestatievelden. Mijn specifieke belangstelling gaat uit naar presteren volgens belanghebbenden. Ik vind het belangrijk om te zien of corporaties ook doen wat de belanghebbenden van hen verwachten en hoe de communicatie is geregeld. Het is goed dat de methodiek daar specifiek aandacht aan besteedt.

Visitaties hebben een verantwoordingsfunctie en een leer- en verbeterfunctie. Een externe commissie kijkt met een frisse blik naar de prestaties van een corporatie en vormt daar een oordeel over. Daar komen als vanzelf aandachtspunten uit voort, die een corporatie kan gebruiken om haar presteren te verbeteren.

#### Reeds gevisiteerd

2010 DeltaWonen, Zwolle  
2010 Tablis, Sliedrecht  
2011 Woonpartners, Helmond  
2011 Woningstichting Nieuwkoop, Nieuwkoop  
2012 Woonlinie, Zaltbommel  
2012 Wassenaarsche Bouwstichting, Wassenaar  
2014 Stichting Woningbeheer Betuwe, Lienden  
2014 Woonconcept, Meppel  
2014 Eemland Wonen, Baarn  
2014 de Sleutels, Leiden

#### Specifieke deskundigheid

- Brede kennis van de context van het Nederlandse woonbeleid
- Ervaring als secretaris bij visitaties

#### Kort CV

- Geboren in 1973
- Opleiding: Sociale Geografie, Postacademische opleiding Housing, Urban en Mobility Studies, gepromoveerd op onderzoek naar de verschillen tussen Europese verzorgingsstaten en huisvestingssystemen (TU Delft)
- 1996-1998 Woningmarktonderzoeker Quintis
- 1998-heden Onderzoeker OTB, TU Delft
- 2006-2008 Senior beleidsadviseur VROM-raad
- 2010-heden Eindredacteur Journal of Housing and the Built Environment

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/joris-hoekstra/18/72a/a91>





## Bijlage 3 Bronnenlijst

### Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

| Perspectief                                        | Documenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presteren naar<br>Opgaven en<br>Ambities<br>(PnOA) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Position paper</li> <li>• Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</li> <li>• Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</li> <li>• Jaarverslagen</li> <li>• Volkshuisvestingsverslagen</li> <li>• Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid, et cetera)</li> <li>• Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</li> <li>• Eigen wijkvisies</li> <li>• Strategisch voorraadbeleid (SVB)</li> <li>• Verkoopbeleid bezit</li> <li>• Eigen woningmarktgegevens</li> <li>• Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</li> <li>• Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</li> <li>• Prestatieafspraken met belanghebbenden</li> <li>• Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</li> </ul> |
| Presteren volgens<br>Belanghebbenden<br>(PvB)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten met opvattingen van belanghebbenden</li> <li>• Verslagen van overleg met belanghebbenden</li> <li>• Onderzoeken naar klanttevredenheid</li> <li>• Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Presteren naar<br>Vermogen<br>(PnV)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</li> <li>• De Oordeelsbrief van de minister van BZK</li> <li>• Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</li> <li>• Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief</li> <li>• Jaarrekeningen en jaarverslag</li> <li>• Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</li> <li>• Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</li> <li>• Managementdocumenten m.b.t. financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</li> <li>• Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                    |
| Governance                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documenten over alle opgaven</li> <li>• Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</li> <li>• Position paper</li> <li>• Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</li> <li>• Documenten over toezicht incl. agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</li> <li>• Documenten met betrekking tot het profiel van de RvC, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</li> <li>• Toepassing Governancecode (zie voor checklist ook <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> <li>• Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: <a href="http://www.visitaties.nl">www.visitaties.nl</a>)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                |



## **Bijlage 4   Lijst geïnterviewde personen**

### **Geïnterviewde personen**

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

#### **Raad van commissarissen**

- Mw. A. Knol
- Mw. E. ter Borg
- Dhr. H. van der Molen
- Dhr. W. Middelaar

#### **Directeur/bestuurder**

- Dhr. J. Heesen

#### **Managementteam**

- Dhr. J. Huibers – Manager Wonen
- Dhr. R. Rensen – Manager Bedrijf
- Dhr. J. Stikvoort – Manager Vastgoed

#### **Zorg- en welzijnsinstellingen**

- Mw. R. Maas – Bestuurder ZDB
- Mw. J. Arends – Bestuurder Stichting Welzijn Buren
- Dhr. T. Berends – Bestuurder Stichting Welzijn Senioren Neder-Betuwe
- Dhr. J. Andrée – Mozaïek Welzijn

#### **Huurdersvereniging de Lingewaarden**

- Dhr. D. Bult – Voorzitter
- Dhr. W. van Kuilenburg – Penningmeester

#### **Gemeente Buren**

- Mw. S. Klein-de Jong – Wethouder zorg/onderwijs/welzijn
- Dhr. H. de Ronde – Wethouder volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Dhr. M. van Ooyen – Ambtenaar met wonen in portefeuille

#### **Gemeente Neder-Betuwe**

- Dhr. H. Keuken – Wethouder volkshuisvesting en ruimtelijke ordening
- Dhr. V. van Neerbos – Wethouder zorg/onderwijs/welzijn
- Dhr. J. Rademaker – Ambtenaar met wonen in portefeuille



