

# **Visitatierapport SWZ**

## **KWH-Visitatie Woningcorporaties**

**Deel I: Maatschappelijke prestaties**

## Colofon

KWH – Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector  
Oostzeedijk 62  
Postbus 4000  
3006 AA ROTTERDAM  
T 010 282 7088  
F 010 213 3727  
E [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)  
W [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl)

### Visitatiecommissie:

1. Prof. Dr. Peter Boelhouwer (voorzitter)
2. Mr. Dieke Frantzen (visitator)
3. Drs. ing. Gerard van Bortel (secretaris)



# Inhoudsopgave

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                       | <b>5</b>  |
| <b>0 Samenvatting</b>                                                  | <b>6</b>  |
| 0.1 Beoordeling per perspectief                                        | 6         |
| 0.2 Beoordeling per prestatieveld                                      | 7         |
| 0.3 De prestaties van SWZ: een recensie                                | 9         |
| <b>1 Inleiding</b>                                                     | <b>11</b> |
| 1.1 Visitaties in de corporatiesector                                  | 11        |
| 1.2 De KWH-aanpak van visitaties                                       | 13        |
| 1.3 Leeswijzer                                                         | 14        |
| <b>2 SWZ: een karakterschets</b>                                       | <b>15</b> |
| <b>3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)</b>                           | <b>17</b> |
| 3.1 Missie en ambities                                                 | 17        |
| 3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling     | 17        |
| <b>4 Presteren naar opgaven (PnO)</b>                                  | <b>22</b> |
| 4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van SWZ              | 22        |
| 4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling            | 22        |
| <b>5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)</b>                       | <b>27</b> |
| 5.1 De belangrijkste belanghebbenden van SWZ                           | 27        |
| 5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling | 27        |
| 5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties              | 27        |
| <b>6 Presteren naar Vermogen (PnV)</b>                                 | <b>32</b> |
| 6.1 Introductie                                                        | 32        |
| 6.2 Financiële kerngegevens                                            | 33        |
| 6.3 Financiële continuïteit                                            | 34        |
| 6.4 Financieel beheer                                                  | 36        |
| 6.5 Doelmatigheid                                                      | 37        |
| 6.6 Vermogensinzet                                                     | 38        |
| 6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)            | 39        |
| <b>7 Governance</b>                                                    | <b>40</b> |
| 7.1 Beschrijving governance structuur                                  | 40        |
| 7.2 Besturing                                                          | 40        |
| 7.3 Intern toezicht                                                    | 43        |
| 7.4 Externe legitimatie                                                | 46        |
| 7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)                          | 47        |

## **Bijlagen**

- I. Visitatiecommissie
- II. Bronnenlijst
- III. Overzicht geïnterviewde personen en bezochte projecten
- IV. Begrippenlijst
- V. Specificatie prestatiebeoordeling
- VI. Overzicht geraadpleegde documenten
- VII. Bestuurlijke reactie Woningstichting SWZ

# Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van SWZ die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. De KWH-Visitatiemethode is gebaseerd op de Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties, versie 4.0. KWH is door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) geaccrediteerd om visitaties uit te voeren. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van SWZ, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

De visitatie van SWZ is in meerdere opzichten bijzonder. Ten eerste omdat SWZ de derde Zwolse corporatie is die ervoor kiest om door KWH gevisiteerd te worden. Hiermee zijn alle corporaties in Zwolle door eenzelfde bureau beoordeeld vanuit eenzelfde focus op mogelijkheden tot leren en verbeteren. De beoordeling is echter met verschillende versies van de visitatiemethodiek uitgevoerd, waardoor de rapportcijfers niet een-op-een vergelijkbaar zijn. De visitatie van SWZ is daarnaast bijzonder vanwege de groepsgesprekken die met belanghebbenden zijn gevoerd. In paragraaf 1.2, 'De aanpak van visitaties', vindt u hierover meer informatie.

De visitatiecommissie heeft alle ruimte gekregen om deze visitatie uit te voeren. SWZ heeft de visitatiecommissie alle toegang gegeven tot haar belanghebbenden, huurdersvertegenwoordigers, interne toezichthouders, managers, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal documenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf, ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

SWZ wil de uitkomsten van de KWH-Visitatie gebruiken ter voorbereiding van haar nieuwe ondernemingsplan. Ik hoop dat de aanbevelingen uit dit visitatierapport hiervoor inspiratie geven en SWZ ondersteunen in de verdere groei als gewaardeerde maatschappelijk ondernemer in Zwolle.

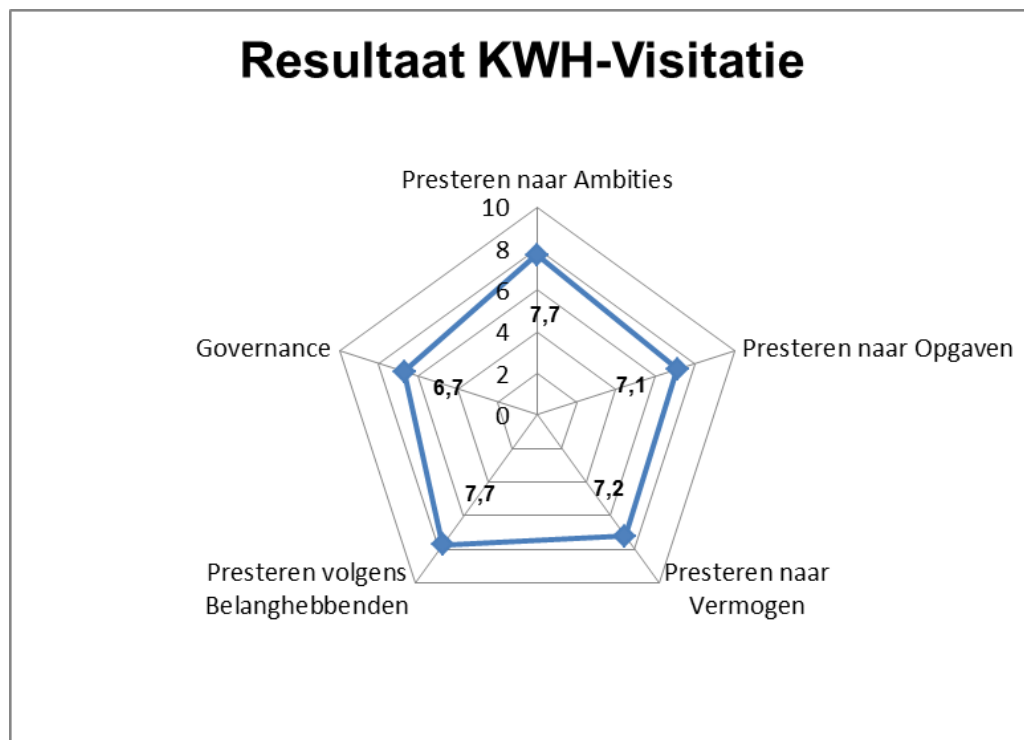
mr. Sjoerd Hooftman  
directeur-bestuurder KWH

## 0 Samenvatting

In deze samenvatting leest u in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van SWZ.

### 0.1 Beoordeling per perspectief

In onderstaande figuur staan de scores die SWZ haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.



**Tabel resultaat KWH-Visitatie**

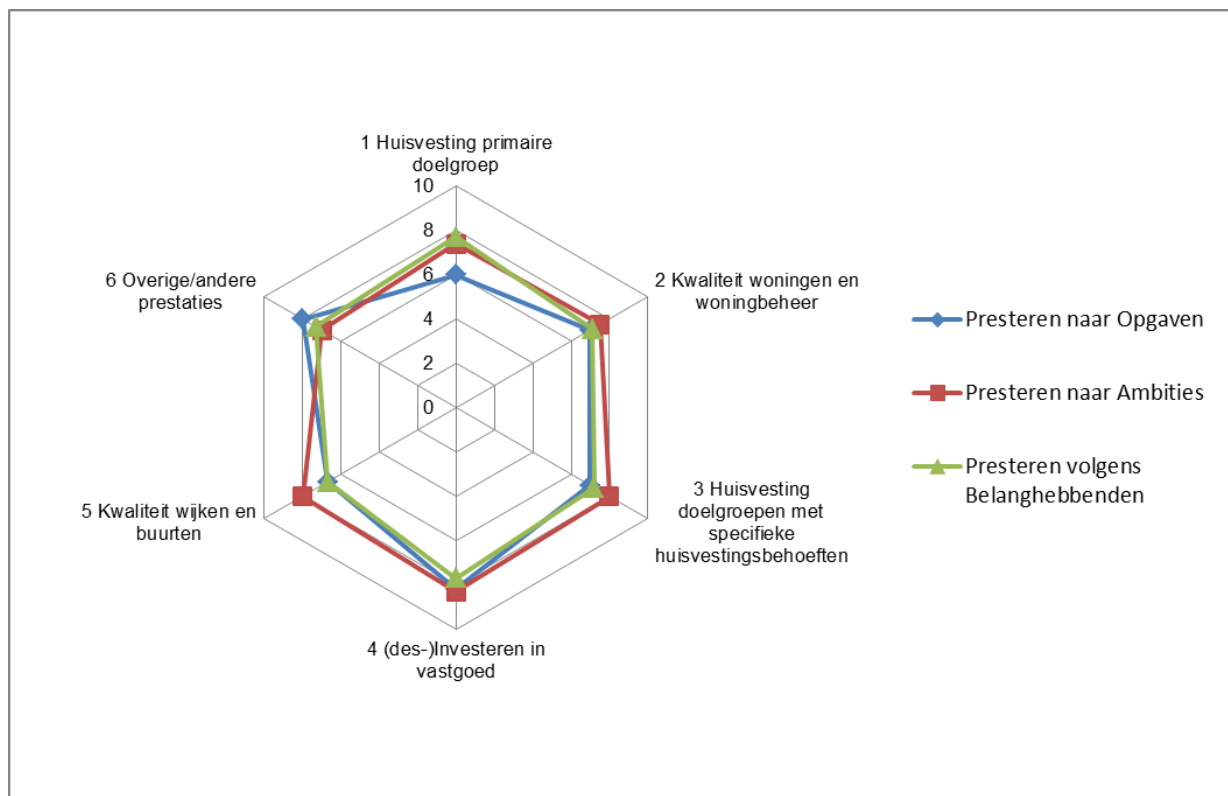
|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| Presteren naar Ambities           | 7,7        |
| Presteren naar Opgaven            | 7,1        |
| Presteren naar Vermogen           | 7,2        |
| Presteren volgens Belanghebbenden | 7,7        |
| Governance                        | 6,7        |
| <b>Geïntegreerd eindoordeel</b>   | <b>7,3</b> |

De prestaties van SWZ worden gemiddeld met een 7,3 gewaardeerd. De hoogste score van 7,7 wordt behaald op zowel de perspectieven 'presteren naar ambities' en 'presteren volgens belanghebbenden'. De relatief laagste score van 6,7 wordt behaald op het perspectief Governance

## 0.2 Beoordeling per prestatieveld

In de onderstaande figuur worden de beoordelingen per prestatieveld getoond. De perspectieven Presteren naar eigen Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghouder (PvB) zijn allen beoordeeld op basis van de volgende prestatievelden:

1. Huisvesting primaire doelgroep
2. Kwaliteit woningen en woningbeheer
3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften
4. (Des-)Investeren in vastgoed
5. Kwaliteit wijken en buurten
6. Overige prestaties



### 0.3 Samenvattende scorekaart

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

|                                                                             |                            | Gemiddeld<br>cijfer per<br>meetpunten | Gewicht | Score | Gewogen<br>cijfer per<br>perspectief |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------|---------|-------|--------------------------------------|
| Presteren naar ambities                                                     |                            |                                       |         |       |                                      |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep                                    |                            | 7,4                                   | 1,0     | 7,4   | 7,7                                  |
| 2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer                            |                            | 7,5                                   | 1,0     | 7,5   |                                      |
| 3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen |                            | 8,0                                   | 1,0     | 8,0   |                                      |
| 4. (Des)investeren in vastgoed                                              |                            | 8,3                                   | 1,0     | 8,3   |                                      |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                          |                            | 8,0                                   | 1,0     | 8,0   |                                      |
| 6. Overige/andere prestaties                                                |                            | 7,0                                   | 1,0     | 7,0   |                                      |
| Presteren naar opgaven                                                      |                            |                                       |         |       |                                      |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep                                    |                            | 6,0                                   |         |       | 7,1                                  |
| 2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer                            |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen |                            | 7,0                                   |         |       |                                      |
| 4. (Des)investeren in vastgoed                                              |                            | 8,2                                   |         |       |                                      |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                          |                            | 6,7                                   |         |       |                                      |
| 6. Overige/andere prestaties                                                |                            | 8,0                                   |         |       |                                      |
| Presteren volgens Belanghebbenden                                           |                            |                                       |         |       |                                      |
| 1. Huisvesting van de primaire doelgroep                                    |                            | 7,9                                   |         |       | 7,7                                  |
| 2. Kwaliteit van de woningen en het woningbeheer                            |                            | 7,2                                   |         |       |                                      |
| 3. Huisvesting van doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen |                            | 8,0                                   |         |       |                                      |
| 4. (Des)investeren in vastgoed                                              |                            | 7,4                                   |         |       |                                      |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten                                          |                            | 7,7                                   |         |       |                                      |
| 6. Overige/andere prestaties                                                |                            | 8,2                                   |         |       |                                      |
| Presteren naar Vermogen                                                     |                            |                                       |         |       |                                      |
| Financiële continuïteit                                                     | Vermogenspositie           | 7,0                                   | 20%     | 6,9   | 7,2                                  |
|                                                                             | Liquiditeit                | 7,0                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Integrale Kasstroomsturing | 6,8                                   |         |       |                                      |
| Financieel beheer                                                           | Planning- en controlcyclus | 6,7                                   | 20%     | 7,0   |                                      |
|                                                                             | Treasurymanagement         | 7,3                                   |         |       |                                      |
| Doelmatigheid                                                               |                            |                                       | 20%     | 7,4   |                                      |
| Vermogensinzet                                                              | Visie                      | 7,0                                   | 40%     | 7,3   |                                      |
|                                                                             | Mogelijkheden              | 7,0                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Maximalisatie              | 8,0                                   |         |       |                                      |
| Governance                                                                  |                            |                                       |         |       |                                      |
| Besturing                                                                   | Plan                       | 7,0                                   | 33,33%  | 6,8   | 6,7                                  |
|                                                                             | Check                      | 6,8                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Act                        | 6,5                                   |         |       |                                      |
| Intern toezicht                                                             | Functioneren RvC           | 7,4                                   | 33,33%  | 7,1   |                                      |
|                                                                             | Toetsingskader             | 7,0                                   |         |       |                                      |
|                                                                             | Toepassing Governancecode  | 7,0                                   |         |       |                                      |
| Externe legitimatie                                                         |                            |                                       | 33,33%  | 6,3   |                                      |
| Geïntegreerd Eindoordeel                                                    |                            |                                       |         |       | 7,3                                  |

## 0.4 De prestaties van SWZ: een recensie

In deze paragraaf geeft de visitatiecommissie een samenvattend oordeel over de prestaties van SWZ op de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie. Kortom: doet SWZ de goede dingen en doet ze deze goed? De recensie bestaat uit drie onderdelen: een samenvattende beoordeling van de 'harde' maatschappelijke prestaties, een oordeel over de randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren en ten slotte een oordeel op de potentie tot het (verder) verbeteren van maatschappelijke prestaties.

### A. 'Harde' maatschappelijke prestaties

SWZ heeft een uitzonderlijk heldere maatschappelijke positie gekozen: de corporatie richt haar activiteiten in het bijzonder op Zwolle en focust zich op kwetsbare groepen op de woningmarkt. Dat doet de corporatie met oog voor bredere maatschappelijke ontwikkelingen. Onder andere blijkt dat uit de aandacht van SWZ voor energielasten als onderdeel van woonuitgaven. SWZ levert daarnaast een actieve bijdrage aan het 'opschalen' van de aanpak van maatschappelijke problemen die zich weliswaar manifesteren in Zwolle als belangrijke centrumgemeente, maar waar een bijdrage gewenst is van andere corporaties in de regio. Concrete voorbeelden zijn de betrokkenheid van SWZ bij de opvang van daklozen in De Herberg en de opvang van vrouwen.

Op de perspectieven 'presteren naar ambities' en 'presteren volgens belanghebbenden' scoort SWZ tussen ruim voldoende en goed. Met name op het vlak van investeren in vastgoed, de huisvesting van bijzonder doelgroepen en de kwaliteit van wijken en buurten, krijgt SWZ hoge cijfers. Belanghebbenden geven daarnaast een hoge waardering voor de prestaties van SWZ op het vlak van de huisvesting van de primaire doelgroep. De scores op het onderdeel 'presteren naar opgaven' zijn meer wisselend. De scores in dit perspectief worden negatief beïnvloed door het niet realiseren van de opgave om de wachtduur voor woningzoekenden te verlagen (prestatievelde Huisvesting primaire doelgroep) en het nog onvoldoende opplussen van woningen (prestatievelde huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften).

SWZ levert gewaardeerde maatschappelijke prestaties. Er zijn veel voorbeelden van aansprekende projecten en activiteiten, zoals de aanpak van de Trapjeswijk in Holtenbroek in het kader van de wijkaanpak, de realisatie van het Vrouwenopvangcentrum Overijssel in Stadshagen, de daklozenopvang De Herberg en het wooncomplex voor Indische senioren Kembang Baru. De aandacht voor kwetsbare huishoudens wordt ook vertaald in haar organisatiestructuur, bijvoorbeeld door het creëren van de afdeling 'Sociaal beheer en Bijzondere doelgroepen'.

### B. Randvoorwaarden om te presteren

De governancestructuur en het presteren naar vermogen van SWZ zijn voldoende tot ruim voldoende. SWZ is stevig verbonden met haar maatschappelijke omgeving, heeft een goede antenne voor wat samenwerkingspartners nodig hebben en zoekt op een open en vaak creatieve manier naar mogelijkheden die bijdragen aan de doelen voor betrokken partijen. Verbeterpunt ligt ten eerste op het vlak van het verduidelijken van wat SWZ met haar activiteiten wil bereiken, bij voorkeur in termen van gewenst maatschappelijk effect. In het ondernemingsplan dat nu wordt ontwikkeld, geeft SWZ daartoe al een aanzet. Het tweede punt ligt in het verlengde hiervan. Belanghebbenden waarderen de openheid en toegankelijkheid van SWZ. De corporatie wordt gezien als een prettige en inspirerende samenwerkingspartner. SWZ betreft haar belanghebbenden nog te weinig en te weinig gestructureerd bij het bepalen en evalueren van haar ambities en strategieën. Bij moeilijke beslissingen, bijvoorbeeld de sloop van de Trapjeswijk in Holtenbroek en het niet deelnemen aan de realisatie van extra studentenhuysvesting in Windesheim, heeft SWZ de neiging om, zoals een belanghouder het verwoordde, 'de luiiken dicht te gooien' en pas te communiceren als er een knoop is doorgelukt. Dit leidt bij belanghebbenden soms tot onaangename verrassingen.

SWZ doet veel, echter de bijdrage van haar activiteiten aan haar ambities is niet altijd helder. Dat bleek ook uit de voor deze visitatie door SWZ uitgevoerde prestatieevaluatie. Veelal was die evaluatie ontoereikend om een

uitspraak te doen over het doelbereik. Zelf evalueert SWZ ook weinig stelselmatig of haar resultaten in voldoende mate aansluiten bij haar doelen en ambities. In het jaarverslag worden bijvoorbeeld resultaten verantwoord, maar geen inzicht geboden in hoe deze resultaten zich verhouden met de voornemens. Het concreter maken van doelen en prestaties is voor SWZ een verbeterpunt.

Belanghebbenden willen graag beter betrokken worden bij het vaststellen en evalueren van de visie en de ambities van SWZ. Het versterken van de Plan-Do-Check-Act cirkel is daarmee tegelijkertijd een uitgelezen kans om belanghebbenden een sterkere rol te geven in de strategische beleidsvorming en -evaluatie.

SWZ gebruikt haar vermogen voldoende om maatschappelijke prestaties te leveren. Op het vlak van risicomanagement en scenario-denken heeft SWZ zich de afgelopen jaren sterk ontwikkeld. Denken in kasstromen wordt meer en meer een ingebed in de organisatie.

SWZ besteedt veel aandacht aan het volgen van de Governancecode. Met name het onderdeel integriteit is goed inbed in de organisatie. De intern toezichthouder functioneert goed. De RvC bewaakt de mate waarin de activiteiten van SWZ aansluiten bij de beleidsvisie en passen binnen de financiële kaders. Het eigen functioneren van de raad kan de RvC structureel evalueren. Dat geldt ook voor het opvolgen van de uit evaluaties voortvloeiende afspraken en acties.

**C. Toekomstperspectief: SWZ beschikt over een goede potentie om haar maatschappelijk presteren (nog) verder te verbeteren.**

Door maatschappelijke en economische ontwikkelingen zullen de volkshuisvestelijke opgaven in het werkgebied van SWZ eerder toe- dan afnemen. Tegelijkertijd wordt de financiële speelruimte kleiner. Er is dan ook voldoende aanleiding voor SWZ om de investeringscapaciteit op peil te houden of te vergroten. Dat kan door de verdienmogelijkheden van het woningbezit te vergroten, bijvoorbeeld door een meer marktgericht huurbeleid. Het waarborgen van voldoende betaalbaarheid is daarbij een spanningsveld. Een andere mogelijkheid om de investeringscapaciteit te versterken, is het zoeken naar samenwerking met andere corporaties. Hierbij is juist het behouden van de lokale binding en belangrijk aandachtspunt. Een andere mogelijkheid is het ingrijpend verminderen van haar bedrijfslasten, een proces waar SWZ al middenin zit.

Het kan niet anders dan dat de corporatie in de toekomst keuzes moet maken. Het is belangrijk om bij het maken van die keuzes de kenmerken die SWZ zo'n duidelijk profiel geven, namelijk de focus op Zwolle en op kwetsbare groepen, te behouden. Juist dit geeft SWZ een duidelijk en door de buitenwereld gewaardeerd profiel.

# 1 Inleiding

## 1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van corporaties. Niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Huurders, gemeenten en andere belanghebbenden kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van corporaties. Het systeem van maatschappelijke visitaties voor woningcorporaties biedt daarvoor alle handvatten. Het visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor de samenleving.

### Visiteren, hoe werkt dat?

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. SWZ is geen lid van Aedes, maar laat zich wel visiteren en onderschrijft eveneens de Governancecode Woningcorporaties. Elke corporatie krijgt tijdens de visitatie een deskundige commissie op bezoek, samengesteld door een voor visitatie geaccrediteerde organisatie. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de eigen ambities van de corporatie, de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghebbenden. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? De visitatiecommissie maakt haar bevindingen zo veel mogelijk meetbaar en analyseert, beoordeelt en rapporteert volgens een uniforme methodiek in een openbaar visitatierapport. In bijlage II is in een tabel weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

### KWH-Visitatiemethode

SWZ heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van SWZ conform het methodiek “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Nederland” versie 4.0. Dit stelsel wordt hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit de waardering van klanten en belanghebbenden voor het maatschappelijk presteren van de corporatie. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghebbenden hierover tevreden zijn. Daarnaast bevat deel II ook aanbevelingen van de visitatiecommissie over het beleidsproces.

Beide rapportages geven de beoordeling weer van een onafhankelijke visitatiecommissie. KWH stelt bij iedere visitatie een visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. KWH werkt hiervoor met een visitatiepool. Meer informatie over samenstelling van de visitatiecommissie voor SWZ vindt u in bijlage I.

### De perspectieven

De visitatie omvat een transparante en gestructureerde beoordeling van geleverde prestaties, gezien vanuit vijf perspectieven (zie figuur 1). Door het gebruik van de verschillende perspectieven wordt een gelaagd en rijk beeld van de corporatie en haar prestaties geschetst. De perspectieven vertellen elk hun eigen verhaal. Zo kan een corporatie hoog scoren op de prestaties afgezet tegen de eigen ambities, maar laag ten opzichte van de maatschappelijk opgaven in het werkgebied en opgaven en de verwachtingen van belanghebbenden. Dit kan erop duiden dat de corporatie haar prioriteiten niet goed heeft gesteld of de lat voor haar ambities wat laag heeft gelegd. De visitatiemethodiek biedt de visitatiecommissie de mogelijkheid om het oordeel op Presteren naar Ambitie naar beneden bij te stellen als duidelijk wordt dat het ambitieniveau evident lager is dan wat redelijkerwijs van de corporatie verwacht kan worden.

De perspectieven Presteren naar Vermogen (PnV) en Governance verdiepen het inzicht op de prestaties. Bij PnV wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin de corporatie haar financiële vermogen gebruikt voor het leveren van maatschappelijke prestaties. Van corporaties wordt ook verwacht dat zij hun financiële continuïteit bewaken

door een adequaat risicomanagement. De besturing van maatschappelijke organisaties zoals woningcorporaties, moet aan hoge normen voldoen. Deze normen zijn opgenomen in het onderdeel Governance.



**Figuur 1. Structuur 'Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties versie 4.0': de 5 perspectieven**

#### De prestatievelden

De door SWZ geleverde prestaties worden ondergebracht in 5 prestatievelden. Deze prestatievelden komen terug in het beoordelen van de perspectieven Presteren naar eigen ambities (PnA), Presteren naar maatschappelijke opgaven (PnO) en naar Presteren volgens belanghebbenden (PvB). Voor prestaties die niet goed binnen de vijf prestatievelden zijn onder te brengen, is een zesde veld 'overige' prestaties beschikbaar, mits deze prestaties maatschappelijk relevant zijn. Er wordt gekeken naar de feitelijk door de corporatie in de afgelopen vier jaar geleverde prestaties. Het beoordelen van interne organisatiedoelen vormt geen onderdeel van een maatschappelijke visitatie. In de onderstaande tabel zijn de prestatievelden toegelicht.

