



KWH



**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

SSW, De Bilt

Rotterdam, versie 1.5, december 2010

Colofon

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

Visitatiecommissie:

- > ir. C.W.P. Pijlman (voorzitter)
- > ir. H. Pluim (visitor)
- > ir. P.E. van Haeften (secretaris)

Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	6
0.3 Samenvattende scorekaart	7
0.4 De prestaties van SSW: een recensie	9
1 Inleiding	12
1.1 Visitaties in de corporatiesector	12
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	12
1.3 SSW en haar werkgebied: een impressie	14
1.4 Leeswijzer	16
2 Presteren naar opgaven (PnO)	17
2.1 De maatschappelijke opgaven in gemeente(n) waarin corporatie werkzaam is	17
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	17
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	26
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	26
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	27
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	28
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	29
3.1 Missie en ambities	29
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	29
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	36
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	36
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	37
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	37
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	39
4.1 De belangrijkste belanghouders van SSW	39
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	39
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	42
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	43
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	43
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	43
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	45
5.1 Enkele kerngegevens	45
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	45
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	47
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	47
5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	48
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	48

6 Governance	49
6.1 Goed bestuur	49
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	50
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51

Bijlagen

- I. Onderzoeksverantwoording
- II. Samenstelling visitatiecommissie
- III. Overzicht geïnterviewde personen
- IV. Overzicht geraadpleegde documenten



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van SSW die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van SSW, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

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

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

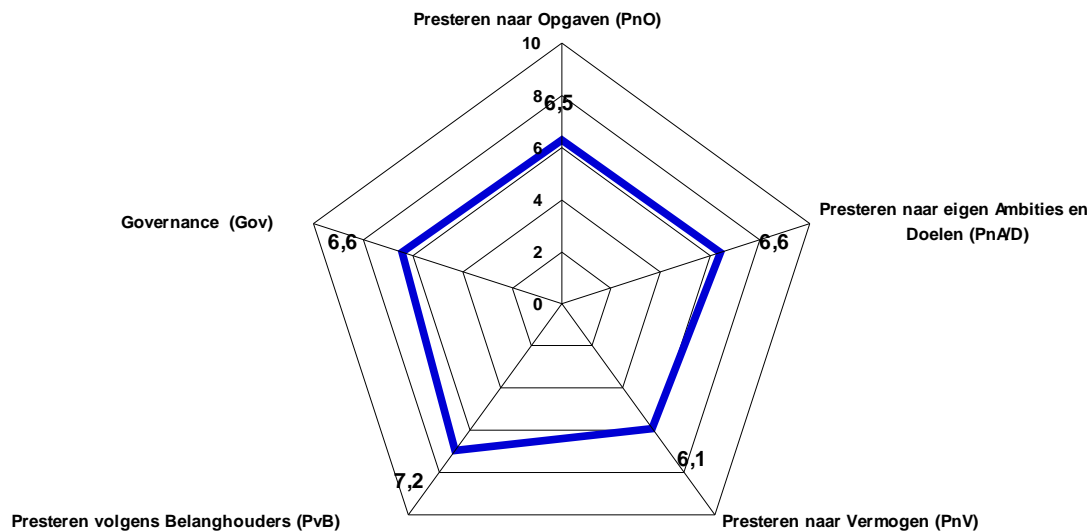
mr. Sjoerd Hoofman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

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

0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die SSW haalt op de verschillende ratio's die we voor deze visitatie hanteren.



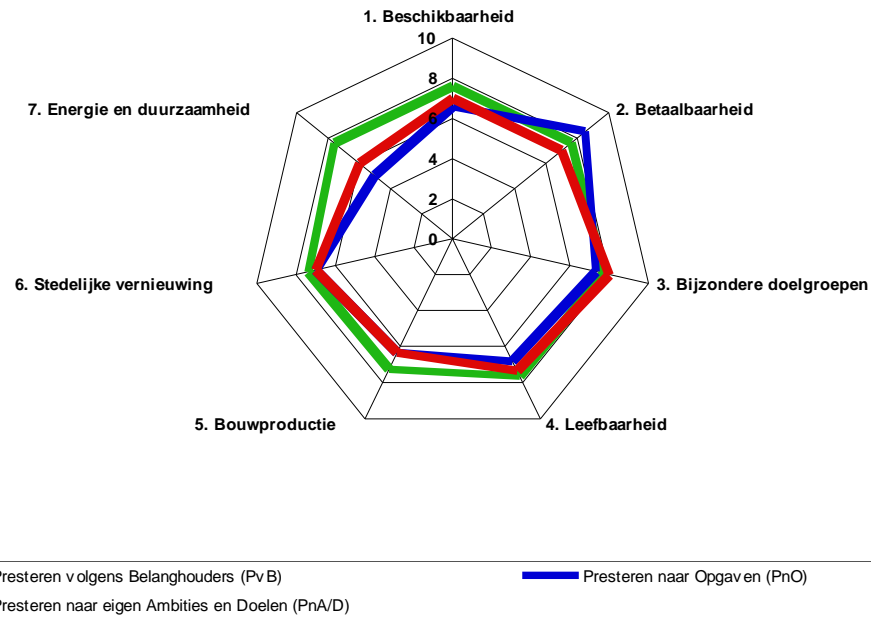
De scores op een ratio zijn het gewogen gemiddelde van prestaties, kennis en inzicht, planning en monitoring (zie ook de tabel op pagina 8). De score van SSW op de ratio's is gemiddeld een 6,6. De hoogste score op een ratio (7,2) wordt behaald op de ratio *Presteren volgens Belanghouders*. De relatief laagste score (6,1) wordt gehaald op de ratio *Presteren naar Vermogen*.

0.2 Beoordeling per prestatieveld

De prestaties van SSW per prestatieveld zijn weergegeven op de volgende bladzijde.

Bij *Presteren volgens Belanghouders* scoort SSW het hoogste en het meest regelmatig. De belanghouders waarderen de prestaties van SSW gemiddeld met een 7,6, waarbij alle scores liggen tussen 7,3 en 7,8. De hoogste score wordt behaald op het prestatieveld Overige opgaven, waarbij door belanghebbenden zelf opgaven zijn aangegeven. Overige opgaven waar SSW volgens belanghouders goed op scoort, zijn 'buurten en wijken hun eigen karakter laten behouden', meewerken aan leefbaarheid en veiligheid in de wijk' en 'bijdragen aan duurzame woonservicewijken'.

Bij *Presteren naar Opgaven* haalt SSW de hoogste score (8,5) bij het prestatieveld Betaalbaarheid. De laagste score 5,0 behaalt SSW op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid. De lage score van dit prestatieveld wordt in hoofdzaak veroorzaakt doordat SSW ver achterloopt op het streven om in 2011 haar hele bezit op te waarderen tot gemiddeld energielabel C. De score op dit prestatieveld is tevens de laagste score van alle beoordeelde prestaties.



Op de ratio *Presteren naar Ambities en Doelen* haalt SSW de hoogste score (8,0) bij het prestatieveld Bijzondere Doelgroepen. De laagste score bij deze ratio wordt wederom behaald bij het prestatieveld Energie en Duurzaamheid (6,0).

Van de ratio's *Governance* en *Presteren naar Vermogen* is geen dwarsdoorsnede gegeven, omdat deze ratio's niet zijn onderverdeeld in de genoemde prestatievelden.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van SSW in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstuk 2 tot en met 6.



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

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	
Presteren naar Vermogen (PnV)	6,0	5,0	6,8	7,0	6,1

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

0.4 De prestaties van SSW: een recensie

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

Algemeen

Ad van Zijl, directeur-bestuurder van SSW, vond vijf jaar geleden nieuwe inspiratie voor zijn taak tijdens een studiereis naar Birmingham. Daar ontdekte hij de waarde van een woningcorporatie als organisatie die zich, naast de huisvesting van haar doelgroepen, ook actief richt op het welzijn. De in Birmingham gebruikte slogan *In business voor community* werd door Van Zijl in 2007 vertaald in “Actief voor de samenleving” en verder uitgewerkt in zijn Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap. Kernachtig samengevat wordt in dat rapport de doelstelling van SSW als volgt verwoord:

Ws SSW wil concrete invulling geven aan het maatschappelijk ondernemerschap in wijken en buurten waar dat wenselijk en noodzakelijk is. In samenwerking en in samenhang met andere partijen willen wij – naast huisvesting – zaken aanbieden die nodig zijn voor de persoonlijke ontplooiing en het welbevinden van mensen.

De commissie heeft SSW leren kennen als een organisatie die de Bestuursvisie levend heeft gemaakt en ook houdt. De ambities en doelstellingen in deze visie hebben de medewerkers en commissarissen van SSW aangesproken. De belanghouders van SSW zien deze visie en ambities terug in hun samenwerking met de corporatie. Door haar belanghouders wordt SSW vooral geprezen om de prestaties op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en de aandacht voor het prettig wonen. Het project MENS (wat staat voor Meedoen, Ervaren, Nieuw en Samen) is in dit verband een voorbeeld van projectmatige samenwerking tussen SSW en zorg- en welzijnspartijen als uitwerking van de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO).

SSW heeft in 2007 in het rapport *Op zoek naar de belanghouders van Woonstichting SSW en Het ontwerpen van een structuur van een belanghoudersdialoog* gekozen voor een transparante selectie van en omgang met haar belanghouders. In de jaren daarna is dit thema regelmatig terug te vinden op de agenda's van SSW. Maar pas in 2010 is een eerste volwaardige belanghoudersbijeenkomst georganiseerd, die overigens door betrokkenen zeer werd gewaardeerd. De commissie acht de wijze waarop SSW tot haar selectie is gekomen en de opzet van de belanghoudersbijeenkomst voorbeeldig. Over de feitelijke invloed van betrokkenen op het beleid van SSW en over de bewaking van de samen afgesproken doelstellingen heeft de commissie twijfels.

De prestaties van SSW op het gebied van bouwproductie en vastgoedbeheer laten een wisselend beeld zien. In de voorbije jaren zijn enkele opvallende projecten opgeleverd; bij nieuwbouw in de meeste gevallen fraai en bestemd voor bijzondere doelgroepen; bij renovatie in de vorm van waardetoevoeging door comfortverbetering. Een heldere vastgoedstrategie is er echter nog niet en op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing blijft SSW ver achter bij wat er van haar verwacht mag worden.

Er staan enkele grotere nieuwbouw- en renovatieprojecten op stapel, waarover al geruime tijd overleg gevoerd wordt zowel intern als met de gemeente De Bilt. Tot op heden heeft SSW geen definitieve beslissingen over deze projecten genomen. Die aarzeling in de besluitvorming wordt door belanghouders als de andere kant van de bevlogen visie en ambities van SSW gezien.

SSW is nog zwak in het formuleren, budgetteren en bewaken van concrete doelen bij haar maatschappelijke opgaven en eigen ambities. Veel van wat door SSW gepresteerd is, lijkt met vakmatige routine of met bijzondere inzet tot stand gebracht te zijn, niet door harde planning en monitoring. Het handelen volgens de cyclus *Plan-Do-Check-Act* laat te wensen over. De commissie vindt dit jammer, omdat beheersing van deze cyclus SSW nog doelmatiger kan laten presteren en haar direct een hogere beoordeling zal opleveren.

De commissie ziet binnen SSW een ontwikkeling van de situatie waarin de directeur-bestuurder als ‘het gezicht en de stem’ van de corporatie steeds meer ruimte biedt aan zijn managementteam en medewerkers. Dat is voor

een ambitieuze, effectief functionerende corporatie en voor de continuïteit van het gewaardeerde beleid een goede zaak.

Hoofdconclusies

- SSW heeft het begrip ‘volkshuisvesting’ hoog in haar vaandel staan en presteert opvallend goed in het beschikbaar en betaalbaar houden van haar woningvoorraad voor de primaire doelgroep, in de huisvesting van bijzondere doelgroepen en in de weloverwogen selectie van haar belanghouders.
- De bouwproductie van SSW, met name het toevoegen van woningen voor de primaire doelgroep op de overspannen woningmarkt rond en in de stad Utrecht, is in aantallen niet indrukwekkend. Waar SSW dit wijt aan een tekort aan bouwlocaties in de gemeente De Bilt, meent de commissie dat er ook in de rest van het statutaire werkgebied voldoende kansen liggen. En SSW zal spoedig haar grote opgave op het gebied van energiebesparing in de bestaande woningvoorraad moeten gaan realiseren.
- Prioriteitstelling in de doelstellingen, waarbij SSW duidelijker aangeeft welke keuzes waarom worden gemaakt, zal ook de belanghouders plezieren en bij de les houden. SSW zal haar beleidsdoelstellingen vervolgens concreter moeten uitwerken in jaarprogramma's en de realisatie moeten bewaken met een daarvoor geschikt instrumentarium.

Presteren naar Opgaven (PnO)

SSW presteert in het kader van de opgaven in De Bilt en de prestatieafspraken met die gemeente voldoende. De commissie heeft bijzondere waardering voor het feit dat aanzienlijk meer woningen voor de primaire doelgroep betaalbaar worden gehouden dan als minimum is vastgelegd in de prestatieafspraken. SSW voert bovendien een gematigd huurbeleid. Beide beleidskeuzes acht de commissie waardevol voor de regionale woningvraag. De overeengekomen bouwproductie zal SSW in de planperiode niet halen, maar omdat hier ook externe oorzaken aan ten grondslag liggen, rekent de commissie dit SSW niet volledig aan. SSW blijft voorts ver achter op de planning om alle woningen gemiddeld op energielabel C te brengen. Hier presteert SSW duidelijk onvoldoende.

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

Gemeten naar de eigen ambities en doelen presteert SSW voldoende.

De prestaties ten behoeve van de beschikbaarheid en de bijzondere doelgroepen zijn goed. De commissie waardeert het beleid van SSW om geen woningen uit de bestaande huurvoorraad te verkopen, mede omdat er binnen de gemeente nauwelijks bouwlocaties voor nieuwe voorraad bestaan.