## Bijlage 5 Prestatietabel

| Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013                                               |                     |                         |                              |                  | Cijfer   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|------------------|----------|
| <b>1. Huisvesting van de primaire doelgroep</b>                                                    |                     |                         |                              |                  | <b>7</b> |
| <b>Woningtoewijzing en doorstroming</b>                                                            |                     |                         |                              |                  |          |
| <u>Opbouw woningvoorraad, 2010-2013</u>                                                            |                     |                         |                              |                  |          |
|                                                                                                    | <b>2010</b>         | <b>2011</b>             | <b>2012</b>                  | <b>2013</b>      |          |
| Goedkoop                                                                                           | 621                 | 581                     | 440                          | 455              |          |
| Betaalbaar                                                                                         | 3011                | 2940                    | 2898                         | 2787             |          |
| Duur tot huurtoeslag                                                                               | 199                 | 228                     | 351                          | 447              |          |
| Duur boven huurtoeslag                                                                             | -                   | 22                      | 52                           | 106              |          |
| <b>Totaal</b>                                                                                      | <b>3831</b>         | <b>3771</b>             | <b>3741</b>                  | <b>3795</b>      |          |
| Bron: Jaarverslag SWB Lienden 2013                                                                 |                     |                         |                              |                  |          |
| <u>Toewijzingen (inclusief nieuwbouw), 2010-2013</u>                                               |                     |                         |                              |                  |          |
|                                                                                                    | <b>Sociale huur</b> | <b>Commerciële huur</b> | <b>Totaal</b>                |                  |          |
| 2010                                                                                               | 218                 | 0                       | 218                          |                  |          |
| 2011                                                                                               | 197                 | 8                       | 205                          |                  |          |
| 2012                                                                                               | 336                 | 24                      | 360                          |                  |          |
| 2013                                                                                               | 272                 | 17                      | 289                          |                  |          |
| Bron: Jaarverslagen SWB Lienden, 2010-2013.                                                        |                     |                         |                              |                  |          |
| <u>Toewijzingen vergeleken met andere corporaties</u>                                              |                     |                         |                              |                  |          |
|                                                                                                    |                     | <b>SWB Lienden</b>      | <b>Referentiecorporaties</b> | <b>Nederland</b> |          |
| 2010                                                                                               | Passend             | 86,1%                   | 87,1%                        | 89,0%            |          |
| 2010                                                                                               | Te duur             | 6,9%                    | 7,5%                         | 7,5%             |          |
| 2010                                                                                               | Te goedkoop         | 6,9%                    | 5,4%                         | 3,6%             |          |
| 2011                                                                                               | Passend             | 84,9%                   | 85,0%                        | 87,0%            |          |
| 2011                                                                                               | Te duur             | 8,4%                    | 10,0%                        | 9,7%             |          |
| 2011                                                                                               | Te goedkoop         | 6,8%                    | 5,0%                         | 3,3%             |          |
| 2012                                                                                               | Passend             | 77,5%                   | 81,8%                        | 84,4%            |          |
| 2012                                                                                               | Te duur             | 17,7%                   | 13,7%                        | 12,7%            |          |
| 2012                                                                                               | Te goedkoop         | 4,9%                    | 4,4%                         | 2,9%             |          |
| Bron: CiP 2011, 2012 en 2013                                                                       |                     |                         |                              |                  |          |
| <u>% aangegane huurovereenkomsten aan de doelgroep van corporatiebeleid (norm =90%), 2011-2013</u> |                     |                         |                              |                  |          |
|                                                                                                    | <b>2011</b>         | <b>2012</b>             | <b>2013</b>                  |                  |          |
| SWB Lienden                                                                                        | 85,8%               | 88,7%*                  | 91,4%                        |                  |          |
| Referentiecorporaties                                                                              | 92,6%               | 93,9%                   | n.n.b.                       |                  |          |
| Alle corporaties                                                                                   | 93,4%               | 94,2%                   | n.n.b.                       |                  |          |
| Bron: CiP 2011 en 2012, Jaarverslag SWB Lienden 2013                                               |                     |                         |                              |                  |          |
| <u>Mutatiegraad in %, 2010-2013</u>                                                                |                     |                         |                              |                  |          |
|                                                                                                    | <b>2010</b>         | <b>2011</b>             | <b>2012</b>                  | <b>2013</b>      |          |
| SWB Lienden                                                                                        | 5,7                 | 5,4                     | 5,5                          | 5,8              |          |
| Referentiecorporaties                                                                              | 7,4                 | 7,1                     | 7,0                          | n.a.             |          |
| Landelijk                                                                                          | 8,1                 | 7,9                     | 7,9                          | n.a.             |          |
| Bron: Jaarverslag SWB Lienden 2013                                                                 |                     |                         |                              |                  |          |
| <b>Betaalbaarheid</b>                                                                              |                     |                         |                              |                  |          |
| <u>Gemiddelde netto maandelijkse huurprijs in €, 2010-2013</u>                                     |                     |                         |                              |                  |          |
|                                                                                                    | <b>2010</b>         | <b>2011</b>             | <b>2012</b>                  | <b>2013</b>      |          |
|                                                                                                    | 435,19              | 436,77                  | 466,74                       | 490,86           |          |
| Bron: Jaarverslag SWB Lienden 2013                                                                 |                     |                         |                              |                  |          |

| Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013                                                                                                                         |                     |                       |                              |      | Cijfer |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------------|------|--------|
| Huurprijs als % van de maximaal redelijke huur in 2012                                                                                                                       |                     |                       |                              |      |        |
|                                                                                                                                                                              | Sociale huur (DAEB) |                       | Commerciële huur (niet DAEB) |      |        |
| SWB Lienden                                                                                                                                                                  | 60,9                |                       | 75,3                         |      |        |
| Referentiecorporaties                                                                                                                                                        | 61,2                |                       | 75,9                         |      |        |
| Landelijk                                                                                                                                                                    | 67,2                |                       | 84,9                         |      |        |
| Bron: CiP 2013                                                                                                                                                               |                     |                       |                              |      |        |
| Huurachterstand als percentage van de jaarhuur, 2010-2013                                                                                                                    |                     |                       |                              |      |        |
|                                                                                                                                                                              | 2010                | 2011                  | 2012                         | 2013 |        |
| SWB Lienden                                                                                                                                                                  | 0,6                 | 0,7                   | 0,8                          | 1,0  |        |
| Referentiecorporaties                                                                                                                                                        | 0,8                 | 0,8                   | 0,9                          | n.a. |        |
| Landelijk                                                                                                                                                                    | 1,1                 | 1,3                   | 1,3                          | n.a. |        |
| Bron: CiP 2013, jaarverslag SWB Lienden 2013                                                                                                                                 |                     |                       |                              |      |        |
| Aantal aanzeggingen en ontruiming, 2010-2013                                                                                                                                 |                     |                       |                              |      |        |
|                                                                                                                                                                              | 2010                | 2011                  | 2012                         | 2013 |        |
| Aangezegd                                                                                                                                                                    | 39                  | 37                    | 56                           | 34   |        |
| Daadwerkelijk ontruimd                                                                                                                                                       | 5                   | 10                    | 9                            | 6    |        |
| Bron: Jaarverslagen SWB Lienden 2012 en 2013                                                                                                                                 |                     |                       |                              |      |        |
| 2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen                                                                                                                                    |                     |                       |                              |      | 8      |
| Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte                                                                                                                         |                     |                       |                              |      |        |
| Wonen en zorg                                                                                                                                                                |                     |                       |                              |      |        |
|                                                                                                                                                                              | SWB Lienden         | Referentiecorporaties | Landelijk                    |      |        |
| Totaal aantal woningen SWB Lienden per 31-12-2012                                                                                                                            | 3780                |                       |                              |      |        |
| Aantal woningen voor ouderen en gehandicapten                                                                                                                                | 945                 |                       |                              |      |        |
| Aandeel ouderen- en gehandicaptenwoningen                                                                                                                                    | 25%                 | 18,7%                 | 15,1%                        |      |        |
| Aantal nultredenwoningen                                                                                                                                                     | 28,3%               | 25,7%                 | 30,3%                        |      |        |
| Aantal rolstoel toegankelijke woningen                                                                                                                                       | 221                 |                       |                              |      |        |
| Rolstoeltoegankelijk te maken                                                                                                                                                | 743                 |                       |                              |      |        |
| Rollator toegankelijk te maken                                                                                                                                               | 867                 |                       |                              |      |        |
| Toewijzing woningen aan ouderen                                                                                                                                              | 21,7%               | 20,5%                 | 13,8%                        |      |        |
| Woningen voor overige bijzondere groepen                                                                                                                                     | 0                   |                       |                              |      |        |
| Aantal eenheden of woningen in bijzondere woongebouwen                                                                                                                       | 35                  |                       |                              |      |        |
| Bron: CiP 2013 en interne informatie                                                                                                                                         |                     |                       |                              |      |        |
| SWB Lienden investeert in aanpasbaar bouwen en in een opplusprogramma waardoor woningen meer geschikt worden voor bewoning door ouderen.<br>Bron: Ondernemingsplan 2013-2017 |                     |                       |                              |      |        |
| Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking                                                                                                  |                     |                       |                              |      |        |
| 2010: Oplevering van Steegakker 3 in Dodewaard (16 units voor psychogeriatrische patiënten).                                                                                 |                     |                       |                              |      |        |
| 2011: geen projecten specifiek voor personen met een beperking opgeleverd.                                                                                                   |                     |                       |                              |      |        |
| 2012: oplevering Reigerhof in Opheusden: 31 voor zorg geschikte appartementen en een gezondheidscentrum                                                                      |                     |                       |                              |      |        |
| 2013: oplevering Kulturhuis in Lienden: ontmoetingsruimten, kinderopvang, begeleid en beschermd wonen                                                                        |                     |                       |                              |      |        |
| Bron: Jaarverslagen 2012 en 2013                                                                                                                                             |                     |                       |                              |      |        |
| Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen                                                                         |                     |                       |                              |      |        |
| 2013: Betrokkenheid bij organisatie van zorgcirkels in Lienden en Opheusden<br>Bron: Ondernemingsplan 2013-2017                                                              |                     |                       |                              |      |        |



| Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |                        |           | Cijfer |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|-----------|--------|
| 3. Kwaliteit van de woningen en woningbeheer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                        |           | 7      |
| Woningkwaliteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             |                        |           |        |
| Samenstelling woningbezit 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |                        |           |        |
| Woningtype                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | SWB Lienden | Referentie-corporaties | Landelijk |        |
| Eengezinswoningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 91,6        | 68,4                   | 42,4      |        |
| Meergezinswoningen zonder lift t/m 4 lagen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0,4         | 14,2                   | 26,2      |        |
| Meergezinsbouw met lift                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 7,0         | 12,5                   | 14,1      |        |
| Hoogbouw                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0           | 1,7                    | 11,5      |        |
| Onzelfstandig                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1,0         | 3,1                    | 5,8       |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 100         | 100                    | 100       |        |
| Bron: CiP 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |                        |           |        |
| Gemiddeld aantal WWS punten in vergelijking met andere woningcorporaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |             |                        |           |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SWB Lienden | Referentie-corporaties | Landelijk |        |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 151         | 143                    | 131       |        |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 153         | 148                    | 137       |        |
| 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 155         | 151                    | 140       |        |
| Bron: CiP 2011, 2012 en 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                        |           |        |
| Uitgaven aan onderhoud (in € per gewogen verhuureenheid), 2010-2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |                        |           |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2010        | 2011                   | 2012      |        |
| SWB Lienden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |                        |           |        |
| Klachtenonderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 126         | 137                    | 212       |        |
| Mutatieonderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 939         | 434                    | 360       |        |
| Planmatig onderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 326         | 1233                   | 605       |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1390        | 1804                   | 1178      |        |
| Referentiecorporaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                        |           |        |
| Klachtenonderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 276         | 273                    | 275       |        |
| Mutatieonderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 184         | 173                    | 164       |        |
| Planmatig onderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 904         | 997                    | 931       |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1364        | 1443                   | 1370      |        |
| Landelijk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |             |                        |           |        |
| Klachtenonderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 306         | 325                    | 320       |        |
| Mutatieonderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 195         | 186                    | 189       |        |
| Planmatig onderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 821         | 832                    | 800       |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1322        | 1343                   | 1309      |        |
| Bron: CiP 2011, 2012 en 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |                        |           |        |
| Energie en duurzaamheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |             |                        |           |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2010        | 2011                   | 2012      | 2013   |
| % woningen met groen label (energielabel A, B of C)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 29%         | 47%                    | 54%       | 64%    |
| Bron: SHAERE + interne EPA rapportage                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                        |           |        |
| Ondernemingsplan 2013-2017:<br>Doelstelling: per 1-1-2017 heeft 70% van de woningen ten minste energielabel C.<br>Strategieën: <ul style="list-style-type: none"><li>• Projectmatige aanpak van isolatie en het vernieuwen van CV-installaties.</li><li>• Bewoners betalen mee aan de verbetering van de energieprestaties volgens het principe van de woonlastenneutrale huurverhoging</li></ul> |             |                        |           |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SWB Lienden | Referentie-corporaties | Landelijk |        |
| Totaal aantal woningen met label A of B eind 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 17,9%       | 22,5%                  | 18,0%     |        |

| Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |                                         |                                                   |                                       | Cijfer |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|--------|--------------|-----------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|------|-------|---------------------------|--------|------|------|-------------------|---------|--------|------|----------------------------------|-----------|-------|--------|------------------------|-------|------|------|------|---------|------|------|------|-----------|--------|------|------|-------|------|------|------|---------|------|------|
| Kwaliteit dienstverlening                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Oordeel van bewoners over handelen corporatie 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| <table><tr><th>Klantoordeel</th><th>SWB Lienden</th><th>Referentie-corporaties</th><th>Landelijk</th></tr><tr><td>Over uitgevoerde reparaties</td><td>8,82</td><td>8,57</td><td>8,45</td></tr><tr><td>Over uitgevoerd onderhoud</td><td>8,14</td><td>8,22</td><td>8,16</td></tr><tr><td>Over klantcontact</td><td>8,09</td><td>7,92</td><td>7,80</td></tr><tr><td>Over procedures rondom verhuizen</td><td>8,19</td><td>8,30</td><td>8,15</td></tr><tr><td>Over klachtafhandeling</td><td>6,52</td><td>6,73</td><td>6,63</td></tr></table>                                                                                                                                       |                 |                                         |                                                   |                                       |        | Klantoordeel | SWB Lienden     | Referentie-corporaties                  | Landelijk                                         | Over uitgevoerde reparaties           | 8,82      | 8,57 | 8,45  | Over uitgevoerd onderhoud | 8,14   | 8,22 | 8,16 | Over klantcontact | 8,09    | 7,92   | 7,80 | Over procedures rondom verhuizen | 8,19      | 8,30  | 8,15   | Over klachtafhandeling | 6,52  | 6,73 | 6,63 |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Klantoordeel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | SWB Lienden     | Referentie-corporaties                  | Landelijk                                         |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Over uitgevoerde reparaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 8,82            | 8,57                                    | 8,45                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Over uitgevoerd onderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8,14            | 8,22                                    | 8,16                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Over klantcontact                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8,09            | 7,92                                    | 7,80                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Over procedures rondom verhuizen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 8,19            | 8,30                                    | 8,15                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Over klachtafhandeling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 6,52            | 6,73                                    | 6,63                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Bron: KWH-gegevens van het Corporatie benchmark centrum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 4. (Des)investeringen in vastgoed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                                         |                                                   |                                       | 7      |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Nieuwbouw, sloop en verkoop                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| <table><tr><th></th><th>Nieuwbouw</th><th>Sloop</th><th>Verkoop regulier</th><th>Verkoop Koopgarant</th><th>Netto</th></tr><tr><td>2010</td><td>1</td><td>0</td><td>8</td><td>20</td><td>-27</td></tr><tr><td>2011</td><td>0</td><td>29</td><td>17</td><td>18</td><td>-64</td></tr><tr><td>2012</td><td>89</td><td>93</td><td>11</td><td>8</td><td>-23</td></tr><tr><td>2013</td><td>113</td><td>5</td><td>16</td><td>6</td><td>+86</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>203</td><td>127</td><td>52</td><td>52</td><td>-28</td></tr></table>                                                                                                                                          |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              | Nieuwbouw       | Sloop                                   | Verkoop regulier                                  | Verkoop Koopgarant                    | Netto     | 2010 | 1     | 0                         | 8      | 20   | -27  | 2011              | 0       | 29     | 17   | 18                               | -64       | 2012  | 89     | 93                     | 11    | 8    | -23  | 2013 | 113     | 5    | 16   | 6    | +86       | Totaal | 203  | 127  | 52    | 52   | -28  |      |         |      |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Nieuwbouw       | Sloop                                   | Verkoop regulier                                  | Verkoop Koopgarant                    |        | Netto        |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1               | 0                                       | 8                                                 | 20                                    | -27    |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 0               | 29                                      | 17                                                | 18                                    | -64    |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 89              | 93                                      | 11                                                | 8                                     | -23    |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 113             | 5                                       | 16                                                | 6                                     | +86    |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 203             | 127                                     | 52                                                | 52                                    | -28    |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Nieuwbouw van huurwoningen, 2010-2013<br>2012: 89 nieuwe woningen opgeleverd: Reigerhof Opheusden, Dorpsplein Dodewaard, Triangel Ochten<br>2013: 113 woningen opgeleverd: de Slaag Maurik, Maurik Oost, Kulturhus Lienden, Oudsmidsestraat Lienden, Reigerhof Opheusden<br><br>Bron: jaarverslagen SWB Lienden 2012 en 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Realisatie indices 2010-2012, in vergelijking met referentie en landelijk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| <table><tr><th></th><th></th><th>SWB Lienden</th><th>Nederland</th></tr><tr><td>2010</td><td>Nieuwbouw</td><td>0,69</td><td>0,60</td></tr><tr><td>2010</td><td>Sloop</td><td>0,06</td><td>0,45</td></tr><tr><td>2010</td><td>Verkoop</td><td>0,84</td><td>0,66</td></tr><tr><td>2011</td><td>Nieuwbouw</td><td>0,16</td><td>0,62</td></tr><tr><td>2011</td><td>Sloop</td><td>0,22</td><td>0,43</td></tr><tr><td>2011</td><td>Verkoop</td><td>0,73</td><td>0,68</td></tr><tr><td>2012</td><td>Nieuwbouw</td><td>0,73</td><td>0,64</td></tr><tr><td>2012</td><td>Sloop</td><td>0,74</td><td>0,43</td></tr><tr><td>2012</td><td>Verkoop</td><td>0,85</td><td>0,69</td></tr></table> |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 | SWB Lienden                             | Nederland                                         | 2010                                  | Nieuwbouw | 0,69 | 0,60  | 2010                      | Sloop  | 0,06 | 0,45 | 2010              | Verkoop | 0,84   | 0,66 | 2011                             | Nieuwbouw | 0,16  | 0,62   | 2011                   | Sloop | 0,22 | 0,43 | 2011 | Verkoop | 0,73 | 0,68 | 2012 | Nieuwbouw | 0,73   | 0,64 | 2012 | Sloop | 0,74 | 0,43 | 2012 | Verkoop | 0,85 | 0,69 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                 | SWB Lienden                             | Nederland                                         |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nieuwbouw       | 0,69                                    | 0,60                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Sloop           | 0,06                                    | 0,45                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Verkoop         | 0,84                                    | 0,66                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nieuwbouw       | 0,16                                    | 0,62                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Sloop           | 0,22                                    | 0,43                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Verkoop         | 0,73                                    | 0,68                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Nieuwbouw       | 0,73                                    | 0,64                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Sloop           | 0,74                                    | 0,43                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Verkoop         | 0,85                                    | 0,69                                              |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Investeringen in woningverbetering, 2010-2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| <table><tr><th></th><th>Aantal woningen</th><th>Investering per woning in € SWB Lienden</th><th>Investering per woning in € referentiecorporaties</th><th>Investering per woning in € landelijk</th></tr><tr><td>2010</td><td>134</td><td>6.731</td><td>10.656</td><td>10.516</td></tr><tr><td>2011</td><td>276</td><td>4.717</td><td>6.996</td><td>12.827</td></tr><tr><td>2012</td><td>146</td><td>1.705</td><td>8.805</td><td>11.266</td></tr></table>                                                                                                                                                                                                                        |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              | Aantal woningen | Investering per woning in € SWB Lienden | Investering per woning in € referentiecorporaties | Investering per woning in € landelijk | 2010      | 134  | 6.731 | 10.656                    | 10.516 | 2011 | 276  | 4.717             | 6.996   | 12.827 | 2012 | 146                              | 1.705     | 8.805 | 11.266 |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Aantal woningen | Investering per woning in € SWB Lienden | Investering per woning in € referentiecorporaties | Investering per woning in € landelijk |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2010                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 134             | 6.731                                   | 10.656                                            | 10.516                                |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2011                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 276             | 4.717                                   | 6.996                                             | 12.827                                |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 146             | 1.705                                   | 8.805                                             | 11.266                                |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Bron: CiP 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| Maatschappelijk vastgoed                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2010: oplevering Steegakker 3 in Dodewaard: units voor psychogeriatrische patiënten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2012: oplevering Reigerhof in Opheusden: Gezondheidscentrum                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |
| 2013: oplevering Kulturhuis in Lienden: ontmoetingsruimten, kinderopvang, begeleid en beschermd wonen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                 |                                         |                                                   |                                       |        |              |                 |                                         |                                                   |                                       |           |      |       |                           |        |      |      |                   |         |        |      |                                  |           |       |        |                        |       |      |      |      |         |      |      |      |           |        |      |      |       |      |      |      |         |      |      |