**Tabel 1 De prestatievelden**

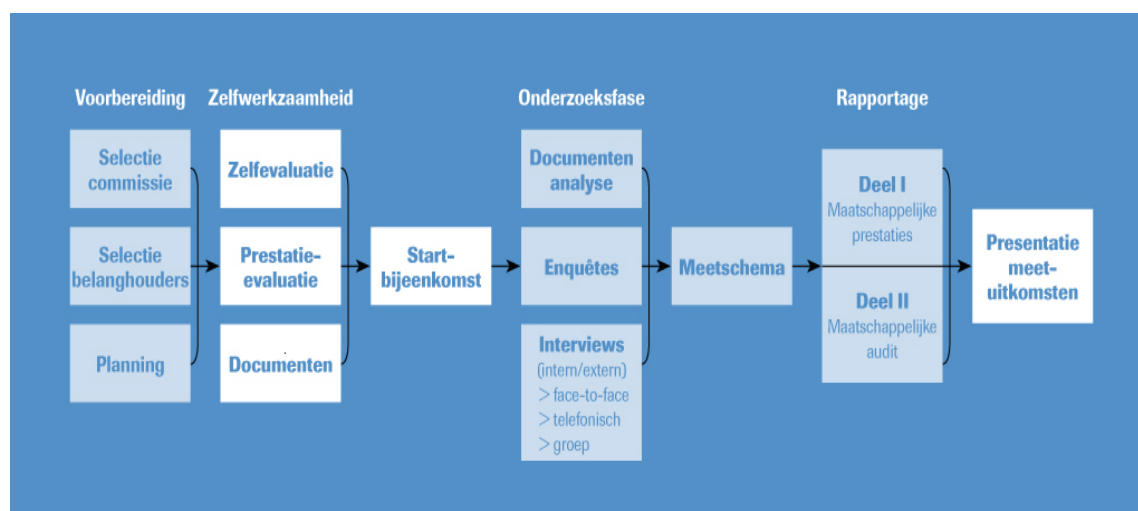
| Prestatievelden |                                    | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.              | Huisvesting primaire doelgroep     | Beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen voor de primaire doelgroep. Bevorderen keuzevrijheid en/of eigen woningbezit.                                                                                                                                                                                     |
| 2.              | Kwaliteit woningen en woningbeheer | Woningkwaliteit, Dienstverleningskwaliteit, Energie en Duurzaamheid                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3.              | Huisvesting bijzondere doelgroepen | Huisvesting doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen in huisvesting nodig hebben, zoals ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, personen met een (lichamelijke of geestelijke) beperking (<65) en overige personen die zorg, begeleiding of speciale eisen aan hun woning stellen. |
| 4.              | (Des)investeren in vastgoed        | Nieuwbouw, sloop en vervangende nieuwbouw, samenvoeging, verkoop, woningverbetering en maatschappelijk vastgoed.                                                                                                                                                                                                 |
| 5.              | Kwaliteit van wijken en buurten    | Leefbaarheid, vitale wijken en buurten, sociale stijging en emancipatie                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6.              | Overige                            | Overige maatschappelijk relevante prestaties.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## 1.2 De KWH-aanpak van visitaties

### Het visitatieproces

Het stelsel van corporatievisitaties heeft tot doel om transparant verantwoording af te leggen aan klanten, overheden en andere belanghebbenden. Daarnaast is het instrument bijzonder geschikt om het leren en verbeteren van corporaties te ondersteunen. De KWH-aanpak van visiteren besteedt veel aandacht aan dat leren en verbeteren en heeft dat ingebed in haar visitatiemethodiek. In de ogen van KWH is visiteren niet een activiteit die een corporatie geheel kan uitbesteden. Het zelf als organisatie stilstaan bij de geleverde bijdrage aan maatschappelijke opgaven en de realisatie van eigen ambities, is een essentieel onderdeel van dat leren en verbeteren. Daarom maakt enige mate van zelfwerkzaamheid altijd onderdeel uit van een KWH-visitatie (zie ook figuur 2). Die zelfwerkzaamheid bestaat uit het uitvoeren van een *prestatie-evaluatie* waarin de corporatie zelf de geleverde prestaties afzet tegen de eigen ambities (PnA) en de maatschappelijke opgaven (PnO), zoals die bijvoorbeeld zijn vastgelegd in prestatieafspraken of woonvisies. De corporatie wordt ook uitgenodigd om op alle andere onderdelen van de visitatie haar presteren te evalueren (Presteren naar Vermogen en Governance). Dit wordt meegenomen in de beoordeling door de visitatiecommissie. De corporatie dient prestaties te onderbouwen met documenten, zoals beleidsplannen, managementrapportages en jaarverslagen. Op sommige onderdelen zijn de prestaties van SWZ beoordeeld door deze te vergelijken met de resultaten van de groep referentiecorporaties. Deze groep referentiecorporaties is samengesteld door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). SWZ is door het CFV ondergebracht in de referentiegroep 'Rf04 Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties'. In de bijlagen staat een overzicht van alle documenten die voor deze visitatie zijn gebruikt.

De beoordeling door de visitatiecommissie heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met interne en externe belanghebbenden en bezoeken aan projecten. De zelfevaluatie door de corporatie en de beoordeling door de visitatiecommissie worden vastgelegd in een meetschema om te komen tot een gestructureerd, transparant en herleidbaar oordeel. Dit meetschema vormt de basis voor de visitatierapportages.



Figuur 2, Het KWH Visitatieproces

### Visiteren is maatwerk

KWH stelt de visitatiecommissie samen in overleg met de corporatie. Op deze manier wordt geborgd dat de commissie beschikt over de expertise die nodig is voor het beoordelen van de corporatie. In ieder geval beschikken de visitatoren, zoals voorgeschreven in de visitatiemethodiek, tezamen over visitatie- of auditdeskundigheid, volkshuisvestelijke deskundigheid en deskundigheid op het gebied van financiën en governance. De onafhankelijkheid van de visitatoren is gewaarborgd. Alle leden van de visitatiecommissie hebben daarvoor een verklaring ondertekend die is opgenomen in de bijlagen.

Ter voorbereiding op de visitatie bepaalt KWH samen met de corporatie welke interne en externe belanghebbenden betrokken moeten worden bij het beoordelen van prestaties. Ook wordt vastgelegd op welke

wijze deze belanghebbenden worden geraadpleegd: een face-to-face of telefonisch interview, groepsgesprekken en/of een vragenlijst. De selectie interne belanghebbenden omvat in ieder geval de directeur/bestuurder, een substantiële delegatie interne toezichthouders (Raad van Commissarissen of Raad van Toezichthouders) en (indien aanwezig) het managementteam. De selectie externe belanghebbenden omvat in ieder geval een afvaardiging van de wettelijke huurdersvertegenwoordigers en relevante bestuurders, zoals de verantwoordelijke wethouder(s). Eventueel aangevuld met vertegenwoordigers van andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties, de accountant, collega-corporaties, wijk- en dorpsraden en bewonerscommissies.

Bijzonder aan de visitatie van SWZ waren de groepsgesprekken met belanghebbenden. Geclusterd in drie sessies heeft de visitatiecommissie gesproken met organisaties uit de wereld van zorg en welzijn, collega-corporaties, een onderwijsinstelling en organisaties actief op het gebied van duurzaamheid. De sessies hadden elk een specifiek thema: regulier beheer, bijzondere doelgroepen en duurzaamheid. De groepsinterviews vonden in oktober 2011 plaats in duurzaam Doepark Nooterhof, vlakbij het mede door SWZ gesteunde Earthship. Directeur/bestuurder Eddy Veenstra verwelkomde alle deelnemers via een – neutrale – videoboodschap waarin hij het belang van de visitatie onderstreepte. Met twee wethouders en een gemeentelijk beleidsadviseur heeft in november 2011 een groepsgesprek in het gemeentehuis plaatsgevonden. Daarnaast zijn diverse belanghebbenden telefonisch geïnterviewd. Een deel van de visitatiecommissie bezocht met de projectleider van SWZ een aantal kenmerkende projecten.

### 1.3 Leeswijzer

Deze rapportage begint in hoofdstuk 2 met een korte karakterschets van SWZ, het werkgebied, de organisatie, de missie en de ontwikkeling die daarin de afgelopen vier jaar heeft plaatsgevonden. Het schetsen van deze context is belangrijk om de geleverde prestaties te kunnen plaatsen. Hoofdstuk 3 volgt met het beoordelen van geleverde prestaties afgezet tegen de eigen ambities (PnA) van SWZ. In hoofdstuk 4 komt de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in het werkgebied van SWZ (PnO) aan de bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het oordeel van belanghebbenden (PvB) over de geleverde prestaties weergegeven en in hoofdstuk 6 worden prestaties gerelateerd aan de financiële mogelijkheden (PnV) van de corporatie. In hoofdstuk 7 worden de kwaliteit van het bestuur, het interne toezicht en de mogelijkheden tot beïnvloeding van SWZ door belanghebbenden beoordeeld (Gov).

Dit rapport is zo compact mogelijk gehouden. Een gedetailleerd overzicht van prestaties, afgezet tegen ambities en maatschappelijke opgaven is opgenomen in de bijlagen.

KWH wil dat haar visitatierapporten voor een breed publiek toegankelijk zijn. Daarbij hoort dat jargon wordt vermeden. Het gebruik van enkele complexe begrippen is niet helemaal te voorkomen, daarom hebben wij in de bijlagen een begrippenlijst opgenomen.

**Suggesties om toekomstige rapportages te verbeteren zijn zeer welkom.**

**U kunt hiervoor gebruik maken van het volgende emailadres: [kwh@kwh.nl](mailto:kwh@kwh.nl)**

## 2 SWZ: een karakterschets

### Werkgebied

SWZ beheert 7.700 woningen en ruim 1.000 andere verhuureenheden. Ongeveer de helft van haar woningen ligt volgens de inschatting van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CiP, 2011) in 'zwakke' wijken, zoals Holtenbroek en Dieze-Oost, waar fysieke ingrepen gewenst zijn. SWZ zet zich, al meer dan 100 jaar, in voor de Zwolse volkshuisvesting. De corporatie verricht haar activiteiten vooral in deze gemeente. De corporatie heeft daarnaast ook oog voor vraagstukken die de eigen organisatie en de eigen gemeente overstijgen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de deelname van SWZ aan het Trendbureau Overijssel en de participatie in Concillium, een samenwerkingsverband van partijen uit de Zwolse bouwwereld.

### Beleid

SWZ haalt haar inspiratie en haar daadkracht uit haar missie:

*SWZ is een organisatie die oog heeft voor sociale gemeenschappen en stelt het individu centraal. Groepen of individuen die een steuntje in de rug nodig hebben, hebben onze bijzondere aandacht.*

Vanuit haar missie is SWZ betrokken bij de verbetering van de leefbaarheid in wijken, met name die wijken waar veel kwetsbare huurders wonen die weinig kansen hebben. In haar beleidsplan 'SWZ Thuis in Wonen 2008-2011' heeft de corporatie haar toekomstvisie verwoord:

*Over 5 jaar is SWZ uitgegroeid tot een professionele beheerder van een breed aanbod en is zij ontwikkelaar van diverse soorten huurwoningen. Maatschappelijke organisaties kloppen bij ons aan voor de realisatie van bijzondere woonvormen. SWZ is in staat om de betaalbaarheid van het wonen (daarbij kijkend naar de totale woonlasten) te garanderen. De organisatie is een actieve en initiatiefrijke speler binnen de Zwolse volkshuisvesting en bouwt veel woningen die kwalitatief in orde zijn en is in staat om op verschillende wijzen de woningen te beheren.*

### Bestuurlijke organisatie en Toezicht

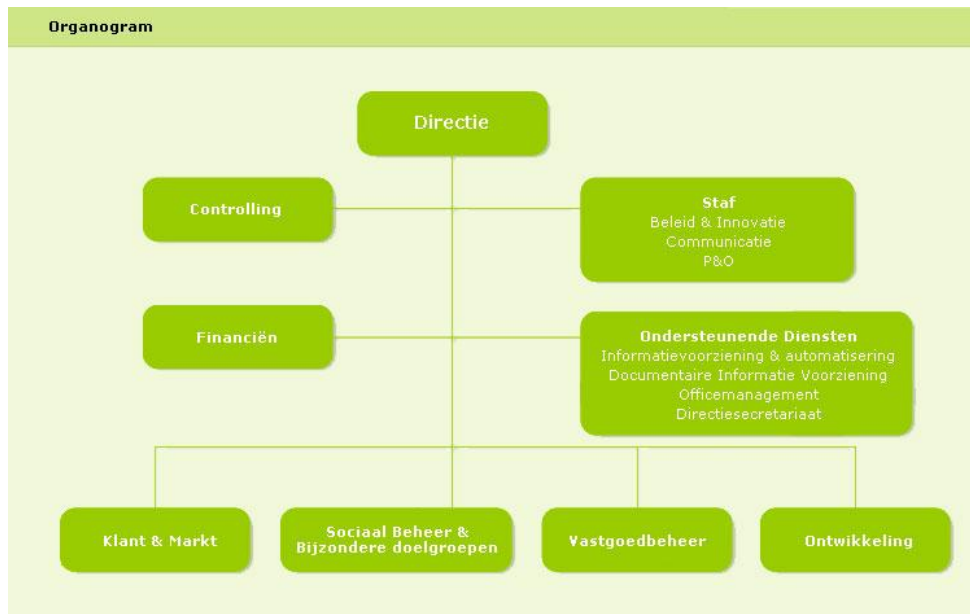
SWZ heeft een eenhoofdig statutair bestuur in de persoon van Eddy Veenstra. Het interne toezicht wordt uitgevoerd door een Raad van Commissarissen die bestaat uit vijf personen. Twee leden van de RvC zijn op voordracht van de Woonkoepel benoemd. De RvC kent twee commissies; de auditcommissie die regulier RvC vergaderingen voorbereidt en zich richt op zaken als risicobeheersing, controle, financiële informatievoorziening en wet- en regelgeving, en de remuneratiecommissie die inhoud geeft aan de werkgeversfunctie van de Raad.

### Werkorganisatie

SWZ heeft vier lijnafdelingen en een aantal stafafdelingen (zie organogram). Bijzonder aan de organisatiestructuur van SWZ is de afdeling Sociaal Beheer en Bijzondere Doelgroepen. In het apart zetten van deze taken, benadrukt SWZ betrokkenheid bij de leefbaarheid van buurten en haar inzet om kwetsbare huurders te ondersteunen. SWZ heeft een managementteam dat inclusief de directeur/bestuurder uit zes personen bestaat, namelijk de managers van de vier lijnafdeling en het hoofd financiën (zie ook het organogram op de volgende bladzijde).

### Bedrijfscultuur

In de beleidsvisie en jaarplannen van SWZ wordt weinig aandacht besteed aan de bedrijfscultuur die de resultaten moet voortbrengen. De maatschappelijke betrokkenheid, die de visitatiecommissie in gesprekken met medewerkers, leidinggevendenden en bestuurder is tegengekomen, is misschien een zo vanzelfsprekende waarde van SWZ dat deze niet expliciet wordt gemaakt.



### Beleidscyclus

Leidend voor de activiteiten van SWZ zijn de ambities, zoals die zijn vastgelegd in het beleidsplan 'SWZ Thuis in Wonen 2008-2011'. In 2010 heeft SWZ haar ambities in een aantal meerjarenprogramma's verder gespecificeerd. Er werden in die programma's vier thema's benoemd, elk met een eigen ambitie en een eigen MT-lid dat optreedt als trekker. Een aantal thema's werd al genoemd in de Toekomstvisie 2008-2011, anderen, zoals duurzaamheid, zijn nieuw:

1. **Klantgedrevenheid.** Ambitie: in 2014 is 80% van onze klanten te spreken over onze dienstverlening;
2. **Wonen, zorg, welzijn.** Ambitie; vraag inventariseren, aanbod SWZ bepalen, rollen en aanpak vaststellen en organisatie inrichten;
3. **Duurzaamheid.** Ambities: woonlasten beheersen, leefbaarheid vergroten en CO<sup>2</sup> uitstoot verminderen;
4. **Efficiënte organisatie.** Ambitie: bedrijfskosten reduceren.

In het jaarplan en de begroting worden activiteiten per thema geconcretiseerd. Naast de thema's bevat het jaarplan ook een overzicht van ontwikkelprojecten (nieuwbouw en woningverbetering), planmatig onderhoudsprojecten en projecten op het gebied van sociale kwaliteit. In kwartaalberichten wordt de voortgang van activiteiten gerapporteerd en bewaakt.

In 2010 heeft SWZ haar strategisch voorraadbeleid uitgewerkt in de vorm van een streefportefeuille, deze is vervolgens vertaald naar wijken en complexen. In 2011 is gestart met het herijken van het ondernemingsplan. Begin 2012 zal SWZ een aangepaste toekomstvisie vaststellen.

## 3 Presteren naar eigen Ambities (PnA)

### 3.1 Missie en ambities

Uit de missie van SWZ blijkt een duidelijke verbondenheid met Zwolle en met groepen die door een laag inkomen of door omstandigheden een kwetsbare positie op de woningmarkt innemen. Missies met vergelijkbare strekking kun je ook aantreffen bij andere corporaties, maar SWZ is uitzonderlijk in de focus en gedrevenheid waarmee zij opkomt voor groepen of individuen die een steuntje in de rug nodig hebben. Dit komt ook tot uitdrukking in de ambities van SWZ. De corporatie doet ook bewust dingen niet, zoals het ondersteunen van de middengroepen. Ook is SWZ terughoudend in de bouw van koopwoningen en commerciële activiteiten.

In haar toekomstvisie voor 2008-2011 heeft SWZ voor zichzelf de volgende prioriteiten geformuleerd:

1. Toegroeien naar een dwingende focus op mensen met de laagste inkomens en bijzondere doelgroepen (plus nadere selectie welke doelgroepen en innovatieve realisatie).
2. Gezonde financiële en toekomstgerichte ontwikkeling.
3. Gerichte marketing, consequente marktrapportage en een modern Strategisch voorraadbeleid.
4. Verschil verkleinen tussen vraag en aanbod op de woningmarkt.
5. Gerichte en integrale visie op wijken en buurten (fysiek, sociaal, welzijn en zorg).
6. Efficiënte interne organisatie (professionele organisatie).
7. Visie op en uitwerking woonlastenbeleid (huren energielasten).
8. Kwalitatieve verbetering woningbezit.
9. Bewoners- en klantengedrevenheid.
10. De ontwikkeling van nieuwe, sprankelende woonconcepten.

Deze ambities zijn nog vrij recent en niet expliciet in de prestatie-evaluatie voor deze visitatie opgenomen.

Temeer, omdat ten tijde van het beschrijven van deze ambities, de prestatie-indicatoren om de mate van succes te meten nog bepaald, en in sommige gevallen, nog ontwikkeld moesten worden.

### 3.2 Presteren naar eigen Ambities (PnA): Samenvattende beoordeling

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze prestaties worden beoordeeld in het licht van de voorgenomen ambities van de corporatie in die periode. De prestaties zijn voor deze beoordeling zoveel mogelijk gerangschikt naar de zes prestatievelden. Het kan zijn dat niet alle velden van toepassing zijn voor een corporatie. De corporatie dient dit te onderbouwen.

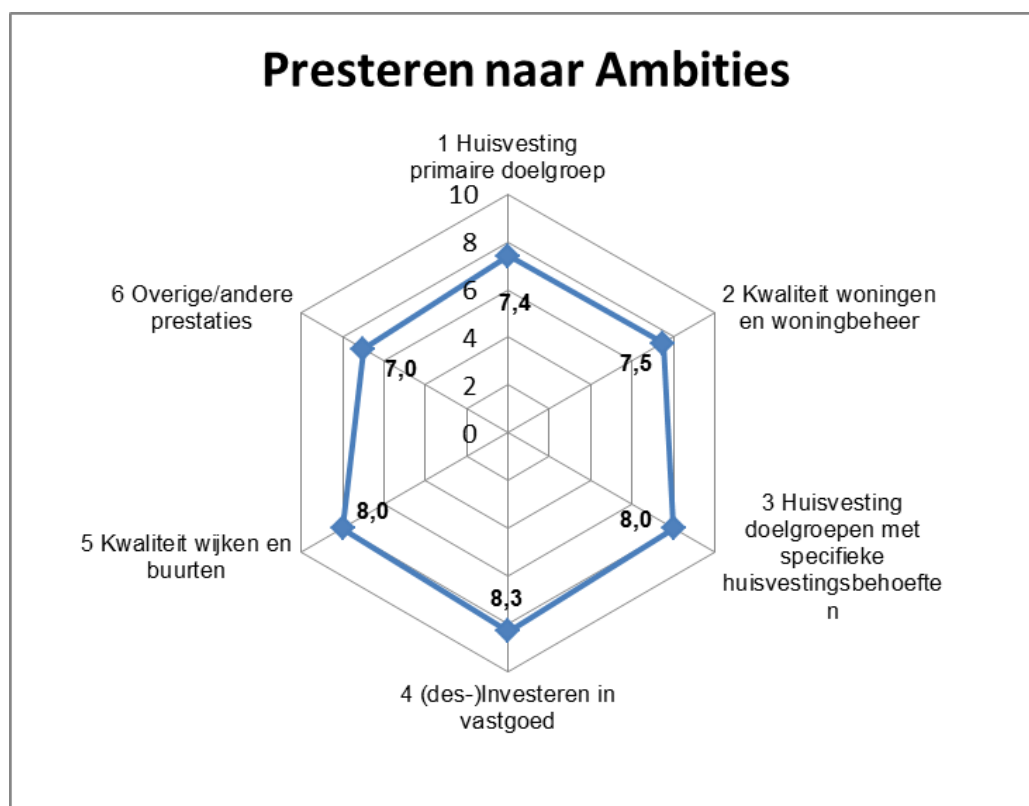
De visitatiecommissie beoordeelt, op basis van de door de corporatie uitgevoerde prestatie-evaluatie en de beschikbare managementdocumenten, hoe de feitelijke prestaties zich verhouden tot de geformuleerde ambities en kent hier met behulp van de meetschaal een rapportcijfer aan toe.

Indien de corporatie geen (externe) ambities of doelen heeft geformuleerd, is een beoordeling niet mogelijk. Indien de corporatie de voorgenomen ambities en doelen niet specifiek, meetbaar en tijdgebonden (SMART) heeft geformuleerd, zal de visitatiecommissie de geleverde prestaties interpreteren, op basis van de kenmerken van de corporatie en de opgaven in het werkgebied. Voor het beoordelen van de prestaties van SWZ heeft de visitatiecommissie dit op een aantal plekken moeten doen. De aanbeveling is om doelstellingen voortaan meer SMART te maken.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht het eindcijfer voor het presteren naar eigen ambities naar beneden bijstellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de ambities niet passen bij de opgaven in het werkgebied, de corporatie niet ambitieus genoeg is of alleen interne ambities formuleert. Dit kan dan ook resulteren in een lager eindcijfer.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen ambities van SWZ komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

### Samenvattend oordeel Presteren naar Ambities



| Prestatieveld |                                                              | Beoordeling |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| 1             | Huisvesting primaire doelgroep                               | 7,4         |
| 2             | Kwaliteit woningen en woningbeheer                           | 7,5         |
| 3             | Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften | 8,0         |
| 4             | (des-)Investeren in vastgoed                                 | 8,3         |
| 5             | Kwaliteit wijken en buurten                                  | 8,0         |
| 6             | Overige/andere prestaties                                    | 7,0         |
| <b>Totaal</b> |                                                              | <b>7,7</b>  |

### Toelichting:

#### 1. Huisvesting primaire doelgroep

- > Hoewel SWZ niet concreet heeft uitgewerkt wat zij verstaat onder haar doelstelling 'voldoende toegankelijk aanbod', is het overduidelijk dat SWZ veel aandacht besteedt aan de betaalbaarheid van het wonen en het huisvesten van de primaire doelgroep; 94,1% van haar woningvoorraad bestond in 2010 uit goedkope en betaalbare woningen (woningen onder huurtoeslaggrens van € 652), voor de referentiecorporatie bedroeg dit 90,8% (Bron: CiP, 2011). *Beoordeling: goed.*
- > Woningen van SWZ hebben een relatief lage huurprijs (gemiddeld 70,9% van de maximale huur, tegen 72,5% voor de referentiecorporatie (Bron: CiP, 2011). De huurstijging sinds 2007 bedroeg bij SWZ 7%, tegen 6% voor de referentiecorporatie. *Beoordeling: ruim voldoende*

- > Leegkomende woningen worden door SWZ vrijwel allemaal passend toegewezen (96,7% tegen 90,9% voor de referentiecorporatie); 82,8% van de leegkomende woningen werd in de periode 2007-2010 toegewezen aan huishoudens met een inkomen binnen de grenzen van de Huurtoeslag. Voor de referentiecorporatie lag dit aantal op 74,6% (Bron: CiP, 2011). Ongeveer de helft van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan bijzondere doelgroepen. In de definitie van SWZ bevat deze groep urgente woningzoekenden, studenten, jongeren en senioren. *Beoordeling: goed.*
- > SWZ wil zittende huurders meer keuzemogelijkheden op de woningmarkt bieden door doorstroming te bevorderen. SWZ heeft diverse inspanningen ondernomen om de doorstroming te vergroten. Zo heeft zij bijgedragen aan de ontwikkeling van een nieuw woonruimteverdeelsysteem met daarin een nadrukkelijke focus op inschrijfduur. Om doorstroming te bevorderen, besteedt SWZ extra aandacht aan de verhuishwensen van ouderen, bijvoorbeeld via het Servicepunt Zorgwoningen. Huurders van SWZ krijgen voorrang bij het kopen van woningen elders in de stad. Het aandeel doorstromers is gestegen van 64% in 2007 naar 70% in 2010. *Beoordeling: ruim voldoende.*
- > De in 2008 vastgelegde meerjarendoelstelling om 125 woningen per jaar te verkopen wordt niet gehaald. Nu wordt door SWZ per jaar een doelstelling bepaald. Zo was voor 2010 de verkoop van 75 woningen begroot en werden er 77 verkopen gerealiseerd. In de periode 2008-2010 heeft SWZ jaarlijks gemiddeld 1,0% van haar woningbezit verkocht, dit lag flink onder het percentage van de referentiecorporatie (1,7%) (Bron: CiP, 2011). De realisatie-index voor verkoop van bestaande woningen in de periode 2008-2010 bedroeg voor SWZ 76% en voor de referentiecorporatie 66%. Dit betekent dat -relatief gezien- SWZ iets beter haar prognose wist te realiseren. Per saldo wordt deze prestatie met een *ruime voldoende* gewaardeerd.