In de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap zijn de missie en doelstellingen vastgelegd. Dit rapport vormt de basis voor het beleid en is voldoende bekend bij medewerkers. De doelstellingen uit de bestuursvisie hebben echter een hoog abstractieniveau en zijn weinig meetbaar. Dit maakt het voor de corporatie (en voor de commissie) lastig te beoordelen in hoeverre de beoogde doelstellingen worden bereikt.

Presteren volgens Belanghouders (PvB)

SSW presteert volgens belanghouders meer dan voldoende.

In de vragenlijsten en interviews geven belanghouders op alle onderdelen een positief oordeel over de prestaties van SSW. De corporatie wordt door belanghouders gezien als een maatschappelijk betrokken organisatie, die zich actief inzet voor goed wonen in de gemeente De Bilt en een prettige en betrouwbare samenwerkingspartner is. Belanghouders oordelen wel dat SSW hen (te) weinig bij haar beleidsproces betreft en er is enige kritiek op het besluitvormingsproces. Meer mogelijkheden om invloed op het beleid van de corporatie te kunnen uitoefenen zullen op prijs worden gesteld. De belanghoudersbijeenkomst van februari 2010 was volgens belanghouders een goede eerste stap in deze richting.

Presteren naar Vermogen (PnV)

SSW presteert voldoende naar vermogen, maar zou meer kunnen doen.

De corporatie heeft nog geen concrete visie op de inzet en de meetbare prestaties van het eigen vermogen; de investeringsvisie is in ontwikkeling. Het beschikbare eigen vermogen en de leencapaciteit bieden volgens de commissie aan SSW ruimte voor extra (onrendabele) investeringen ten nutte van de maatschappelijke prestaties



in haar werkgebied, binnen of buiten de gemeente De Bilt. Het is de commissie bekend dat het energiearmer maken van de bestaande woningvoorraad een fors beslag op het vermogen zal leggen, maar concrete plannen en investeringsbedragen zijn de commissie niet bekend. De solvabiliteitsbeoordelingen door het CFV bieden volgens de commissie ruimte voor een hoger risicoprofiel.

SSW verdient een compliment voor de beheersing van haar bedrijfslasten. De netto bedrijfslasten liggen, ook na de recente formatie-uitbreiding, royaal lager dan dergelijke lasten van vergelijkbare corporaties. Door een relatief kleine werkorganisatie werden en worden de activiteiten in het algemeen efficiënt uitgevoerd.

Governance (Gov)

De Governance van SSW is voldoende.

De raad van commissarissen (RvC) vormt zich een goed beeld van de door SSW voorgenomen activiteiten en investeringen. Kritisch tegenspel wordt zeker geboden en de adviesrol van de RvC wordt aantoonbaar ingevuld. Het in de RvC opnemen van specifieke deskundigheid op het gebied van de volkshuisvesting kan, volgens de commissie, het functioneren van de raad verder versterken.

De RvC evalueert jaarlijks het eigen functioneren en doet hiervan voorbeeldig verslag, inclusief de afgesproken actiepunten. Het toetsingskader van de RvC, ten behoeve van de beoordeling van het voorgenomen en gerealiseerde beleid, de beïnvloeding door belanghouders en het handelen van de directeur-bestuurder, is volgens de commissie voor verbetering vatbaar. De relatie tussen de directeur-bestuurder en de RvC is overigens open en transparant.

Dankwoord

De commissie heeft het visiteren van SSW als plezierig en inspirerend ervaren. De ontvangst bij de corporatie en bij haar belanghouders was steeds hartelijk. De commissie dankt alle door haar geïnterviewde personen voor hun open en waardevolle deelname aan het visitatieproces.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

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

Werking

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

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

SSW 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 SSW conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van SSW door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

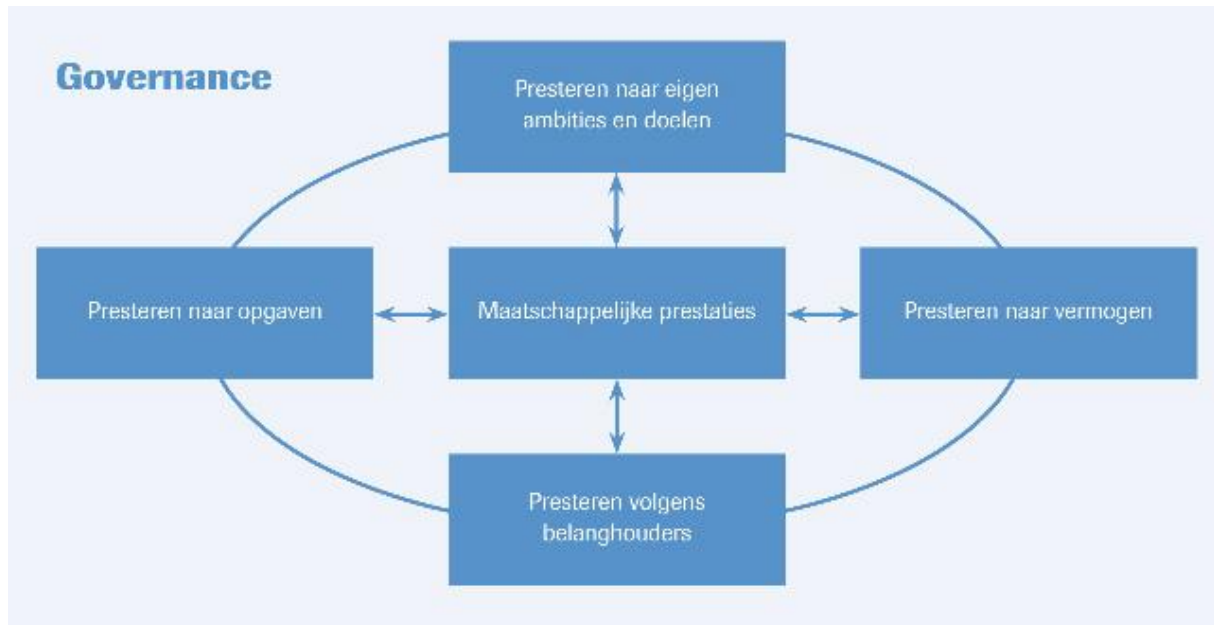
Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de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

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directiel, leidinggevenden, medewerkers en met de accountant van SSW

Als onderdeel van de visitatie heeft SSW een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. SSW diende alle gegevens te

onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0



Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

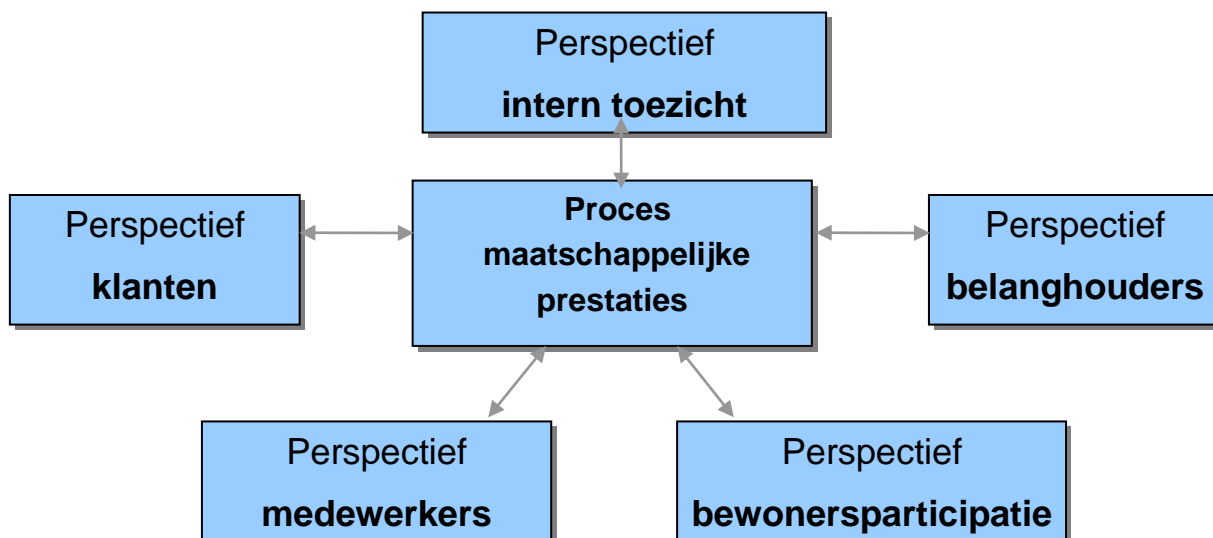
In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-meetproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel.

De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

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

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

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



1.3 SSW en haar werkgebied: een impressie

SSW en haar werkgebied

Woningstichting SSW is in 1998 ontstaan uit een fusie van de drie Biltse woningcorporaties Algemene Biltse Woningbouwvereniging, Woningbouwvereniging Patrimonium en Woningbouwvereniging Sint Joseph. In 2003 is een fusie met Woningstichting Maartensdijk afgerond. SSW bezit circa 4.700 woningen (inclusief overige objecten 5.200 verhuureenheden) in de zes kernen van de gemeente De Bilt (Bilthoven, De Bilt, Maartensdijk, Groenekan, Westbroek, en Hollandsche Rading).

De gemeente De Bilt telt circa 42.000 inwoners en 18.400 woningen. SSW is de enige sociale verhuurder in de gemeente en bezit dus 25,5% van de woningvoorraad in de gemeente. De gemeente De Bilt maakt onderdeel uit van de Bestuur Regio Utrecht (BRU), een samenwerkingsverband van de gemeenten Bunnik, De Bilt, Houten, IJsselstein, Maarssen, Nieuwegein, Utrecht, Vianen en Zeist. SSW werkt met de woningcorporaties in dit gebied samen in de Regionale Woningcorporaties Utrecht (RWU).

Missie en visie

De missie van SSW, vastgelegd in de *Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap* uit 2007, luidt: *Woningstichting SSW is een maatschappelijk onderneming met een publieke taak gericht op het wonen in de zes kernen van de gemeente De Bilt. Wonen in de breedste zin van het woord. Een leefbare en duurzame woonomgeving hoort hier ook bij.*

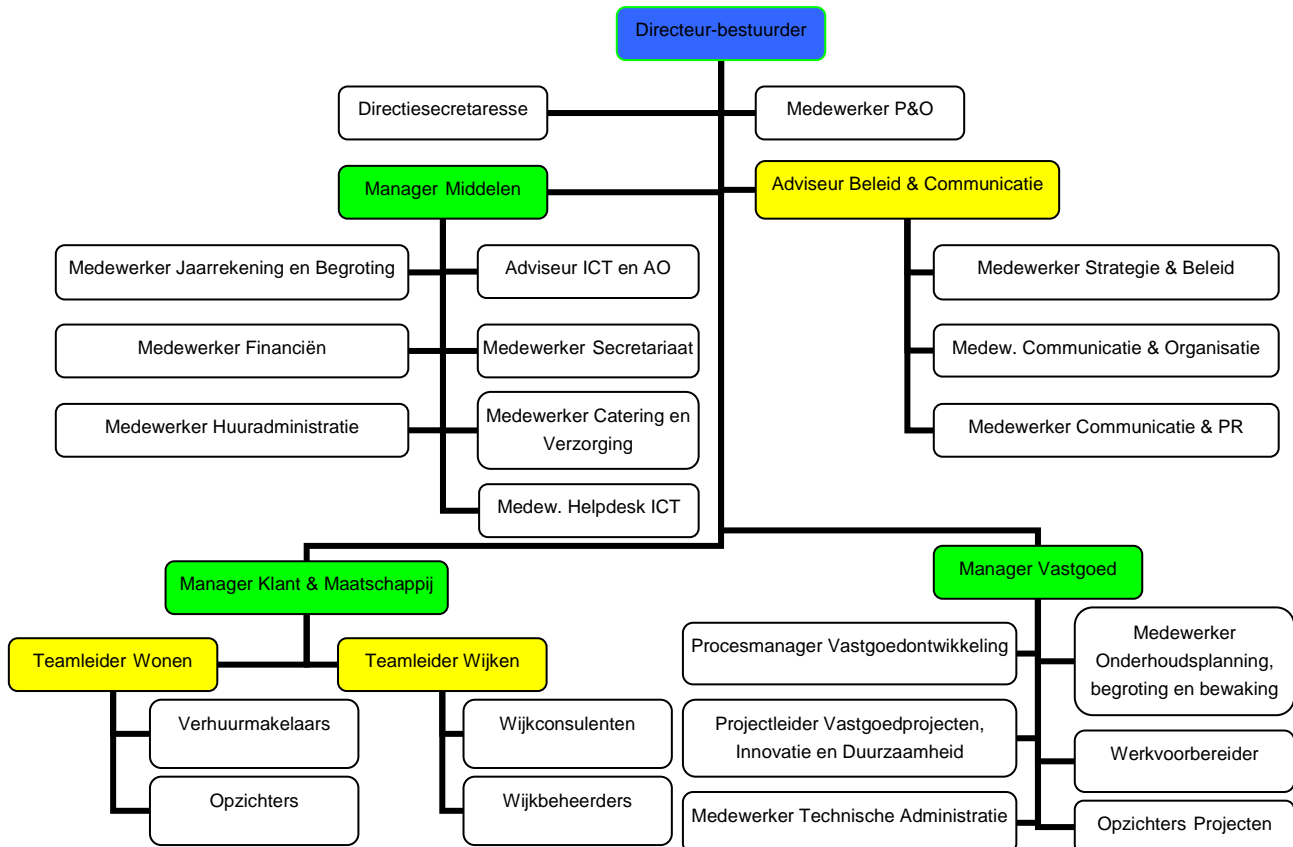
SSW wil hét verschil maken voor klanten, partners, de samenleving en de medewerkers. Hét verschil maken vult SSW in door:

- > Vier kernwaarden na te leven waarop SSW herkend en erkend wil worden: perspectief biedend – ondernemend – verbindend – transparant.
- > Breder georiënteerd te zijn dan een ‘gewone’ corporatie en maatschappelijke meerwaarde te willen leveren: bijdragen aan een betere samenleving door ook maatschappelijke taken te vervullen op het gebied van zorg en welzijn, emancipatie, onderwijs, werkgelegenheid, ontwikkeling etc.
- > Een bredere doelgroep te bedienen dan de ‘klassieke’ primaire doelgroep, open te staan voor wensen van klanten en geïnspireerd te zijn door het perspectief van klanten (lagere inkomens, kwetsbare groepen, middeninkomens). Daarbij geldt dat gebiedskwaliteit meer betreft dan alleen maar huurwoningen.
- > Lokaal verankerd te zijn in de zes kernen van De Bilt.