| Geleverde prestaties op de prestatievelden 2010-2013                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      | Cijfer |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------|
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |      |      | 6,4    |
| Leefbaarheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |      |      |        |
| Uitgaven aan leefbaarheid in € per woongelegenheid 2010-2012                                                                                                                                                                                                                                                     |      |      |      |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2010 | 2011 | 2012 |        |
| SWB Lienden                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |      |      |        |
| Sociale activiteiten                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5    | 13   | 6    |        |
| Fysieke activiteiten                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 34   | 40   | 5    |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 39   | 53   | 12   |        |
| Referentiecorporaties                                                                                                                                                                                                                                                                                            |      |      |      |        |
| Sociale activiteiten                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 28   | 33   | 31   |        |
| Fysieke activiteiten                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 38   | 57   | 27   |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 66   | 90   | 58   |        |
| Alle corporaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |      |      |      |        |
| Sociale activiteiten                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 67   | 65   | 64   |        |
| Fysieke activiteiten                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 54   | 50   | 42   |        |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 120  | 115  | 106  |        |
| Bron: CiP 2011-2013                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |      |      |        |
| Leefbaarheidsbeleid                                                                                                                                                                                                                                                                                              |      |      |      |        |
| SWB heeft een leefbaarheidsbudget dat bestemd is voor uitgaven op materieel gebied in de woonomgeving of om activiteiten op het vlak van sociale cohesie te bevorderen. Bewonerscommissies en individuele bewoners kunnen middelen uit dit budget aanvragen. De omvang van dit budget bedroeg in 2012 € 121.636. |      |      |      |        |
| Bron: Jaarverslag SWB Lienden 2012                                                                                                                                                                                                                                                                               |      |      |      |        |
| Wijk- en buurtbeheer                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |        |
| Waar mogelijk en zinvol neemt SWB deel aan besprekingen in kernen op het gebied van leefbaarheid/woonomgeving (wijk- of buurtschouwen).                                                                                                                                                                          |      |      |      |        |
| Bron: Jaarverslag 2012                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |      |      |        |
| Aanpak overlast                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |      |        |
| Samen met de politie pakt SWB hennepkwekerijen aan (circa 2 gevallen per jaar)<br>Huurders met problemen worden besproken in de bestaande overleggen met zorginstellingen en politie.<br>Bij ernstige gevallen van burenruzie verwijst SWB Lienden door naar buurtbemiddeling.                                   |      |      |      |        |
| 6. Overige/andere prestaties                                                                                                                                                                                                                                                                                     |      |      |      | n.v.t. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |      |        |



## Bijlage 6 Meetschaal

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

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

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gebruik gemaakt van bovenstaande uniforme meetschaal met rapportcijfers van 1-10. In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt eerst of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt zij in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt (plus-/minpunten).

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

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

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



## Bijlage 7 Checklist Governancecode

### HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

- Toegepast: ☒ Gr  
Actiepunt: ☐ Geel  
Uit te leggen: ☒ Rood  
Besprekspunt RvC: ☒ Blauw  
Niet van toepassing: ☐

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno/drukkers BV, Arnhem

#### I Naleving en handhaving van de code

##### Uitwerking

1. Hoofdpijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.  
De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.
2. Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.

##### Status

- ① ✓  
②  
③ ✓  
④ ✓

## II. Het bestuur

### II.1 Taak en werkwijze

#### Uitwerking

1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen;
  - b) de operationele en financiële doelstellingen;
  - c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen;
  - d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd;
  - e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording;
  - f) indien aanwezig het bestuursreglement.De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen.
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC:
  - a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon;
  - b) een voorstel tot wijziging van de statuten;
  - c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie;
  - d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling;
  - e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek;
  - f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie;
  - g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie;
  - h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen.
4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval):
  - a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen;
  - b) een integriteitscode, geplaatst op de website;
  - c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie;
  - d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures;
  - e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;
  - f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen;
  - g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen.

#### Status

①  
②  
③  
④  
⑤ — bespreekt punt.  
⑥  
⑦

⑧

⑨  
⑩  
⑪  
⑫

⑬

⑭ — 8

⑮

⑯

⑰

⑱

⑲

⑳

㉑

㉒ — bespreekt punt

㉓

㉔



5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.  
Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld.
6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.  
Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.  
Dit wordt geregeld in een klokkenluidervergelyking die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.
7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast.  
De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin.
8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag).

②

③

④

⑤

⑥

⑦

⑧

⑨

*besprek-  
punt.*

## II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

### Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

### Status

✓

### Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk).  
De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder.
2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.
3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht.  
Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.  
Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.

✓

✓

✓

✓

✓

✓

4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen.
5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.

✓ *besprek punt*

### II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

#### Uitwerking

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

#### Status

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

### III. Raad van commissarissen

#### III.1 Taak en werkwijze

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

- De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders.
8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.

✓

✓

## III.2 Onafhankelijkheid

### Uitwerking

### Status

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

✓  
✓

✓

✓

✓

✓

✓

*phoebe*



- ☒ ☒ ☐ ☐

9

✓ VIA  
✓ Anne:

check  
neen?

### III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

#### Uitwerking

#### Status

1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat:
  - a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak;
  - b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC;
  - c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren;
  - d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren;
  - e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen;
  - f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen;
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓

### III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

#### Uitwerking

#### Status

1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.

✓

✓

✓

besprek-  
punt.

#### Auditcommissie

4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:
  - a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode;
  - b) de financiële informatievoerschaafing (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.);
  - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants;
  - d) de voorgeschreven financiële informatievoerschaafing aan de externe toezichthouder.

✓

✓

✓

✓

5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. ☒
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ☒
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ☒
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ☒
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. ☒

#### Selectie- en remuneratiecommissie

10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
  - a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ☒
  - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ☒
  - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ☒
  - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ☒
  - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ☒
  - f) het opmaken van het remuneratierapport. ☒
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ☒

*besprek-  
punt.*

### **III.6 Tegenstrijdige belangen**

#### Uitwerking

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang. ☒
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ☒
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. ☒  
Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ☒

#### Status



4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is.
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.  
De delegatie is slechts van tijdelijke aard.
6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontsien is van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurszaak op zich te nemen.