## 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

- > SWZ wil de kwaliteit van haar woningbezit verbeteren via planmatig onderhoud, grootonderhoud en renovatie. De corporatie meldt dat zij in de periode 2007 tot en met 2010 36 miljoen euro in onderhoud heeft geïnvesteerd. Dit gegeven biedt op zichzelf nog weinig inzicht in de kwaliteit van haar woningen. De reguliere onderhoudsuitgaven van SWZ zijn niet bijzonder hoog, in 2010: € 1.112 voor SWZ en € 1.322 voor de referentiecorporatie (CiP, 2011). In gesprekken met belanghebbenden wordt het onderhoudsniveau van de woningen als aandachtspunt genoemd. Essentieel is dat SWZ de geplande onderhoudsinvesteringen ook daadwerkelijk realiseert. Dit bleek in het gesprek met de Raad van Commissarissen ook een belangrijk aandachtspunt. Die zorg om het onderhoudsniveau komt niet naar voren uit metingen voor het KWH-Huurlabel. In de meting in 2009 scoorde SWZ op het labelonderdeel 'woning onderhouden' een 8,7. In 2007 was dit nog een 8,0. De gemiddelde score voor alle deelnemende corporaties ligt op een 7,7. *Beoordeling prestaties: ruim voldoende.*
- > SWZ heeft een aanzienlijk aantal initiatieven op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing genomen. SWZ wil in nieuwbouw en bestaande bouw energiebesparende maatregelen doorvoeren. Dit heeft de corporatie onder andere gedaan door het plaatsen van HR++ glas en HR-ketels en het aanbieden van WoonEnergie. WoonEnergie is een samenwerkingsverband van woningcorporaties gericht op voordelig inkopen van energie ten bate van haar huurders; 15% van de huurders maakt gebruik van het aanbod via WoonEnergie. Dit levert op zichzelf nog niet direct een energiebesparing op, wel een mogelijke verlaging van de energielasten. In de periode 2007-2010 heeft SWZ in ruim 2.000 woningen HR++ glas en HR-ketels geplaatst. De visitatiecommissie heeft geen doelstelling aangetroffen waaraan deze prestatie getoetst kan worden. De duurzaamheidscriteria in het programma van eisen voor nieuwbouw en woningverbetering zijn versterkt. Er wordt nu verplicht gebruik gemaakt van FSC-hout. Woningen in het bestaande bezit zijn voorzien van een energielabel en de corporatie participeert in de BeterPeter campagne om het bewustzijn voor duurzaamheid onder huurders te vergroten. SWZ heeft nog niet in kaart gebracht in welke mate deze maatregelen hebben bijgedragen aan een lager energieverbruik. Samenvattend heeft de visitatiecommissie een hoge waardering voor de inzet van SWZ op het vlak van duurzaamheid. Het meest aansprekende voorbeeld is het duurzame project Earthship dat SWZ als cadeau aan de stad Zwolle heeft gegeven ter gelegenheid van het 100 jarig bestaan van SWZ. Daarnaast werkt SWZ nauw samen met de stichting Mens en Milieuvriendelijk Wonen Zwolle (MMWZ) bij de ontwikkeling van een duurzaam woonproject in de

Muziekwijk. Samen met opleidingsinstituut Landstede zoekt SWZ naar mogelijkheden om in Doepark Nooterhof een biomassa centrale te ontwikkelen. *Beoordeling: goed.*

### 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

- > SWZ streeft naar een kwantitatieve uitbreiding van het aantal zorgwoningen en het uitbreiden van bijzondere woonvormen voor de bijzondere doelgroepen (zoals minder-validen). De geambieerde omvang van deze uitbreiding heeft SWZ niet gespecificeerd. In de periode 2007 - 2010 heeft SWZ 6 zorgwoninglocaties (onder andere 40 woningen in het 't Hoge Huis in Stadshagen) en ruim 250 zorgwoningen ontwikkeld door nieuwbouw en aanpassing van bestaande woningen.. Tot 2010 zijn 5 bijzondere woonvoorzieningen opgeleverd (onder andere locaties aan de Bachlaan). In 2010 is gestart met 3 kleinschalige woonvoorzieningen. De doelstelling is niet meetbaar geformuleerd. Maar op de hand gewogen en kijkend naar het indrukwekkende aantal door SWZ realiserende projecten beoordeelt de visitatiecommissie de geleverde prestatie als *goed*.
- > SWZ heeft een voortrekkersrol vervuld bij het opzetten van regionale samenwerking tussen corporaties om bovenstedelijke problemen, zoals dakloosheid en vrouwenopvang te realiseren. Voor beide doelgroepen zijn, mede dankzij SWZ, in Zwolle opvangvoorzieningen gerealiseerd. *Beoordeling: zeer goed.*
- > SWZ biedt haar huurder het Icare Zorgpluspakket aan. Dit is een mooi voorbeeld van additionele dienstverlening aan klanten. Het zorgpakket voldoet in een behoefte, het aantal deelnemers aan de Icare Ledenvereniging groeit. Bijna 60 % van de SWZ-huurders die gebruik maakt van het aanbod is 65 jaar of ouder. In 2009 werd 366 keer gebruik gemaakt van de klussendienst. *Beoordeling: ruim voldoende*

### 4. (des-)Investeren in vastgoed

- > SWZ concentreert haar nieuwbouwinspanningen op de primaire doelgroep. In de periode 2007-2010 zijn 754 betaalbare huurwoningen opgeleverd. Uitgedrukt in percentage van haar woningbezit heeft SWZ in de periode 2007-2010 jaarlijks 2,1% aan nieuwe woningen toegevoegd (Bron: CiP, 2011). Dat is een zeer goede prestatie. Voor de referentiecorporatie lag dit percentage op 0,9%. Ook in periode 2011-2014 heeft SWZ een aanzienlijke nieuwbouwproductie voor ogen: 1,7% jaarlijkse toevoeging, tegen 1,0% voor de referentiecorporatie. *Beoordeling: zeer goed.*
- > SWZ heeft de ambitie om de wijkvernieuwing (onder andere door middel van sloop in de wijken Holtenbroek, Dieze en Zwolle-Zuid strikter af te stemmen en uit te voeren. Deze doelstelling is niet erg specifiek geformuleerd. Op de hand gewogen en kijkend naar het indrukwekkende aantal door SWZ realiserende projecten beoordelen we de geleverde prestatie als goed. In 2010 zij 310 woningen in de Trapjeswijk in Holtebroek gesloopt. Vervangende nieuwbouwprojecten in huur en koop zijn in uitvoering. *Boordeling: goed*
- > SWZ heeft In de afgelopen jaren daadwerkelijk invulling gegeven aan haar ambitie om te investeren in maatschappelijk vastgoed. SWZ heeft diverse panden in Zwolle gerenoveerd, waardoor gezichtsbepalende gebouwen voor Zwolle behouden blijven en voor speciale doelgroepen beschikbaar komen. Denk bijvoorbeeld aan de realisatie van ateliers en gemeenschappelijke ruimten in een voormalige Ambachtsschool; de huisvesting voor conservatoriumstudenten in de voormalige Wilheminaschool, seniorenappartementen in een kerk en de restauratie en transformatie van een gezichtsbepalend bankgebouw aan de Potgietersingel in een appartementencomplex met een winkel. *Beoordeling: goed*

### 5. Kwaliteit wijken en buurten

- > SWZ is actief op het gebied van leefbaarheid. De uitgaven per VHE lagen in 2010 aanzienlijk boven die van de referentiecorporatie (Sociale investeringen in leefbaarheid: SWZ= € 195, Referentiecorporatie= € 96, fysieke investeringen in leefbaarheid: SWZ= € 59, Referentiecorporatie € 51). Deze cijfers moeten voorzichtig geïnterpreteerd worden om het per corporatie sterk kan verschillen welke kosten op leefbaarheid worden geboekt. Betrokkenheid blijkt ook uit de ondersteuning van SWZ van kwetsbare huurders, direct door het op basis van Nibud-methodiek voeren van huuradviesgesprekken, indirect via samenwerking met gemeente bij schuldhulpverlening en andere maatschappelijke organisaties zoals het Leger des Heils en de Stichting Present. In de jaren 2006 tot en met 2009 lagen de leefbaarheidsuitgaven van SWZ eveneens op een hoog niveau. *Beoordeling: zeer goed.*

- > SWZ wil Inspelen op de financiële problemen van haar klanten en zodoende ontruiming voorkomen. Huurders met betalingsproblemen worden actief en persoonlijk benaderd. SWZ gaat huuradviesgesprekken aanbieden. Deze aanpak werpt haar vruchten af. Ontruiming en huurachterstanden bleven de afgelopen jaren stabiel ondanks economische crisis. Beoordeling: *ruim voldoende*.

## 6. Overige prestaties

- > SWZ is één van de initiatiefnemers van het Convenant van het Noorden. Corporaties in Noord Oost Nederland spraken als onderdeel van deze samenwerking inhoudelijke en financiële matching af. Het geheel heeft nog geen concrete resultaten opgeleverd.
- > De directeur-bestuurder van SWZ is bestuurslid van het Jeugd Sport Fonds in Zwolle dat kinderen van minder draagkrachtige ouders in staat stelt om te sporten door hen te voorzien van sportkleding en door de contributie te betalen.
- > SWZ is mede-initiatiefnemer van maatschappelijke opdrachtgeverschap in Overijssel. In de periode 2007-2010 heeft dit geleid tot diverse stageplekken en leerwerkplaatsen voor jongeren in de bouw.

De visitatiecommissie waardeert deze prestaties als *ruim voldoende*.

## 4 Presteren naar opgaven (PnO)

### 4.1 De maatschappelijke opgaven in het werkgebied van SWZ

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

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

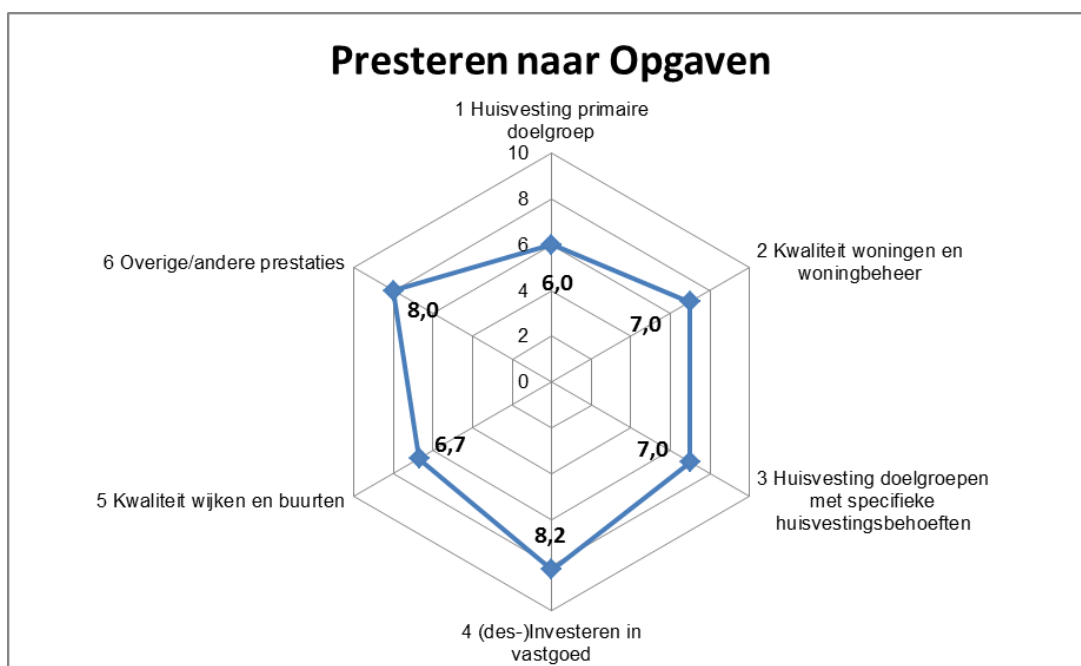
In het voorjaar 2005 is de Zwolse Woonvisie 2006-2010 vastgesteld. De hoofdopgave van het woonbeleid is het minimaal handhaven en waar mogelijk verbeteren van de kwaliteiten van Zwolle als woonstad. Dat geldt voor de kwaliteit van nieuw te bouwen woonwijken, maar zeker ook voor bestaande wijken. Onder de titel 'Partners in de stad' zijn prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties vastgelegd. Deze afspraken moeten uitvoering geven aan de gemeentelijke Woonvisie.

De partners maken afspraken over de uitvoering van de Woonvisie 2005, Behoefteprognose Zwolle 2006-2025 en aanvulling daarop middels Woonprogramma 2008 & 2010 en de verdere aanscherping opgave woningmarkt Zwolle op gemeentelijk en wijkniveau. Zo voorziet de 'Zwolse aanpak' in een antwoord op de veranderingen in de woningmarkt. De gemeente en corporaties leggen jaarlijks verantwoording af over de door hen geleverde inspanningen ten opzichte van de prestatieafspraken. Daartoe wordt jaarlijks in januari nagegaan hoe het staat met de uitvoering van de acties. In februari wordt het nieuwe actieprogramma vastgesteld. In het jaarplan neemt SWZ concrete acties op.

In het document 'Samen voor een duurzame voorraad' zijn de prestatieafspraken op het gebied van Duurzaamheid verder uitgewerkt. Daarnaast wordt in diverse overeenkomsten de samenwerking tussen SWZ en diverse zorg- en welzijnsinstellingen vormgegeven, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van zorgwoningen op diverse locaties. Er is ook een samenwerkingsovereenkomst over de toewijzing van zorgwoningen door het Servicepunt zorgwoningen.

### 4.2 Presteren naar Opgaven (PnO): Samenvattende beoordeling

Net als bij het beoordelen van het presteren naar eigen ambities, zijn ook voor het presteren naar opgaven de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar maatgevend. Deze worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan de prestatieafspraken die SWZ heeft afgesloten met de gemeente Zwolle, of met andere belanghebbenden zoals zorg- en welzijnsorganisaties. Prestaties die niet zijn vastgelegd in prestatieafspraken worden in dit perspectief in beginsel niet beoordeeld.



Op basis van de door SWZ geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

#### Samenvattend oordeel Presteren naar Opgaven

| Prestatieveld |                                                              | Beoordeling |
|---------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| 1             | Huisvesting primaire doelgroep                               | 6,0         |
| 2             | Kwaliteit woningen en woningbeheer                           | 7,0         |
| 3             | Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften | 7,0         |
| 4             | (des-)Investeren in vastgoed                                 | 8,2         |
| 5             | Kwaliteit wijken en buurten                                  | 6,7         |
| 6             | Overige/andere prestaties                                    | 8,0         |
| <b>Totaal</b> |                                                              | <b>7,1</b>  |

#### Toelichting:

Door de wijze waarop SWZ de prestatie-evaluatie ter voorbereiding op deze visitatie heeft uitgevoerd, blijft het bij veel opgaven onduidelijk in welke verhouding de door SWZ geleverde maatschappelijke prestaties ten opzichte van de opgave staan. Als er al concrete resultaten worden vermeld, is het niet altijd duidelijk wat de inbreng van SWZ is of niet helder op welke wijze de prestatie valt te koppelen aan de opgave. Dit heeft te maken met de wijze waarop in Zwolle prestatieafspraken worden gemaakt. Deze worden veelal niet toebedeeld aan individuele corporaties. Waar gekwantificeerde opgaven zijn geformuleerd, bijvoorbeeld bij de nieuwbouwproductie hebben wij aangenomen dat 40% daarvan voor rekening van SWZ komt. Deze verdeelsleutel wordt ook door de Zwolse corporaties zelf gebruikt (deltaWonen neemt ook 40% van de opgave en Openbaar Belang 20%). Aanvullend op de door SWZ aangeleverde informatie heeft de visitatiecommissie gegevens uit de Corporatie in Perspectief rapportage van het CFV gebruikt. Soms zijn prestaties op de hand gewogen.

#### 1. Huisvesting primaire doelgroep

- > In de afspraken over de woonruimteverdeling hebben corporaties en gemeente de opgave op zich genomen om de wachtduur voor woningzoekenden te verkorten. Dit is niet gelukt. De wachtduur is juist verder gestegen. Mogelijke verklaringen voor de oplopende wachttijd zijn het grote aantal wijkvernieuwingssurgenten en de extra aandacht voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Deze doelgroepen doen meer dan

voorheen een beroep op de vrijkomende woningen. De wachtduur is een indicator waar corporaties overigens maar beperkt invloed op hebben. Naast afspraken over gewenste, maar moeilijk te beïnvloeden, maatschappelijk effecten, zou men afspraken kunnen maken over het aantal op de markt beschikbaar komende betaalbare woningen. Binnen haar mogelijkheden heeft SWZ gedaan wat zij kon. Beschikbaar komende woningen wijst SWZ gericht toe aan de primaire doelgroep. Daarbinnen heeft de corporatie veel aandacht voor bijzondere doelgroepen. Daarnaast heeft de corporatie inspanningen verricht om de doorstroming binnen haar woningbezit te vergroten (zie ook PnA). De prestatie wordt daarom gewaardeerd met een *ruime voldoende*.

- > In de gemeentelijke prestatieafspraken staat dat het nieuwbouwprogramma van corporaties voor 60% zal bestaan uit goedkope woningen. Tenminste 30% van de totale nieuwbouwproductie dient uit goedkope huur/koopwoningen te bestaan en 25% van de nieuwbouw zijn woningen met gelijkvloerse voorzieningen. Over de periode 2007-2010 bestond circa 55% van het nieuwbouwprogramma van de Zwolse corporaties uit goedkope woningen. Daarmee werd de doelstelling niet gehaald, maar wel dicht benaderd. De overige opgaven (aandeel goedkope woningen in de totale nieuwbouwproductie en het aandeel woningen met voorzieningen op één woonlaag) werden ruimschoots behaald. Deze gegevens betreffen de prestaties van alle Zwolse corporaties. De resultaten van SWZ zijn niet apart aangeleverd. Beoordeling prestatie: *voldoende*.
- > Zwolle is een studentenstad. In de prestatieafspraken 2006-2010 staat de opgave vermeld dat een student binnen een half jaar een kamer moet kunnen krijgen en dat gemiddeld per jaar 75-100 studenteenheden worden toegevoegd. De wachttijd van 6 maanden wordt niet gehaald. De gemiddelde wachtduur van studenten bedroeg in 2010 19 maanden. Studenten buiten Zwolle moesten 10 maanden wachten. Studenten uit Zwolle 23 maanden. Als wenszoekers buiten beschouwing wordt gelaten is de wachtduur van studenten buiten Zwolle 7 maanden en voor studenten binnen Zwolle 15 maanden. Diverse locaties zijn structureel of tijdelijk toegevoegd aan het aanbod. In 2010 heeft SWZ 25 wooneenheden voor conservatoriumstudenten in de voorlopige Wilhelminaschool in Assendorp opgeleverd. In de periode 2007 tot 2010 werd door SWZ tussen de 20% en 25% van de vrijkomende woningen aan studenten toegewezen. Beoordeling: *bijna voldoende*.
- > In de prestatieafspraken is overeengekomen dat starters binnen 2 jaar een woning moeten kunnen huren of kopen, onder ander door het door corporaties aanbieden van Koopgarant of andere kortingsregelingen. Nieuwbouwprogramma's dienen minimaal 50 woningen met een maximale verkoopprijs van €150.000 te bevatten. SWZ heeft aangegeven dan haar prestaties op dit gebied zijn achtergebleven door de economische crisis. De visitatiecommissie heeft hiervoor geen verdere argumentatie aangetroffen. Uit de evaluatie van prestatieafspraken blijkt, dat SWZ in 2009 9 woningen onder de €150.000 heeft verkocht uit de bestaande woningvoorraad. SWZ zet koopgarant zeer mondjesmaat in: in 2009 zijn 2 woningen via Koopgarant verkocht. In 2010 zijn 39 nieuwbouwwoningen verkocht. Beoordeling: *voldoende*
- > De gemeente Zwolle is met de provincie Overijssel overeengekomen om twee bestaande woonwagenlocaties aan te passen en 23 nieuwe plaatsen te realiseren. SWZ heeft een locatie met 11 standplaatsen gerealiseerd. Beoordeling: *ruim voldoende*.

## 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

- > De meeste opgaven op het vlak van kwaliteit van woningen en woningbeheer hebben betrekking op het verduurzamen van de voorraad. Veel van de in de zelfevaluatie genoemde inspanningen hebben betrekking op beleidsontwikkeling of het zoeken van samenwerking. Eind 2009 is bijvoorbeeld een convenant tussen corporaties en gemeente afgesloten met betrekking tot duurzaamheid. In 2010 zal een nadere afstemming worden gezocht met de provincie Overijssel met betrekking tot CO<sup>2</sup> reductie en de wijze waarop de gewenste resultaten kunnen worden gevolgd. SWZ werkt aan het integreren van duurzaamheid in haar strategisch voorraadbeleid. In 2009 en 2010 hebben corporaties de energielabels van hun woningen geïnventariseerd en zijn ambities op het gebied van duurzaamheid uitgewerkt.
- > SWZ heeft in de periode 2007-2010 een groot aantal activiteiten op het gebied van duurzaamheid ondernomen (Earthship, investeringen in HR++ glas en HR ketels, realiseren van een warmte-koude opslagsysteem in het DOAS project, een culturele broedplaats in een voormalige ambachtsschool in de wijk

Assendorp). Voor dit project heeft SWZ ook de Overstichtsprijs gewonnen voor de bijdrage van dit project aan het 'stedelijk schoon'. De projecten en activiteiten van SWZ sluiten overigens maar beperkt aan bij de in prestatieafspraken verwoordde opgaven. Die opgaven gaan vooral over het uitvoeren van onderzoek naar de mogelijkheden om duurzaamheid te integreren in het woningbeheer.

- > In 2009 hebben corporaties met de gemeente duurzaamheidsafspraken gemaakt. Een van de afspraken was het gebruik van GPR Gebouw bij nieuwbouwprojecten. GPR Gebouw is een methodiek die inzicht geeft in de duurzaamheid van gebouwen, en wordt door SWZ bij diverse nieuwbouwprojecten toegepast.

De prestaties naar opgaven op het onderdeel 'kwaliteit van woningen en woningbeheer' worden gewaardeerd met een *ruime voldoende*.

### 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

- > Het ontwikkelen van woningen specifiek bestemd voor senioren voor Zwolle een belangrijke maatschappelijke opgave. In de visitatieperiode heeft SWZ een aantal nieuwe locaties specifiek voor de doelgroep senioren in gebruik genomen. Zoals het project 't Hoge Huis (40 woningen) met een gemeenschappelijke ruimte en medefinanciering van een servicecoördinator. Daarnaast het project Ensemble, een complex seniorenwoningen met 12 appartementen voor jongeren met een stoornis in het autistisch spectrum en Kembang Baru- een appartementencomplex voor Indische senioren.
- > In het samenwerkingsverband Servicepunt Zorgwoningen worden vervolgens zorgwoningen aangeboden en aan de doelgroep toegewezen. Beoordeling prestatie: *goed*.
- > In prestatieafspraken met de gemeente zijn corporaties overeengekomen om 120 woningen in de woonzorgzones Zwolle-Zuid en Dieze op te plussen, aangevuld met het opplussen van 200 woningen elders in de bestaande stad, het uitvoeren van individuele woonvoorzieningen WMO en het geven van voorlichting aan senioren over het verbeteren van de woning. In de periode tot 2010 zijn zowel in de woonzorgzones als ook in de bestaande stad woningen opgeplust. Op basis van de verstrekte informatie valt niet te concluderen welke bijdrage SWZ heeft geleverd. In de jaarevaluatie van de prestatieafspraken wordt nog vermeld dat SWZ: vanuit strategisch voorraadbeheer nader gaat bekijken welke woningen hiervoor kunnen worden aangemerkt. De corporatie is bezig met een pilot voor een oppluspakket. Het informatieprogramma *Stay or Go* wordt in diverse wijken aan senioren aangeboden. Deze prestaties worden beoordeeld als *voldoende*.

### 4. (des-)Investeren in vastgoed

- > Corporaties hebben afgesproken dat zij 50-60% van de productieopgave voor hun rekening nemen die de gemeente met het rijk is overeengekomen. De Zwolse bouwopgave lag voor de periode 2007 tot en met 2010 op 890 woningen per jaar (in totaal 3.560 woningen). De opgave voor SWZ bedroeg voor die periode 783 woningen. Deze opgave is gebaseerd op de aanname dat van de Zwolse corporaties een bijdrage van 55% werd verwacht, waarvan SWZ weer 40% voor haar rekening neemt (22% van de totale productie). SWZ heeft in 2007 tot en met 2010 742 woningen gebouwd en dus iets minder dan de opgave, maar nog steeds toereikend voor een *ruime voldoende*. Van de daadwerkelijk nieuwbouwproductie in die periode (3.018 woningen) heeft SWZ juist een groter aandeel voor haar rekening genomen, namelijk 25%. Dit is een *goede* prestatie. De gemiddelde beoordeling komt uit op een 7,5.
- > Corporaties zijn met de gemeente overeengekomen een bijdrage te leveren aan het versterken van de vitaliteit van wijken en het eenzijdige karakter te doorbreken. De herstructurering van Holtenbroek wordt afgerond en de aanpak van de Kamperpoort wordt gestart. Voor de wijk Dieze wordt een visie ontwikkeld. In haar jaarverslagen geeft SWZ inzicht in de vele activiteiten die zij in de afgelopen jaren heeft ondernomen om de kwaliteit van buurten te versterken, onder andere door bij te dragen aan de leefbaarheid en overlastbestrijding in de Palestrinalaan in Holtenbroek. De kwaliteit van de stad Zwolle werd door SWZ ook verhoogd door de aanpak van enkele gezichtsbepalende panden in het centrum en omliggende wijken. Beoordeling prestatie: *goed*.
- > SWZ heeft een trekkersrol gespeeld bij de realisatie van De Herberg en de Vrouwenopvang Overijssel en heeft daarbij blijk gegeven van visie, oog voor kwaliteit voor maatschappelijke opvang, lef om als mede-investeerder op te treden en de daadkracht om een regierol op te nemen. Beoordeling: *zeer goed*.



## 5. Kwaliteit wijken en buurten

- > Corporatie en gemeenten hebben afgesproken om de vitaliteit van bestaande wijk te volgen en de effecten van sociale en fysieke ingrepen beter in beeld te brengen. Deze tevredenheidsmetingen vinden frequent plaats en de uitkomst vormt input voor het strategisch voorraadbeleid van SWZ. Metingen over vitaliteit van de buurt vinden plaats, maar het is onduidelijk of uit deze metingen blijkt in welke mate activiteiten van SWZ bijdragen aan vitalere buurten. *Beoordeling prestatie: voldoende.*
- > SWZ's betrokkenheid bij de aanpak van kwetsbare buurten in Zwolle is groot. SWZ levert aanzienlijke inspanningen in de herstructurering van de Trapjeswijk in Holtenbroek. Een groot deel van haar woningen (44%) ligt in 'zwakke' wijken<sup>1</sup> met een aanzienlijke opgave aan fysieke ingrepen. SWZ heeft voor 29% van haar woningbezit in zwakke wijken productievoornemens (sloop, verkoop, woningverbetering) geformuleerd voor de periode 2011-2015; in deze periode is 46% van haar productie gericht op woningen in 'zwakke' wijken (Bron: CiP, 2011). *Beoordeling prestatie: goed.*
- > Corporaties willen voorkomen dat huishoudens huurschuld ontwikkelen en huisuitzetting vermijden. Doelstelling is om in 2009 de dakloosheid als gevolg van huisuitzetting terug te brengen tot minder dan 30% van het niveau van 2005 (in 2005 waren er 56 huisuitzettingen). Het voorkomen van huisuitzettingen maar ook terugdringen van de huurachterstand en schuldenproblematiek vormen de kerntaken van medewerkers Huurincasso van de afdeling Sociaal Beheer. In 2010 werden door de rechter 77 ontruimingsvoorstellen uitgesproken. Dit leidde uiteindelijk tot de ontruiming van 18 woningen. In 2007 bedroeg het aantal ontruiming 19 bij 79 vonnissen. De doelstelling om het aantal ontruiming drastisch te verlagen is niet behaald. Maar ondanks de economische crisis is het aantal ontruiming stabiel gebleven. SWZ besteedt aantoonbaar veel aandacht aan het voorkomen van ontruiming. *Beoordeling prestatie: ruim voldoende.*

## 6. Overige prestaties

- > Diverse marktpartijen op het gebied van wonen werken samen in het Concillium. Partijen hebben in reactie op de economisch crisis zeer vroegtijdig, onder de vlag van 'De Zwolse Aanpak', een aantal maatregelen genomen om de lokale woningmarkt te ondersteunen. SWZ heeft hier een prominente rol vervuld. *Beoordeling: goed.*
- > SWZ is actief in het intensiveren van de regionale samenwerking tussen corporaties en gemeenten met betrekking tot het realiseren van maatschappelijke opvangvoorzieningen (Herberg en Vrouwenopvang) en het vervolgens bieden van uitstroommogelijkheden in de regio. *Beoordeling: goed.*

---

<sup>1</sup> Op basis van de classificatie van het CFV in haar Corporatie in Perspectief rapportage uit 2010

## 5 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)

### 5.1 De belangrijkste belanghebbenden van SWZ

In de zelfevaluatie die SWZ als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld ziet SWZ de volgende (groepen van) partijen als haar meest relevante belanghebbenden:

- > Gemeente Zwolle (prestatieafspraken)
- > Huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel en diverse bewonerscommissies op complexniveau. (belangen klant/huurder),
- > Lokale en regionale woningcorporaties (verdeling/afstemming over de volkshuisvestelijke opgaven), Zorg- en welzijnsinstellingen (focus op specifieke doelgroepen zoals ouderen en gehandicapten en inhoud geven aan speerpunt wonen, welzijn & zorg).