- > Een netwerkorganisatie te zijn, zich te verbinden met partners (relaties aangaan en onderhouden), actief, open en transparant de dialoog aan te gaan, partners te betrekken bij de beleidsvorming, de informatie van deze partners te vertalen naar een gezamenlijke maatschappelijke agenda en deze te realiseren.

Organisatie

SSW heeft per 1 januari 2010 een nieuw organisatiemodel ingevoerd (zie organogram). Deze organisatieverandering is gepaard gegaan met een beperkte uitbreiding van de organisatie. Per 1 april 2010 telt SSW 39 werknemers verdeeld over 35,6 fte. De directeur-bestuurder van SSW is Ad van Zijl. Het managementteam bestaat uit de directeur-bestuurder en de managers van de afdelingen Middelen, Klant & Maatschappij en Vastgoed. De Raad van Commisarissen van SSW telt vijf leden.



Belanghouders

SSW heeft in de afgelopen vier jaar veel aandacht besteed aan het benoemen van de belanghouders. In de notitie *Midden in de Biltse samenleving, concreet plan van aanpak dialoog belanghouders* (augustus 2009) is op pagina 7-10 een overzicht te vinden van de belanghouders die bij de diverse projecten en activiteiten van SSW betrokken zijn. In de zelfevaluatie geeft SSW aan dat van de hier genoemde belanghouders de belangrijkste zijn:

- > de gemeente De Bilt
- > de overkoepelende bewonersvereniging Woonpraak en de bewonerscommissies
- > zorgpartijen
- > welzijnspartijen



1.4 Leeswijzer

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

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van SSW. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van SSW gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met SSW, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen/Raad van Toezicht invulling aan zijn rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod in hoofdstuk 2 tot en met 6. We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in de gemeente De Bilt

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

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

SSW heeft een regionale toelating, dus de corporatie kan zich richten op een breder werkgebied dan De Bilt. Dit is temeer van belang omdat de opgaven op het gebied van wonen, maar ook de bredere maatschappelijke opgaven in De Bilt, niet los gezien kunnen worden van de Utrechtse regio. De gemeente De Bilt maakt onderdeel uit van de BRU en SSW werkt met andere corporaties in de regio samen in de RWU.

Leidend voor de prestaties naar opgaven zijn daarom de volgende documenten:

- > Gemeente De Bilt, *Samenwerken aan wonen, Woonvisie 2006-2015*, vastgesteld door de gemeenteraad op 29 juni 2006. In deze woonvisie heeft de gemeente haar beleid op het gebied van wonen vastgelegd.
- > Woonstichting SSW en gemeente De Bilt, *Prestatieafspraken 2009-2014*, ondertekend op 29 juli 2009. In deze prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over de huisvesting van de doelgroepen, de kwaliteit van het woonaanbod, de afstemming van wonen-zorg-welzijn, de leefbaarheid van buurten en wijken, het betrekken van bewoners bij beheer en beleid en de wijze van samenwerken tussen de gemeente en SSW.
- > Bestuur Regio Utrecht, *Regionale woonvisie 2030*, vastgesteld door het Algemeen Bestuur van de BRU op 18 maart 2009. Hierin is de visie op de regionale opgave vastgelegd.
- > BRU en RWU, *Prestatieafspraken volkshuisvesting Regio Utrecht 2005-2015*, ondertekend door BRU en RWU op 2 juli 2007. Hierin zijn op regionaal niveau afspraken gemaakt over de nieuwbouw- en herstructureringsopgave, doelgroepen, woonruimteverdeling, monitoring en overleg.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan de gemeentelijke woonvisie en de prestatieafspraken die SSW heeft gemaakt met de gemeente De Bilt en de regio Utrecht (zie de opsomming in par. 2.1.)

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	6,6
2	Betaalbaarheid	8,5
3	Bijzondere doelgroepen	7,3
4	Leefbaarheid	6,8

5	Bouwproductie	6,3
6	Stedelijke vernieuwing	7,0
7	Energie en duurzaamheid	5,0
	Totaal	6,8

Hieronder worden de prestaties van SSW per prestatieveld nader beschreven en vergeleken met de opgaven.

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid		
a		Een woningaanbod bieden voor een gedifferentieerde opbouw van de samenleving, door ruime keuzemogelijkheden voor ouderen, jongeren, grote en kleine huishoudens en bijzondere doelgroepen. Binnen het brede aanbod is de opgave in De Bilt om voor ouderen en jongeren het aanbod te vergroten. De vergrijzing in De Bilt is groot, 20 % van de bevolking is ouder dan 65 (CBS 2009), en deze loopt verder op. Het vergroten van de woningvoorraad en daarmee het verkorten van de wachttijden moet binnenstedelijk worden opgelost.	<p><i>Reguliere toewijzing:</i> in de afgelopen 5 jaar (2005-2009) heeft SSW 1.157 woningen verhuurd via de Woningkrant (exclusief de verhuur aan urgentwoningzoekenden).</p> <p>Gedifferentieerd naar doelgroepen is het resultaat in deze periode:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 70% van de woningen is verhuurd aan een huurder met een inkomen < € 29.125,- (maximaal belastbaar inkomen van 2/3 persoonshuishoudens < 65 jaar voor betaalbare voorraad, januari 2010) > 4% van de woningen is verhuurd aan jongeren (< 23 jaar) > 11% van de woningen is verhuurd aan 65-plussers > 46 woningen zijn verhuurd aan statushouders waarvan 5 in het kader van het generaal pardon > 5 aangepaste woningen zijn verhuurd aan gehandicapten > 12 huurders hebben een laatste kanscontract.
b		Om lokale starters op de woningmarkt een grotere kans te geven (boven instroom uit de regio) zijn er bij toewijzing twee instrumenten ingezet: Het <i>kleine kernen beleid</i> geldt voor kleine kernen < 2000 inwoners (Westbroek, Groenekan, Hollandsche Rading) en geeft de mogelijkheid woningzoekenden van de kleine kernen voorrang te geven bij vrijkomende woningen in de kern. <i>Lokaal Maatwerk</i> geldt ook voor De Bilt, Bilthoven en Maartensdijk: 30 % van de vrijkomende woningen kan ingezet worden voor lokaal maatwerk. SSW kan bepaalde wijken of woningen bestemmen voor bepaalde doelgroepen als dat wenselijk is.	<p><i>Bijzondere instrumenten bij toewijzing:</i> de toepassing van het <i>kleine kernen beleid</i> gaat automatisch via Woningnet. Het resultaat van de afgelopen 5 jaar is dat 26 van de 32 vrijgekomen woningen verhuurd zijn aan inwoners van de kernen.</p> <p><i>Lokaal maatwerk</i> heeft SSW toegepast voor de nieuwbouw Vredestein-Maartensdijk (2009, 16 woningen), Park Brandenburg- Bilthoven (2009, 12 woningen), Opgetogen-Maartensdijk (2010, 20 woningen). Voor de bestaande voorraad is geen gebruik gemaakt van lokaal maatwerk omdat er geen noodzaak of wens was om te interveniëren in de reguliere toewijzing.</p>
c		De opgave is dat 30 % van de totale woningvoorraad in De Bilt sociale huur is in 2014. Om dit aantal te halen heeft de gemeente De Bilt voor nieuwbouw gesteld dat 35 % gerealiseerd wordt in de sociale sector (30 % huur en 5 % koop)	<i>Nieuwbouw:</i> momenteel is 26 % sociale huur in De Bilt. De doelstelling is dit door nieuwbouw te vergroten tot 30 % sociale huur in 2014. Daar waar mogelijk is realiseert SSW meer sociale woningbouw dan de ondergrens van de Woonvisie aangeeft, zoals bij Vredestein (100% sociale huur).
d1		Kansen vergroten voor huisvesting aan jongeren < 23 jaar.	<i>Stimuleringsmaatregel bevorderen inschrijving woningzoekenden:</i> Op initiatief SSW schrijft de gemeente elk jaar jongeren aan die 18 worden met de tip om zich nu als woningzoekende te registreren.
d2			<i>Casa Confetti:</i> Financiële deelneming in het project

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
			Casa Confetti in de Uithof Utrecht. Het project omvat de bouw van 377 studentenwoningen. Totaal 19 corporaties nemen deel in de venootschap. Als tegenprestatie heeft SSW het recht om 6 jongeren uit De Bilt met voorrang een studentenappartement te bieden in Utrecht.
e		In verband met de sterke vergrijzing is de opgave in de gemeente De Bilt, de woningvoorraad te vergroten voor ouderen met en zonder zorgindicatie.	<i>Aanbod voor ouderen:</i> het aanbod van SSW aan woningen voor ouderen met zorgindicatie is 173 woningen, het aanbod aan seniorenwoningen zonder zorgindicatie is 292 woningen. Het vergroten van het aanbod realiseert SSW door levensloopbestendig renoveren en in nieuwbouwplannen. Zie PnO 3C.
		Score	6,6

Toelichting:

- > *Reguliere toewijzing:* In de prestatieafspraken 2009-2014 (pagina 3) wordt als een van de hoofddoelstellingen van de woonvisie 2006-2015 geformuleerd 'ruimere keuzemogelijkheden voor zowel jongeren als ouderen en voor zowel kleine als grote huishoudens met als doel een gedifferentieerde opbouw van de samenleving.' Deze hoofddoelstelling is noch in de woonvisie noch in de prestatieafspraken gekwantificeerd of geconcretiseerd. Er zijn ook geen doelstellingen geformuleerd rond de toewijzing van woningen. Het toetsen van de doelstelling is daarmee lastig. Uit tabel 9 (bijlage 1, pagina 7) van de woonvisie blijkt dat in 2005 van de huishoudens in De Bilt 3,4% van jonger was dan 25 jaar en 28,4% ouder dan 65 jaar. De verhuur aan jongeren (4%) lijkt daarmee redelijk in overeenstemming met de omvang van de doelgroep. De verhuur aan ouderen (11%) lijkt ver achter te blijven bij de omvang van de doelgroep. In dat opzicht voldoet SSW niet aan de doelstelling uit de woonvisie. De corporatie is voor het behalen van de doelstelling afhankelijk van Woningnet. Via monitoring van slaagkansen en labeling van woningen is het resultaat wel te beïnvloeden. Het eindoordeel is 6, de corporatie voldoet bijna aan de norm.
- > *Bijzondere instrumenten bij toewijzing:* De toepassing van het *kleine kernenbeleid* is succesvol. Van de 32 vrijgekomen woningen zijn er 26 toegewezen aan inwoners uit de kleine kernen. Ook *lokaal maatwerk* bij nieuwbouw werkt goed. Alle woningen in Park Brandenburg zijn toegewezen aan doorstromers uit de gemeente, de woningen in Opgetogen zijn voor het overgrote deel toegewezen aan inwoners van Maartensdijk (27 van de 32) en verder aan inwoners van De Bilt (4 woningen) (zie jaarverslag 2009 blz. 22). De corporatie voldoet dus aan de doelstelling.
- > *Nieuwbouw:* Volgens de bijlage van de prestatie-evaluatie met een overzicht van de nieuwbouw heeft SSW in de periode 2006-2009 in de sociale huur- en koopsector totaal 40 woningen opgeleverd (exclusief de aankoop van de Van Laarwoningen). Dit omvat de projecten Weltevreden (12 woningen), Vredestein (16 woningen) en Park Brandenburg (12 woningen). De totale bouwproductie in De Bilt bedroeg in die periode 155 woningen (bron: CBS-statline). Feitelijk heeft SSW dus 25,8% van de totale bouwproductie in de gemeente in de sociale huur- en koopsector gerealiseerd. Dit is een afwijking van 14%. Volgens de meetsystematiek leidt dat tot een 5 (afwijking tussen -10 en -25%). De commissie meent dat een deel van de afwijking wordt veroorzaakt door externe oorzaken, zoals lange planprocedures, en geeft daarom een 6.
- > *Kansen voor jongeren:* Stimulering van de inschrijving van jongeren is opgenomen in het *Actieprogramma Jongerenhuisvesting Woonstichting SSW* (blz 7). De afspraak is bevestigd in de prestatieafspraken met de gemeente (blz 6). De actie wordt jaarlijks uitgevoerd (jaarverslag 2009, blz 24). Casa Confetti is eveneens aangekondigd in het actieprogramma jongerenhuisvesting (blz. 6). De deelname van SSW is beschreven in jaarverslag 2008 (blz 38). SSW geeft aan dat jongeren uit de Bilt nauwelijks gebruik maken van Casa Confetti, vermoedelijk omdat jongeren uit de Bilt thuis kunnen blijven wonen als ze gaan studeren in Utrecht. Dat de jongeren uit De Bilt weinig gebruik maken van de mogelijkheden van het project is de corporatie niet aan te rekenen. De corporatie voldoet aan de norm.