### III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

#### Principe

De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW.

De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie.

De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC.

#### Status



#### Uitwerking

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



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

### IV.1 Financiële verslaggeving

#### Uitwerking

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

#### Status





De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.



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

##### Uitwerking

##### Status

1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden.  
Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert.  
De beoordeling wordt besproken in de RvC.  
De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC



#### IV.3 Interne controle functie

##### Uitwerking

##### Status

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



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

##### Uitwerking

##### Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.  
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
  - A Met betrekking tot de accountantscontrole:
    - Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
    - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
  - B Met betrekking tot de financiële cijfers:
    - Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie;
    - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schaffingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingspolitie's wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
    - Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.
  - C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:
    - Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen;
    - Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden;
    - Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc.

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

## V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

### V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

#### Uitwerking

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

Status



### V.2 Visitatie

#### Principe

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.

Status



#### Uitwerking

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





## Bijlage 8 Position paper

### Position paper SWB September 2014

#### *Interne organisatie*

Vanaf 1 mei 2013 is de derde bestuurder actief sinds de vorige Visitatie in 2010. Dit heeft gevolgen gehad voor de gewenste beleidscontinuïteit, stabiliteit in de organisatie inrichting, de medewerkerstevredenheid en de relatie met stakeholders.

Inmiddels is de organisatie inrichting grondig gewijzigd. Positionering, taken en verantwoordelijkheden van afdelingen en medewerkers zijn herschikt. Deze herschikking heeft vooral te maken met de politieke realiteit en beleidmatige keuzes (richten op kerntaken en o.a. besparing netto bedrijfslasten). Waar nodig en mogelijk zijn actief personeelsmutaties doorgevoerd. De doorgevoerde aanpassingen in het beleid, de inrichting en personele bezetting van de organisatie hebben een positief effect gehad op de medewerkerstevredenheid en de bedrijfscultuur.

De organisatie heeft in het verleden (te) voortvarend vorm en inhoud gegeven aan perifere taken voor corporaties op het gebied van leefbaarheid. Substantiële personele inzet was daarvoor geregeld en voortvarend is o.a. gewerkt aan de invulling van een hoge ambitie in het domein maatschappelijk vastgoed. Omdat SWB zich als zodanig profileerde vond feitelijk een verschuiving van taken en vooral lasten van de overheid naar de corporatie plaats. Dat beleid en die inzet is teruggedraaid en vertaalt in het nieuwe ondernemingsplan. Die beweging zouden stakeholders, m.n. de gemeenten, begrijpelijkerwijs liever niet gehad hebben.

De nieuwbouwprogrammering is in de afgelopen vier jaar vooral gedomineerd door bouwafspraken/verplichtingen die volgen uit deals van voor 2010 (veelal zelfs voor 2007) met aannemers en gemeenten. Die deals zijn in de huidige tijd zeker niet altijd voordelig en vanwege de onderliggende contracten ook niet opzegbaar. Dealen binnen die kaders vraagt veel aandacht. Feit is dat bijsturing van het bouwprogramma op veranderde marktomstandigheden in het verleden te weinig heeft plaatsgevonden. De crisis in de huizenmarkt heeft vooral een sterke wissel getrokken op de verkoopbaarheid van gebouwde koopwoningen. Geraamde winsten en kasstromen konden niet gerealiseerd worden. De grondexploitaties in uitbreidingsplannen kwamen onder druk te staan. Verwachtingen dat opbrengsten uit grondverkoop en verkoop nieuwbouw zouden meehelpen om nieuwbouw huur betaalbaar te maken bleken niet meer te kloppen. Berekeningen van grondexploitaties werden herzien: miljoenen besparingen zijn mogelijk door niet automatisch ouder bezit te slopen en op dezelfde plek daarna nieuw te bouwen, maar bestaand bezit te verkopen en elders dan nieuw te bouwen. De besparing die zodoende kan worden gerealiseerd kan ingezet worden om de aanvangshuren van nieuw te bouwen woningen voor de doelgroep te matigen. Dit wordt momenteel verwoord in een nieuw strategisch voorraad beleid. Voor het realiseren van nieuwbouw koop geldt nu naast de al lopende verplichtingen waaruit nog koopwoningen zullen ontstaan, geen nieuwbouw verkoop meer plaats zal vinden.

Om de huidige voorraad nieuwbouw koop te verkleinen zijn de verkoopactiviteiten opgeschroefd. Er is een commercieel team samengesteld dat erin slaagt om geleidelijk de (reeds gerealiseerde) nieuwbouw koop aan de man te brengen.

De minister wil dat corporaties zich weer meer focussen op hun kerntaak: het huisvesten van mensen met een beperkt inkomen. Dat laatste onderschrijft SWB en overeenkomstig zijn in het ondernemingsplan accenten verlegd. Hierdoor kwamen accenten weer sterker te liggen op het voorzien in woonruimte en het onderhouden daarvan. Daarmee parallel loopt een verschuiving van een accent op beleidsvraagstukken naar uitvoering of van praten naar doen.

Op financieel gebied kreeg mede door de schandalen in de sector de huidige minister voet aan de grond om de Verhuurdersheffing op te leggen aan corporaties. Daarnaast wordt SWB gedwongen fors bij te dragen in de sanering van corporaties. Ondanks deze forse heffingen houdt SWB financieel gezien het hoofd goed boven water. De kasstromen blijven goed en belangrijke kengetallen (solvabiliteit, ICR, DSCR) zijn uitstekend. Belangrijk zijn de verkopen bestaand bezit, deze leveren een belangrijke bijdrage aan de financiering van de activiteiten. Qua wet- en regelgeving is er natuurlijk veel over corporaties heen gekomen en is het einde nog niet in zicht. Dit vergt het nodige van de organisatie. Daar waar in het verleden nog veel extra krachten nodig waren voor ondersteuning wordt dit steeds meer zelf opgepakt. Dit heeft een positief effect op de netto bedrijfslasten, maar deze blijven een belangrijk aandachtspunt.