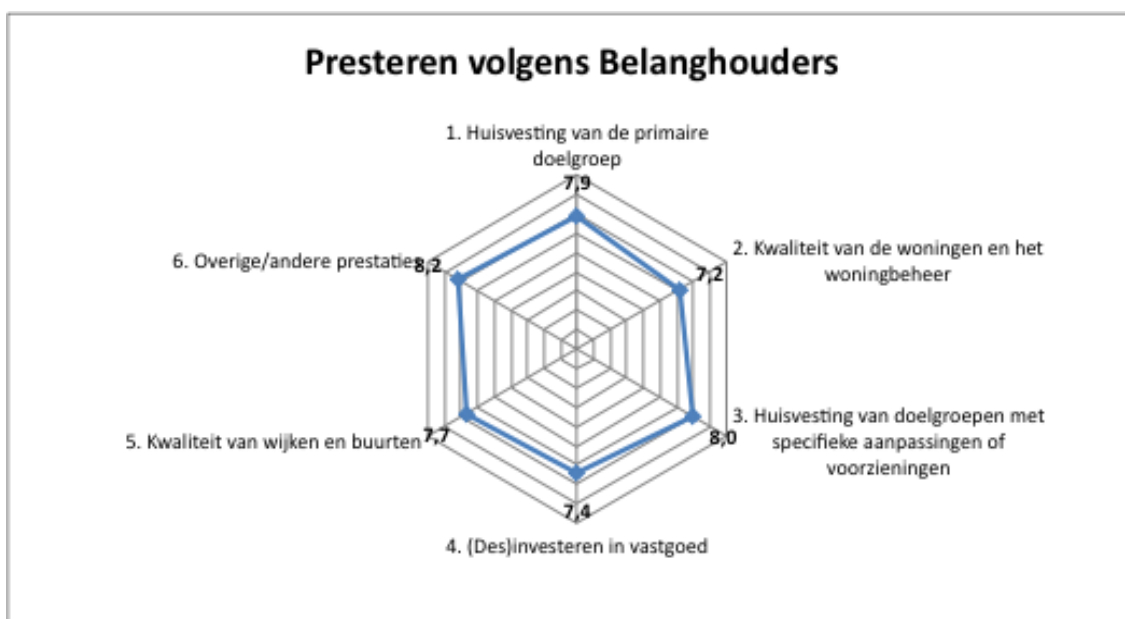
Voor de visitatie van SWZ hebben drie groepsgesprekken met belanghebbenden plaatsgevonden, elk gesprek had een specifiek thema: regulier beheer, bijzondere doelgroepen en duurzaamheid. In bijlage IV is een overzicht opgenomen met de deelnemers aan elk van de themabijeenkomsten.

### 5.2 Presteren volgens belanghebbenden (PvB): Samenvattende beoordeling

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie. Het oordeel is gebaseerd op gesprekken die de visitatiecommissie met belanghebbenden heeft gevoerd en op door hen ingevulde vragenlijsten.

De visitatiecommissie kan door middel van het toekennen van een gewicht aan het rapportcijfer van een belanghebbende, het gegeven cijfer minder laten meetellen als zij gefundeerd van oordeel is dat de belanghebbende slechts een partieel oordeel kan hebben over de prestaties van de corporatie. Bijvoorbeeld als een belanghebbende alleen bekend is met de prestaties van de corporatie op een specifiek prestatieveld.

Op basis van de door SWZ geleverde prestaties in verhouding tot de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.



### 5.3 Presteren volgens Belanghebbenden (PvB): I Prestaties

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

| Prestatieveld |                                                              | Belang dat belanghebbenden aan het prestatieveld toekennen |                                          | Waardering die belanghebbenden geven aan prestaties van afgelopen jaren |                                          |
|---------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|               |                                                              | Cijfer                                                     | Aantal maal door belanghebbenden genoemd | Cijfer                                                                  | Aantal maal door belanghebbenden genoemd |
| 1.            | Huisvesting primaire doelgroep                               | 7,6                                                        | 22                                       | 7,9                                                                     | 21                                       |
| 2.            | Kwaliteit woningen en woningbeheer                           | 7,0                                                        | 21                                       | 7,2                                                                     | 16                                       |
| 3.            | Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften | 7,9                                                        | 22                                       | 8,0                                                                     | 22                                       |
| 4.            | (des-)Investeren in vastgoed                                 | 6,6                                                        | 22                                       | 7,4                                                                     | 14                                       |
| 5.            | Kwaliteit van wijken en buurten                              | 7,5                                                        | 22                                       | 7,7                                                                     | 18                                       |
| 6.            | Overige prestaties                                           | 7,7                                                        | 6                                        | 8,2                                                                     | 6                                        |
| <b>Totaal</b> |                                                              | <b>7,4</b>                                                 |                                          | <b>7,7</b>                                                              |                                          |

De gemiddelde waardering van belanghebbenden voor alle prestatievelden is een 7,7. Dit gemiddelde wordt enigszins verhoogd door de beoordeling voor 'overige prestaties' die belanghebbenden zelf konden aangeven, 8 belanghebbenden hebben hiervan gebruik gemaakt. Wanneer we dit prestatieveld niet meewegen is de gemiddelde waardering van belanghebbenden een 7,5.

#### Toelichting

##### 1. Huisvesting primaire doelgroep

- > Samen met de 'kwaliteit van wijken en buurten' wordt de 'huisvesting van de primaire doelgroep' gezien als het meest essentiële prestatieveld voor SWZ. Met een beoordeling van 7,9 is dit ook het door belanghebbenden best beoordeelde prestatieveld.

##### 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

- > Enige zorg is er bij de aanwezigen over de onderhoudssituatie van SWZ's woningbezit. Dat bezit is wat ouder en in sommige complexen is sprake van achterstallig onderhoud. Een andere belanghouder waarschuwt ervoor om de onderhoudslat te hoog te leggen. Wie bepaalt de kwaliteitsnorm, de corporatie of de klant? De belanghouder in kwestie pleit ervoor om niet meteen blindelings de kwaliteit te verhogen. Overigens waarderen belanghebbenden dit onderdeel met een ruime voldoende. De inzet van SWZ op het gebied van duurzaamheid speelt hierbij waarschijnlijk ook een rol.
- > Actieve bewoners verenigd in De Woonkoepel zijn tevreden over de prestaties van SWZ. Er zijn veel mooie projecten opgeleverd, zoals de Herberg en een vernieuwde vrouwenopvang. Maar ook de basis is op orde. Op het gebied van duurzaamheid kan volgens de Woonkoepel er wel een tandje bij.



### 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften

- > Belanghebbenden vinden de huisvesting van bijzondere doelgroepen, na de zorg voor de primaire doelgroep en de inzet in wijken en buurten, het belangrijkste prestatieveld voor SWZ. Zij geven SWZ voor de geleverde prestaties een beoordeling van 8,0.
- > In de enquêtes noemen belanghebbenden opvallend vaak door SWZ gerealiseerde projecten voor bijzondere doelgroepen als voorbeeld, zoals De Herberg en Kembang Baru, het appartementencomplex voor Indische ouderen,
- > Veel belanghebbenden uit de wereld van zorg en welzijn vinden dat het verkrijgen van voldoende woningen voor hun cliënten moeizaam verloopt. Het Zwolse woonruimteverdelingssysteem maakt het niet gemakkelijker. Daarnaast voelen veel belanghebbenden zich overvallen door, en weinig betrokken bij, recente aanpassingen in het systeem.
- > De aansluiting tussen de beschikbaarheid van woonruimte en de beschikbaarheid van begeleiding sluit niet altijd naadloos op elkaar aan. Soms is wel een woning beschikbaar maar geen begeleiding, en 'dan vallen er gaten', aldus een belanghouder. SWZ denkt steeds actiever mee. Belanghebbenden vragen zich af of het wellicht mogelijk is om meer aan de voorkant te regelen, bijvoorbeeld door afspraken over begeleiding vast te leggen in het huurcontract en dat in nauw overleg te doen met de begeleidende instellingen. Op papier zijn hier al afspraken over, maar in de praktijk loopt dat niet altijd goed. Er zijn bijvoorbeeld afspraken over de begeleiding bij schuldhulpverlening, maar soms gaat SWZ zelf aan de slag waardoor de professionele schuldhulpverlening te laat op gang komt. De ketensamenwerking kan op dit punt versterkt worden.
- > Sommige belanghebbenden vinden dat hun expertise onvoldoende door SWZ wordt benut. De betrokkenheid van SWZ bij kwetsbare groepen is heel erg groot, dat wordt gewaardeerd, maar SWZ kan daarin doorschieten vinden belanghebbenden.
- > Er is bij het begeleiden van kwetsbare huurders een verschil tussen 24-uurs locaties en ambulante zorg. Bij 24-uurs begeleiding is de zorg- of welzijnsinstelling prominent aanwezig. Bij ambulante zorg is die zekerheid veel minder. In dat geval zijn wijkbeheerders van corporaties heel erg enthousiast om huishoudens te begeleiden. Dan gaan ze te lang door en schakelen ze de ambulante begeleiders te laat in. Deze bemerking van belanghebbenden heeft betrekking op alle Zwolse corporaties, inclusief SWZ.
- > Zorginstellingen melden dat programma's van eisen voor nieuwe projecten in goede samenwerking met SWZ worden opgesteld. De financiële ruimte van zorginstellingen is bekend en dat geeft duidelijke grenzen. Toch hebben corporaties, ook SWZ, de neiging om zich te veel met de zorgcomponent van projecten te bemoeien. Andersom, als de zorginstelling op vastgoedterrein komt wordt dat door de corporatie niet prettig gevonden zeggen belanghebbenden.

### 4. (des-)Investeren in vastgoed

- > Belanghebbenden geven SWZ een ruime voldoende voor hun investeringen in vastgoed. SWZ heeft de afgelopen jaren flink gebouwd. Wat belanghebbenden waarderen is de focus van SWZ op de bouw van huurwoningen. Ook de productie van SWZ in 2010 spreekt tot de verbeelding. Door de economische crisis zakte de bouwproductie in Zwolle in elkaar tot 467 woningen, de nieuwbouwproductie van SWZ bleek redelijk stabiel waardoor zij in dat jaar 30% van de productie voor haar rekening nam.

### 5. Kwaliteit wijken en buurten

- > Naast het verzorgen van huisvesting voor de primaire doelgroep, vinden belanghebbenden bijdragen aan de kwaliteit van wijken en buurten het belangrijkste prestatieveld. Zij beoordelen dat met een ruime voldoende.
- > Zorg- en welzijnsinstellingen vinden dat zij bij wijkvernieuwing vaak achter moeten aansluiten. De wijkvernieuwing in Dieze is bijvoorbeeld vanuit de 'harde', fysieke, kant gestart. Belanghebbenden vinden dat je niet moet starten bij de stenen, maar bij de mensen. Ook als het gaat om planologie wordt geen rekening gehouden met bijzondere doelgroepen. Aan het eind wordt je wel ingeschakeld, als het misgaat.
- > Een belanghouder noemt een voorbeeld om de betrokkenheid van de corporatie te illustreren. De instelling huurt een woning voor haar cliënten. Er is veel weerstand uit de buurt, maar in een overleg met de buurt heeft SWZ aangegeven dat zij de ongerustheid van buurt begrijpt en heeft aangeboden om maandelijks in gesprek te gaan met de buurt. Deze betrokkenheid wordt door de belanghouder zeer gewaardeerd.

## 6. Overige prestaties

- > Zes belanghebbenden hebben in de enquête een aanvullende prestatie van SWZ genoemd die zij graag willen beoordelen. Het betreft een uiteenlopende verzameling prestaties, zoals: het jubileumcadeau "Earthship" aan de stad, maatschappelijke opvang, wijkbudgetten, noodopvang voor vrouwen en dak- en thuislozen, deelname aan Platform Wonen Welzijn Zorg, studentenhuisvesting, Doepark Nooterhof; aandacht voor werk en onderwijs. De waardering voor deze prestaties is hoog (8,2).

-----

Onderdeel van de visitatie was een bezoek aan een aantal projecten van SWZ. Op deze pagina geeft de visitatiecommissie een impressie.



*Detail culturele broedplaats DOAS in de voormalige Ambachtsschool in Assendorp, Zwolle*



*Entree culturele broedplaats DOAS in de voormalige Ambachtsschool in Assendorp, Zwolle*



*Detail deur Kembang Baru, appartementencomplex voor Indische ouderen in Zwolle*



*Binnenplaats Kembang Baru, appartementencomplex voor Indische ouderen in Zwolle*



## 6 Presteren naar Vermogen (PnV)

### 6.1 Introductie

In het onderdeel presteren naar vermogen (PnV) wordt door de commissie een oordeel gevormd over de mate waarin de corporatie haar vermogen maximaal aanwendt ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Het onderdeel PnV is verdeeld in vier thema's:

1. Financiële continuïteit  
De corporatie heeft haar financiële continuïteit voldoende gewaarborgd waardoor zij langdurig in staat is haar maatschappelijke functie te continueren.
2. Financieel beheer  
De corporatie plant professioneel, checkt dat zij doet wat zij zich financieel voorneemt en stelt bij indien noodzakelijk. De corporatie heeft haar treasury op orde en verankerd.
3. Doelmatigheid  
De corporatie werkt efficiënt en stuurt actief bij indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd.
4. Vermogensinzet  
De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor het leveren van maatschappelijke prestaties en heeft kennis van en inzicht in de beschikbare financiële middelen en mogelijkheden om deze te verruimen.

De eerste drie onderwerpen zijn belangrijk omdat zij het voortbestaan van de corporatie op korte en langere termijn borgen. De vermogensinzet is echter het belangrijkste criterium omdat het aangeeft in hoeverre de corporatie in staat is haar financiële mogelijkheden zo maximaal mogelijk in te zetten voor maatschappelijke prestaties. Om die reden is de verhouding waarin de vier onderwerpen worden meegenomen in de eindbeoordeling: 20%:20%:20%:40%.

Ten behoeve van de eenduidigheid in de beoordelingen en de vereenvoudiging van de vergelijkingen is voor PnV zoveel mogelijk aangesloten bij al beschikbare gegevens op dit vlak, zoals die door het CFV, WSW en accountants worden gepresenteerd.

## 6.2 Financiële kerngegevens

In de onderstaande tabel worden enkele kerngegevens gepresenteerd die een rol spelen bij de beoordeling van de prestaties verderop in dit hoofdstuk.

|                                                                                                                                                                            | Beoordelings-<br>jaar | SWZ                                                                               | Referentie | Landelijk |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|
| <b>Woningbezit en woningbeheer</b>                                                                                                                                         |                       |                                                                                   |            |           |
| Huur per woning per jaar                                                                                                                                                   | 2010                  | € 4.816                                                                           | € 4.946    | € 5.055   |
| Huur in percentage van de maximale huur                                                                                                                                    | 2010                  | 70,9%                                                                             | 72,5%      | 72,0%     |
| Gemiddeld aantal punten woningwaardering                                                                                                                                   | 2010                  | 127                                                                               | 127        | 131       |
| Onderhoud per woning (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud)                                                                                                          | 2010                  | € 1.112                                                                           | € 1.322    | € 1.322   |
| WOZ-waarde per woning                                                                                                                                                      | 2010                  | € 149.958                                                                         | € 150.585  | € 156.769 |
| <b>Financiële continuïteit</b>                                                                                                                                             |                       |                                                                                   |            |           |
| Solvabiliteitsoordeel CFV                                                                                                                                                  | 2010                  | Voldoende                                                                         |            |           |
| Continuïteitsoordeel CFV                                                                                                                                                   | 2010                  | A1 = Voldoende                                                                    |            |           |
| Kredietwaardigheidsoordeel WSW                                                                                                                                             | 2011                  | Onveranderd kredietwaardig                                                        |            |           |
| Rentedekkingsgraad (prognose)                                                                                                                                              | 2011 t/m 2015         | 2011=1,34; 2012=1,46; 2013=1,42; 2014= 1,64 en 2015=1,72. Bron: Treasury jaarplan |            |           |
| Gemiddeld exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (prognose)                                                                                                   | 2010 t/m 2014         | Gemiddeld 7 miljoen euro positief. Bron: Jaarplan en Begroting 2010               |            |           |
| Loan to value (op basis van WOZ-waarde)                                                                                                                                    | 2010                  | 0,2                                                                               |            |           |
| <b>Doelmatigheid</b>                                                                                                                                                       |                       |                                                                                   |            |           |
| Netto bedrijfslasten(in € per VHE)                                                                                                                                         | 2010                  | € 1.418                                                                           | € 1.416    | € 1.355   |
| Ontwikkeling netto bedrijfslasten in procenten                                                                                                                             | 2007 -> 2010          | -8,3%                                                                             | 10,1%      | 8,4%      |
| Aantal VHE per FTE                                                                                                                                                         | 2010                  | 75                                                                                | 79         | 87        |
| Personeelskosten per FTE                                                                                                                                                   | 2010                  | € 65.174                                                                          | € 61.207   | € 63.134  |
| <b>Vermogensinzet</b>                                                                                                                                                      |                       |                                                                                   |            |           |
| Volkshuisvestelijk vermogen (in % van het balanstotaal)                                                                                                                    | 2010                  | 16,4%                                                                             | 23,9%      | 27,2%     |
| Volkshuisvestelijk vermogen (in € per vhe)                                                                                                                                 | 2010                  | € 6.385                                                                           | € 10.002   | € 13.046  |
|                                                                                                                                                                            | 2015                  | € 11.674                                                                          | € 17.315   | € 14.607  |
| De gegevens in deze tabel zijn ontleend aan de Corporatie in Perspectief 2011 rapportage van het CFV, dit met uitzondering van het kredietwaardigheidsoordeel van het WSW. |                       |                                                                                   |            |           |

### 6.3 Financiële continuïteit

|                                                                   |                                                                                            | Cijfer     |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft een voldoende vermogenspositie (4.1.1)</b> |                                                                                            | <b>7,0</b> |
| a                                                                 | De corporatie heeft een continuïteitsoordeel A van het CFV.                                | 7,0        |
| b                                                                 | De corporatie heeft een beredeneerde vermogensdoelstelling op basis van de bedrijfswaarde. | 7,0        |

#### Toelichting

- > SWZ beschikt over een positief continuïteitsoordeel (A1) van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV).
- > SWZ werkt niet zozeer met eigen beredeneerde vermogensdoelstellingen, maar sluit aan bij de eisen die het CFV aan de solvabiliteit en continuïteit van corporaties stelt aan de omvang van de bedrijfswaarde<sup>2</sup>. SWZ beschikt hiermee over een beredeneerde vermogensdoelstelling.

|                                                       |                                                                                                                                                                                                            | Cijfer     |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft voldoende middelen (4.1.2)</b> |                                                                                                                                                                                                            | <b>7,0</b> |
| a                                                     | De corporatie heeft een positief kredietwaardigheidsoordeel gekregen van het WSW.                                                                                                                          | 7,0        |
| b                                                     | De corporatie heeft inzichtelijk gemaakt welke middelen (deposito's, kredietlijnen en/of Faciliteringsvolume) beschikbaar zijn om geplande uitgaven, investeringen en herfinancieringen te kunnen betalen. | 7,0        |

#### Toelichting

- > SWZ beschikt over een positief kredietwaardigheidsoordeel en het door WSW vrijgegeven faciliteringsvolume is voldoende voor geplande investeringen.
- > SWZ maakt gebruik van het financiële meerjarenprognoseprogramma FMP, waarin de financiële meerjarenraming wordt doorgerekend. Dit programma maakt op basis van door de organisatie aangeleverde plannen de diverse kasstromen (operationeel, investering en financiering) inzichtelijk en heeft de mogelijkheid diverse scenario's door te rekenen. Elk kwartaal is er een treasuryoverleg. Hier worden uitkomsten in beeld gebracht onder andere de effecten op de financiële continuïteit.

|                                                        |                                                                                                                                    | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie stuurt op alle kasstromen (4.1.3)</b> |                                                                                                                                    | <b>6,8</b> |
| <b>a</b>                                               | <b>De corporatie heeft scenario's beschikbaar waaruit de effecten van beleidskeuzes blijken en minimaal 5 jaar vooruit kijken.</b> | <b>7,0</b> |
| <b>b</b>                                               | <b>Operationele kasstromen:</b>                                                                                                    | <b>6,7</b> |
| >                                                      | De corporatie heeft de komende 5 jaar een positief exploitatieresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening                             | 7,0        |
| >                                                      | De corporatie heeft de komende 5 jaar een rentedekkingsgraad van minimaal 1.3                                                      | 7,0        |
| >                                                      | De corporatie hanteert een directe rendementseis (= de operationele kasstroom uitgedrukt in een % van de bedrijfswaarde).          | 6,0        |
| <b>c</b>                                               | <b>Portfoliokasstromen:</b>                                                                                                        | <b>6,0</b> |

<sup>2</sup> Het CFV gebruikt hiervoor de 'volkshuisvestelijke exploitatiewaarde', een gestandaardiseerde methode om de bedrijfswaarde te berekenen.

|          |                                                                                                                                                           |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| >        | De corporatie hanteert een IRR-rendementseis (Internal Rate of Return) voor te realiseren investeringen, gedifferentieerd naar type vastgoed              | 6,0        |
| >        | De corporatie waardeert de vastgoedportefeuille tegen bedrijfswaarde (niet op basis van historische kostprijs), en kijkt daarbij minimaal 10 jaar vooruit | 6,0        |
| <b>d</b> | <b>Financieringskasstromen:</b>                                                                                                                           | <b>7,5</b> |
| >        | De corporatie hanteert een investerings- / financieringsratio die aangeeft in welke mate investeringen worden gefinancierd met extern vermogen.           | 7,0        |
| >        | De corporatie heeft een maximale loan to value (o.b.v. de WOZ-) van 50%.                                                                                  | 8,0        |

### Toelichting

- > Voor de vaststelling van het strategisch voorraadbeleid in 2010 zijn scenario's doorberekend. Verschillende scenario's met betrekking tot huurbeleid, verkoopopbrengsten, nieuwbouwwoningen en renteontwikkelingen zijn hierin opgenomen.

#### Operationele kasstromen

- > Uit de begroting 2010 blijkt dat SWZ in de komende 5 jaar een gezond positief rendement uit de gewone bedrijfsuitoefening zal realiseren.
- > De rentedekkingsgraad voldoet aan de norm. Op basis van het treasuryjaarplan ligt de rentedekkingsgraad in 2011 dicht bij de norm (1,34), maar deze verbetert in de jaren daarop 2012 (1,46), 2013 (1,42), 2014 (1,64) en 2015 (1,72).
- > SWZ gebruikt geen direct rendementseisen voor de operationele kasstroom. Wel wordt bij de doorrekening van haar investeringsplannen voor de berekening van de onrendabele toppen rekening gehouden met een rendement van 5,25%. Het gebruik van deze disconteringsvoet is een impliciete rendementseis, maar het daadwerkelijk rendement is afhankelijk van de omvang van de onrendabele top die door SWZ geaccepteerd wordt en deze is niet gedefinieerd. Voldoen aan de 2% aflossingsnorm van het WSW is voor SWZ eveneens een belangrijke randvoorwaarde.

#### Portfolio kasstromen

- > SWZ werkt niet met expliciete, per vastgoedtype gespecificeerde, IRR-rendementseisen (Internal Rate of Return) voor haar investeringen. Dat neemt niet weg dat bij investeringen door SWZ wel wordt gekeken naar de verwachte kasstromen en toekomstige (restwaarde)waarde van de investering.
- > SWZ waardeert haar vastgoedportefeuille in haar jaarrekening op basis van historische kostprijs verminderd met afschrijvingen, dan wel een lagere bedrijfswaarde. Daarnaast wordt ook de bedrijfswaarde van de vastgoedportefeuille bepaald, maar deze vormt nog niet de grondslag voor de waardering op de balans. In nauw overleg met de accountant wil SWZ geheel overstappen op een waardering tegen bedrijfswaarde. Vooralsnog is besloten om dit pas te doen als de werkorganisatie werken met bedrijfswaarde helemaal in de vingers heeft om te voorkomen dat de waarderingsgrondslagen en de waardering zelf jaar-op-jaar nog teveel wijzigt.

#### Financieringskasstromen

- > De visitatiecommissie heeft geen expliciete investerings-/financieringsratio aangetroffen. Wel houdt SWZ in haar treasury beleid en bij investeringen rekening met eigen inkomsten, bijvoorbeeld uit verkoop. Er wordt dus niet zozeer per investering gekeken naar de verhouding eigen middelen / vreemd vermogen, maar wel op het niveau van de gehele organisatie.
- > SWZ blijft met een Loan to Value ratio van circa 25% ruim onder de norm. De waarde van het vastgoed is dus 4 maal hoger dan de uitstaande schulden.

## 6.4 Financieel beheer

|                                                                                       |                                                                                                                                                                            | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft haar financiële planning en controlecyclus op orde (4.2.1)</b> |                                                                                                                                                                            | <b>6,7</b> |
| a                                                                                     | De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven (incl. SVB, desinvesteringen etc. ) in meerjarenramingen van minimaal 5 jaar.                    | 7,0        |
| b                                                                                     | De eerstejaarsschijf bedrijfswaarde en de begroting sluiten op elkaar aan (begrote activiteiten zijn transparant verwerkt in de bedrijfswaarde).                           | 7,0        |
| c                                                                                     | Er is, indien noodzakelijk, een zichtbare en door RvC goedgekeurde bijsturing.                                                                                             | 7,0        |
| d                                                                                     | Het monitoring- en rapportagesysteem is zodanig dat de rapportages binnen 1 maand na afloop van het kwartaal beschikbaar zijn en binnen twee maanden besproken met de RvC. | 5,0        |
| e                                                                                     | Er is een positief accountantsoordeel inzake de kwaliteit van het interne financiële beheer.                                                                               | 7,0        |
| f                                                                                     | De (financiële) planning is realistisch waardoor begroting en de realisatie in belangrijke mate op elkaar aansluiten.                                                      | 7,0        |

### Toelichting

- > De corporatie maakt een transparante vertaling van de ambities en opgaven in meerjarenramingen. Dit doet SWZ op basis van een actueel strategisch voorraadbeleid. Beoordeling: *ruim voldoende*.
- > SWZ beschikt over actuele berekeningen van haar bedrijfswaarde, maar gebruikt deze nog niet als waarderingsgrondslag in haar jaarrekening. Haar beheer- en investeringsactiviteiten zijn voldoende transparant verwerkt in de bedrijfswaardeberekening.
- > De tijdigheid van rapportages is een aandachtspunt. Kwartaalrapportages zijn in de regel binnen 2 maanden na afsluiting van een kwartaal beschikbaar en worden binnen 3 maanden na afsluiting in de RvC besproken. De actualiteit en de betrouwbaarheid van kwartaalrapportages wordt ook door de accountant als aandachtspunt genoemd. Uit de meest recente board-letter van de accountant (december 2011) blijkt dat SWZ dit aandachtspunt voortvarend oppakt. Beoordeling: *bijna voldoende*.
- > Er is een positief accountantsoordeel betreffende de kwaliteit van het interne financiële beheer. SWZ heeft sinds 2010 een nieuwe accountant. Deze heeft in februari 2011 voor het eerst gerapporteerd over de interne beheersing bij SWZ. De conclusie was dat die beheersing op orde is, maar dat er ruimte is voor verbetering binnen bepaalde bedrijfsprocessen, zoals risicomanagement, projectmanagement, automatisering en managementinformatie. Uit de meest recente board-letter blijkt dat SWZ de verbeterpunten heeft omgezet in maatregelen. Beoordeling: *ruim voldoende*.
- > SWZ hanteert realistische financiële planningen. De realisatie ligt in de regel dicht bij de begrotingsposten. Verschillen worden in het jaarverslag verantwoord. Beoordeling: *ruim voldoende*.

|                                                                                        |                                                                                                                               | Cijfer     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft haar treasury naar professionele maatstaven op orde (4.2.2)</b> |                                                                                                                               | <b>7,3</b> |
| a                                                                                      | De corporatie heeft de kasstromen voor de komende 10 jaren in beeld en de daaruit voorvloeiende financieringsbehoefte.        | 7,0        |
| b                                                                                      | De financieringsbehoefte is niet groter dan de som van de beschikbare middelen waaronder het faciliteringsvolume van het WSW. | 7,0        |
| c                                                                                      | Er is een actueel, door RvC goedgekeurd, treasurystatuut waarin ook spelregels zijn opgenomen voor financiële instrumenten.   | 7,0        |

|   |                                                               |     |
|---|---------------------------------------------------------------|-----|
| d | Er is een actueel, door de RvC goedgekeurd, treasuryjaarplan. | 8,0 |
|---|---------------------------------------------------------------|-----|

#### Toelichting

- > SWZ heeft haar kaststromen goed in beeld, voor het lopende jaar is dat beeld zeer gedetailleerd, voor de komende 5 jaar gedetailleerd en voor jaar 5 tot 10 globaal. Dit past ook bij de hardheid en beïnvloedbaarheid van kastromen. Beoordeling: *ruim voldoende*.
- > Uit het treasuryjaarplan 2010 blijkt dat SWZ in de periode 2010 - 2013 voor € 179 miljoen aan investeringen heeft gepland, terwijl er voor € 124 miljoen aan verkoopopbrengsten geprognosticeerd zijn. Per saldo is er in deze periode een financieringsbehoefte van € 55 mln. Het WSW faciliteringsvolume over de periode 2010-2013 bedraagt afgerond € 92 miljoen. De som van de financieringsbehoefte niet groter dan de beschikbare middelen. Beoordeling: *ruim voldoende*.
- > SWZ beschikt over een in 2010 vastgesteld treasurystatuut waarin de bevoegdheden zijn vastgelegd en spelregels zijn opgenomen over de inzet van financiële instrumenten. Dit statuut is door de RvC goedgekeurd. Beoordeling: *ruim voldoende*.
- > De corporatie beschikt over een goed onderbouwd treasuryjaarplan waar de kasstromen en financieringsbehoeften en -activiteiten voor het komende jaar in detail staan beschreven en tevens een doorkijkje wordt gegeven naar de ontwikkelingen in de komende 5 jaar. Beoordeling: *goed*.