- > *Aanbod voor ouderen:* De doelstelling 'woningvoorraad voor ouderen vergroten' is weinig SMART geformuleerd. Als geleverde prestatie wordt hier het huidige aanbod vermeld. Dat zegt niets over de doelstelling 'vergroten van het aanbod'. De commissie heeft deze prestatie daarom niet beoordeeld.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid		
a		SSW draagt zorg voor betaalbare huisvesting aan de doelgroepen.	<i>Betaalbare huisvesting:</i> de woningvoorraad (4.875) van SSW is als volgt opgebouwd (1-1-2010): > 22,2% ≤ € 357,37 > 52,6% tussen € 357,37 - € 511,50 > 23,8 % tussen € 511,50 en € 647,53 > 1,4% > 647,53 SSW houdt de woningvoorraad bereikbaar en betaalbaar door een groot deel van haar bezit (98,6%) van de voorraad onder de huursubsidiegrens te houden. Ook doet SSW onrendabele investeringen om woningen betaalbaar te houden, zoals bijv. aankoop van de Van Laar woningen.
b		SSW zorgt ervoor dat minimaal 25 % van de eengezinswoningen en 40 % van de meergezinswoningen tot de kernvoorraad blijven behoren.	<i>Kernvoorraad:</i> 49% van de eengezinswoningen en 92% van de meergezinswoningen behoren tot de kernvoorraad (< € 511,50, prijspeil juli 2009)
c		Woonlasten beperken door gematigd huurverhogingsbeleid.	<i>Huurbeleid:</i> het huurniveau van de woningen van SSW is 68% van maximaal redelijk (juli 2009). SSW past een gematigd huurbeleid toe, conform overheidsvoorschriften. In 2009 is in overleg met Woonspraak, onze huurdersorganisatie, de huurverhoging gematigd tot 2,25% in plaats van 2,5%. SSW heeft tot nu toe geen huurharmonisatie toegepast.
		Score	8,5

Toelichting:

- > *Betaalbare huisvesting:* de doelstelling is niet geoperationaliseerd en daarmee niet te beoordelen door de commissie
- > *Kernvoorraad:* De doelstelling is vastgelegd in de prestatieafspraken (bladzijde 7). Zowel bij de eengezinswoningen als bij de meergezinswoningen is percentage van het bezit van SSW dat tot de kernvoorraad behoort, (meer dan) het dubbele van de afgesproken norm. Volgens het normenstelsel leidt dit tot een 10 (overschrijding meer dan 75%).
- > *Huurbeleid:* De afspraak is vastgelegd in de prestatieafspraken (bladzijde 7). De doelstelling is niet geoperationaliseerd en daarmee moeilijk te toetsen. De geleverde prestatie ligt in lijn met de afspraak. Vooral de lagere huurverhoging in 2009 en het niet-toepassen van huurharmonisatie dragen hier aan bij. De commissie oordeelt dat SSW voldoet aan de gemaakte afspraak.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen		
a		De Bilt is een sterk vergrijsde gemeente. In 2009 was 20% van de bevolking 65 jaar of ouder. De verwachting is dat het aantal senioren met 1.600 zal toenemen tussen 2005 en 2015). Het gaat	

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		<p>hierbij om mensen met en zonder zorgbehoefte. Om ouderen langer zelfstandig te laten wonen is investeren in diensten en voorzieningen (woonzorg/service) noodzakelijk.</p>	
a1			<p><i>Project MENS:</i> om aan de doelstelling te voldoen neemt SSW onder meer deel aan het project MENS. Het project MENS heeft tot doel om een volledig pakket aan te bieden op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Woonstichting SSW is een van in totaal tien samenwerkende partijen die een convenant hebben afgesloten om MENS tot een succes te brengen. In Weltevreden-De Bilt-West en in Maartensdijk lopen pilotprojecten. MENS is in 2009 door de SEV benoemd tot voorbeeldproject. Concreet zijn er in 2008 wijkservicepunten met helpdesk wonen-welzijn-zorg ingericht in buurthuis 't Hoekie-Weltevreden en in Dijkstate-Maartensdijk. In 2010 is het wijkservicepunt in Maartensdijk uitgebreid met een sociaal steunpunt, gemeentelijke dienstverlening en een wekelijks spreekuur van SSW.</p>
a2			<p><i>Het Trefpunt:</i> Het Trefpunt is een laagdrempelige ontmoetingsplek en servicepunt. Ook gaan medewerkers actief op bezoek bij zorgmijders. SSW heeft samengewerkt bij het totstandkomen van het Het Trefpunt en heeft een financiële bijdrage geleverd voor de aanloopkosten. SSW meldt bewoners aan bij vermoeden van sociale isolatie en bij vermoeden van hulpvragen.</p>
b		<p>De opgave om de zelfredzaamheid te vergroten door ouderen en hulpbehoevenden langer zelfstandig te laten wonen wordt voor een deel gezocht in het investeren in domoticoepassingen.</p>	<p><i>Domotica:</i> In samenwerking met zorginstelling De Bilthuysen heeft SSW meegedaan aan een experiment 'screen to screen' om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen (2008/2009). Bewoners kunnen via een scherm in hun huis contact opnemen met onder andere huisarts, zorginstellingen en SSW. De doelstelling was om 50 bewoners aan te sluiten op de voorziening. In 2009 zijn er 18 cliënten aangesloten.</p>
		Score	7,3

Toelichting:

- > *Algemeen:* De doelstelling zoals vastgelegd in de woonvisie (pagina 9-10) is vaag en weinig operationeel geformuleerd. In de prestatieafspraken is geformuleerd (pagina 9) 'SSW faciliteert projecten op het gebied van wonen, zorg en welzijn zoveel mogelijk vanuit vastgoed. Zij stelt ruimte tegen een prijs beschikbaar, die haalbaar is voor de partner en die voor SSW bedrijfseconomisch verantwoord is'. Ook deze afspraak is weinig concreet en toetsbaar. Getoetst is daarom of de door SSW genoemde projecten bijdragen aan de hoofddoelstelling:
 - > *Project MENS:* De visitatiecommissie heeft op grond van het gestelde in het jaarverslag 2009 (blz 56-57) en de interviews met zorg- en welzijnspartijen grote waardering voor het project MENS. De door SSW geleverde prestatie voldoet aan de norm, terwijl SSW via MENS haar prestaties nog verder probeert te verbeteren. Het oordeel van de commissie op dit punt is een 8.0.
 - > *Het Trefpunt:* Het Trefpunt is *een* voorbeeld van 'investeren in samenwerking', zowel letterlijk (bijdragen aan de aanloopkosten) als figuurlijk (aankomen bewoners bij vermoeden van isolatie en hulpvragen). De corporatie voldoet aan de norm.

- > *Domotica*: De afspraak in de prestatieafspraken over domotica is 'SSW neemt deel aan en innovatieproject op dit gebied en levert hiertoe financiën en personele inzet' (pagina 10). SSW neemt deel aan een domoticaproject in samenwerking met De Bilthuysen en levert een financiële bijdrage en personele inzet (zie jaarverslag 2009, blz 58). In dit jaarverslag geeft SSW aan dat het project moeizaam verloopt doordat het ontbreekt aan cliënten die deel kunnen of willen nemen aan het project. Daardoor is de doelstelling 50 cliënten aan te sluiten niet gehaald. De visitatiecommissie vindt dat SSW niet aangerekend kan worden dat er minder cliënten deel willen/kunnen nemen. De corporatie voldoet aan de in de prestatieafspraken gemaakte afspraak.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid		
a		SSW stelt aan welzijnsinstellingen huisvesting beschikbaar tegen een acceptabele prijs.	<i>Faciliteren van welzijn in de wijk</i> : SSW heeft de mogelijkheid onderzocht om het Trefpunt (laagdrempelige ontmoetingsplek) te huisvesten, echter de locatie Hessenweg was financieel niet haalbaar. Op de locatie Toutenburg heeft SSW de recreatieruimte uitgebreid. De ruimte wordt verhuurd aan zorgorganisatie Cordaan voor het bieden van zorg en aan SWO De zes kernen voor het bieden van welzijnsactiviteiten.
b1		Focus op duurzame wijken met als doelstelling een schoon, heel en veilig woonklimaat waar mensen graag wonen. Om dit te bereiken zet SSW een aantal instrumenten die bijdragen aan het halen van deze doelstelling. Deze instrumenten zijn genoemd onder de prestaties.	<i>Wijkbeheerders</i> : Inzet van wijkbeheerders vanuit SSW met de verantwoordelijkheid de leefbaarheid in de semi-openbare ruimtes zoals gemeenschappelijke entrees, portieken en brandgangen te waarborgen. Voor de bewoners betekenen de wijkbeheerders een duidelijk aanspreekpunt om wensen en klachten direct op te pakken
b2			<i>Leefbaarheidsbudget</i> . Via het leefbaarheidsbudget (begroot € 200.000 per jaar) kunnen bewoners activiteiten organiseren in de wijk. Uit het leefbaarheidsbudget werd in 2006 en 2007 een deel van de loonkosten van de wijkbeheerders betaald. Ook het aanbrengen van verlichting op de achterpaden, het aanbrengen van inbraakwerend hang- en sluitwerk wordt uit dit budget betaald. Wijkinitiatieven zoals een speeltuin in de Leijen 2006, een braderie in Brandenburg-west, het aanbrengen van Vogelhuisjes in de Anne Franklaan (2008) en diverse buurtbarbecues zijn gefinancierd uit het budget. Uitgaven: > 2006 € 209.300 > 2007 € 221.238 > 2008 € 134.068 > 2009 € 188.965
c		Eind 2010 zijn alle woningen van SSW op het niveau politiekeurmerk Veilig Wonen.	<i>Veilige woonomgeving</i> : Inbraakwerend hang- en sluitwerk brengt SSW aan bij het uitvoeren van planmatig onderhoud (schilderwerk) en groot-onderhoud. In 2007 was 49% van de woningen op het niveau PKVW, in 2010 is het percentage 75%.
d		Het realiseren van een veilige woonomgeving door het aanbrengen van achterpadverlichting	<i>Achterpadverlichting</i> : Vanuit het leefbaarheidsbudget wordt het aanbrengen van achterpadverlichting gefinancierd. In diverse wijken inmiddels aangebracht.
e1		Samenwerking op het gebied van leefbaarheid, terugbrengen van overlast door deelname aan diverse overleggen.	<i>Actieteam Jongeren</i> : Deelname aan het maandelijks overleg Actieteam Jongeren (jongerenwerk, politie, maatschappelijk werk, SSW)

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
			met als doel acties genereren om overlast van groepen jongeren terug te brengen.
e2			<i>Netwerk 12+</i> : Deelname aan het maandelijks overleg van netwerk 12 +, een interdisciplinair overleg met betrekking tot individuele jongeren die extra aandacht behoeven
e3			<i>MENS</i> : Maandelijks overleg met projectgroep MENS, waarbij zorgvragen en woonoverlast wordt besproken (samen met gemeente, zorginstellingen, politie, woonbegeleiding, het Trefpunt) en acties worden uitgezet.
e4			<i>Toezichthoudersoverleg</i> : Maandelijks overleg tussen wijkbeheerders SSW en toezichthouders gemeente om zaken op het gebied van leefbaarheid op te pakken en af te stemmen.
e5			<i>Tweede kansbeleid</i> : Voortzetting tweede kansbeleid, huisvesten van overlastgevers en huurders met een huurachterstand om met begeleidingscontract zelfstandig te kunnen blijven wonen. Van 2005 t/m 2009 zijn 12 mensen via een tweede kanstraject gehuisvest
		Score	6,8

Toelichting:

- > *Faciliteren van welzijn in de wijk*: in de prestatieafspraken is als afspraak geformuleerd (pagina 9) 'SSW faciliteert projecten op het gebied van wonen, zorg en welzijn zoveel mogelijk vanuit vastgoed. Zij stelt ruimte tegen een prijs beschikbaar, die haalbaar is voor de partner en die voor SSW bedrijfseconomisch verantwoord is'. Deze afspraak is weinig concreet en toetsbaar. In de afspraken krijgt SSW het primaat bij het (her)ontwikkelen en beheren van welzijnsvastgoed op grond van de gemeente. De geleverde prestatie die SSW aandraagt, heeft betrekking op één project. De visitatiecommissie vindt deze prestatie in het licht van de prestatieafspraken (onder meer het primaat dat SSW krijgt) niet indrukwekkend. Omdat er echter geen concrete afspraak is gemaakt, krijgt SSW het voordeel van de twijfel. Eindoordeel: de corporatie voldoet aan de norm.
- > *Wijkbeheerders*: SSW heeft 'drie wijkbeheerders in dienst en zet deze blijvend in voor de leefbaarheid in wijken, buurten en kernen,' zo stellen de prestatieafspraken (blz. 11). De gemeente draagt financieel voor 50% bij aan de kosten van één wijkbeheerder. Zowel uit het jaarverslag 2009 (pagina 50) als uit het interview met het Managementteam blijkt dat het aantal wijkbeheerders is teruggebracht van drie naar twee. De gemeente lijkt hierover niet geïnformeerd. Uit de resultaten blijkt niet dat het terugbrengen van het aantal wijkbeheerders tot meer leefbaarheidsproblemen heeft geleid. De commissie meent daarom dat SSW voldoet aan de norm, met de kanttekening dat de communicatie op dit punt beter had gekund.
- > *Leefbaarheidsbudget*: In de prestatieafspraken wordt gesproken over een leefbaarheidsbudget bij SSW van € 200.000,- per jaar (pagina 12). Uit de verstrekte gegevens blijkt dat dit bedrag in de periode 2006-2009 jaarlijks begroot is en voor het overgrote deel ook is besteed (zeker als er rekening mee wordt gehouden dat in 2008 en 2009 niet meer een deel van de loonkosten van de wijkbeheerders uit dit budget werd betaald). Eindoordeel: de corporatie voldoet aan de norm.
- > *Veilige woonomgeving*: In de prestatieafspraken is de afspraak geformuleerd als 'SSW streeft er naar om uiterlijk 2010 al haar woningen op het niveau van het Politiekeurmerk Veilig Wonen te brengen' (pagina 8). Uit de geleverde prestatie-evaluatie blijkt dat het percentage woningen dat voldoet tussen 2007 en 2010 is opgelopen van 49% naar 75%, maar dat 100% niet haalbaar is en dat de planning wordt aangepast. De corporatie heeft een forse inspanning geleverd maar voldoet niet. Doordat de norm als streven is geformuleerd, waardeert de commissie de prestatie met een 6.