Speerpunten van beleid die onlangs werden geformuleerd:

- naast de regionale standaardafspraken over urgenten bij woningtoewijzing is inmiddels gestart met het classificeren en indien nodig toewijzen van spoedzoekers die niet urgent zijn volgens de regionale spelregels maar die wel met voorrang geholpen worden.
- voor de aanpak van groeiende aantallen overlastvraagstukken en betalingsachterstanden is extra capaciteit geregeld
- actief worden (vooral bij mutatie) energiebeperkende maatregelen getroffen. Voor een groot deel van ons bezit is een substantiële upgrade gerealiseerd in het energielabel. Intern beleid is dat wij 70 procent in 2017 op het groene label willen hebben (label C of beter). Dit zal waarschijnlijk in 2015 al worden gerealiseerd.

### *Governance*

De governancecode voor de sector is al enige tijd bepalend bij het handelen door SWB. In 2012 zijn diverse stukken herijkt en is beleid nader geformuleerd. Zover ons bekend zit er geen tot nauwelijks spanning tussen formele regels hierover en de feitelijke vormgeving bij SWB.

### *Relaties met stakeholders*

De relaties met de gemeenten in het werkgebied worden gekenmerkt door de onvermijdbare belangentegenstellingen enerzijds en de wens en noodzaak om met elkaar afspraken te maken over zaken waar voor de samenleving meerwaarde valt te genereren. Gemiddeld genomen zijn de relaties met beide gemeenten goed. Op bestuurlijk niveau is sinds de verkiezingen in het voorjaar sprake van nieuwe Colleges. Daarom is er nog niet veel ervaring met de nieuwe gesprekspartners, maar als de voortekenen niet bedriegen dan zit het met de persoonlijke verhoudingen wel goed.

Samenwerkingspartijen als bijv. zorginstellingen en welzijnsorganisaties zijn nagenoeg allen in zwaar weer komen te verkeren als gevolg van de economische situatie. Dat dwingt die partijen om in huis orde op zaken te organiseren en stelt beperkingen aan de opstart van nieuwe initiatieven. Een beroep op financiële steun door de corporatie moeten wij afwijzen. Zorgcomplexen zijn zelden nog interessant om in te investeren.

De relatie met de huurdersbelangenvereniging is redelijk tot goed. Daarbij is een aandachtspunt de representativiteit van de huurdersbelangenvereniging. Er wordt gewerkt aan actualisatie van de samenwerkingsovereenkomst. De relatie met onze huurders wil SWB vooral kleuren door de kwaliteit van de woning, woontechnisch en onderhoudstechnisch en dat tegen betaalbare woonlasten.

Gezamenlijk en in regionale context wordt gezocht naar antwoorden op de nieuwe uitdagingen die het gevolg zijn van hedendaagse visies in de samenleving op de verantwoordelijkheid van de individu en kostenbeperkende maatregelen door de overheid en zorgpartijen.

In regionaal verband werd al gewerkt aan samenwerking tussen corporaties om voordelige collectieve contracten met aannemers te regelen.

#### *Bedreigingen*

1. De verhuurdersheffing door het Rijk omdat structureel het Rijk voor vele miljoenen per jaar een greep in de kas doet van de corporatie. Geld dat niet meer aan huurdersbelangen kan worden besteed
2. De afsplitsing van niet-daeb bezit maakt het nagenoeg onmogelijk om doelgroepen te bedienen die een net inkomen hebben maar niet de financiering kunnen regelen voor een koopwoning. Gedwongen collectieve verkoop van niet-daeb bezit, drukt de prijs.
3. Corporaties worden gedwongen om huren te matigen vanwege de koopkracht bij lage inkomens. Daardoor zijn corporaties inkomens correctiefactor geworden. De kans is groot dat niet meer kostprijs dekkend verhuurd kan worden in de toekomst. Dan is verkoop van bezit nog de enige aanvullende bron van inkomsten voor de corporaties. Dat is eindig. Als de doelgroep huren van nieuwbouw niet kan betalen, betere inkomensgroepen er niet mogen wonen dan is de primaire doelgroep aangewezen op ouder en goedkoper bezit. Als het oudere bezit niet meer bedrijfseconomisch verantwoord geëxploiteerd kan worden, dan kan geen aanbod voor de lage inkomengroepen meer geboden worden
4. Technische, bureaucratische controle instrumenten, gekoppeld aan toenemende regeldruk vanuit een ineffectieve en inefficiënte centrale overheid vreet energie, tijd en geld en breekt de goed geregelde volkshuisvestingssituatie in Nederland af
5. Indien verhuizen het enige alternatief voor scheef wonen zou zijn in de toekomst, zal segregatie het gevolg zijn. Daarbij horen beelden over concentraties van sociale lagen en probleemwijken voor de sociaal zwakkere laag
6. Het imago van corporaties staat onder druk door een beperkt aantal incidenten.

Het is een uitdaging om (ondanks de bedreigingen) vanuit een efficiënt ingerichte organisatie zoveel mogelijk goede en betaalbare woningen beschikbaar te houden of te krijgen voor mensen die niet zelfstandig in hun woonbehoefte kunnen voorzien. Daaraan werken we gezamenlijk, ieder vanuit zijn eigen duidelijke rol!