## 6.5 Doelmatigheid

|                                                                                                       |                                                                                                                                                                         | Cijfer     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft een visie op en criteria voor de doelmatigheid in haar organisatie (4.3.1)</b> |                                                                                                                                                                         | <b>7,4</b> |
| a                                                                                                     | De corporaties heeft doelstellingen geformuleerd voor het vergroten van de efficiëntie in de organisatie en streeft deze aantoonbaar na.                                | <b>8,0</b> |
| b                                                                                                     | De corporatie onderneemt actie indien er afwijkingen ontstaan ten opzichte van de geformuleerde ( efficiëntie) doelstellingen.                                          | -          |
| c                                                                                                     | De volgende CiP indicatoren zijn gelijk of lager dan de referentiegroepen, dan wel de corporatie kan de visitatiecommissie aannemelijk maken waarom de scores afwijken: | <b>6,8</b> |
|                                                                                                       | Netto bedrijfslasten per VHE                                                                                                                                            | 7,0        |
|                                                                                                       | Ontwikkeling netto bedrijfslasten in afgelopen vier jaar                                                                                                                | 8,0        |
|                                                                                                       | Aantal VHE per FTE                                                                                                                                                      | 6,0        |
|                                                                                                       | Personeelskosten per FTE                                                                                                                                                | 6,0        |

#### Toelichting

- > In 2010 is SWZ begonnen met een ingrijpende operatie om de bedrijfslasten terug te brengen naar € 1.000 per VHE, excl. leefbaarheidsuitgaven. In 2010 lagen de bedrijfslasten op € 1.212 per woning, in 2009 bedroegen de bedrijfslasten nog € 1282, een daling van 6% De corporatie heeft de verdere realisatie van deze doelstelling goed in haar organisatie verankerd. Er is hiervoor een projectgroep ingericht en medewerkers worden actief betrokken bij het vinden van mogelijkheden om kosten te besparen. De visitatiecommissie waardeert deze doelstelling met een ruime voldoende. De komende jaren moet blijken in welke mate een verdere kostenreductie daadwerkelijk gerealiseerd kan worden en welke consequenties dit heeft voor de dienstverlening van SWZ. De acties om de efficiency te verhogen zijn nog maar recent gestart, er zijn nog geen afwijkingen geweest waarop corrigerende actie noodzakelijk was.
- > Op basis van de CiP 2011 rapportage bedroegen de netto bedrijfslasten van SWZ in 2010 € 1.418 per VHE. Dat is vrijwel gelijk aan de lasten van de referentiecorporatie (€ 1.416).
- > Over de periode 2007-2010 zijn de bedrijfslasten van SWZ met 8,3% gedaald. In diezelfde periode zijn de bedrijfslasten van referentiecorporatie met 10,1% gestegen. Dit is een *goed* prestatie.

- > In verhouding tot het aantal woningen in beheer heeft SWZ relatief veel medewerkers in dienst: 75 woningen per medewerker (FTE). Bij de referentiecorporatie ligt deze verhouding op 79 woningen per FTE. De prestatie van SWZ ligt daarmee 5% slechter dan de norm. Beoordeling: *voldoende*.
- > De personeelskosten per FTE van SWZ bedroegen in 2010 € 65.174 voor de referentiecorporatie was dit € 61.207. Daarmee scoort SWZ daarmee 6% minder goed. Beoordeling: *voldoende*.

## 6.6 Vermogensinzet

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                    | Cijfer     |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie zet haar vermogen beargumenteert in (4.4.1)</b> |                                                                                                                                                                                                                    | <b>7,0</b> |
| a                                                                | De corporatie heeft een goed onderbouwde visie met betrekking tot de inzet van haar middelen naar maatschappelijk rendement. (b.v. Maatschappelijke Kosten/Baten analyses, Transparantiemethodiek, Effectenarena). | 7,0        |

### Toelichting

- > SWZ zet haar middelen zeer gericht in ten behoeve van de primaire doelgroep. Met uitzondering van een aantal koopwoningen onderneemt SWZ geen commerciële projecten. De prestatieafspraken met de gemeente Zwolle zijn leidraad voor de investering. Aandacht voor het maatschappelijk rendement is groeiende. SWZ beschikt nog niet over instrumenten om het maatschappelijk rendement in beeld te brengen. Veel doelstellingen zijn ook nog niet geformuleerd in een maatschappelijk rendement. Beoordeling: *ruim voldoende*.

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie heeft de mogelijkheden om het vermogen te verruimen onderzocht (4.4.2)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>7,0</b> |
| a                                                                                           | De corporatie heeft een visie en beredeneerde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop zij de inzet van haar vermogen kan vergroten (b.v. gebruik faciliteringsvolume, beperken verkleinen risicobuffers, vergroten verdien capaciteit via huurharmonisatie of verkoop of grotere efficiency). | 7,0        |

### Toelichting

- > De corporatie werkt actief aan het vergroten van kasstromen om te kunnen investeren in maatschappelijke prestaties. De corporatie heeft een stevig verkoopprogramma, benut huurruimte en is bezig met het verlagen van haar bedrijfslasten. Beoordeling: *ruim voldoende*.

|                                                                                             |                                                                                                                     | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>De corporatie zet haar vermogen maximaal in voor maatschappelijke prestaties (4.4.3)</b> |                                                                                                                     | <b>8,0</b> |
| a                                                                                           | De corporatie heeft beredeneerde plannen voor de gewenste inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties. | 8,0        |

### Toelichting

- > In haar treasuryjaarplan 2010 heeft SWZ een prognose opgenomen van de te verwachten vermogens- en liquiditeitsontwikkeling over de periode 2010-2014. Hieruit blijkt dat SWZ de investeringscapaciteit ingesloten in haar vermogen ten volle gebruikt. Inkomsten uit de exploitatie van haar woningbezit zijn toereikend om de rentelasten en de door het WSW gehanteerde fictieve 2% aflossing te dekken. SWZ is wel erg afhankelijk van de opbrengsten uit woningverkoop om voldoende positieve kasstromen te generen. Samenvattend: SWZ zet haar vermogen goed in voor het leveren van maatschappelijke prestaties.

## 6.7 Samenvatting beoordeling Prestaties naar Vermogen (PnV)

| Onderdeel                                                           | Meetpunt                     | Cijfer |            | Weging |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|------------|--------|
| <b>Financiële continuïteit</b>                                      | Vermogenspositie             | 7,0    | <b>6,9</b> | 20%    |
|                                                                     | Liquiditeit                  | 7,0    |            |        |
|                                                                     | Integrale Kasstroomsturing   | 6,8    |            |        |
| <b>Financieel beheer</b>                                            | Planning- en controlcyclus   | 6,7    | <b>7,0</b> | 20%    |
|                                                                     | Treasurymanagement           | 7,3    |            |        |
| <b>Doelmatigheid</b>                                                |                              |        | <b>7,4</b> | 20%    |
| <b>Vermogensinzet</b>                                               | Visie op vermogensinzet      | 7,0    | <b>7,3</b> | 40%    |
|                                                                     | Visie op verruiming vermogen | 7,0    |            |        |
|                                                                     | Maximale inzet vermogen      | 8,0    |            |        |
| <b>Eindcijfer voor Presteren naar Vermogen (gewogen gemiddelde)</b> |                              |        | <b>7,2</b> |        |

## 7 Governance

Voor het onderdeel governance vormt de visitatiecommissie zich een oordeel over de besturing, het interne toezicht en de externe legitimatie van de corporatie. Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de VTW-criteria en de Governancecode. Bij de externe legitimatie beoordeelt de commissie het belanghebbendenmanagement. Waar in de tekst gesproken wordt over de corporatie worden zowel de Raad van Commissarissen (RvC) als de directie/bestuurder(s) bedoeld als verantwoordelijken voor de gehele organisatie.

### 7.1 Beschrijving governancestructuur

De RvC van SWZ bestaat uit vijf personen en komt regulier vijf keer per jaar bijeen. Naast de reguliere vergaderingen kent de raad een audit- en een remuneratiecommissie die enkele keren per jaar bij elkaar komen. Er is een maandelijks bilateraal overleg tussen de bestuurder en de voorzitter van de RvC. Tijdens de reguliere vergaderingen verleent de raad goedkeuring aan het Ondernemingsplan, Strategisch Voorraadbeleid, de Begroting, Treasuryjaarplan en Trimesterrapportages. Verder worden de vergaderingen benut om na te gaan of SWZ haar volkshuisvestelijke doelen realiseert en of dat gebeurt binnen de financiële kaders die de Raad heeft gesteld. In het reglement en het directiereglement is vastgelegd voor welke onderwerpen instemming van de RvC nodig is.

De RvC vergadert doorgaans in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Geregeld worden managers uitgenodigd om stukken toe te lichten en met de RvC in gesprek te gaan over hun werkveld. Tenminste eens per jaar spreekt de RvC met de accountant. Twee keer per jaar zijn er themabijeenkomsten over bijvoorbeeld de strategie of het strategisch woonplan van SWZ.

De RvC wil zich in verbinding voelen met werknemers, huurders en stakeholders. Daartoe nodigt de RvC tenminste eenmaal per jaar de OR uit, spreekt de raad tenminste eenmaal per jaar met vertegenwoordigers van de huurderbelangenverenigingen en wonen de RvC-leden bijeenkomsten bij die SWZ organiseert om in gesprek te raken met stakeholders. De raad legt verantwoording af via het jaarverslag. Ze evalueert haar eigen functioneren jaarlijks.

### 7.2 Besturing

De besturing wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om Plan, Check en Act. 'Do' is al beoordeeld bij Presteren naar Ambities (PnA), Presteren naar Opgaven (PnO) en Presteren volgens Belanghebbenden (PvB).

Bij het onderdeel 'Plan' wordt beoordeeld of de corporatie kennis heeft *van* en een visie heeft *op* relevante omgevingsontwikkelingen (inclusief kansen en bedreigingen), risico's (risicoverkenning), de opgaven en de eigen sterkten en zwakten en op basis hiervan een realistische vertaling maakt van strategische doelen naar tactische doelen en operationele activiteiten die kunnen worden gemonitord. Bij de beleidsvorming wordt beoordeeld of de corporatie actief belanghebbenden betreft en zorg draagt voor een gedeelde visie in de gehele corporatie.

Bij het onderdeel 'Check' wordt beoordeeld of de corporatie nauwlettend bewaakt of zij ook doet wat zij zich voorneemt. Bij 'Act' kijkt de visitatiecommissie in welke mate de corporatie actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van de voornemens worden geconstateerd.

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PLAN</b>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |            |
| <b>De corporatie hanteert een goed en professioneel planningsproces (5.1.1)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>7,0</b> |
| a                                                                               | De corporatie beschikt over een managementdocument waarin alle opgaven voortvloeiend uit (samenwerking-) afspraken met derden zijn beschreven.                                                                                                                                                                                                                                                   | 7,0        |
| b                                                                               | De corporatie betreft actief de belanghebbenden bij de strategievorming. Jaarlijks worden er één of meer belanghebbendenbijeenkomsten gehouden waarin input voor de plannen wordt                                                                                                                                                                                                                | 6,0        |
| c                                                                               | De corporatie laat regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uitvoeren en verwerkt de resultaten in haar beleid.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 8,0        |
| d                                                                               | De corporatie heeft haar beleidscyclus omschreven en/of maakt deze zichtbaar door een managementinformatiesysteem waarin de vertaling van de missie/visie en de invloed van relevante omgevingsvariabelen en risico's naar jaarlijkse strategische plannen is opgenomen en de daarvan afgeleide meetbare doelen en activiteiten per jaar, kwartaal en/of maand (afh. van noodzakelijke sturing). | 7,0        |
| e                                                                               | De corporatie brengt op gestructureerde wijze omgevings- en operationele risico's in kaart                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7,0        |
| f                                                                               | De corporatie werkt vanuit een door de RvC en bestuur goedgekeurde en gedeelde visie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7,0        |
| g                                                                               | De (beleids)planningen worden ook getoetst door resp. besproken met de RvC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7,0        |

### Toelichting

- > SWZ heeft samen met de andere Zwolse corporaties prestatieafspraken met de gemeente Zwolle afgesloten. De afspraken worden vertaald naar jaarplannen en regelmatig geëvalueerd. Daarnaast zijn er diverse overeenkomsten met zorg- en welzijnsinstellingen en afspraken over thema's zoals duurzaamheid. SWZ beschikt niet over een soort 'prestatieboekhouding' waarin alle afspraken en de bijbehorende resultaten worden samengebracht.
- > SWZ organiseert met enige regelmaat bijeenkomsten waarvoor belanghebbenden worden uitgenodigd om hun mening te peilen. Dat is bijvoorbeeld gebeurd voor het nieuwe visiedocument 'Thuis in Wonen!' SWZ heeft een meting laten uitvoeren voor het KWH Maatschappijlabel en aanbeveling die voortkwamen uit deze meting opgepakt. SWZ beschikt niet over een structuur voor belanghebbenden-participatie. Belanghebbenden waarmee de visitatiecommissie heeft gesproken konden zich niet herinneren ooit betrokken te zijn geweest bij beleidsvorming of –evaluatie. Belanghebbenden missen dat, omdat daardoor voor hen de visie achter de activiteiten van SWZ niet altijd duidelijk is. Overigens vinden belanghebbenden SWZ een bijzonder open en makkelijk toegankelijke organisatie die in projecten echt op zoek gaat naar WinWin oplossingen. Beoordeling: *voldoende*.
- > SWZ heeft diverse systemen om klanttevredenheid te meten. Periodieke metingen voor het KWH Huurlabel, eigen waarderingsonderzoeken die zijn gekoppeld aan de dienstverlening en klantenpanels die zich richten op specifieke thema's zoals servicecontracten en het kopen van een huurwoning.
- > De Governancecode wordt gebruikt als kader voor de risico-inventarisatie en dient als basis voor de verdere uitwerking door de verantwoordelijke managers. Mogelijke risico's worden niet 1 op 1 gekoppeld aan prestaties. Vanuit risicobeheersing worden wel algemene risico's geïdentificeerd in kaart gebracht en vervolgens gerapporteerd.
- > Bij investeringsvoorstellen worden mogelijke risico's inzichtelijk gemaakt. Per risicodefinitie is bepaald (aan de hand van Kans maal Impact) waar de grootste risico's zitten en welke maatregelen getroffen zijn of genomen kunnen worden.

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                             | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CHECK</b>                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |            |
| <b>De corporatie kan de voorgenomen prestaties (zowel naar opgaven als bedrijfsvoering) periodiek monitoren. (5.1.2)</b> |                                                                                                                                                                                                                             | <b>6,8</b> |
| a                                                                                                                        | De corporatie beschikt over een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en dat de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk maakt.                        | 7,0        |
| b                                                                                                                        | De corporatie heeft de voorgenomen prestaties vertaald in meetbare eenheden (die aansluiten bij de doelen)                                                                                                                  | 6,0        |
| c                                                                                                                        | De corporatie kan zowel alle opgaven als de efficiency in de bedrijfsvoering op reguliere basis volgen/meten.                                                                                                               | 7,0        |
| d                                                                                                                        | De periode van monitoren vertoont een relatie met de mate van risico's voor de corporatie.                                                                                                                                  | 7,0        |
| e                                                                                                                        | De corporatie verantwoordt de voorgenomen én gerealiseerde prestaties in samenhang in een goed leesbaar, transparant jaarverslag (of andere openbare publicatie), waarbij ook de afwijkingen worden toegelicht/verantwoord. | 7,0        |

### Toelichting

- > SWZ beschikt over een managementinformatiesysteem dat de doelen uit de beleidsvisie koppelt aan jaarplan en begroting. Bewaking vindt plaats door middel van maand- en kwartaalrapportage en het jaarverslag.
- > De vertaling van voorgenomen prestaties in meetbare eenheden en de koppeling daarvan aan de ambities in het beleidsplan is bij SWZ voor verbetering vatbaar. Dit heeft de visitatiecommissie eveneens gesignaleerd bij de prestatie-evaluatie die door SWZ voor deze visitatie is uitgevoerd.
- > SWZ heeft een samenhangend, transparant en goed leesbaar verslag waarin doelstellingen en resultaten worden gepresenteerd. SWZ heeft haar jaarverslagen over 2009 en 2010 ingediend voor de Glazen Huis competitie voor transparante verslaglegging door woningcorporaties. In 2011 eindigde SWZ bij de beste 25 jaarverslagen.
- > Het meest recente jaarverslag van SWZ (2010) bevat een goed overzicht van de bereikte resultaten. Bij een aantal doelstellingen (zoals de bouwproductie, woningverkoop en klanttevredenheidsmetingen) wordt een toelichting gegeven over de afwijkingen van geleverde resultaten ten opzichte van de voorgenomen prestaties. Deze toelichting kan nog worden verbreed tot alle doelstellingen en aangescherpt met een meer cijfermatige verantwoording van de afwijkingen.

|                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                    | Cijfer     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ACT</b>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                    |            |
| <b>De corporatie stuurt actief bij indien zich afwijkingen t.o.v. het plan voordoen of stelt beredeneerd de plannen bij. (5.1.3)</b> |                                                                                                                                                                                                    | <b>6,5</b> |
| a                                                                                                                                    | De corporatie kan overtuigend aantonen dat, indien zij afwijkingen heeft geconstateerd, er bijsturing heeft plaats gevonden. Dit geldt voor zowel de meerjarenstrategie als de jaarlijkse plannen. | 6,0        |
| b                                                                                                                                    | Bij onvoldoende presteren wordt een verbeterprogramma opgesteld                                                                                                                                    | 7,0        |
| c                                                                                                                                    | Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden adequaat geïnformeerd.                                                             | 6,0        |
| d                                                                                                                                    | De genomen besluiten worden regelmatig door bestuurder en Raad van Commissarissen gemonitord en over afwijkingen legt het bestuur verantwoording af.                                               | 7,0        |

### Toelichting

- > De nadruk in de planningscyclus, managementrapportage en de verantwoording in het jaarverslagen ligt sterk op activiteiten en resultaten. Er is nog weinig oog voor de maatschappelijke effecten van SWZ's

- handelen en voor bijsturing als resultaten niet de gewenste *maatschappelijke impact* hebben. Bijsturing vindt wel plaats als activiteiten of kosten zich niet volgens plan ontwikkelen. Bijvoorbeeld door het creëren van een betere spreiding van planmatig onderhoud en nieuwbouwprojecten over de komende jaren, het terugbrengen van bedrijfs- en beheerskosten, Investerings in samenhang met opbrengsten beoordelen, meer complexen voor verkoop aanwijzen en de bijsturing op inkomsten en uitgaven om de operationele kasstroom positief te houden. Beoordeling: *voldoende* (meetpunt a), *ruim voldoende* (meetpunt b)
- > Belanghebbenden die worden geraakt door het achterblijven van de prestaties of ingrijpende bijstellingen worden geïnformeerd via de bestaande overlegstructuren zoals die bestaan met de Woonkoepel, collega-corporaties en de gemeente. SWZ weet belanghebbenden echter soms ook te overvallen met besluiten, bijvoorbeeld de beslissing om woningen in de Trapjeswijk in Holtenbroek niet te verbeteren maar te slopen, en het besluit om niet te participeren in een project om samen met de andere Zwolse corporaties en de gemeente een groot aantal studentenunits te bouwen. Beoordeling prestatie: *voldoende*.
  - > Door middel van maandrappportages, kwartaalrapportages en jaarrekening wordt de voortgang van de te realiseren doelstellingen gevolgd. Verantwoording van achterblijvende resultaten aan de RvC vindt plaats door middel van het kwartaalbericht en directiemededelingen. Beoordeling prestatie: *ruim voldoende*.

### 7.3 Intern toezicht

Bij de beoordeling van het interne toezicht kijkt de visitatiecommissie of de Raad van Commissarissen goed functioneert, of besluitvorming op een professionele wijze tot stand komt en in welke mate het toezicht adequaat wordt uitgeoefend. Beoordelingspunten zijn gebaseerd op de criteria van de VTW.

|                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                 | Cijfer |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>HET FUNCTIONEREN VAN DE RVC</b>                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                 |        |
| De Raad van Commissarissen is een goed functionerend team, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand kan komen en het toezicht op professionele wijze kan worden uitgeoefend. |                                                                                                                                                                                                                                 | 7,4    |
| <b>Open cultuur (5.2.1)</b>                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                 | 8,0    |
| a                                                                                                                                                                                                           | Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden. Kritische vragen en verschillen van mening kunnen op tafel komen. | 8,0    |
| <b>Zelfreflectie (5.2.1)</b>                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                 | 7,5    |
| a                                                                                                                                                                                                           | Jaarlijks vindt er een zelfevaluatie plaats en één keer per twee jaar gebeurt dat onder begeleiding van een externe.                                                                                                            | 6,0    |
| b                                                                                                                                                                                                           | De RvC is actief betrokken bij het onderwerp integriteit. Jaarlijks is integriteit en belangenverstrengeling onderwerp van gesprek tussen RvC en bestuur, blijkend uit agenda en verslaglegging                                 | 9,0    |
| <b>Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord (5.2.1)</b>                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                 | 7,0    |
| a                                                                                                                                                                                                           | Uit de verslagen van de vergaderingen van de RvC en uit de gesprekken blijkt dat de RvC zich goed bewust is van haar rollen. Waarbij zij zich primair ziet als toezichthouder en werkgever van de bestuurder.                   | 7,0    |
| b                                                                                                                                                                                                           | <i>Toezicht:</i><br>Er is een effectieve toezichtrelatie tussen RvC en bestuurder.<br>De RvC is in staat tot zelfstandige informatiegarage.                                                                                     | 7,0    |
| c                                                                                                                                                                                                           | <i>Werkgever:</i><br>De RvC beoordeelt periodiek of de competenties van de bestuurder passend zijn bij de opgave van de corporatie.                                                                                             | 7,0    |

|                              |                                                                                                                                                      | Cijfer     |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Samenstelling (5.2.1)</b> |                                                                                                                                                      | <b>7,0</b> |
| a                            | De RvC werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring (bijvoorbeeld door het plaatsen van advertenties of door het inschakelen van een w&s bureau). | 7,0        |
| b                            | De RvC heeft hiervoor een profielschets vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie.                                        | 7,0        |
| c                            | De daadwerkelijke samenstelling van de RvC voldoet aan de profielschets.                                                                             | 7,0        |

## Toelichting

### > Open cultuur

Discussies tussen RvC en bestuurder zijn open. De directeur/bestuurder vindt deze wijze van met elkaar omgaan prettig. Hij draagt actief onderwerpen voor discussie aan het neemt de inbreng van de RvC serieus. De RvC gebruikt het beleidsplan en de financieel kaders als toetssteen voor de initiatieven van de bestuurder. Daarbij is selecteren en prioriteren van directievoorstellen eerder aan de orde dan dat de bestuurder tot actie moet worden aangemaand. De RvC vindt dit een gezonde balans.

### > Zelfreflectie

De RvC evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. Gevraagd naar de uitkomsten van recente evaluaties van het eigen functioneren komt de RvC in het gesprek met de visitatiecommissie vrij moeizaam tot een antwoord. Het lijkt alsof dit niet meer helder op het netvlies staat. Het is onduidelijk in welke mate de actiepunten die uit de evaluatie zijn voortgekomen ook daadwerkelijk zijn opgepakt. Individuele punten zijn verzameld en vervolgens in volledige RvC besproken. Het functioneren van de RvC wordt (nog) niet geëvalueerd onder begeleiding van een externe partij. De ervaring van RvC leden met dergelijke begeleiding is niet altijd positief: teveel vragenlijstjes en checklijstjes. Een goed en open gesprek levert meer resultaat aldus enkele RvC-leden. De in 2010 uitgevoerde zelfevaluatie bevat geen aandachtspunten voor het eigen functioneren. De evaluatie uit 2009 bevat deze aandachtspunten wel. De voorzitter heeft op basis van individuele gesprekken een aantal stellingen geformuleerd: onder andere de wens om meer betrokken te worden bij de strategische beleidsontwikkeling, na afloop van RvC vergaderingen een korte evaluatie te houden en van een adviserende rol naar een meer toezichthoudende rol te evalueren. De visitatiecommissie heeft in documenten niet kunnen terugvinden op welke wijze deze stellingen hebben geleid tot aanpassingen in de werkwijze van de RvC. De beantwoording van de RvC-leden in het gesprek met de visitatiecommissie leverde ook weinig inzicht. In het beknopte verslag van de evaluatie in 2010 wordt niet teruggekomen op de evaluatie van het jaar daarvoor.

Integriteit staat hoog op de agenda bij de bestuurder en de RvC. Dit is begrijpelijk gezien de integriteitsschendingen bij SWZ in het verleden. Er is een integriteitscode die door de RvC wordt onderschreven. In aanvulling hierop zijn er twee brochures over integriteit gemaakt, één voor medewerkers en één voor samenwerkingspartners. Aandacht voor integriteit is bij SWZ een tweede natuur geworden en is goed verankerd in de bedrijfsprocessen en procedures.

### > Rolopvatting

De drie rollen van de Raad van commissarissen: toezichthouder, adviseur en werkgever worden goed ingevuld. De gesprekken tussen RvC en bestuurder leiden tot initiatieven ter verbetering van de bedrijfsvoering, governance en risicomanagement, bijvoorbeeld de toegenomen aandacht voor het gebruik van scenario's.

### > Samenstelling

De RvC werft actief nieuwe leden buiten de eigen kring. De recente werving van de nieuwe leden op voordracht van huurdersorganisaties verliep bijvoorbeeld via de Woonbond.