- > *Achterpadverlichting*: In de prestatieafspraken is niets opgenomen over achterpadverlichting. Er is dus geen prestatie geformuleerd die SSW zou moeten leveren. Dit punt is door de commissie niet beoordeeld.
- > *Actieteam Jongeren*: Het actieteam jongeren wordt genoemd in de prestatieafspraken (blz 12). 'Maandelijks voeren politie, SSW en gemeente overleg over overlasterisituaties van met name hangjongeren, maar ook over andere veiligheidsgerelateerde zaken'. Volgens het jaarverslag neemt SSW ook daadwerkelijk deel aan dit overleg. De corporatie voldoet aan de afspraak.
- > *Netwerk 12+, project MENS, toezichhoudersoverleg*: In de prestatieafspraken is niets opgenomen over deze punten. Er is dus geen prestatie geformuleerd die SSW zou moeten leveren. Dit punt is door de commissie niet beoordeeld.
- > *Tweede kansbeleid*: In de prestatieafspraken staat 'SSW zal in samenwerking met haar maatschappelijke partners en de gemeente haar tweede kansbeleid voortzetten' (pagina 12). Deze doelstelling is weinig concreet en toetsbaar. Uit het feit dat 12 mensen via een tweede kanstraject zijn gehuisvest, concludeert de commissie dat SSW aan de afspraak voldoet.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie		
a		De totale nieuwbouwopgave voor de gemeente de Bilt is 1.200 nieuwe woningen tussen 2005 en 2014. Het aandeel sociale huur is 35 % (420 woningen) waarvan 5% sociale koop en 30 % sociale huur.	<i>Nieuwbouw</i> : de gerealiseerde toename sociale woningbouw (huur en koop) van 2006 tot en met 2010 (exclusief bijzondere doelgroepen) is 164 woningen. De prognose van woningbouw van SSW voor de jaren 2011 t/m 2015 is 285 woningen. Zie de bijlage van de prestatieevaluatie 'overzicht nieuwbouw 2006-2015'
b		Aankoop van locaties voor herstructurering en uitbreiding van het woningbezit.	<i>Aankoop locaties</i> : > Aankoop Molenkamp 48 (2008) pand op bedrijventerrein, herontwikkeling voor woningbouw > Aankoop Jachtlaan 15/19 (2009) voor herontwikkeling, bouw voor psychogeriatrische patiënten > Aankoop van pand MBO-raad in 2009 voor het realiseren van 40 woningen na 2015. Pand wordt sinds 2009 verhuurd aan muziekschool in afwachting van het nieuwe pand in het Project Melkweg. > Aankoop Nieuwstraat 95 (2007) en sloop van op de locatie aanwezige ijsfabriek (2008), bestemd voor nieuwbouw 6 appartementen voor jongeren prognose start 2010, oplevering 2011.
c		SSW zet zich in om de sociale woningvoorraad in stand te houden of uit te breiden door aankoop woningbezit van derden.	<i>Aankoop woningbezit</i> : Aankoop van de van Laar (particuliere belegger) woningen in 2008, 92 huurappartementen in de sociale sector.
d		Bij sloop wordt tenminste een evenredig aantal woningen teruggebouwd.	<i>Sloop bestaand bezit</i> : Sloop: Weltevreden: 10 woningen gesloopt, 12 teruggebouwd;
		Score	6,3

Toelichting:

- > *Nieuwbouw*: De opgave is vastgelegd in de prestatieafspraken (blz 5). Volgens de afspraak moet SSW tussen 2005 en 2014 minimaal 420 woningen bouwen. In de periode 2006-2010 zijn gebouwd volgens opgave van SSW:
 - > 72 woningen sociale sector (Weltevreden 12 woningen, Vredestein 16 woningen, Park Brandenburg 12 woningen. Opgetogen 32 woningen)
 - > 6 woningen vrije sector

- > 62 eenheden bijzondere doelgroepen

Daarnaast zijn 92 woningen aangekocht van een particuliere belegger. SSW rekent deze mee laatste woningen in de productie en komt zo tot 164 woningen in de sociale sector (exclusief 6 woningen vrije sector en 62 eenheden bijzondere doelgroepen). In de afspraken is echter uitdrukkelijk sprake van 'nieuwe woningen'. Zelfs als de aangekochte woningen worden meegerekend komt SSW na 60% van de periode met een productie van 164 woningen uit op slechts 40% van de totaal geplande productie voor de periode 2005-2015. Om de totale geplande productie te halen is een forse inspanning nodig. De commissie verwacht dat SSW niet meer dan 80% van de prestatie zal leveren. Op basis van het voorgaande is het eindoordeel van de commissie een 5 (afwijking tussen -10% en -25%).

- > *Aankoop locaties*: De genoemde aankopen zijn gedaan met als doel te komen tot herstructurering. Deze aankopen zijn daarom beoordeeld onder Stedelijke Vernieuwing 6a5
- > *Aankoop woningbezit*: In de prestatieafspraken (blz 4) staat 'SSW blijft haar aankoopbeleid hanteren om in bepaalde situaties woningen of ander vastgoed aan te kopen, mits deze aankopen financieel verantwoord zijn en passen binnen de doelstellingen als sociaal verhuurder'. De in de prestatieafspraken geformuleerde doelstelling is algemener dan hier bij 5c aangegeven. De aankoop lijkt in lijn te liggen met de prestatieafspraken, zowel passend binnen het aankoopbeleid als binnen de doelstelling uitbreiding van de sociale huurvoorraad. De corporatie voldoet aan de norm.
- > *Sloop bestaand bezit*: In de prestatieafspraken is vastgelegd (blz 4) dat SSW bij sloop tenminste hetzelfde aantal woningen zal terugbouwen. In het project Weltevreden heeft SSW 10 woningen gesloopt en 12 teruggebouwd (jaarverslag 2007, blz 24). SSW voldoet dus aan de afspraken.

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing		
a		Vergroten beschikbare woningvoorraad en leefbaarheid en de vitaliteit stimuleren door ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed.	Aankoop diverse locaties voor nieuwbouw, zie bouwproductie 5b
		Score	7,0

Toelichting:

- > *Aankoop locaties*: De doelstelling is algemeen en weinig concreet geformuleerd. De aankopen genoemd onder 5b zijn gedaan met het oog op herstructurering en stedelijke vernieuwing en dragen daarmee bij aan de doelstelling. In principe is met de aankopen een goede basis gelegd voor stedelijke vernieuwingsactiviteiten in de toekomst.
- > *Gemeentehuis Maartensdijk/Melkweg*: SSW voert in de prestatie-evaluatie deze projecten op als prestaties op het terrein van stedelijke vernieuwing. Deze projecten zijn echter nog niet gerealiseerd en vallen daarmee buiten de beoordeling door de visitatiecommissie.

Energie en Duurzaamheid

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid		
		In antwoord op de samenleving het terugdringen van het energieverbruik door het energiezuiniger maken van het bestaande bezit. SSW heeft de ambitie om gemiddeld energielabel C voor haar woningbezit te realiseren in 2011, zie ook PnAD 7b	Verbeteren energetische kwaliteit: De stand per 1-1-2010 is: > 39% energielabel ABC > 33 % energielabel D > 28 % EFG Bij renovatie en grootonderhoud worden energiebesparende maatregelen getroffen, zoals bij het project Weltevreden in 2007, Project

Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		Centrum II in 2009, Hendrik de Keijserkwartier, 2010
	Score	5,0

Toelichting:

- > In de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap is het streven het gehele woningbezit tenminste te laten voldoen aan de eisen van energielabel C. In de prestatieafspraken (blz 7) is de afspraak dat SSW er naar streeft om gemiddeld EPA-energielabel C te bereiken voor al haar woningen. 'Streven' geeft alleen een intentie weer. Aan de afspraak is geen deadline gekoppeld, onduidelijk is waar de genoemde datum van 2011 vandaan komt. Uit de opgave van SSW blijkt dat het project Weltevreden 146 woningen omvat, Centrum II 216 woningen en Hendrik de Keijserkwartier 69 woningen. Totaal zijn dus in de periode 2006-2009 bij 431 woningen de energielabels ingrijpend verbeterd (circa 110 woningen per jaar). Volgens het jaarverslag 2009 (blz 32) heeft per 1-1-2010 39% van het bezit van SSW het label C of hoger en voldoet daarmee aan het streven, 33% (circa 1.600 woningen) heeft energielabel D, 28% (circa 1.350 woningen) heeft label E of lager. SSW moet dus nog bijna 3.000 woningen verbeteren. In het tempo van 2006-2009 duurt het nog vele jaren voordat het hele bezit op gemiddeld label C-niveau is. Het eindoordeel van de commissie is dat SSW niet voldoet aan de norm, maar wel bezig is verbeteringen aan te brengen. Dit leidt tot het oordeel 5, bijna voldoende.

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

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

Toelichting:

- > *Overzicht opgaven:* SSW beschikt over inzicht in de lokale opgave via de woonvisie van de gemeente De Bilt en de prestatieafspraken. De commissie vindt dat de opgave op lokaal niveau in deze stukken weinig concreet en operationeel is uitgewerkt. Het werkgebied van SSW is groter dan De Bilt. Inzicht in de regionale opgave heeft SSW door deelname aan het RWU (Regionale woningcorporaties Utrecht). Er is een Regionale woonvisie 2020, gemaakt door het BRU en er zijn regionale prestatieafspraken tussen BRU en RWU. SSW heeft geen weloverwogen eigen keuze gemaakt welke opgaven zij wil aanpakken op regionaal niveau.
- > *Ontwikkeling omgevingsvariabelen:* De corporatie beschikt via woonvisies, prestatieafspraken en convenanten over veel documenten waarin de omgevingsvariabelen in beeld worden gebracht. Ook in de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap is de omgeving in beeld gebracht. De corporatie brengt de omgevingsvariabelen niet periodiek en systematisch in beeld. Er is dus ruimte voor verbetering.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt	6,0

	extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	
III.1	De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,0
III.2	De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,0
III.3	De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting:

- > *Beschrijving opgaven:* In de prestatieafspraken met de gemeente komen alle genoemde prestatievelden aan de orde. De opgave is niet beschreven, maar wel wat SSW op dit terrein doet. De activiteiten van SSW zijn weinig concreet en toetsbaar geformuleerd. In de jaarplannen worden concrete projecten beschreven, maar deze zijn niet gekoppeld aan de opgaven uit de prestatieafspraken. Er is dus zeker ruimte voor verbetering.
- > *Meetbare doelen en prioritering:* De doelen van SSW zoals die blijken uit de prestatieafspraken, zijn op veel punten niet meetbaar (zie ook het vorige punt). Er is geen prioritering in de doelen aangebracht. SSW voldoet in beperkte mate aan het eerste deel van de norm en niet aan het tweede. De commissie heeft het beeld dat met de organisatieverandering hier wel verbetering in komt.
- > *Benodigde samenwerking:* SSW beschrijft in de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap in algemene termen welke samenwerking nodig is: 'SSW ziet zich zelf primair als een netwerkorganisatie gericht op het leggen van verbindingen met de samenleving en samenwerkingspartners' (blz 35). Dit is niet verder geoperationaliseerd of per opgave uitgewerkt. Uit het handelen van SSW blijkt de corporatie zeer samenwerkingsgericht te zijn. De commissie geeft daarom als eindoordeel een 7.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	5,0
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	5,0

Toelichting:

- > *Beoordeling prestaties:* de voortgang van de prestatieafspraken wordt intern slechts zeer beperkt gemonitord: de *Monitor Prestatieafspraken Voortgangsdokument 2010* monitort slechts een beperkt aantal punten en bevat veel opmerkingen als '... zoekt dit verder uit', '...vraagt naar de stand van zaken'. De monitor is niet besproken met de gemeente. In het jaarlijks activiteitenplan richting gemeente worden voorgenomen projecten beschreven maar is geen koppeling gelegd met (de stand van zaken van) de prestatieafspraken of de opgave. SSW volgt intern haar prestaties via de Balanced Scorecard. Hierin is geen relatie gelegd met de opgave in de prestatieafspraken. Afwijkingen van de prestatieafspraken worden niet in beeld gebracht. De commissie heeft het beeld dat SSW mede door de organisatieverandering hier verbetering in aanbrengt.
- > *Verbetering bij onvoldoende realisatie:* Er zijn geen documenten gevonden waarin de corporatie aangeeft hoe zij bij onvoldoende realisatie van de opgave, de doelen alsnog probeert te halen. De commissie heeft wederom de indruk dat hier langzamerhand met de nieuwe organisatie verbetering in komt.



2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Cijfers overnemen uit meetschema

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

Toelichting

- > SSW presteert over het algemeen ruim voldoende gezien de opgaven in De Bilt. Op het prestatieveld Betaalbaarheid presteert SSW zelfs goed doordat een (veel) groter deel van het bezit binnen de kernvoorraad wordt gehouden dan is vastgelegd in de prestatieafspraken en de corporatie een gematigd huurbeleid voert. Bij het prestatieveld Bouwproductie is gezien de huidige stand van zaken niet te verwachten dat SSW de overeengekomen productie zal halen. Hier liggen ook deels externe oorzaken aan ten grondslag. Op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid blijft SSW ver verwijderd van de afspraak om alle woningen gemiddeld op energielabel C te brengen. Daarmee is dit prestatieveld het enige waar SSW duidelijk onderpresteert.
- > Op het gebied van Kennis en Inzicht en Planning scoort SSW voldoende maar is er ruimte voor verbetering. De commissie mist in de documenten een (veel) betere operationalisering van doelstellingen en opgaven, waarbij deze meer concreet, meetbaar en tijdgebonden worden geformuleerd, en een scherpere prioriteitstelling, waarbij SSW duidelijker aangeeft welke keuzes gemaakt worden.
- > Bij Monitoring is het oordeel bijna voldoende. De voortgang van de prestaties wordt in vergelijking met de opgaven (bijvoorbeeld aan de hand van de prestatieafspraken) niet scherp gevolgd en ook niet, zowel intern als extern met de gemeente, regelmatig ten behoeve van nieuwe besluiten besproken. Een veel preciezere monitoring maakt het volgens de commissie vanzelfsprekend om bij onderpresteren duidelijke verbeteracties te formuleren.