De RvC vertegenwoordigt een breed palet aan competenties. Als kennis niet binnen de RvC zelf aanwezig is, wordt externe deskundigheid ingeschakeld. Kennis van projectontwikkeling is nog niet verankerd in de profielschets van de RvC. Deze competentie is wel aanwezig via een van de RvC-leden. Dit wordt door de

andere leden op waarde geschat. . Daarom ligt het voor de hand deze competentie aan de profielschets van de RvC toe te voegen.

|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                         | Cijfer     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TOETSINGSKADER</b>                                                                        |                                                                                                                                                                                                                         |            |
| <b>De RvC hanteert een actueel toetsingskader (o.a. gericht op risicomanagement) (5.2.2)</b> |                                                                                                                                                                                                                         | <b>7,0</b> |
| a                                                                                            | De RvC kan inzicht geven in het gehanteerde toetsingskader. Dit kader is beschreven, actueel en wordt daadwerkelijk gehanteerd.                                                                                         | 7,0        |
| b                                                                                            | Dit toetsingskader past bij de visie en strategie van de corporatie                                                                                                                                                     | 7,0        |
| c                                                                                            | Uit de agenda en verslagen van RvC blijkt dat regelmatig expliciete risicoanalyses m.b.t. verbindingen, grote investeringen en/of projectontwikkeling worden besproken en getoetst aan het vastgestelde toetsingskader. | 7,0        |

#### Toelichting

- > De RvC gebruikt het beleidsplan 2008-2011 en de daarvan afgeleide jaarplannen en (meerjaren)begrotingen als belangrijkste onderdeel van hun toezichtskader. Uit de toelichting in het meest recente jaarverslag is duidelijk af te leiden welke accenten de RvC in haar toezicht legt. De financiële focus in het toezicht is aangescherpt, meldt de RvC in het jaarverslag. Zij houdt nauwlettend in de gaten of geplande inkomsten en uitgaven daadwerkelijk worden gerealiseerd. Ook het niet realiseren van geplande investeringen en uitgaven, zoals het geval was in 2010 voor het budget planmatig onderhoud, heeft de aandacht van de RvC. De focus van de RvC op maatschappelijke en financiële prestatie past goed bij de visie en strategie van de corporatie. De RvC draagt ook bij aan een robuuster toetsingskader door aan te dringen op een betere koppeling tussen beleidsplan en jaarplannen. Beoordeling: *ruim voldoende*
- > De risico's verbonden met investeringsvoorstellen hebben zeker de aandacht van de RvC. Mede op aandrang van de RvC zijn de financiële rapportages de afgelopen tijd sterk verbeterd, onder andere op het vlak van projectontwikkeling. 'Het kan nog beter, maar er is volgens de RvC een stevige vooruitgang waar te nemen', aldus een RvC-lid. Beoordeling: *ruim voldoende*.

|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                 | Cijfer     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>GOVERNANCECODE</b>                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                 |            |
| <b>De corporatie past de Governancecode toe, of legt uit waar en waarom zij daarvan afwijkt) (5.2.3)</b> |                                                                                                                                                                                                                                 | <b>7,0</b> |
| a                                                                                                        | De corporatie heeft, blijkend uit de invulling van de (VTW-)checklist van de Governancecode en de visitatiegesprekken, de Governancecode – volledig toegepast c.q. in relevante gevallen uitgelegd waarom daarvan is afgeweken. | 7,0        |
| b                                                                                                        | Afwijkingen van de Governancecode worden toegelicht in het jaarverslag en op de website.                                                                                                                                        | 7,0        |
| c                                                                                                        | De corporatie hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor bestuurders.                                                                                                                                     | 7,0        |
| d                                                                                                        | De corporatie hanteert de beloningscode voor haar bestuurder(s).                                                                                                                                                                | 7,0        |

#### Toelichting

SWZ is geen lid van Aedes en daarom formeel niet gebonden aan de Governancecode. Toch wil SWZ volledig voldoen aan de Governancecode en de Aedescode. Recent is de Governancecode in samenspraak met RvC geëvalueerd. In afwijking van de Governancecode vergadert de auditcommissie niet buiten afwezigheid van de directeur met de accountant. In het jaarverslag of op de website wordt hier geen melding van gemaakt. Deze omissie staat een ruim voldoende beoordeling op dit punt niet in de weg.

De corporatie hanteert de honoreringscode voor de RvC en de beloningscode voor haar bestuurder.

## 7.4 Externe legitimatie

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie omgaat met haar belanghebbenden: in welke mate wordt aan hen verantwoording afgelegd, met hen overlegd, is er sprake van een dialoog en kunnen belanghebbenden het beleid ook daadwerkelijk beïnvloeden?

|                                                         |                                                                                                                                                     | Cijfer     |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden (5.3.1)</b> |                                                                                                                                                     | <b>6,3</b> |
| a                                                       | Er wordt voldaan aan de vereisten die de Governancecode stelt aan de beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden, namelijk:                            | <b>6,5</b> |
| >                                                       | Er is een belanghebbendenregister op de website (V.1.2)                                                                                             | 7,0        |
| >                                                       | Er is minimaal 1 x per jaar overleg met belanghebbenden, door bestuur vastgesteld en door RvC goedgekeurd (V.2.1)*)                                 | 7,0        |
| >                                                       | Belanghebbenden zijn in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening, het jaarverslag, de strategie en het beleid (V.2.2) | 6,0        |
| >                                                       | Bestuur en RvC zijn voltallig aanwezig bij het belanghebbendenoverleg (V.2.3)                                                                       | 6,0        |
| >                                                       | Het bestuur maakt een verslag van het belanghebbendenoverleg en plaatst dit binnen 3 maanden op de website(V.2.4)                                   | 6,0        |
| >                                                       | Het visitatierapport wordt besproken in het belanghebbendenoverleg op basis van het standpunt van bestuur en RvC (V.3.3)                            | 7,0        |
| b                                                       | Er wordt invulling gegeven aan het overleg tussen verhuurders en huurder zoals vastgelegd in de Overlegwet.                                         | <b>6,0</b> |

### Toelichting

- > Belanghebbenden staan onder de noemer van 'samenwerkingspartners' op de website van SWZ en in het jaarverslag ingedeeld naar categorie.
- > Er is regelmatig en gestructureerd overleg met de gemeente, andere corporaties en huurdersvertegenwoordigers. Met andere belanghebbenden, zoals zorg- en welzijnsinstellingen zijn geen specifiek aan SWZ gekoppelde structurele overlegvormen, wel zijn er veel bilaterale contacten en is er een gemeente-breed overlegplatform voor Wonen en Zorg. Per saldo beoordeelt de visitatiecommissie deze prestatie als *voldoende*.
- > De Governancecode schrijft voor dat het bestuur belanghebbenden in het overleg in de gelegenheid stelt advies uit te brengen over jaarrekening, jaarverslag, beleid en strategie. SWZ schrijft dat om 'input' wordt gevraagd. Deze 'input' is gevraagd bij het opstellen van het beleidsplan 2008-2011, daarna niet meer. Beoordeling: *voldoende*.
- > De intentie om het visitatierapport met belanghebbenden te bespreken is zeker bij SWZ aanwezig.
- > SWZ heeft een tweemaandelijks overleg met haar huurdersbelangenvereniging de Woonkoepel. Door middel van prestatieafspraken zijn rechten en plichten vastgelegd en concrete speerpunten voor het overleg bepaald en inhoud gegeven. Bewonersvertegenwoordigers zijn tevreden over de samenwerking met SWZ. Vooral de inzet van SWZ om het overleg te verbeteren wordt gewaardeerd. Bewoners-vertegenwoordigers vinden dat SWZ hun mening bijzonder serieus neemt. De visitatiecommissie heeft twijfels of het adviesrecht van de Woonkoepel, zoals vastgelegd in de Overlegwet en de prestatieafspraken, voldoende uit de verf komt. Adviesaanvragen richting de Woonkoepel, bijvoorbeeld over het strategisch voorraadbeleid, heeft de visitatiecommissie niet aangetroffen of gekregen (daar is wel expliciet naar gevraagd). Het lijkt erop dat de Woonkoepel vooral wordt geïnformeerd. De RVC zou voor een besluit te nemen kennis moeten nemen van de officiële adviezen van huurders (en medewerkers). Beoordeling: *voldoende*.

## 7.5 Samenvatting beoordeling Governance (Gov)

| Onderdeel                                                       | Meetpunt                                                                |                   | Cijfer |        | Weging |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|--------|--------|
| Besturing                                                       | Plan<br>Professioneel planningsproces                                   |                   | 7,0    | 6,8    | 33,33% |
|                                                                 | Check<br>Periodieke monitoring<br>Verantwoording in openbare publicatie |                   | 6,8    |        |        |
|                                                                 | Act<br>Actieve monitoring                                               |                   | 6,5    |        |        |
|                                                                 | Intern toezicht                                                         | Functioneren RvC: |        | 7,4    | 7,1    |
| - Open Cultuur                                                  |                                                                         | 8,0               |        |        |        |
| - Zelfreflectie                                                 |                                                                         | 7,5               |        |        |        |
| - Rolopvatting                                                  |                                                                         | 7,0               |        |        |        |
| - Samenstelling                                                 |                                                                         | 7,0               |        |        |        |
| Toetsingskader                                                  |                                                                         | 7,0               |        |        |        |
| Toepassing Governancecode                                       |                                                                         | 7,0               |        |        |        |
| Externe legitimatie<br>Beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden |                                                                         |                   | 6,3    | 33,33% |        |
| Eindcijfer voor Governance (gewogen gemiddelde)                 |                                                                         |                   | 6,7    |        |        |

## Bijlage I Visiterende organisatie en visitatiecommissie

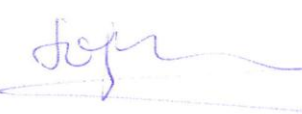
### 1. Onafhankelijkheidsverklaring visiterende organisatie

KWH verklaart dat de visitatie van SWZ in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. KWH heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal KWH geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij SWZ op beleidsterreinen die de visitatie raken.

|     | Plaats    | Datum | Naam              | Handtekening                                                                        |
|-----|-----------|-------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| KWH | Rotterdam |       | mr. S.F. Hooftman |  |

### 2. Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

De visitatoren verklaren dat de visitatie van SWZ in 2011 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. De visitatoren hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben de visitatoren geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zullen de visitatoren geen advies- en/of interimopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij SWZ.

|            | Plaats          | Datum      | Naam                      | Handtekening                                                                          |
|------------|-----------------|------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Voorzitter | Delft           | 03-02-12   | prof. dr. P.J. Boelhouwer |   |
| Visitor    | Sjiermonnikoort | 06-02-2012 | mr. H.J. Frantzen-Boeve   |  |
| Secretaris | Delft           | 7-2-2012   | drs. ing. G.A van Bortel  |  |



### **3. Samenstelling visitatiecommissie en CV's van de visitatoren**

#### **1. Peter Boelhouwer (voorzitter)**

Als hoogleraar bij de faculteit Bouwkunde van de TU Delft is Peter Boelhouwer sinds 1 januari 2001 verantwoordelijk voor het onderdeel housing policy van de master Real Estate and Housing. Per 1 september 2003 werd Peter Boelhouwer wetenschappelijk directeur van het Onderzoeksinstituut OTB. In de periode 2004 - 2010 maakte Peter deel uit van de VROMraad. Sinds 2008 is hij voorzitter van het European Network for Housing Research, een netwerk van meer dan 1.000 onderzoekers.

#### **2. Dieke Frantzen (visitor)**

Dieke Frantzen werkt als projectmanager, adviseur en trainer voor verschillende opdrachtgevers op het terrein van zorg en welzijn. Dieke leverde een grote inhoudelijke en procesgerichte bijdrage aan de Stichting BonVie, waarin 8 partijen wijkgericht samenwerken. Zij is als visitor werkzaam vanwege haar interesse in volkshuisvesting en met name de maatschappelijke rol van de woningcorporatie. Vanwege haar juridische achtergrond is zij in staat om goed te analyseren, causale verbanden te zien en beargumenteerde conclusies te trekken, daarnaast kent zij vanuit haar werkveld de cultuur en de taal van de stakeholders van de woningcorporatie.

#### **3. Gerard van Bortel (secretaris)**

Gerard van Bortel is als onderzoeker verbonden aan het Onderzoeksinstituut OTB, onderdeel van de TU Delft. Hij combineert contractonderzoek voor onder andere woningcorporaties met wetenschappelijk onderzoek en publicaties op het gebied van volkshuisvesting en woningmarkt. Hij is gespecialiseerd in de organisatorische en institutionele ontwikkelingen in de volkshuisvesting en complexe besluitvormingsprocessen in de stedelijke vernieuwing. Verder is hij betrokken bij vraagstukken rond de governance en maatschappelijke verankering van woningcorporaties.

## Bijlage II Normen voor de beoordeling van prestaties

| Cijfer | Benaming         | Kwantitatieve prestatie<br>Afwijking ten opzichte van<br>ambitie of opgave: | Kwalitatieve prestatie                              |                                                                                                                             |
|--------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10     | Uitmuntend       | +35% of meer                                                                | De prestatie overtreft de norm aanzienlijk          | De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een inventieve en creatieve manier en is 'best-in class'.            |
| 9      | Zeer goed        | +20% tot 35%                                                                | De prestatie overtreft de norm behoorlijk           | De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm en is een inspirerend voorbeeld voor anderen.                           |
| 8      | Goed             | +5% tot 20%                                                                 | De prestatie overtreft de norm                      | De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren                                |
| 7      | Ruim voldoende   | -5% tot +5%                                                                 | De prestatie is gelijk aan de norm                  | De corporatie voldoet aan de norm.                                                                                          |
| 6      | Voldoende        | -5% t/m -15%                                                                | De prestatie is wat lager dan de norm.              | De corporatie voldoet gedeeltelijk aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar geheel aan de norm te voldoen. |
| 5      | Onvoldoende      | -15% tot -30%                                                               | De prestatie is significant lager dan de norm       | De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.                                 |
| 4      | Ruim onvoldoende | -30% tot -45%                                                               | De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm.      | De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren.                        |
| 3      | Zeer onvoldoende | -45% tot -60%                                                               | De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm. | De corporatie voldoet in het geheel niet aan de norm en is zich hiervan bewust.                                             |
| 2      | Slecht           | -60% tot -75%                                                               | Er is vrijwel geen prestatie geleverd.              | De corporatie is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht.                                      |
| 1      | Zeer slecht      | -75% of meer                                                                | Er is geen prestatie geleverd.                      | De corporatie onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.                                           |

## Bijlage III Bronnenlijst

| Ref | Document                                                                     |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| 0   | Brief met betrekking tot zelfevaluatie SWZ 2011                              |
| 0   | Overzicht documentatie                                                       |
| 1   | Akte van statutenwijziging Woningstichting SWZ 2003                          |
| 2   | Thuis in Wonen Beleidsplan SWZ 2004-2008                                     |
| 3   | Thuis in Wonen Visie Woningstichting SWZ 2008-2011                           |
| 4   | Jaarverslag 2007                                                             |
| 5   | Jaarverslag 2008                                                             |
| 6   | Jaarverslag 2009                                                             |
| 7   | Jaarverslag 2010                                                             |
| 8   | Meerjarenprogramma - doelstellingen 2010-2014 Klantgedrevenheid              |
| 9   | Meerjarenprogramma - doelstellingen 2010-2014 Wonen Welzijn en Zorg          |
| 10  | Meerjarenprogramma - doelstellingen 2011-2014 Duurzaamheid                   |
| 11  | Meerjarenprogramma - doelstellingen 2010-2014 Efficiënte Interne Organisatie |
| 12  | Begroting 2007                                                               |
| 13  | Begroting 2008                                                               |
| 14  | Begroting 2009                                                               |
| 15  | Jaarplan en begroting 2010                                                   |
| 16  | Persberichten SWZ 2007-2011                                                  |
| 18  | Zwolse Woonvisie 2005-2020                                                   |
| 19  | Woonprogramma 2008                                                           |
| 20  | Woonprogramma 2010                                                           |
| 21  | Prestatieafspraken Samen voor een duurzame voorraad 2009                     |
| 22  | Partners in de stad gemeente-corporaties prestatieafspraken 2007             |
| 23  | Partners in de stad gemeente-corporaties prestatieafspraken 2008             |
| 24  | Partnes in de stad gemeente-corporaties presentatieafspraken 2009            |
| 25  | Partners in de stad gemeente-corporaties presentatieafspraken 2010           |
| 26  | Samenwerkingsovereenkomst Servicepunt Zorgwoningen                           |
| 27  | Samenwerkingsovereenkomsten diverse zorginstellingen                         |
| 28  | Verslag lunchbijeenkomst met belanghouders ihkv beleidsplan 21 februari 2008 |
| 29  | verslag lunchbijeenkomst met belanghouders ihkv beleidsplan 4 maart 2008     |
| 30  | Rapport KWH Maatschappijlabel SWZ augustus 2007                              |
| 31  | Samenwerkingsovereenkomst HBV De Woonkoepel - SWZ                            |
| 32  | Prestatieafpraak HBV De Woonkoepel - SWZ                                     |
| 33  | Verslagen overleg HBV De Woonkoepel - directie SWZ 2007                      |
| 34  | Verslagen overleg HBV De Woonkoepel - directie SWZ 2008                      |
| 35  | Verslagen overleg HBV De Woonkoepel - directie SWZ 2009                      |
| 36  | Verslagen overleg HBV De Woonkoepel - directie SWZ 2010                      |
| 37  | Klantenpanel huismeester                                                     |
| 38  | Klantenpanel Dieze-Oost                                                      |
| 39  | Klantenpanel kopen van een huurwoning                                        |
| 40  | Klantenpanel studentenhuysvesting                                            |
| 41  | Jaarverslag Klachtenadviescommissie 2007                                     |
| 42  | Jaarverslag Klachtenadviescommissie 2008                                     |
| 43  | Jaarverslag Klachtenadviescommissie 2009                                     |
| 44  | Jaarverslag Klachtenadviescommissie 2010                                     |
| 49  | Memo Planning en control-cyclus SWZ van 16 juni 2010                         |

|     |                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|
| 50  | Maandrapportage december 2010 diverse afdelingen                         |
| 51  | Kwartaalbericht eerste 2007                                              |
| 52  | Kwartaalbericht tweede 2007                                              |
| 53  | Kwartaalbericht derde 2007                                               |
| 54  | Kwartaalbericht vierde 2007                                              |
| 55  | Kwartaalbericht eerste 2008                                              |
| 56  | Kwartaalbericht tweede 2008                                              |
| 57  | Kwartaalbericht derde 2008                                               |
| 58  | Kwartaalbericht vierde 2008                                              |
| 59  | Kwartaalbericht eerste 2009                                              |
| 60  | Kwartaalbericht tweede 2009                                              |
| 61  | Kwartaalbericht derde 2009                                               |
| 62  | Kwartaalbericht vierde 2009                                              |
| 63  | Kwartaalbericht eerste 2010                                              |
| 64  | Kwartaalbericht tweede 2010                                              |
| 65  | Kwartaalbericht derde 2010                                               |
| 66  | Kwartaalbericht vierde 2010                                              |
| 67  | Kwartaalbericht eerste 2011                                              |
| 68  | Memo Risicoanalyse van 28 april 2010 inclusief bijlagen                  |
| 69  | Risicoanalyse investeringsvoorstel                                       |
| 70  | Reglement Raad van commissarissen                                        |
| 71  | Reglement auditcommissie en remuneratiecommissie                         |
| 72  | Verslag Raad van commissarissen 26 februari 2007                         |
| 73  | Verslag Raad van commissarissen 21 mei 2007                              |
| 74  | Verslag Raad van commissarissen 1 oktober 2007                           |
| 75  | Verslag Raad van commissarissen 26 november 2007                         |
| 76  | Verslag Raad van commissarissen 28 januari 2008                          |
| 77  | Verslag Raad van commissarissen 10 maart 2008                            |
| 78  | Verslag Raad van commissarissen 19 mei 2008                              |
| 79  | Verslag Raad van commissarissen 6 oktober 2008                           |
| 80  | Verslag Raad van commissarissen 1 december 2008                          |
| 81  | Verslag Raad van commissarissen 16 maart 2009                            |
| 82  | Verslag Raad van commissarissen 15 mei 2009                              |
| 83  | Verslag Raad van commissarissen 7 september 2009                         |
| 84  | Verslag Raad van commissarissen 7 december 2009                          |
| 85  | Verslag Raad van commissarissen 18 januari 2010                          |
| 86  | Verslag Raad van commissarissen 29 maart 2010 inclusief diverse bijlagen |
| 87  | Verslag Raad van commissarissen 17 mei 2010                              |
| 88  | Verslag Raad van commissarissen 31 augustus 2010 inclusief bijlagen      |
| 89  | Verslag Raad van commissarissen 11 oktober 2010                          |
| 90  | Verslag Raad van commissarissen 6 december 2010                          |
| 90a | Verslag Raad van commissarissen 7 juli 2011                              |
| 91  | Treasurystatuut 24 november 2010                                         |
| 92  | Verslagen Treasury 2007                                                  |
| 93  | Jaarplan en verslagen Treasury 2008                                      |
| 94  | Jaarplan en verslagen Treasury 2009                                      |
| 95  | Jaarplan en verslagen Treasury 2010                                      |
| 96  | Verslag-brief remuneratiecommissie 2007                                  |
| 97  | Verslag-brief remuneratiecommissie 2008                                  |

|     |                                                                                            |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 98  | Verslag-brief remuneratiecommissie 2009                                                    |
| 99  | Verslag-brief remuneratiecommissie 2010                                                    |
| 100 | Zelfevaluatie Raad van Commissarissen 2009                                                 |
| 101 | Zelfevaluatie Raad van commissarissen 18 januari 2010                                      |
| 102 | Verslag auditcommissie 8 mei 2007                                                          |
| 103 | Verslag auditcommissie 19 november 2007                                                    |
| 104 | Verslag auditcommissie 13 mei 2008                                                         |
| 105 | Verslag auditcommissie 27 april 2008                                                       |
| 106 | Verslag auditcommissie 17 maart 2010                                                       |
| 107 | Verslag auditcommissie 28 april 2010                                                       |
| 108 | Verslag auditcommissie 11 augustus 2010                                                    |
| 109 | Verslag auditcommissie 27 september 2010                                                   |
| 110 | Profielschets Raad van commissarissen                                                      |
| 111 | Opdrachtverstrekking werving voorzitter Raad van commissarissen 2008                       |
| 112 | Arbeidsovereenkomst directeurbestuurder SWZ                                                |
| 115 | Overzicht belanghouders SWZ                                                                |
| 116 | Verslagen bestuurlijk overleg gemeente-corporaties 2007                                    |
| 117 | Verslagen bestuurlijk overleg gemeente-corporaties 2008                                    |
| 118 | Verslagen bestuurlijk overleg gemeente-corporaties 2009                                    |
| 119 | Verslagen bestuurlijk overleg gemeente-corporaties 2010                                    |
| 120 | Verslagen directeurenoverleg Zwolse corporaties 2007                                       |
| 121 | Verslagen directeurenoverleg Zwolse corporaties 2008                                       |
| 122 | Verslagen directeurenoverleg Zwolse corporaties 2009                                       |
| 123 | Verslagen directeurenoverleg Zwolse corporaties 2010                                       |
| 124 | Oordeelsbrief ministerie Buitenlandse zaken Koninkrijk relaties - VROM 2007                |
| 125 | Oordeelsbrief ministerie Binnenlandse zaken Koninkrijk relaties - VROM 2008                |
| 126 | Oordeelsbrief ministerie Binnenlandse zaken Koninkrijk relaties - VROM 2009                |
| 127 | Oordeelsbrief ministerie Binnenlandse zaken Koninkrijk relaties - WWI 2010                 |
| 128 | Kredietwaardigheidsoordeel WSW 7 juni 2011                                                 |
| 129 | Corporatie in Perspectief analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting Woningstichting SWZ 2007 |
| 130 | Corporatie in Perspectief analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting Woningstichting SWZ 2008 |
| 131 | Corporatie in Perspectief analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting Woningstichting SWZ 2009 |
| 132 | Corporatie in Perspectief analyse Centraal Fonds Volkshuisvesting Woningstichting SWZ 2010 |
| 133 | Boardletter-management letter SWZ 2007                                                     |
| 134 | Boardletter-management letter SWZ 2008                                                     |
| 135 | Boardletter-management letter SWZ 2009                                                     |
| 136 | Boardletter-management letter SWZ 2010                                                     |
| 137 | Huisvesting bijzondere doelgroepen Zwolle Resultaatafspraken 4 september 2008              |
| 138 | Visie Woonservicegebieden - uitkomsten onderzoek wonen met zorg Compagen                   |
| 139 | Trendanalyse Ontwikkelingen in de Zwolse woningmarkt 2010-2011                             |
| 140 | Woononderzoek Nederland WoON 2009                                                          |
| 141 | Formulierencyclus planning voortgang en beoordeling medewerker SWZ                         |
| 142 | Medewerkerstevredenheidonderzoek 2008                                                      |
| 143 | Functieanalyse controller SWZ                                                              |
| 144 | Intern controleplan                                                                        |
| 145 | Brochure integriteitcode extern en intern                                                  |
| 146 | Klokkenluideregeling SWZ                                                                   |
| 148 | Samenwerkingsovereenkomst De Herberg 2010                                                  |
| 149 | Samenwerkingsovereenkomst Vrouwenopvang Overijssel                                         |

|       |                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 150   | Visiedocument Wonen welzijn en zorg 2008                                      |
| 151   | Waarderingsrapport Icare 2007 1                                               |
| 152   | Waarderingsrapport Icare 2007 2                                               |
| 153   | Hennepconvenant                                                               |
| 154   | WoON behoeftenprognose Zwolle 2006-2025 van 4 juni 2007                       |
| 155   | Documentatie omtrent lidmaatschap Aedes                                       |
| 156   | Samenwerkingsovereenkomst woonzorgzones gemeente Zwolle september 2004        |
| 157   | Accountantsverslag 2007                                                       |
| 158   | Accountantsverslag 2008                                                       |
| 159   | Accountantsverslag 2009                                                       |
| 160   | Accountantsverslag 2010 inclusief verklaring                                  |
| 161   | Verslagen Ondernemingsraad 2007                                               |
| 162   | Verslagen Ondernemingsraad 2008                                               |
| 163   | Verslagen Ondernemingsraad 2009                                               |
| 164   | Verslagen Ondernemingsraad 2010                                               |
| 165 1 | Memo Uitgangspunten bedrijfswaardeberekeningen van 7 september 2005           |
| 165 2 | Verslag RvC 28-11-05 MV pagina 6-7                                            |
| 165 3 | Memo Uitgangspunten berekening waardeveranderingen van 28 februari 2011       |
| 165 4 | Verslag auditcommissie 15 maart 2011 - punt 5                                 |
| 166   | Memo Board letter interim controle 2011 inclusief Board Letter van 1 december |
| 167   | Samen gaan voor de Palestrinalaan werkplan en eindconcept                     |
| 168   | Overzicht productie                                                           |
|       | Bouwsteen 1 compleet                                                          |
|       | Bouwsteen 2 compleet                                                          |
|       | Bouwsteen 3 Compleet                                                          |
|       | Bouwsteen 4 Compleet                                                          |
|       | Ondernemingsplan 2012-2015 versie 3                                           |
|       | onderzoek Wonen met Zorg Compaaenen 11 november 2010                          |
|       | projectplan reductie bedrijfskosten versie 7 def 181011                       |
|       | Projectplan vernieuwde visie missie strategie versie 9                        |

## Bijlage IV Overzicht geïnterviewde personen en bezochte projecten

### A. INTERNE BELANGHEBBENDEN

#### Gesprek vertegenwoordiging Raad van Commissarissen, 28 september 2011

| Naam  |    |           | Functie    |
|-------|----|-----------|------------|
| Dhr.  | J. | Kielman   | Voorzitter |
| Dhr.  | J. | Van Dijk  | Lid        |
| Mevr. | I. | Noordhoff | Lid        |

#### Gesprek directeur-bestuurder, 29 September 2011

| Naam |    |          | Functie              |
|------|----|----------|----------------------|
| Dhr. | E. | Veenstra | Directeur-bestuurder |

#### Gesprek managementteam, 29 September 2011

| Naam  |    |           | Functie                                         |
|-------|----|-----------|-------------------------------------------------|
| Dhr.  | J. | Kroes     | Manager Vastgoedbeheer, Adjunct-Directeur       |
| Mevr. | M. | Servaes   | Manager Klant & Markt                           |
| Mevr. | P. | Vermolen  | Manager Sociaal Beheer & bijzondere doelgroepen |
| Mevr. | C. | Van Rijen | Manager Ontwikkeling                            |
| Dhr.  | J. | Jans      | Manager Financiën                               |