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

3.1 Missie en ambities

De missie van SSW zoals opgenomen in de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap luidt:
Woonstichting SSW is een maatschappelijk onderneming met een publieke taak gericht op het wonen in de zes kernen van de gemeente De Bilt. Wonen in de breedste zin van het woord. Een leefbare en duurzame woonomgeving hoort hier ook bij.

SSW wil niet alleen een maatschappelijk ondernemer maar ook maatschappelijk ondernemend zijn. SSW kiest daarom nadrukkelijk voor een brede maatschappelijke oriëntatie bestaande uit:

- > een fysieke component waarbij het realiseren van sociale woningbouw en maatschappelijk vastgoed centraal staat; het gaat dan om de stenen;
- > een sociaal-maatschappelijke component waarbij SSW bijdraagt aan een goed woon- en leefklimaat in wijken en buurten; hierbij staan de mensen centraal.

Samenwerking en samenhang vormen daarbij de belangrijkste uitgangspunten. Als netwerkorganisatie richt SSW zich op het leggen van verbindingen met de samenleving.

SSW ziet als haar maatschappelijke opdracht te zorgen voor *Goed, betaalbaar en veilig wonen voor brede groepen in het algemeen en mensen met een (financieel) zwakke positie in het bijzonder.*

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

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. De ambities en doelen van SSW zijn door de corporatie zelf beschreven en in hoofdzaak afkomstig uit:

- > *Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap;*
- > *de nota Sociaal beheer, investeren in leefbaarheid.*

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van SSW komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling. De prestaties zijn bij ieder prestatieveld per onderdeel beoordeeld en vervolgens gemiddeld over het prestatieveld.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

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



Beschikbaarheid

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid		
a		Geen verkoop bestaand bezit vanwege schaarste en behouden van een gevarieerd aanbod voor de huidige woningzoekenden	SSW verkoopt alleen nieuwbouwwoningen. In de periode 2006-2009 zijn geen bestaande woningen verkocht.
		Score	7,0

Toelichting:

- > Het beleid om niet te verkopen is eigen beleid van SSW, zo blijkt ook uit de prestatieafspraken (blz 4) 'SSW blijft haar beleid hanteren om in principe geen woningen te verkopen uit bestaand bezit.' SSW heeft in de periode 2006-2009 dit ook niet gedaan. Door niet te verkopen blijft het gehele bezit van SSW beschikbaar voor de doelgroep. De corporatie voldoet aan de ambities. De commissie meent dat SSW vanuit het oogpunt van beschikbaarheid een zeer goede prestatie levert, maar omdat de corporatie voldoet aan haar eigen ambitie is het oordeel een 7. Indien het binnen de meetsystematiek mogelijk was geweest had de commissie graag een hoger cijfer toegekend.

Betaalbaarheid

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid		
a		Het vergroten van de betaalbaarheid van wonen voor ouderen en starters door het inzetten van nieuwe producten, zoals:	
a1		Verzilverd wonen: vanaf 2006 neemt SSW deel aan Torenstad Verzilverd Wonen. Eigenhuis bezitters ouder dan 55 kunnen hun huis verkopen aan SSW zonder te hoeven verhuizen De schatting is dat SSW 5 woningen per jaar aankoopt via dit principe.	<i>Verzilverd wonen:</i> vanaf 2007 tot en met 2009 zijn 4 woningen op basis van dit principe aangekocht. De woningen bevinden zich in IJsselstein en Maarssen.
a2		Koop Goedkoop: om kopen voor starters aantrekkelijker te maken. De grond onder de woning wordt in erfpacht uitgegeven. De kopers krijgen een forse korting op de erfpacht en deze wordt in tien jaar afgebouwd. Bij verhuizing heeft SSW 1e recht op aankoop.	<i>Koop Goedkoop:</i> volgens dit principe zijn verkocht in 2009 6 woningen in Park Brandenburg en in 2010 12 woningen in plan Opgetogen.
b		Gematigd woonlastenbeleid het voeren van een gematigd huurbeleid	<i>Huurbeleid:</i> Het huurniveau van de woningen van SSW is 68 % van maximaal redelijk (juli 2009). SSW past een gematigd huurbeleid toe, conform overheidsvoorschriften. In 2009 is in overleg met Woonspraak, onze huurdersorganisatie, de huurverhoging gematigd tot 2,25 % ipv. 2,5 %. SSW heeft tot nu toe geen huurharmonisatie toegepast.
		Score	7,0

Toelichting:

- > *Verzilverd wonen:* De commissie waardeert de initiatieven die SSW op dit gebied neemt. SSW geeft aan dat het project niet zo hard loopt als verwacht. De commissie meent dat dit SSW niet aangerekend kan worden. De corporatie voldoet aan haar ambitie.
- > *Koop Goedkoop:* De commissie waardeert de initiatieven die SSW op dit gebied neemt. De ambitie van SSW is niet gekwantificeerd, maar de commissie vindt de twee genoemde projecten een ruim voldoende prestatie. De corporatie voldoet aan haar ambitie.

- > *Huurbeleid:* SSW blijft ruim binnen de grenzen van wat officieel aan huuroptimalisatie mogelijk is en voldoet aan haar ambitie met betrekking tot het voeren van een gematigd huurbeleid.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen		
a		Bouwen voor een breed scala aan doelgroepen zoals psychogeriatrische patiënten, gehandicapten en ouderen met een zorgbehoefte.	In 2007-2009 zijn in totaal 62 woningen gerealiseerd: <ul style="list-style-type: none"> > Rinnebeek (2007): 28 eenheden voor psychogeriatrische patiënten; > Thomashuis Vredestein (2009): 8 eenheden voor volwassenen met een verstandelijke handicap; > Park Brandenburg (2009): 26 zorgappartementen voor Stichting Reinaerde.
		Score	8,0

Toelichting:

- > De visitatiecommissie constateert dat aan de opsomming van SSW hierboven voor de periode 2006-2009 de volgende projecten kunnen worden toegevoegd:
 - > De Toutenburg (2007): onderhoud en verbetering van 33 seniorenwoningen en uitbreiding recreatieruimte, uitbreiding zorg en welzijnsactiviteiten door Cordaan en SWO De Zes Kernen. De woningen zijn nu geschikt om vergaande zorg aan huis te leveren;
 - > De Leyen (2007): moderniseren van gezinsvervangend tehuis en toevoeging van een woning aan de bestaande bouw tot huisvesting voor 26 verstandelijk gehandicapte cliënten van Zideris.
 - > Rinnebeek: dit project omvat ook een huisartsencentrum, oefenruimte voor het Rode Kruis en dagopvang voor dementerende ouderen.

Daarmee zijn in de periode 2006-2009 5 projecten gerealiseerd met in het totaal 33 zorgwoningen, 88 zorgeenheden (waarvan 62 via nieuwbouw) en divers maatschappelijk vastgoed. De visitatiecommissie beoordeelt dit als een goede prestatie, zeker ook gezien de diverse projecten op dit gebied die SSW nog in voorbereiding heeft.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid		
a		Het zijn van een verbindende, netwerkende organisatie in De Bilt door samen te werken op het gebied van wonen, welzijn, zorg, samenlevingsopbouw en sociale cohesie.	<i>Netwerkorganisatie:</i> Founder van 'Samen voor de Bilt' een in 2007 opgerichte organisatie die zich inzet voor Maatschappelijk Betrokken Ondernemen in de gemeente De Bilt met als doel een brug te slaan tussen bedrijf en samenleving. Deelname aan activiteiten van Samen voor De Bilt, zoals <ul style="list-style-type: none"> > Jaarlijkse Roefeldag voor scholen (kinderen kennis laten maken met organisaties/beroepen); > Project omgaan met geld, waarin SSW gastlessen geeft aan jongeren over omgaan met geld > Deelname NL doet; > Sollicitatieproject, waarbij waarbij tips worden gegeven aan jongeren in het examenjaar > Jaarlijkse deelname aan 'de beursvloer' waarbij de vraag van maatschappelijke organisaties en

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
			<p>het aanbod van bedrijven bij elkaar worden gebracht zonder dat het geld kost.</p> <p>Deelnemer platform Respectvol samenleven, een klankbordgroep voor maatschappelijke vraagstukken die betrekking hebben op verschillende bevolkingsgroepen. Het platform organiseert diverse activiteiten zoals de dag van het respect 2009. SSW zorgt voor de vormgeving en productie van de affiches.</p>
b		<p>Focus op duurzame wijken met als doelstelling een schoon, heel en veilig woonklimaat waar mensen graag wonen. Om dit te bereiken zet SSW een aantal instrumenten die bijdragen aan het halen van deze doelstelling (zie overzicht onder prestaties)</p>	<p><i>Duurzame wijken:</i> Ingezette instrumenten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Zwerfvuilteams. Kinderen uit de wijk ruimen eenmaal in de maand onder begeleiding van bewoners het zwerfvuil op. Het project oopt goed en wordt als zinvol en leuk ervaren door de kinderen; > Fair beleid. Extra schoonmaakkosten vanwege gedrag huurder worden verhaald op de huurder en/of de bewoners van het trappenhuis. In 2007, 5 incidenten, in 2008 3 incidenten, In de 2e helft 2009 geen enkel incident meer; > Tuinenproject. Tuinen bij flats die niet door de begane grond bewoners worden onderhouden, stelt SSW beschikbaar aan bewoners uit hetzelfde complex die wel een tuin willen onderhouden; > Project HALT. Enkeleren keren per jaar verrichten HALT-jongeren afkomstig uit De Bilt werkzaamheden zoals papierprikken en extra schoonmaakwerkzaamheden rondom flatwoningen, galerijen en trappenhuizen. In 2006 hebben 50 jongeren op deze manier hun taakstraf vervuld; > SEV- experiment 'het rendement van de huismeester' (2007) . Dit resulteerde bij SSW in een systematisch kijken naar de acties en effecten met behulp van de effectenkaart. Via BSC werden in 2008 de acties en resultaten gevolgd.
c		<p>Bevorderen sociale cohesie en betrokkenheid nieuwe bewoners</p>	<p><i>Sociale cohesie:</i> SSW houdt servicegesprekken met huurders na het betrekken van de woning, ook om nieuwe bewoners wegwijs te maken in de wijk. Om contact met de burens te bevorderen geeft SSW aan de nieuwe bewoners een vlaaienbon als attentie om de burens op de koffie uit te nodigen.</p>
		Score	7,3

Toelichting:

- > *Netwerkorganisatie:* SSW is actief binnen allerlei maatschappelijke verbanden in De Bilt. Samen voor De Bilt en het Platform Respectvol Samenleven zijn daar goede voorbeelden van. In de interviews met de betrokkenen bij deze organisaties worden de genoemde prestaties van SSW bevestigd. SSW is volgens de geïnterviewden een betrokken en enthousiaste deelnemer, die actief aan activiteiten meedoet. Ook uit andere interviews komt naar voren dat SSW een zeer actieve partij is in samenwerken met andere maatschappelijke organisaties. De corporatie voldoet in ruime mate aan haar doelstelling. De visitatiecommissie waardeert deze inspanning daarom als goed (8,0).
- > *Duurzame wijken:* De doelstelling is weinig concreet en daarmee moeilijk toetsbaar. Niet na te gaan is of de geleverde prestaties voldoende zijn om de doelstelling te bereiken. Volgens het jaarverslag 2009 (blz. 50)

deden in 2009 51 kinderen mee aan de zwerfvuilteams. Uit de gegevens blijkt dat het FAIR-beleid succesvol is. Het beleid wordt ook op effectieve wijze uitgevoerd en gehandhaafd. Bij het tuinenproject geeft SSW aan dat het deels succesvol is geweest in Plutolaan e.o. In Brandenburg-west bestond in eerste instantie wel animo, maar is de aandacht weggezakt. Verscheidene tuinen worden niet onderhouden. Het project Halt en het SEV-experiment zijn te incidenteel om in de beoordeling een rol te spelen. Eendoordeel: de visitatiecommissie meent dat de corporatie voldoet aan de doelstelling.

- > *Sociale cohesie*: De doelstelling is weinig concreet en daarmee moeilijk toetsbaar. Niet na te gaan is of de geleverde prestaties voldoende zijn om de doelstelling te bereiken. De servicegesprekken zijn een goed instrument. Uit de Balanced Scorecard 4e kwartaal 2008 (pagina 22) blijkt dat SSW er daadwerkelijk in slaagt met (vrijwel) alle nieuwe huurders een dergelijke gesprek te voeren. De commissie meent dat SSW aan de doelstelling voldoet.