#### Gesprek afvaardiging medewerkers, 29 September 2011

| Naam  |      |             | Functie                                |
|-------|------|-------------|----------------------------------------|
| Dhr.  | G.J. | Raidt       | Adviseur I&A                           |
| Dhr.  | J.   | Huisman     | Medewerker Financiën C                 |
| Mevr. | M.   | Vierhout    | Medewerker Huurincasso                 |
| Mevr. | M.   | De Witte    | Projectmanager Ontwikkeling            |
| Mevr. | R.   | Kamphuis    | Adviseur Communicatie                  |
| Dhr.  | A.   | Boerman     | Projectleider Vastgoedbeheer en Lid OR |
| Dhr.  | J.   | Nieuwenhuis | Hoofd Verhuur                          |
| Mevr. | M.   | Eshuis      | Medewerker Huurincasso                 |
| Dhr.  | C.   | Dirksen     | Medewerker Klachtenregistratie         |
| Dhr.  | M.   | Smit        | Verkoopmakelaar                        |

### B. EXTERNE BELANGHEBBENDEN

#### Huurdersvertegenwoordigers, groepsinterview, 28 September 2011

| Naam  |        |             | Organisatie                              | Functie    |
|-------|--------|-------------|------------------------------------------|------------|
| Mevr. | H.     | Van den Hof | Huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel | Secretaris |
| Dhr.  | J.H.A. | Croeze      | Huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel | Voorzitter |

#### Belanghebbenden thema bijzondere doelgroepen, groepsinterview, 12 Oktober 2011

| Naam |    |       | Organisatie                                                             | Functie   |
|------|----|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Dhr. | E. | Edens | Leger des Heils, Centra voor Wonen, Zorg en Welzijn Veluwe/IJsselstreek | Directeur |

|       |    |              |                                   |                  |
|-------|----|--------------|-----------------------------------|------------------|
| Dhr.  | M. | Bruggeman    | Frion                             | Raad van Bestuur |
| Dhr.  | F. | Kodden       | Zorgcombinatie                    | Raad van Bestuur |
| Dhr.  | H. | Van Petersen | De Kern                           | Directeur        |
| Dhr.  | H. | Foekens      | IJsselheem Ouderenzorg            | Raad van bestuur |
| Dhr.  | A. | Veldman      | Stichting Berkumstede / De Wissel | Raad van Bestuur |
| Dhr.  | E. | Gritter      | RIBW IJssel-vecht                 | Directeur        |
| Dhr.  | A. | Van Rooijen  | De Herberg                        | Directeur        |
| Mevr. | L. | Oosterwijk   | J.P. vd Bent                      | Directeur        |
| Dhr.  | B. | Vinke        | WijZ                              | Directeur        |

#### Belanghebbenden thema regulier beheer, groepsinterview, 12 Oktober 2011

| Naam |        |          | Organisatie                  | Functie                    |
|------|--------|----------|------------------------------|----------------------------|
| Dhr. | G.     | Brouwer  | Openbaar Belang              | Directeur                  |
| Dhr. | E.     | Leideman | deltaWonen                   | Directeur                  |
| Dhr. | A.H.M. | Catau    | De Woonplaats                | Directeur                  |
| Dhr. | G.J.   | Teunis   | Beter Wonen Vechtdal         | Directeur                  |
| Dhr. | T.     | Schutte  | Veiligheidshuis IJssellanden | Veiligheidsmakelaar Zwolle |
| Dhr. | C.     | Spanjer  | Concilium Zwolle             | Secretariaat               |

\*\*

#### Belanghebbenden thema duurzaamheid, groepsinterview, 12 Oktober 2011

| Naam |      |            | Organisatie       | Functie          |
|------|------|------------|-------------------|------------------|
| Dhr. | R.   | Van Kessel | ROC Landstede     | Raad van Bestuur |
| Dhr. | C.   | Loos       | Milieuraad Zwolle | Lid Milieuraad   |
| Dhr. | H.A. | Hamstra    | Stichting MMWZ    | Voorzitter       |

#### Gemeente Zwolle, groepsinterview, 16 November 2011

| Naam  |      |            | Organisatie     | Functie                                                                                                                                               |
|-------|------|------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dhr.  | H.J. | Dannenberg | Gemeente Zwolle | Wethouder WMO (zorgdeel) Wonen<br>Zwolle Duurzaam<br>Gezondheidsbeleid<br>Milieu en water Bedrijfsvoering<br>Stadshagen Roelenweg                     |
| Mevr. | N.   | Vedelaar   | Gemeente Zwolle | Wethouder Welzijn Herstructurering<br>wijken Wijkgericht werken<br>Wijkaccomodaties<br><br>Maatschappelijke opvang Cultuur<br>Kamperpoort Diezerpoort |
| Mevr. | B.   | De Paus    | Gemeente Zwolle | Senior beleidsadviseur Wonen                                                                                                                          |

#### Telefonische interviews

| Naam  |        |           | Organisatie                        | Functie                             |
|-------|--------|-----------|------------------------------------|-------------------------------------|
| Mevr. | W.B.P. | Wielakker | Kadera aanpak huishoudelijk geweld | Directeur                           |
| Dhr.  | H.J.   | Bakker    | Stichting Present Zwolle           | Directeur                           |
| Mevr. | J.     | Stougie   | De Stentor                         | Journalist                          |
| Mevr. | M.A.P. | Huibers   | Travers                            | Vervangt directeur mevrouw Bekking. |
| Dhr.  | S.     | Huizinga  | Deloitte Accountants BV            | Partner                             |

## C. BEZOCHTE PROJECTEN

- > 't Hoge huis, 40 appartementen met zorginfrastructuur in Stadshagen
- > Ensemble, 28 senionerenwoningen met zorgindicatie in Stadshagen
- > DOAS, culturele broedplaats in oude ambachtsschool
- > Kembang Baru, appartementencomplex voor Indische ouderen

## Bijlage V Specificatie prestatiebeoordeling

### 1. Huisvesting primaire doelgroep

De corporatie heeft een bijdrage geleverd aan het Huisvesten van de primaire doelgroep. Het gaat hierbij om het aantal beschikbare woningen, woningtoewijzing en doorstroming, betaalbaarheid en het bevorderen van eigen bezit.

| Prestaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                                         | Beoordeling | Eigen ambities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Beoordeling                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| <p>De gemiddelde zoekduur van woningzoekende is opgelopen.</p> <p>Sinds 2009 zijn diverse kortingsvarianten in het leven geroepen, 91 financieringsarrangementen (15 voor koop van een huurwoning) zijn tot stand gekomen.</p> <p>Percentage bereikbare woningen:</p> <p>2007 96%<br/>2008 95%<br/>2009 95%<br/>2010 94%</p> <p>Gemiddeld percentage maximale huur:<br/>2007 73% max. huur<br/>2008 69% max. huur<br/>2010 70% max. huur.</p> <p>Percentage. Jaarlijkse huurverhoging:<br/>2007 (1.1%)<br/>2008 (1.6%)<br/>2009 (2.5%)<br/>2010 (1.2%)</p> <p>2007 laag inkomen 45%/bijz doelgrp 55%</p> <p>2008 laag inkomen 46%/bijz doelgrp 54%<br/>2009 laag inkomen 40 %/bijz doelgrp 60%<br/>2010 laag inkomen 55 %/bijz doelgrp 55%</p> | <p>SWZ werkt conform BBSH. Prestatieafpraak Woonruimteverdeling 2004 gemeente Zwolle en corporaties.</p> <p>Gemiddelde wachttijd sociale huurwoning verkorten. 80 woningen p/j verkopen bestaande voorraad goedkope segment.</p> | 7           | <p>Voldoende toegankelijk aanbod goedkope/betaalbare woningen voor mensen met laag inkomen (Bereikbaarheid)</p> <p>We houden huren door gematigd huurbeleid (streefhuur max 80 % versus maximale huur) betaalbaar. Focus op de totale woonlasten (verlagen van de energielasten). Jaarlijks inflatievolgende huurverhoging. (Betaalbaarheid)</p> <p>Focus op de mensen met een laag inkomen en bijzondere doelgroepen. (Woningtoewijzing)</p> | <p>8</p> <p>7</p> <p>8</p> |

| Prestaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Beoordeling                         | Eigen ambities                                                                                                                                                                                                                                                                           | Beoordeling       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <p>2006-2010 goedkope woningen 55%/middenduur 42%. Totaal 97% toegankelijk v/d doelgroep.</p> <p>2007/62% goedkope woningen.<br/>2008/55% goedkope woningen.<br/>2009/55% goedkope woningen.<br/>De gemiddelde wachtduur van studenten is 19 maanden. Studenten buiten Zwolle moeten 10 maanden wachten. Studenten uit Zwolle moeten 23 maanden wachten. Diverse locaties zijn structureel of tijdelijk toegevoegd aan het aanbod.</p> <p>Verhouding starters / doorstromers:</p> <p>2007 Starters 36% Doorstromers 64%<br/>2008 Starters 32% Doorstromers 66%<br/>2009 Starters 33% Doorstromers 67%<br/>2010 Starters 30% Doorstromers 70%<br/>2007 52 woningen verkocht.</p> <p>2008 85 woningen/14,5 milj. verkocht.<br/>2009 74 woningen/12,5 milj. verkocht.<br/>2010 77 woningen/12,5 milj. verkocht.</p> <p>Partijen hebben in 2009 woonwagenbeleid vastgesteld en er zijn 2 locaties met 23 standplaatsen gerealiseerd.</p> | <p>Nieuwbouwprogramma corporaties bestaat voor 60 % uit goedkope woningen. Tenminste 30% totale nieuwbouwproductie zijn goedkope huur/koopwoningen. 25% van de nieuwbouw zijn woningen met gelijkvloerse voorzieningen.</p> <p>Zwolle studentenstad. Een student moet binnen een half jaar een kamer krijgen. Toevoegen gemiddeld per jaar van 75-100 studenteenheden.</p> <p>Starters kunnen binnen 2 jaar een woning huren of kopen. Koopgarant of andere kortingsregelingen worden aangeboden. Nieuwbouwprogramma's bevatten minimaal 50 woningen met een maximale verkoopprijs van 150.000 euro.</p> <p>Taakstelling provincie met betrekking tot Woonwagenstandplaatsen. Aanpassen 2 bestaande locaties en realisatie van 23 nieuwe plaatsen.</p> | <p>6</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>7</p> | <p>Bestaande huurders moeten meer keuze krijgen. (Doorstroming)</p> <p>We verkopen om voldoende financiële middelen te genereren en om de sociale doelgroep ook in staat te stellen een woning te kopen. Gemiddeld vanaf 2008 125 woningen per jaar. (Bevorderen eigen woning bezit)</p> | <p>7</p> <p>7</p> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>6,0</b>                          | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>7,4</b>        |

## 2. Kwaliteit woningen en woningbeheer

De corporatie heeft concrete doelstellingen geformuleerd over de kwaliteit van haar woningen en het woningbeheer. Het gaat hier om woningkwaliteit, kwaliteit van dienstverlening en energie en duurzaamheid.

| Prestaties                                                                                                                                                      | Maatschappelijke opgaven                                                                                                 | Beoordeling                     | Eigen ambities                                                                                                                                                                    | Beoordeling                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| In 2009 en 2010 hebben corporaties de inventarisatie mbt labelling afgerond en zijn de ambities richting toekomst vormgegeven.                                  | Corporaties voeren voorraadonderzoek uit en stellen plan van aanpak in met betrekking tot de upgrading energielabelling  | <i>Niet beoordeeld</i><br><br>a | Kwalitatieve verbetering woningbezit. SWZ kent 3 deelwijken. In elk van de 3 deelwijken vindt onder ander planmatig, grootonderhoud en renovatie plaats.                          | 7                               |
| Totale investering, bestaand bezit:<br>2007 13.1 miljoen<br>2008 8.0 miljoen<br>2009 10.6 miljoen<br>2010 4.3 miljoen                                           |                                                                                                                          |                                 |                                                                                                                                                                                   |                                 |
| De eerste stap is belangrijke doelstellingen mbt duurzaamheid onderdeel te laten worden van het strategisch voorraadbeleid. Dit was in 2009 nog niet het geval. | Corporaties voeren onderzoek hoe duurzaamheid pijler kan vormen in het SVB.                                              | <i>Niet beoordeeld</i><br><br>b |                                                                                                                                                                                   |                                 |
| Uitgaven grootonderhoud:<br><br>2007 870.000 euro<br>2008 438.000 euro<br>2009 212.000 euro<br>2010 250.000 euro                                                |                                                                                                                          |                                 | Kwalitatieve verbetering woningbezit. Optimaal beheer van de bestaande woningvoorraad door Klachtenonderhoud, Mutatieonderhoud en Grootonderhoud. Focus op bevorderen wooncomfort | <i>Niet beoordeeld</i><br><br>d |
| SWZ en WOB participeren in samenwerkingsverband Duurzaamheidsbarometer.                                                                                         | Corporaties participeren in landelijk samenwerkingsverband met betrekking tot ontwikkelen duurzaamheidsbarometer.        | <i>Niet beoordeeld</i><br><br>c |                                                                                                                                                                                   |                                 |
| Verzoeken serviceonderhoud:<br>2007 2200 keer<br><br>2008 2300 keer<br>2009 2700 keer<br>2010 1900 keer                                                         |                                                                                                                          |                                 | Kwalitatieve verbetering woningbezit. Serviceonderhoud tegen een geringe vergoeding. 2 ledig doel. Contact bewoner en terugdringen correctief onderhoud.                          | <i>Niet beoordeeld</i><br><br>d |
| GPR wordt op diverse nieuwbouwlocaties toegepast.                                                                                                               | GPR Gebouw wordt toegepast bij nieuwbouwprojecten. Beleidsvisie Duurzaam Bouwen gemeente Zwolle reikt ambitieniveau aan. | 7                               |                                                                                                                                                                                   |                                 |

| Prestaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Maatschappelijke opgaven      | Beoordeling | Eigen ambities                                                                                                                                                                                                                      | Beoordeling                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Aantal woningen voorzien van HR++ glas & HR-ketel:<br><br>2007 523<br>2008 634<br>2009 293<br>2010 626<br><br>15% van de huurders van SWZ maakt gebruik aanbod WoonEnergie.<br><br>Duurzaamheidsactiviteiten:                                                                                                                                                      |                               |             | In nieuwbouw en bestaande bouw energie besparende maatregelen doorvoeren. Onder andere HR++ glas en HR-ketel. Aanbod van WoonEnergie                                                                                                | <i>Niet beoordeeld</i><br><br>e |
| 1) Gebruik name Earthship.<br><br>2) Participeren samenwerk. verband duurzaamheidsbarometer<br>3) Verplicht gebruik FSC-hout<br>4) Aangepast PvE mbt duurzaamheidscriteria.<br>5) energielabelling bestaand bezit afgerond<br>6) Bewustzijns campagne duurzaamheid BeterPeter<br>7)<br>In nieuwbouwlocatie DOAS wordt gebruikt gemaakt van warmte en koude opslag. |                               |             | In 2009 zijn aanvullende afspraken gemaakt met de gemeente Zwolle en de 3 corporaties. Uitstoot broeikassen met 30% verminderen. Temp energiebesparende maatregelen van 1 naar 2% en aandeel duurzame energie in 2020 verhogen 20%. | 8                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Gemiddelde beoordeling</b> | <b>7,0</b>  | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                                                                       | <b>7,5</b>                      |

- a) SWZ beschikt over energielabels voor haar woningen en heeft beleid opgesteld op het gebied van duurzaamheid. Echter, beleid op zichzelf is nog geen maatschappelijke prestatie. Daarom is dit resultaat niet beoordeeld.
- b) Onderzoek doen of convenant afsluiten is nog geen maatschappelijke prestatie. Daarom dit resultaat niet gewaardeerd.
- c) Participeren in een samenwerkingsverband is nog geen maatschappelijke prestatie. Daarom is deze activiteit niet beoordeeld.
- d) Prestatie is al hierboven beoordeeld.
- e) Prestatie is hieronder beoordeeld

### 3. Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De corporatie heeft een concrete bijdrage geleverd aan het huisvesten van doelgroepen die specifieke aanpassingen of voorzieningen vergen in de huisvesting. Denk bij de doelgroepen aan: Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte, bewoners (jonger dan 65 jaar) met een (lichamelijke of geestelijke) beperking en overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

| Prestaties                                                                                                                                                                                                                                            | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                                                 | Beoordeling     | Eigen ambities                                                                                                                                             | Beoordeling     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Groot aantal nieuwe locaties specifiek voor de doelgroep senioren zijn in gebruik genomen. In het samenwerkingsverband Servicepunt Zorgwoningen worden vervolgens zorgwoningen richting de doelgroep in de markt aangeboden en toegewezen.            | Het ontwikkelen van nieuwbouwwoningen voor senioren.                                                                                                                                                                                     | 8               | Toewijzing zorgwoningen (corporaties en zorginstellingen) door Servicepunt zorgwoning én het aanbieden van senioren/55+ woningen.                          | Niet beoordeeld |
| Toewijzingen categorie ouderen                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                          |                 |                                                                                                                                                            | d               |
| 2007: 6.5%<br>2008: 1.9%<br>2009: 7.6%<br>2010: 13.6%                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                          |                 |                                                                                                                                                            |                 |
| In de periode tot 2010 zijn zowel in de woonzorgzones alsook in de bestaande stad ruim boven de doelstelling woningen opgeplust. Ook het informatieprogramma Stay or Go is in diverse wijken richting senioren aangeboden.                            | Opplussen van 120 woningen in de woonzorgzones Zwolle-Zuid en Dieze. Opplussen van 200 woningen in de bestaande stad. Uitvoeren van individuele woonvoorzieningen WMO. Voorlichting richting senioren over het verbeteren van de woning. | 6               | Kwantitatieve uitbreiding van het aantal zorgwoningen en het uitbreiden van bijzondere woonvormen voor de bijzondere doelgroepen (zoals gehandicapten).    | 8               |
| Tot 2010 6 zorgwoninglocaties ontwikkeld. Ruim 250 zorgwoningen (aanpassen bestaande/nieuwbouw) SWZ onderdeel totale aanbod 1800 zorgwoningen. Tot 2010 5 bijzondere woonvoorzieningen opgeleverd. In 2010 gestart 3 kleinschalige woonvoorzieningen. |                                                                                                                                                                                                                                          |                 |                                                                                                                                                            |                 |
| Afspraken zijn gemaakt om in de helft van de nieuwbouwplannen in 2012 en verder specifiek bestemd zijn voor bijzondere doelgroepen. Diverse locaties zijn door corporaties aangewezen.                                                                | Vanaf 2010 ontwikkelen van 150-200 wooneenheden voor bijzondere doelgroepen die niet zelfstandig kunnen wonen. Van de nieuwe plannen (ongeveer 500 wooneenheden) is minimaal de helft beschikbaar voor bijzondere doelgroepen.           | Niet beoordeeld |                                                                                                                                                            |                 |
|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                          | a               |                                                                                                                                                            |                 |
| In 2008 is de Vrouwenopvang Overijssel in Stadshagen in gebruik genomen. In 2009 is de Herberg (dak en thuislozen) in gebruik genomen. 3 locaties (Bachlaan/Take Off en Enkstraat) voor doorstroom zijn in afgelopen periode in gebruik               |                                                                                                                                                                                                                                          |                 | Ontwikkeling en het beheer van bovenstedelijke opvangvoorzieningen. Doorstroom wordt bevorderd (keten) vanuit opvang naar kleinschalige woonvoorzieningen. | 9               |

| Prestaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                                             | Beoordeling                                                                   | Eigen ambities                                             | Beoordeling |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|
| genomen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                               |                                                            |             |
| <p>Gemeente heeft nog geen locatie aangewezen. Op de Bachlaan (verhuureenheden SWZ) worden woningen voor de komende jaren aangeboden.</p> <p>Afname diensten Icare Ledenvereniging is vanaf start toegenomen. Bijna 60 % van de SWZ-huurders die gebruik maken van het aanbod is 65 jaar en ouder. In 2009 wordt 366 keer gebruikt van de klussendienst.</p> <p>Diverse doelstellingen zijn in het Kompas vastgesteld. Op basis van persoonsgerichte aanpak zullen samenwerkende partijen richting dak/thuislozen reageren. Voor afdoende monitoren van behoefte onderhouden corporaties contact met samenwerkende partijen.</p> | <p>Ontwikkelen van locaties voor problematische gezinnen (Skeave Huse).</p> <p>Inhoud geven aan het Stedelijk Kompas Zwolle met betrekking tot persoonsgericht aanpak dak en thuislozen. Ontwikkelen permanente daklozen opvang.</p> | <p><i>Niet beoordeeld</i></p> <p>b</p> <p><i>Niet beoordeeld</i></p> <p>c</p> | <p>Aanbieden van dienstenaanbod Icare Ledenvereniging.</p> | <p>7</p>    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                                                                        | <b>7,0</b>                                                                    | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                              | <b>8,0</b>  |

### Toelichting

Een toelichting op de gewaardeerde prestaties is te vinden in de hoofdttekst van het rapport

- De Zwolse corporaties, waaronder SWZ, zijn bezig met de voorbereidende werkzaamheden voor het realiseren van huisvesting van bijzondere doelgroepen. Er zijn door SWZ nog geen specifieke prestaties vermeld. Daarom is deze opgave niet beoordeeld.
- De Skeave Huze zijn nog niet gerealiseerd. SWZ is hier wel bij betrokken. De gemeente is eerstverantwoordelijke voor de locatiekeuze, de besluitvorming en de bijbehorende procedures. Corporaties verklaren zich bereid de Skeave Huse te ontwikkelen en te exploiteren. Uit het gesprek met de gemeente bleek dat er geen vraag naar dergelijke woningen is. Ambitie is daarom niet beoordeeld.
- Prestatie betreft vooral beleidsafspraken, nog geen maatschappelijke prestatie.
- Deze doelstelling over de toewijzing van woningen is zodanig weinig specifiek geformuleerd, dat met de aangeleverde gegevens geen oordeel is te geven over de geleverde prestatie.

## 4. (Des)investeren in vastgoed

De corporatie heeft een concrete bijdrage geleverd, passend bij de opgave in haar werkgebied, op het gebied van vastgoed. Het gaat hierbij om nieuwbouw, sloop/samenvoeging, verkoop, verbetering bestaand woningbezit en maatschappelijk vastgoed.

| Prestaties                                                                                                                                                                                         | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                   | Beoordeling | Eigen ambities                                                                                                                                                           | Beoordeling                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Nieuwbouwproductie sociale huurwoningen:<br>2007 tot 890 (170 SWZ)<br>2008 tot 783 (257 SWZ)<br>2009 tot 878 (173 SWZ)<br>2010 tot 467 (142 SWZ)                                                   | Corporaties ontwikkelen 50-60% van de productieopgave gemeente-rijk. Tussen 2005-2010 gemiddeld 890 woningen per jaar realiseren.                                                          | 7,5         | Het verschil tussen vraag en aanbod is te groot. SWZ wil groot deel van bouwopgave inhoud te geven.                                                                      | 9                           |
| Herstructurering Holtenbroek grotendeels gereed.<br>Herstructurering (sociaal/fysiek) wijk Dieze en Kamperpoort integraal inhoud geven.                                                            | Vitaliteit in de wijk terugbrengen en eenzijdige karakter doorbreken. Afronden herstructurering Holtenbroek. Starten herstructurering Kamperpoort. Ontwikkelen van visie op de wijk Dieze. | 8           |                                                                                                                                                                          |                             |
| Sloop 2010 in Trapjeswijk 310 Woningen                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |             | De wijkvernieuwing (onder andere door middel van sloop) wordt onder andere in de wijken Holtenbroek, Dieze en Zwolle-Zuid strikter afgestemd en uitgevoerd.              | 8                           |
| In 2009 en 2010 zijn zowel de voorziening voor de Vrouwenopvang en Daklozenopvang in Zwolle in gebruik genomen. Prestatieafspraken wordt gemaakt. SWZ levert onder andere een financiële bijdrage. | Ontwikkelen locatie daklozen en vrouwenopvang                                                                                                                                              | 9           |                                                                                                                                                                          |                             |
| Aantal woningen verkocht:<br>2007 52<br>2008 85<br>2009 74.<br>2010 77                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                            |             | We verkopen om de sociale doelgroep ook in staat te stellen een woning te kopen. Gemiddeld vanaf 2008 125 woningen per jaar.                                             | <i>Niet beoordeeld</i><br>a |
| Renovatie. 23 zorgwoningen Haringvliet/Aalanden<br>Renovatie. DOAS 35 appartementen.<br>Pierik/Assendorp<br>Doorontwikkeling Ittersumerlanden Zwolle Zuid<br>Vernieuwingsplannen Dieze-Oost        |                                                                                                                                                                                            |             | De wijkvernieuwing (onder andere door grootschalige renovatie) wordt in diverse wijken (onder ander Holtenbroek, Dieze en Zwolle-Zuid) strikter afgestemd en uitgevoerd. | <i>Niet beoordeeld</i><br>b |

| Prestaties                                                                  | Maatschappelijke opgaven      | Beoordeling | Eigen ambities                                                                                                                                                               | Beoordeling |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Ontwikkelen werkateliers DOAS Pierik<br>Renovatie Jenapleinschool Assendorp |                               |             | Bereidheid om in de komende jaren te investeren in maatschappelijk vastgoed. Voorwaarde is er een relatie is met wonen of met de verbetering van de leefbaarheid in de wijk. | 8           |
|                                                                             | <b>Gemiddelde beoordeling</b> | <b>8,2</b>  | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                | <b>8,3</b>  |

- a) Wordt beoordeeld bij prestatieveld '1. Huisvesting primaire doelgroep'.  
b) Wordt hierboven gewaardeerd.

## 5. Kwaliteit van wijken en buurten

De corporatie heeft een concrete bijdrage geleverd op het gebied van de kwaliteit in wijken en buurten waar haar woongelegenheden gelegen zijn. Het gaat hierbij om leefbaarheid, 'Vitale' buurten en wijken en sociale stijging en emancipatie.

| Door SWZ geleverde prestaties                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Beoordeling                                                       | Eigen ambities                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Beoordeling                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <p>Tevredenheidsmetingen vinden frequent plaats/uitkomst input SVB. Op basis van gegevens WoOn 2009 zullen betrokken partijen opgave richting toekomst gezamenlijk inhoud geven.</p> <p>Op basis van buurtprofielen worden de effecten mbt de inzet van middelen gevolgd. Leefbaarheidsscore zijn met name bepalend voor de sociale kwaliteit. Overlast en persoonlijke problematiek monitoren we de huurachterstand en aantal meldingen burenoverlast.</p> <p>Bestuurlijk overleg stelt procesaanpak vast, ambtelijk overleg bereidt proces voor. Gemeente stelt eerste conceptteksten op, ambtelijk overleg bespreekt conceptteksten en bepaald of ze bespreekrijp zijn, deelsessies met subgroepen.</p> <p>Ondersteunen van het wijkbudget. Investeren in het groenonderhoud. Aanbrengen van voorzieningen in het kader van Politiekeurmerk (standaard PvE)</p> <p>Stuurgroep stelt van 2010 quota's vast voor zelfstandige woningen tbv uitstroom. Corporaties in instellingen hebben over en weer afspraken gemaakt mbt voorkomen en bestrijden overlast mbt specifieke locaties.</p> <p>Ontruimingen / huurachterstanden:</p> <p>2007: 19 woningen / 1,00%<br/> 2008: 15 woningen / 0,78%<br/> 2009: 19 woningen / 0,82%<br/> 2010: 20 woningen / 0,83%</p> | <p>Vitaliteit bestaande wijk monitoren en volgen. Sociale en fysieke ingrepen. Doorontwikkeling van de wijk Ittersumerlanden in Zwolle Zuid.</p> <p>Formuleren van toekomstige woonprogramma met betrekking tot het woonplan 2011-2015. Doelstellingen omtrent woonmilieu, type en prijscategorie.</p> <p>Terugdringen voorkomen en bestrijden overlastsituaties in de wijk in samenwerking met zorginstellingen.</p> | <p>6</p> <p><i>Niet beoordeeld</i></p> <p>a</p> <p>7</p> <p>b</p> | <p>De verantwoordelijkheid stopt niet bij de voordeur. Nadrukkelijke aandacht en visie op wijken en buurten in het kader van leefbaarheid (de sociale- en zorg en welzijnsaspecten) SWZ-middelen worden hierop ingezet.</p> <p>Leefbaarheidsprojecten op wijk en buurt niveau.</p> <p>Inspelen op de financiële problemen. Voorkomen van ontruimingen. Huurders met betalingsproblemen (maximaal 0,9%) worden actief en persoonlijk benaderd. Aanbieden van huuradviesgesprekken.</p> | <p>9</p> <p><i>Niet beoordeeld</i></p> <p>c</p> <p>7</p> |

| Door SWZ geleverde prestaties                                                                                                                                                                   | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                                                                 | Beoordeling | Eigen ambities                | Beoordeling |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
| Zwolse schuldhulpverlening is op orde. Huurincassoprocedures zijn ingericht op het voorkomen van een grote huurschuld. Locaties/adressen met een driehoekshuurcontract zijn in kaart en bekend. | Beperken instroom door voorkomen dat probleemhuishoudens huurschuld ontwikkelen. In samenwerking met instellingen beperken uitstroom huishoudens dat vaker uit huis wordt gezet. Spreiden van woonvoorzieningen om ongewenste concentratie te voorkomen. | 7           |                               |             |
|                                                                                                                                                                                                 | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>6,7</b>  | <b>Gemiddelde beoordeling</b> | <b>8,0</b>  |

- a) Het formuleren van een toekomstig woonprogramma is belangrijk, maar op zichzelf nog geen maatschappelijke prestatie
- b) Prestatie gaat over afspraken tussen partijen. Er wordt geen informatie gegeven of overlast daadwerkelijk verminderd is. Onduidelijk wat wordt bedoeld met de quota's over uitstroom. SWZ heeft informatie nageleverd en gewezen op passages in jaarverslagen waaruit concrete activiteiten blijken om overlast terug te dringen.
- c) Hierboven beoordeeld

## 6. Overige/andere prestaties

De corporatie levert concrete bijdrage aan doelstellingen die niet te rangschikken zijn in bovenstaande velden. Het gaat daarbij om volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties.

| Prestaties                                                                                                                                    | Maatschappelijke opgaven                                                                                                                                                                                           | Beoordeling | Eigen ambities                                                                        | Beoordeling |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Diverse punten in het kader van de Zwolse Aanpak zijn inhoud gegeven..                                                                        |                                                                                                                                                                                                                    |             |                                                                                       |             |
| Corporaties in Noord Oost Nederland spraken inhoudelijke en financiële matching af. Het geheel heeft nog geen concrete resultaten opgeleverd. | Samenwerking Concilium diverse marktpartijen ten aanzien van De Zwolse Aanpak.                                                                                                                                     | 8           | SWZ is één van de initiatiefnemers mbt het convenant van het Noorden.                 | 7           |
| Zie samenwerkingsovereenkomst regionale corporaties mbt beide voorzieningen.                                                                  | Intensivering regionale samenwerking (corporaties en gemeenten) met betrekking tot het realiseren van opvangvoorzieningen (Herberg en Vrouwenopvang) en vervolgens bieden van uitstroombmogelijkheden in de regio. | 8           |                                                                                       |             |
| SWZ (directeur-bestuurder) is bestuurslid van het Jeugd Sport Fonds in Zwolle.                                                                |                                                                                                                                                                                                                    |             | Kinderen in staat stellen om te sporten.                                              | 7           |
| Diverse stageplekken in 2007-2010 voor jongeren in de bouw en leerlingbouwplaatsen                                                            |                                                                                                                                                                                                                    |             | SWZ is mede initiatiefnemer van het maatschappelijke opdrachtgeverschap in Overijssel | 7           |
|                                                                                                                                               | <b>Gemiddelde beoordeling</b>                                                                                                                                                                                      | <b>8,0</b>  | <b>Gemiddelde beoordeling:</b>                                                        | <b>7,0</b>  |

## Bijlage VI Checklist Governancecode

| Checklist Governancecode                    |                                                                                                                                                                                      | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                  |                                                                                                                                                                                      | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet                                                                                           |
|                                             | Status:                                                                                                                                                                              | <b>Toepast</b>                                                         | <b>Besprekspunt RvC</b>                                                                                                                                   |
|                                             |                                                                                                                                                                                      | <b>n.v.t.</b>                                                          | <b>Uit te leggen</b>                                                                                                                                      |
|                                             |                                                                                                                                                                                      |                                                                        | <b>Actiepunt</b>                                                                                                                                          |
| <b>I Naleving en handhaving van de code</b> |                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                                                                                                           |
| <b>1.a.</b>                                 | Hoofddijnen governancestructuur worden in jaarverslag uiteengezet.                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| <b>1.b.</b>                                 | De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.                                                                                                              |                                                                        | Ja, toelichting uitgebreid met betrekking tot governance structuur alsook de governance code 2006.                                                        |
| <b>2</b>                                    | Opvolging en uitwerking governance code is aangegeven (principe "pas toe of leg uit").                                                                                               |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| <b>3</b>                                    | Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voorgelegd.                                            |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| <b>II Het bestuur</b>                       |                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                                                                                                           |
| <b>II.1 Taak en werkwijze</b>               |                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                                                                                                           |
| <b>1</b>                                    | Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:                                                                                                         |                                                                        |                                                                                                                                                           |
| a                                           | de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen.                                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| b                                           | de operationele en financiële doelstellingen.                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| c                                           | de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen.                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| d                                           | de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd.                                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| e                                           | wijze van vormgeving horizontale verantwoording.                                                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| f                                           | indien aanwezig het bestuursreglement.                                                                                                                                               |                                                                        | nvt                                                                                                                                                       |
| g                                           | De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| <b>2</b>                                    | Het bestuur legt ter goedkeuring aan de raad van commissarissen voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen. |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| <b>3</b>                                    | Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de raad van commissarissen:                                                                |                                                                        |                                                                                                                                                           |
| a                                           | het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon.                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| b                                           | een voorstel tot wijziging van de statuten.                                                                                                                                          |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| c                                           | een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie.                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| d                                           | aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling.                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| e                                           | beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek.                                                         |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| f                                           | ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie.                                                                   |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| g                                           | de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie.                                                  |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| <b>4.</b>                                   | Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem aanwezig (in ieder geval):                                                                               |                                                                        |                                                                                                                                                           |
| a)                                          | risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen.                                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| b)                                          | een integriteitscode, geplaatst op de website.                                                                                                                                       |                                                                        | Ja, zowel in brochure richting belanghebbenden/derden alsook op website alsook medewerkers. In 2011 heeft de RvC deze integriteitscode ook onderschreven. |
| c)                                          | kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie.                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |
| d)                                          | handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures.                                                         |                                                                        | Ja                                                                                                                                                        |

| Checklist Governancecode                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet   |
| e)                                                           | een systeem van periodieke monitoring en rapportering.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                                |
| 5.                                                           | In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan.                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                                |
| 6.a                                                          | Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden.                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja. Op internet meldpunt integriteit; intranet vertrouwenspersoon |
| b                                                            | Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC.                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                                |
| c                                                            | Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                                |
| 7.                                                           | 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).                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                                |
| <b>II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                        |                                                                   |
| 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.                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | Ja, vaste arbeidsovereenkomst.                                    |
| 2.                                                           | De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        | N.v.t.                                                            |
| 3.a                                                          | 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.                                                                                                                                                                                                          |                                                                        | Ja. Prestaties zijn bepaald en beoordeeld.                        |
| b                                                            | Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht.                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | N.v.t.                                                            |
| c                                                            | Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien.                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | Ja                                                                |
| 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. |                                                                        | Ja                                                                |
| 5                                                            | De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        | Ja                                                                |
| <b>II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                        |                                                                   |
| 1.                                                           | Een bestuurder zal:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        |                                                                   |
| a                                                            | niet in concurrentie treden met de woningcorporatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                                |
| b                                                            | geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (inclusief familie).                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                                |
| c                                                            | ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                                |
| d                                                            | geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (inclusief familie).                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                                |
| 2.a                                                          | Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie.                                                                                                                                                                                           |                                                                        | Ja, is nvt geweest in afgelopen jaren.                            |
| b                                                            | De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of er sprake is van tegenstrijdig belang.                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                        | Ja, is nvt geweest in afgelopen jaren.                            |
| 3.                                                           | Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij een lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja, is nvt geweest in afgelopen jaren.                            |
| 4.a                                                          | Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen en worden gepubliceerd in het jaarverslag                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja, is nvt geweest in afgelopen jaren.                            |
| b                                                            | Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja, is nvt geweest in afgelopen jaren.                            |
| <b>III Raad van commissarissen</b>                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                        |                                                                   |

| Checklist Governancecode       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                 |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet |
| <b>III.1 Taak en werkwijze</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        |                                                                 |
| 1.a                            | De taakverdeling van de raad van commissarissen, alsmede werkwijze is neergelegd in een reglement.                                                                                                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                              |
| b                              | De raad van commissarissen neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de ondernemingsraad.                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | Ja                                                              |
| c                              | Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                              |
| 2.                             | In jaarstukken is het RvC-verslag opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                              |
| 3.                             | Van elk lid van de raad van commissarissen wordt in het RvC-verslag opgave gedaan van:                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        |                                                                 |
| a                              | Geslacht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
| b                              | Leeftijd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | Ja. Bij benoeming.                                              |
| c                              | Hoofdfunctie                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| 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.                                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                              |
| e                              | Tijdstip van eerste benoeming en eventuele herbenoeming.                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
| f                              | De lopende termijn waarvoor hij/zij is benoemd.                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                              |
| g                              | Het lidmaatschap van een kerncommissie van de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                              |
| h                              | de vaststelling of het lid onafhankelijk is.                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| 4.                             | Bij frequent afwezig bij vergaderingen worden leden van de raad van commissarissen daarop aangesproken.                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
| 5.                             | Een lid van de raad van commissarissen treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de raad van commissarissen is geboden.                                                                                                |                                                                        | Ja                                                              |
| 6.                             | Het toezicht van de raad van commissarissen op het bestuur omvat in ieder geval:                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                        |                                                                 |
| a                              | De realisatie van de doelstellingen.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| b                              | De strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten.                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                              |
| c                              | De opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen.                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| d                              | het kwaliteitsbeleid.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| e                              | de kwaliteit van de maatschappelijk verantwoording.                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |
| f                              | het financiële verslagleggingsproces.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| g                              | de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                              |
| 7.a                            | De raad van commissarissen bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de raad van commissarissen en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
| b                              | De raad van commissarissen vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur.                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        | Ja                                                              |
| c                              | Tevens wordt het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de raad van commissarissen besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden.                                                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
| d                              | De raad van commissarissen 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 bestuurders. |                                                                        | Ja                                                              |
| 8.                             | De raad van commissarissen heeft eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de raad van commissarissen behoeft om zijn taak als toezichthoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen.                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>III.2 Onafhankelijkheid</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        |                                                                 |

| Checklist Governancecode                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                 |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet |
| 1.a                                         | De raad van commissarissen waakt ervoor dat de meerderheid van de RvC-leden naar haar oordeel in formele zin onafhankelijk is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                           | De raad van commissarissen maakt hiervan melding in het jaarverslag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
| 2.                                          | De raad van commissarissen 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 raad van commissarissen ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de raad van commissarissen rust ook op commissarissen waarvan de raad vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de raad van commissarissen, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerd 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 bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                           | een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan vergoeding voor de als lid van de raad van commissarissen verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in normale uitoefening van bedrijf.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                              |
| c                                           | bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de raad van commissarissen is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |
| d                                           | in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft/heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| 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 vols huisvestingsaangelegenheden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                              |
| f                                           | werkzaam is bij het ministerie van VROM of bij het CFV, het WSW of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        | Ja                                                              |
| g                                           | Huurder is van de woningcorporatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
| h                                           | Aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |
| i                                           | gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>III.3 Deskundigheid en samenstelling</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        |                                                                 |
| 1a                                          | De raad van commissarissen heeft profielschets van zijn omvang en samenstelling.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                           | De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                           | Minimaal één RvC-lid heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| 3                                           | minimaal één RvC-lid is zogenoemde financieel expert.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                        | Ja                                                              |
| 4a                                          | Alle commissarissen volgen na benoeming introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaglegging door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                           | De raad van commissarissen beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de raad van commissarissen gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                        | Ja                                                              |

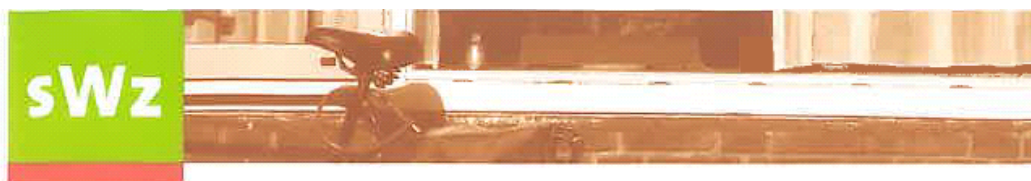
| Checklist Governancecode                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                       | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet |
| 5                                                                                        | Een lid van de raad van commissarissen kan maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de raad van commissarissen.                                                                                             |                                                                        | Ja, maximaal voor 2 keer 4 jaar benoembaar                      |
| 6a                                                                                       | De raad van commissarissen heeft een rooster van aftreden om zo veel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de raad van commissarissen tegelijk aftreden.                                                                           |                                                                        | Ja. Evenwicht verdeeld door de tijd.                            |
| 6b                                                                                       | Het rooster van aftreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.                                                                                                                                        |                                                                        | Ja. Op de website en in jaarverslag                             |
| <b>III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                 |
| 1                                                                                        | De voorzitter van de raad van commissarissen ziet erop toe dat:                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                 |
| a                                                                                        | de leden van de raad van commissarissen tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak.                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                                                                        | voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de raad van commissarissen.                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| c                                                                                        | de commissies van de raad van commissarissen naar behoren functioneren.                                                                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| d                                                                                        | de leden van het bestuur en de leden van de raad van commissarissen ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren.                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| e                                                                                        | de contacten van de raad van commissarissen met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen.                                                                                                                                |                                                                        | Ja                                                              |
| f                                                                                        | de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen.                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                                                        | De voorzitter van de raad van commissarissen is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie                                                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen</b> |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                 |
| 1                                                                                        | De raad van commissarissen 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.    |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                                                        | De raad van commissarissen vermeldt in haar jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.              |                                                                        | Ja                                                              |
| 3                                                                                        | De raad van commissarissen ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.                                                                                                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>Auditcommissie</b>                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        |                                                                 |
| 4                                                                                        | de auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van:                                                                                                                                           |                                                                        |                                                                 |
| a                                                                                        | De werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                                                                        | De financiële informatieverschaffing (keuze van accounting policies, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake enzovoort)                                     |                                                                        | Ja                                                              |
| c                                                                                        | De naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants                                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                              |
| d                                                                                        | De voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder                                                                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                              |
| 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. |                                                                        | Ja                                                              |
| 6                                                                                        | Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                              |
| 7                                                                                        | Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit.                                                                                                                                                                |                                                                        | Ja                                                              |
| 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                                   |                                                                        | Ja                                                              |

| Checklist Governancecode                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                 |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet |
| 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                                                                                                                                                         |                                                                        | Nee                                                             |
| <b>Selectie- en remuneratiecommissie</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        |                                                                 |
| 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 raad van commissarissen en leden van het bestuur.                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                                | het doen van een voorstel voor een profielschets van de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
| c                                                | het werven, selecteren en voordragen van leden van de raad van commissarissen ter benoeming door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| d                                                | het doen van een voorstel aan de raad van commissarissen betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid.                                                                                                                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                              |
| e                                                | het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                              |
| f                                                | het opmaken van het remuneratierapport.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                              |
| 11                                               | het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur.                                                                                                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>III.6 Tegenstrijdige belangen</b>             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        |                                                                 |
| 1.                                               | Een lid van de raad van commissarissen meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter van de raad en aan de overige leden van de raad en verschaft daarover alle relevante informatie. De raad van commissarissen besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang. |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                | Een lid van de raad van commissarissen neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft.                                                                                                                                         |                                                                        | Ja                                                              |
| 3                                                | Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van RvC leden spelen behoeven goedkeuring van de raad van commissarissen. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting.                                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| 4                                                | Het reglement van de raad van commissarissen bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, RvC-leden en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de raad van commissarissen nodig is.                      |                                                                        | Ja                                                              |
| 5a                                               | Een gedelegeerd lid van de raad van commissarissen is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de raad van commissarissen zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur.        |                                                                        | Ja, is nvt geweest afgelopen jaren                              |
| 5b                                               | De delegatie is slechts van tijdelijke aard.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja, is nvt geweest afgelopen jaren                              |
| 6                                                | Het lid van de raad van commissarissen dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de raad van commissarissen om de bestuursstaak op zich te nemen.                                                                                                     |                                                                        | Ja, is nvt geweest afgelopen jaren                              |
| <b>III.7 Bezoldiging raad van commissarissen</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        |                                                                 |
| 1                                                | De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de raad van commissarissen geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke.                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>IV.1 Financiële verslaglegging</b>            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        |                                                                 |
| 1a                                               | Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures.                                                                                                                                                                  |                                                                        | Ja                                                              |
| b                                                | De raad van commissarissen houdt toezicht op het volgen van deze procedures.                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                | De raad van commissarissen beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.                                                                                                                                                            |                                                                        | Ja                                                              |

| Checklist Governancecode                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet |
| 3                                                                                                                                                                                                                                        | Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De raad van commissarissen houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.                                  |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant</b>                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| 1                                                                                                                                                                                                                                        | De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                                                                                                                                                                                                        | Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de raad van commissarissen over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijk (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de raad van commissarissen zijn benoeming van een externe accountant. |                                                                        | Ja                                                              |
| 3a                                                                                                                                                                                                                                       | De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar plaatsvinden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Ja.                                                             |
| b                                                                                                                                                                                                                                        | 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.                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        | Ja                                                              |
| c                                                                                                                                                                                                                                        | De beoordeling wordt besproken in de raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |
| d                                                                                                                                                                                                                                        | De raad van commissarissen maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        | Ja                                                              |
| 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 raad van commissarissen.                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>IV.3 Interne controlefunctie</b>                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| 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 raad van commissarissen beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de raad van commissarissen te rapporteren.                                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie</b>                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| 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 raad van commissarissen wil brengen.                                                                                                                                                                                  |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>A Met betrekking tot de accountantscontrole komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:</b>                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Informatie over de gang van zaken tijdens de controles als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties enzovoort.                                                                                                                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>B Met betrekking tot de financiële cijfers komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:</b>                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 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.                                                                                                                                                                                                                     |                                                                        | Ja                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accounting policies wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan.                                                                                                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                          | Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgeten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening:</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |

| Checklist Governancecode                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Zelfevaluatie door corporatie                                          |                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Uitwerking                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beoordeling status: door visitatiecommissie op basis van zelfevaluatie | Beargumenteer in welke mate uw corporatie aan deze norm voldoet |
|                                                                                      | Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen.                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        | Ja                                                              |
|                                                                                      | Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden.                                                                                                                              |                                                                        | Ja                                                              |
|                                                                                      | Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders enzovoort.                                                                                                                                                                                    |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>V Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| <b>V.1 Belanghebbenden bij visie, missie en doelstellingen</b>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| 1                                                                                    | Het bestuur benoemt, na goedkeuring door de raad van commissarissen, voor iedereen kenbaar de belanghebbenden bij de maatschappelijke en volkshuisvestelijke missie en doelstellingen van de woningcorporatie en voert met hen actief overleg.                                       |                                                                        | Ja.                                                             |
| 2                                                                                    | De woningcorporatie heeft en onderhoudt een website waarop zij de informatie toegankelijk maakt die zij krachtens wet- en regelgeving of deze code dient te publiceren.                                                                                                              |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>V.2 Overleg met belanghebbenden</b>                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| 1                                                                                    | De vorm van het periodiek overleg met belanghebbenden wordt vastgesteld door het bestuur en behoeft voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                                                    | Het bestuur stelt belanghebbenden, in het overleg, in de gelegenheid advies uit te brengen over de vastgestelde jaarrekening en het jaarverslag en over de strategie en beleid van de woningcorporatie in het licht van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen. |                                                                        | Ja                                                              |
| 3                                                                                    | Het bestuur en de raad van commissarissen zijn voltallig aanwezig bij het overleg met belanghebbenden.                                                                                                                                                                               |                                                                        | Ja                                                              |
| 4                                                                                    | Het bestuur maakt in ieder geval op hoofdlijnen een verslag over hetgeen in het overleg met belanghebbenden is besproken en plaatst dit verslag binnen drie maanden op de website van de corporatie.                                                                                 |                                                                        | Ja                                                              |
| <b>V.3 Visitatie</b>                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                        |                                                                 |
| 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.                                                      |                                                                        | Ja                                                              |
| 2                                                                                    | Het visitatierapport, alsmede het standpunt ter zake van bestuur en raad van commissarissen, wordt op de website van de woningcorporatie geplaatst.                                                                                                                                  |                                                                        | Ja                                                              |
| 3                                                                                    | Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de raad van commissarissen.                                                                                                                                        |                                                                        | Ja                                                              |

## Bijlage VII Bestuurlijke reactie Woningstichting SWZ



### WONINGSTICHTING SWZ

#### POSTADRES

Postbus 40040  
8004 DA Zwolle

#### WOONWINKEL

Lübeckplein 62  
8017 JS Zwolle

#### HOOFDKANTOOR

Galvanweg 2  
8013 RC Zwolle

T 038 468 01 23

F 038 468 01 80

E [swz@swz.nl](mailto:swz@swz.nl)

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

ABN AMRO 45.94.01.122

KWH

Visitatiecommissie woningstichting SWZ

Postbus 4000

3006 AA ROTTERDAM

datum: 27 februari 2012

ons kenmerk: 020.12

betreft: bestuurlijke reactie op visitatierapport

KWH visitatie woningcorporatie SWZ januari 2012

(maatschappelijke prestaties & audit)

Beste leden van de visitatiecommissie,

SWZ onderschrijft de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties waarin het uitvoeren van een visitatie is opgenomen. We zien visitatie als een nuttig instrument voor verantwoording naar onze belanghouders over de in de afgelopen vier jaar geleverde maatschappelijke prestaties. Daarnaast biedt visitatie interessante handvaten om te leren en te verbeteren. Bovendien kunnen we de aanbevelingen goed gebruiken bij het verder scherper maken van ons Ondernemingsplan 2012-2015.

Het visitatierapport schetst een herkenbaar beeld van SWZ. De belanghouders zien SWZ als een sociale- en betrokken woningcorporatie. Belanghouders zijn tevreden over de missie, onze doelstellingen en ervaren het lef en de daadkracht waarmee we zo goed mogelijk proberen invulling te geven aan de diverse maatschappelijke opgaven. Het functioneren van SWZ over de meetperiode wordt door de commissie beoordeeld over de vijf resultaatgebieden met het gemiddelde eindcijfer van een 7,3. Dit is een bijzonder goed- en hoog resultaat. We zijn met recht trots en zien de beoordeling als een groot compliment richting alle medewerkers van SWZ.

#### De inhoud van het rapport

Het visitatierapport geeft een groot aantal zaken aan waar waardering voor is. Natuurlijk zijn er ook punten ter verbetering. Kort samengevat vallen de volgende zaken op.

#### *Kwaliteit en kracht*

De duidelijke verbondenheid van SWZ met Zwolle en de groepen die door een laag inkomen of door omstandigheden een kwetsbare positie op de woningmarkt innemen. Zo ook de focus en gedrevenheid waarmee we trachten op te komen voor groepen of individuen die een steuntje in de rug nodig hebben. De belanghouders zien vooral de 'kwaliteit van wijken en buurten' en de 'huisvesting van de primaire doelgroep' als de meest essentiële prestatievelden voor SWZ.



Het beschikbare vermogen van SWZ wordt voldoende aangewend om maatschappelijke prestaties te leveren. Op het vlak van risicomanagement en scenario-denken heeft SWZ zich sterk weten te ontwikkelen. Ook is er veel aandacht voor het volgen van de Governancecode en dan met name het onderdeel Integriteit. Bovendien functioneert de interne toezichthouder goed en bewaakt de mate waarin de activiteiten aansluiten bij de beleidsvisie en de financiële kaders. Begonnen is met een ingrijpende operatie om de bedrijfslasten terug te brengen. SWZ heeft het doelmatig maken van de organisatie goed weten te verankeren.

#### *Punten ter verbetering*

De vertaling van voorgenomen prestaties in meetbare eenheden en de koppeling daarvan aan de ambities in het beleidsplan is bij SWZ voor verbetering vatbaar. Meer aandacht zou er moeten zijn voor het SMART maken van de maatschappelijke doelstellingen. Het onderhoudsniveau van de woningen is bijvoorbeeld als aandachtspunt genoemd. Zaak is om voortaan de geplande onderhoudsinvesteringen daadwerkelijk te realiseren.

In relatie tot de prestatieafspraken met de gemeente Zwolle is niet altijd duidelijk wat de inbreng van SWZ is. Dit heeft te maken met de wijze waarop in Zwolle prestatieafspraken worden gemaakt. Deze worden namelijk niet toebedeeld aan de individuele corporaties. In de prestatieafspraken worden bovendien afspraken (wachtduur) gemaakt over gewenste- maar moeilijk te beïnvloeden maatschappelijk effecten.

SWZ beschikt nog niet voldoende over een structuur voor belanghoudersparticipatie. De belanghouders ervaren nog niet afdoende te worden betrokken bij de beleidsvorming vooraf en tussentijds door middel van evaluatie. Daardoor is de visie achter de diverse activiteiten niet voldoende duidelijk. Twijfels zijn er of het adviesrecht van HBV De Woonkoepel, vastgelegd in de Overlegwet en in de prestatieafspraken, voldoende wordt inhoud gegeven. Zo is ook specifiek de ketensamenwerking met belanghouders op het gebied van wonen-welzijn-zorg een belangrijk aandachtspunt. Duidelijker kan bijvoorbeeld worden aangegeven wat SWZ tot haar taken rekent. Waar begint en eindigt de betrokkenheid.



### Reflectie vanuit SWZ

De inbreng vanuit onze belanghouders en de visitatiecommissie wordt door SWZ in grote mate gewaardeerd. Een woord van dank via deze weg is zeker op zijn plaats voor een goed inhoudelijk- en leesbaar rapport. We leren graag van de zaken die ons zijn aangedragen. Al met al was het visitatieproces intensief, zinvol en hebben we van het proces zelf al het nodige geleerd. We herkennen ons inhoudelijk bovendien in het beeld dat is neergezet. Natuurlijk zijn er punten van verbetering. In het Ondernemingsplan 2012-2015 gaan deze verbeterpunten ook zeker een plek vinden. Onze interactie met de diverse belanghouders moet meer op basis van een duidelijke structuur gaan plaatsvinden. Zo is het ook zaak onze doelstellingen op een meer SMART geformuleerde wijze vorm te geven. Dit geldt ook voor de prestatieafspraken waarmee we de samenwerking in Zwolle, ook naar de toekomst, succesvol inhoud geven.

### De toekomst

De basis voor hetgeen SWZ in de komende jaren gaat doen, is in de eerste plaats gebaseerd op het maken van een heldere keuze. Met zoveel woorden is duidelijk dat SWZ betaalbare woningen wil verhuren aan mensen met een beperkt inkomen in leefbare wijken en buurten in de stad Zwolle. Een nadere uitwerking en concretisering komt binnenkort tot stand in het Ondernemingsplan.

Wij betrekken onze belanghouders bij deze missie en de vertaling in het strategische kader dat in de komende jaren daarin voor SWZ leidend is. In de komende jaren staat SWZ inhoudelijk voor flinke uitdagingen. Uitdagingen waar we niet voor weglopen maar samen met onze belanghouders graag inhoud aan willen geven. We zien de volgende visitatie met vertrouwen tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Eddy Veenstra  
directeurbestuurder