Bouwproductie

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie		
a		Keuze voor beheerste groei door nieuwbouw en een actief aankoopbeleid van bestaand bezit dat past binnen de vastgoedportefeuille van SSW.	<i>Groei woningbezit</i> : Tussen 2006 en 2010 heeft SSW totaal 164 woningen toegevoegd aan haar sociale huurvoorraad door nieuwbouw en aankoop van woningen (Van Laar woningen). De prognose van woningbouw van SSW voor de jaren 2011 tot en met 2015 is 285 woningen.
b		SSW wil een woningaanbod bieden om een gedifferentieerde opbouw van de samenleving mogelijk te maken (ouderen, jongeren, grote en kleine huishoudens en bijzondere doelgroepen)	<i>Gedifferentieerd woningaanbod</i> : In de nieuwbouwproductie streeft SSW naar een zo breed mogelijke differentiatie aan doelgroepen. In de jaren 2006-2010 zijn woningen gebouwd voor 1-2 persoonshuishoudens, starters, doorstromers en enkele vrije sectorwoningen. Tot en met 2015 zijn 285 woningen gepland voor een breed scala aan doelgroepen. Hiernaast is in de jaren 2006-2010 voor 62 cliënten van zorginstellingen woonruimte gerealiseerd en voorziet de planning t/m 2015 in een realisatie van woonruimte voor 130 personen met een zorgbehoefte.
c		Hoog kwaliteitsniveau woningen door grootonderhoud woningen en planmatig onderhoud met inzet op duurzaamheid en levensloopbestendigheid.	<i>Groot onderhoud</i> : in de periode 2006-2009 zijn de volgende groot-onderhoudsprojecten uitgevoerd: <ul style="list-style-type: none"> > JJP Oudkwartier (2006/2007): grootonderhoud aan 105 woningen, buitenkant en uitvoerige onderhoudsbeurt binnenzijde, aanbrengen isolatieglas HR++; > Weltevreden (2007): herstructurering en modernisering woonwijk Weltevreden, aanpak van 146 eengezinswoningen. Naast levensduurverlenging door groot-onderhoud zijn 9 hoekwoningen levensloopbestendig gemaakt., 10 woningen gesloopt en 12 nieuwe woningen gebouwd; > Holsblokkenweg (2008) vervangen kozijnen en vernieuwen voegwerk bij 14 woningen; > Albert Schweitzerweg (2008): groot-onderhoud bij 51 woningen, herstel houtwerk, vernieuwen voegwerk en vernieuwen bergingen. Aanbrengen isolatieglas HR++ en vloerisolatie; > Centrum II (2009): groot-onderhoud buitenzijde woningen, collectieve en individuele geriefsverbeteringen bij 234 woningen. Bewoners konden kiezen uit een aantal kleuren voor de buitenkant

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
			van de woning; > Hendrik de Keyserkwartier (2009-2010): grootonderhoud aan 69 woningen, buitenkant woningen en isolatieglas; > Planetenbaan laagbouw (2010): renovatie 47 seniorenwoningen, buitenzijde en binnenkant.
		Score	6,3

Toelichting:

- > *Groei woningbezit.* De doelstelling is algemeen en weinig concreet geformuleerd en daarom moeilijk toetsbaar. Ondanks dat SSW geen bestaande huurwoningen verkoopt, is de corporatie in de periode 2007-2009 met slechts 0,7% per jaar gegroeid (zie CiP 2010, pagina 5). De referentiegroep, die vaak tegelijkertijd wel bestaande huurwoningen verkoopt, groeide in dezelfde periode met 1,1% per jaar. SSW groeit niet beheerst maar heel langzaam. Oordeel: 6,0.
- > *Gedifferentieerd woningaanbod.* De doelstelling is algemeen en weinig concreet geformuleerd en daarom moeilijk toetsbaar. De nieuwbouw van SSW is vooral gericht op starters, doorstromers en bijzondere doelgroepen. Voor ouderen is weinig gebouwd. Binnen de bestaande voorraad is het aanbod aan ouderenwoningen (met en zonder zorgindicatie) 465 woningen (zie *SSW en haar doelgroepen*, pagina 5). Gezien de totale omvang van het bezit en de vergrijzing in De Bilt is dit niet indrukwekkend. Zowel in de nieuwbouw als in de bestaande voorraad blijft het aanbod voor ouderen enigszins achter bij de verwachting die volgt uit de doelstelling. Eindoordeel van de commissie: de prestatie van SSW wijkt ten opzichte van de verwachting licht naar beneden af, ofwel een 6,0.
- > *Groot onderhoud.* De doelstelling is algemeen en weinig concreet geformuleerd en daarom moeilijk toetsbaar. Uit het overzicht van de projecten blijkt dat in de periode 2006-2010 in het totaal bij 666 woningen groot-onderhoud is gepleegd. Dat is 14% van het totale bezit (3% per jaar). Dat lijkt een prestatie die in lijn ligt met de ambitie. Uit het overzicht blijkt dat er bij veel projecten aandacht is besteed aan duurzaamheid. De corporatie voldoet aan haar ambitie.

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing		
		Het realiseren van maatschappelijk vastgoed ter bevordering van de leefbaarheid en vitaliteit in de wijken.	Maatschappelijk vastgoed: In de periode 2006-2009 is op het gebied van maatschappelijk vastgoed gerealiseerd het gezondheidscentrum Rinnebeek (2007).
			<i>Brandenburg/Vredestein/Opgetogen:</i> de visitatiecommissie mist in de prestatie-evaluatie de prestaties die SSW in de afgelopen jaren heeft geleverd op het gebied van stedelijke vernieuwing bij Park Brandenburg, Vredestein en Opgetogen en heeft deze daarom toegevoegd.
		Score	7,0

Toelichting:

- > De doelstelling is algemeen en weinig concreet geformuleerd en daarom moeilijk toetsbaar. Van de door SSW in de prestatie-evaluatie opgevoerde projecten is alleen Rinnebeek gerealiseerd binnen de beoordeelde periode. De overige projecten zijn óf gerealiseerd voor 2006 óf moeten nog gerealiseerd worden. Het realiseren van één project in vijf jaar vindt de visitatiecommissie geen indrukwekkende prestatie. Het eindoordeel is dat SSW op dit punt minder presteert dan verwacht mag worden.

- > *Brandenburg/Vredestein/Opgetogen*: De visitatiecommissie mist in de prestatie-evaluatie de prestaties die SSW in de afgelopen jaren heeft geleverd op het gebied van stedelijke vernieuwing, zoals Park Brandenburg, Vredestein en Opgetogen. Bij deze locaties is sprake van functieverandering naar woningbouw. De commissie vindt dat SSW op deze locaties een goede prestatie heeft geleverd, passend bij de schaal van De Bilt.

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid		
a		Toepassen FSC-hout bij renovatie en nieuwbouw	<i>Toepassing FSC-hout</i> : Bij nieuwbouw en grootonderhoudsprojecten schrijft SSW in het Programma van Eisen voor dat, indien hout wordt toegepast FSC hout moet worden toegepast. Dit is voor het eerst toegepast bij Park Brandenburg (2009).
b		De ambitie van een gemiddeld energielabel C in de woningen in 2011	<i>Verbetering energielabels</i> : Bij renovatie en grootonderhoud worden energiebesparende maatregelen getroffen, zoals bij het project Weltevreden in 2007, Project Centrum II in 2009, Hendrick de Keijserkwartier, 2010: <ul style="list-style-type: none"> > project Weltevreden: door het aanbrengen van vloerisolatie, het inpakken van de schil en het aanbrengen van HR++ isolatieglas wordt een grote reductie op energiekosten verwacht. Met deze ingreep zijn de woningen op energielabel A en B gebracht. > Centrum II: er is een prognose gemaakt dat de energiebesparende maatregelen een besparing van 50 % op de energiekosten van de bewoner kan opleveren. De woningen zijn van F-E-D-label naar C-B-label gegaan. > Hendrik de Keyserkwartier: bij 69 woningen zijn door het aanbrengen van isolatieglas de energielabels van E of D naar label C of B gegaan. De stand per 1-1-2010 is: <ul style="list-style-type: none"> > 39% energielabel ABC > 33 % energielabel D > 28 % energielabel EFG.
		Score	6,0

Toelichting:

- > *Toepassing FSC-hout*. SSW heeft in 2007 het landelijk convenant voor de toepassing van FSC-hout ondertekend. Blijkens de prestatie-evaluatie wordt het convenant ook daadwerkelijk uitgevoerd. De corporatie voldoet aan de ambitie/doelstellingen.
- > *Verbetering energielabels*: Hiervoor geldt hetzelfde oordeel als bij Presteren naar Opgaven. SSW is nog ver verwijderd van de geformuleerde ambitie. Oordeel 5,0.

Overige opgaven

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
8	Overige doelen / ambities		
	Overleg met	SSW hecht veel belang aan een goed overleg met haar huurders en belangenhouders:	Diverse prestaties geformuleerd

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
	belanghouders		
	Professionalisering van de organisatie	Herrijking en verandering (ontwikkeling) van de organisatie met als doel een professionele toekomstbestendige organisatie met een profilering op de kernwaarden	Diverse prestaties geformuleerd
		Score	niet beoordeeld

Toelichting:

- > De visitatiecommissie vindt dat het bij Presteren naar Ambities en Doelen gaat om de maatschappelijke ambities en doelen van SSW. Deze twee meer organisatorische ambities en doelen worden elders beoordeeld in de visitatie. De commissie heeft daarom de door SSW opgegeven prestaties bij overige opgaven niet beoordeeld.

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

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,6
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,6

Toelichting:

- > Het streefbeeld voor de toekomst van SSW is beschreven in de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap uit november 2007. Dit stuk geldt nog steeds als basis voor het beleid. Op pagina 16-17 van dit stuk is de (nieuwe) missie van SSW beschreven. In deel 3 van de bestuursvisie (pagina 33-39) zijn de doelstellingen/ambities voor de toekomst geformuleerd. Deze doelstellingen kennen een hoog abstractieniveau, zijn weinig meetbaar en vrijwel nergens tijdgebonden. SSW werkt op dit moment aan een betere doorvertaling van de Bestuursvisie naar jaarplannen.
- > De missie is op veel plaatsen en in diverse stukken (bijvoorbeeld jaarverslag 2009, pagina 11) terug te vinden. De Bestuursvisie is gepresenteerd op een koersbijeenkomst in 2008 en breed verspreid onder medewerkers. Uit de interviews blijkt dat de Bestuursvisie en de missie zeer bekend zijn bij medewerkers.

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

Onderdelen		Cijfer
III	De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,0
III.1	De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	5,0
III.2	De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,0

Toelichting:

- > *Uitwerking in meetbare eenheden:* De doelstellingen uit de Bestuursvisie zijn abstract en weinig concreet en toetsbaar geformuleerd. SSW geeft aan dat de Bestuursvisie is geoperationaliseerd in afdelingsplannen en vervolgens in jaarplannen. In de afdelingsplannen en jaarplannen is geen directe koppeling te vinden met de

doelstellingen uit de Bestuursvisie. De afdelingsplannen en jaarplannen zijn vooral operationeel gericht (taken, verantwoordelijkheden, personele invulling). Uit het interview met het managementteam blijkt een bewustzijn dat dit punt verbetering behoeft. Ook in de zelfevaluatie (pagina 32) wordt aangegeven dat SSW zich meer moet richten op de cyclus plan-do-check-act. SSW voldoet niet aan de norm maar is bezig verbeteringen door te voeren. Dat leidt tot een oordeel 5,0.

- > *Kostenoverzicht:* In de Bestuursvisie is geen vertaling naar middelen opgenomen. In de afdelings- en jaarplannen zijn de mensen en middelen beperkt benoemd. De koppeling tussen resultaten en benodigde mensen/middelen is niet duidelijk, doordat in de jaarplannen geen uren zijn geraamd. Uit het interview met het managementteam blijkt een bewustzijn dat dit punt verbetering behoeft. SSW voldoet niet aan de norm maar is bezig verbeteringen door te voeren. Dat leidt tot een oordeel 5,0.

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

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	5,5
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelen.	6,0
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	5,0

Toelichting:

- > *Evaluaties prestaties:* Via de Balanced Scorecard worden de prestaties van de corporatie gemonitord. Daarbij valt op dat niet altijd consequent op dezelfde criteria wordt gemeten. Zo is in de Balanced Scorecard van 2008 een toetsing te vinden van de prestaties van SSW op een aantal leefbaarheidscriteria, die zinvol lijkt. In de daarop volgende Balanced Scorecards komt dit echter niet meer terug. Ook is de koppeling tussen de strategische doelstellingen en de toetsingscriteria niet altijd duidelijk, waardoor niet duidelijk is of dit de juiste criteria om het behalen van de doelstelling te meten. Er is dus zeker ruimte voor verbetering, iets waar SSW ondertussen ook mee bezig is.
- > *Verbeteringsacties:* Als een prestatie niet wordt gerealiseerd, wordt dit wel geconstateerd in de Balanced Scorecard maar worden geen verbeteracties geformuleerd. De corporatie voldoet niet aan de norm.

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

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,0
II Kennis en inzicht	10%	6,6
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,6

Toelichting

- > Gemeten naar de eigen ambities en doelen presteert SSW ruim voldoende. Op de prestatievelen Betaalbaarheid, Bijzondere Doelgroepen en Leefbaarheid realiseert de corporatie haar eigen ambities. Bij Beschikbaarheid en Bijzondere Doelgroepen is de prestatie van SSW goed. Op de prestatievelen Bouwproductie, Stedelijke vernieuwing en Energie en Duurzaamheid is de prestatie voldoende maar lager dan de eigen ambities. Bij Bouwproductie wordt dit veroorzaakt door de trage groei van het bezit van SSW en de beperkte differentiatie in de woningvoorraad van de corporatie. Bij Stedelijke vernieuwing speelt



- vooral de door SSW geformuleerde ambitie een rol. In principe heeft SSW bij dit prestatieveld naar het oordeel van de visitatiecommissie een ruim voldoende prestatie geleverd door het realiseren van Vredestein, Park Brandenburg en Opgetogen, projecten waarbij sprake was van functieverandering. Op het prestatieveld Energie en Duurzaamheid wordt de mindere beoordeling veroorzaakt door de ver bij de ambitie achterblijvende prestatie bij het verbeteren van de energetische kwaliteiten van het bezit.
- > In de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap van SSW zijn de missie en doelstellingen vastgelegd. Dit stuk, dat de basis vormt voor het beleid, is voldoende bekend bij medewerkers. Aandachtspunt bij Kennis en Inzicht is dat de doelstellingen uit de Bestuursvisie een hoog abstractieniveau hebben en weinig meetbaar en tijdgebonden zijn. Dit maakt het voor de corporatie (en voor de visitatiecommissie) lastig te beoordelen in hoeverre de beoogde doelstellingen worden bereikt.
 - > Bij Planning en Monitoring blijven de prestaties van SSW duidelijk achter. Dit wordt in belangrijke mate veroorzaakt doordat de abstracte, weinig meetbaar en tijdgebonden doelstellingen uit de Bestuursvisie (zie het vorige punt) niet verder zijn geoperationaliseerd en doordat in de operationele plannen (afdelingsplannen, jaarplannen) geen koppeling wordt gelegd met de doelstellingen uit de Bestuursvisie. Hierdoor is het niet goed mogelijk de plan-do-check-act-cyclus te doorlopen. Dit is duidelijk terug te zien in het oordeel bij Planning en Monitoring. De visitatiecommissie beveelt SSW aan met name op dit punt verbeteringen aan te brengen bijvoorbeeld door beleidsdoelstellingen concreter uit te werken, een koppeling te leggen tussen beleidsdoelstellingen en jaarplannen en tussen de beleidsdoelstellingen en de monitoring via de Balanced Scorecard.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van SSW

SSW definieert belanghouders als instellingen en groepen van mensen die – maatschappelijk of als groep - direct of indirect belang hebben bij de inhoud van de doelen die SSW nastreeft. Dit omdat zij SSW nodig hebben voor het realiseren van hun eigen doelen dan wel afhankelijk zijn van de realisatie van de doelen door SSW.

In de notitie *Midden in de Biltse samenleving, concreet plan van aanpak dialoog belanghouders* (augustus 2009) is op pagina 7-10 een overzicht te vinden van de belanghouders die bij de diverse projecten en activiteiten van SSW betrokken zijn. In de zelfevaluatie geeft SSW aan dat van de in de notitie genoemde belanghouders de belangrijkste zijn (met vermelding van de voornaamste belangen):

- > de gemeente De Bilt: Woonvisie, prestatieafspraken, vergunningverlener (publiekrechtelijke taak), grondpositiehouder, openbare ruimte;
- > de overkoepelende bewonersvereniging Woonspraak en de bewonerscommissies: rechten volgens Overlegwet Huurders-Verhuurders, klankbord en maatschappelijk draagvlak, leefbaarheid, sociale cohesie;
- > zorgpartijen: partner bij de zorg van ouderen, gehandicapten, GGZ, Thomashuizen;
- > welzijnspartijen: bevorderen welzijn individu en leefbaarheid buurt, opbouwwerk.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

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

	I.1	I.2	I.3	
	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Prestatieveld				
Beschikbaarheid	7,7 (22)	7,5 (11)	7,7 (12)	7,6
Betaalbaarheid	7,7 (22)	7,6 (14)	7,7 (15)	7,6
Bijzondere doelgroepen	8,0 (23)	7,7 (23)	7,7 (18)	7,7
Leefbaarheid	7,4 (24)	7,6 (23)	7,7 (19)	7,6
Bouwproductie	7,3 (22)	7,3 (18)	7,2 (19)	7,3
Stedelijke vernieuwing	7,0 (24)	7,4 (17)	7,4 (17)	7,4
Energie en duurzaamheid	7,5 (24)	7,4 (16)	7,8 (17)	7,6
Overige opgaven	7,8 (5)	7,3 (4)	8,3 (3)	7,8
Totaal	7,6	7,5	7,7	7,6

Opmerkingen:

- > Een aantal belanghouders kon op een aantal punten geen uitspraak doen over de prestaties en ambities van de corporatie. In de tabel staat tussen haakjes het aantal ontvangen reacties.

> Het belang dat belanghouders aan de prestatie toekennen, telt niet mee voor de beoordeling. De beoordeling in de laatste kolom is het gemiddelde van 1.2 en 1.3.

Toelichting

Maatschappelijk betrokken organisatie: veel inzet in De Bilt

SSW is een maatschappelijk betrokken organisatie. Als belanghouders gevraagd wordt SSW te typeren is dit (of soortgelijke termen zoals: sociaal betrokken, sociaal, maatschappijgericht) de meest gebruikte omschrijving. Dit oordeel van belanghouders wordt ondersteund door andere oordelen. In de vragenlijst is aan belanghouders een tiental stellingen voorgelegd met beschrijvingen van de corporatie en de vraag in hoeverre deze beschrijvingen van toepassing zijn op SSW. De stelling 'de corporatie toont lef en daadkracht bij het oppakken van maatschappelijke opgaven' scoorde met een 7,9 het hoogste van alle stellingen (samen met 'de corporatie komt zijn afspraken na', zie hieronder). Ook in de interviews roemen belanghouders regelmatig de betrokkenheid van SSW. Een belanghouder noemt SSW 'zeer betrokken bij goed wonen in De Bilt'. Een andere belanghouder zegt 'Het klimaat in De Bilt is zo dat partijen echt iets met elkaar willen. SSW is daar een belangrijke medespeler in en één van de trekkers in De Bilt.' Een derde belanghouder meent 'SSW is zeer betrokken, zegt gemakkelijk dat ze vraagstukken willen oplossen, zijn gretig en ambitieus. Pas daarna wordt naar financiën gekeken.' Aandachtspunt voor deze belanghouder is dat 'niet duidelijk is of er een lange-termijn programma bestaat waaraan deze toezeggingen worden getoetst of de ambities worden doorgerekend.' Een andere belanghouder schetst een soortgelijk beeld 'SSW doet enthousiast mee, maar het gebeurt wat ad-hoc. Het zou goed zijn als SSW meer op een rij zette wat de opgave is, waar ze op wil inzetten en wat ze wil bereiken.' SSW is een maatschappelijk betrokken organisatie die zich actief inzet voor maatschappelijke opgaven in De Bilt, met als kanttekening dat die inzet soms meer getoetst mag worden aan een lange-termijn visie, zo lijken belanghouders te vinden.

Prettige samenwerkingspartner: samenwerkingsgericht en betrouwbaar

SSW is een prettige samenwerkingspartner zo menen vrijwel alle belanghouders. De corporatie is samenwerkingsgericht en altijd bereid om mee te denken of mee te werken. Veel gebruikte typering van SSW zijn betrouwbaar, gedegen en verantwoordelijk. De stelling 'de corporatie komt zijn afspraken na' scoort in de vragenlijst onder belanghouders (samen met 'lef en daadkracht bij de aanpak van maatschappelijke opgaven', zie boven) de hoogste waardering, een 7.9. SSW wordt gezien als toegankelijk, transparant en open. De corporatie is (pro)actief. De stelling 'de corporatie is in de samenwerking een actieve partner' scoort in de vragenlijst met 7,8 de op een na hoogste waardering. Een belanghouder geeft als kenschets van SSW in het interview 'SSW is een club met een gezicht. Je weet wie je moet aanspreken. En als je er niet uitkomt, weet je wie de bestuurder is en die heeft ook een gezicht'.

Voorzichtig en afwachtend: eerder nee dan ja

De meeste belanghouders zijn lovend over SSW, zo blijkt hierboven. Toch zijn er ook die kanttekeningen hebben bij SSW. Bij de typering van SSW komen termen voor als afwachtend, afschuivend, kortzichtig, financieel behoudend. 'SSW wil nog wel eens lang afwachten voor ze besluiten mee te doen met een project' zegt een belanghouder. Deze belanghouder vindt ook dat SSW te gemakkelijk afhaakt als het lastig wordt of als de voor hen meest aantrekkelijke elementen uit een plan wegvallen. 'Ze zouden meer oog moeten hebben voor aspecten die voor de gemeenschap van belang zijn'. Een andere belanghouder noemt in het interview SSW financieel behoudend. Hij voegt daar aan toe 'Degenen die dat niet waren, zitten nu in de problemen. Het is dus zowel kritiek als een compliment'. Toch vindt hij dat SSW soms een stap verder zou mogen gaan door in een project extra te investeren met het oog op de toekomst. Drie belanghouders komen onafhankelijk van elkaar met een soortgelijke typering, door één van hen omschreven als 'SSW zegt in eerste instantie eerder nee dan ja, maar gaat er dan nog eens over nadenken of goed intern over doorpraten en schuift dan op in zijn mening'.

Prestaties en ambities: hoge en gelijkmatige waardering

De prestaties die SSW de afgelopen periode heeft geleverd, en de ambities voor de komende periode worden door belanghouders gewaardeerd met gemiddeld een 7,5. Opvallend is dat de waardering gelijkmatig verspreid is over alle prestatievelden. De waardering voor de prestaties ligt overal tussen 7,3 en 7,7. De spreiding bij de waardering van ambities is iets groter maar toch nog beperkt, alle scores liggen tussen 7,2 en 7,8. Bij prestaties is er één belanghouder die SSW een 5 geeft voor Stedelijke vernieuwing en voor Energie en Duurzaamheid, verder zijn alle oordelen tenminste een 6 met relatief veel 8 en 9; bij ambities scoort SSW zelfs geen enkele onvoldoende onder belanghouders.

Bijzondere doelgroepen: veel waardering

Hoewel de waardering van belanghouders weinig verschillen vertoont tussen de prestatievelden, hebben belanghouders gemiddeld genomen de hoogste waardering voor de inspanningen van SSW op het prestatieveld Bijzondere Doelgroepen. Bij de prestaties haalt SSW op dit prestatieveld de hoogste score, bij ambities de een na hoogste. Ook in de interviews klinkt op dit punt veel waardering voor SSW. Een belanghouder die ervaring heeft met SSW in projecten stelt 'ze zijn bereid mee te investeren, ook als nog niet zeker is dat het allemaal rond komt'. Een andere belanghouder, eveneens met ervaring met SSW in projecten, noemt SSW 'consciëntieus' en 'bereid veel tijd in de voorbereiding te steken', waardoor 'er tijdens het project geen onverwachte zaken naar voren komen'. Een derde belanghouder plaatst wel de kanttekening dat SSW zich vooral inzet voor 'aajibare' groepen als gehandicapten. 'Als je over dak- en thuislozen begint, is de inzet minder' zo stelt deze belanghouder.

Bouwproductie: meer kritiek

Waar de waardering op het prestatieveld Bijzondere Doelgroepen gemiddeld het hoogste is, krijgt SSW op het prestatieveld Bouwproductie de laagste waardering, zowel bij prestaties als bij ambities. Een van de belanghouders die kan vergelijken met andere corporaties, stelt in het interview 'De nieuwbouwproductie is voor een corporatie van deze omvang niet bepaald indrukwekkend' al snapt hij ook dat dat deels te maken heeft met de beperkte bouwlocaties in De Bilt. De beperkte bouwlocaties en de lange procedures worden door meer belanghouders genoemd als reden voor de lage bouwproductie. Toch zijn er ook belanghouders die vinden dat SSW zich daar een beetje achter verschuilt. 'SSW weet heel goed dat procedures lang duren en waarom dat is'. SSW zou hier meer rekening mee moeten houden, zo meent deze belanghouder.

Overige opgaven: hoge score

Overige opgaven waar SSW volgens belanghouders goed op scoort, zijn 'buurten en wijken hun eigen karakter laten behouden', meewerken aan leefbaarheid en veiligheid in de wijk' en 'bijdragen aan duurzame woonservicewijken'.

Betrokkenheid bij beleid: kan beter

SSW neemt de inbreng van belanghebbenden serieus. Op dit punt scoort SSW in de vragenlijst een 7,8. Het contact tussen SSW en belanghouders sluit aan bij de wensen van belanghouders (score 8,0). De bereikbaarheid van corporatievertegenwoordigers is goed (score 8,0) en deze vertegenwoordigers reageren adequaat op verzoeken van belanghouders (score 7,9). Het contact tussen SSW en belanghouders is dus goed. Opvallend in dit licht is dat belanghouders aangeven weinig betrokken te worden bij het beleidsproces van SSW. Belanghouders zijn het grotendeels oneens met de stelling 'de corporatie betreft mij bij haar beleidsproces' (score 5,9). De oordelen over het betrekken bij specifieke aspecten zijn eveneens zuinig. De wijze waarop de belanghouder wordt betrokken bij het definiëren van de opgaven krijgt een rapportcijfer van 6,9, bij het formuleren van ambities en doelen een 6,6 en bij het bepalen van de activiteiten van de corporatie een 6,4. Belanghouders stellen het op prijs als SSW hen nauwer betreft bij haar beleidsproces, zo blijkt uit de interviews.

Tips: ga zo door

Aan het eind van de vragenlijst is belanghouders gevraagd een advies te geven aan SSW. De adviezen komen in grote mate overeen: 'vooral doorgaan op de ingeslagen weg', 'ga zo door', 'doorgaan', 'op dezelfde voet doorgaan' en andere varianten op deze boodschap. Enkele andere adviezen zijn:

- > Samenwerking blijven zoeken en niet alles zelf willen doen;
- > Als gevolg van de vergrijzingen worden ouderen een steeds belangrijker doelgroep. SSW kan haar expertise meer inzetten voor deze groep, bijvoorbeeld door particuliere huiseigenaren te adviseren over aanpassingen;
- > Richt je ook op de regionale opgave;
- > Geef ook aan waar je beperkingen liggen en waardoor deze veroorzaakt worden.

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

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	7,0
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	8,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	7,0
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	6,0
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	7,0

Toelichting:

- > *Benoemen belanghouders:* SSW heeft in de afgelopen vier jaar veel aandacht besteed aan het benoemen van de belanghouders. Zie bijvoorbeeld de notitie *Op zoek naar de belangenhouders van woonstichting SSW* (mei 2007) en *Vitale verbindingen in belangenbalans, plan van aanpak belanghoudersparticipatie woonstichting SSW* (Van Nimwegen en partners, oktober 2007). In *Midden in de Biltse samenleving, concreet plan van aanpak dialoog belanghouders* (augustus 2009) is op pagina 7-10 een overzicht te vinden van de belanghouders die bij de diverse projecten en activiteiten van SSW betrokken zijn. De visitatiecommissie vindt de wijze waarop SSW op basis van de genoemde stukken tot een beargumenteerde lijst van belanghouders komt, voorbeeldig.
- > *Communicatie over belanghouders:* Op de website van SSW is een gedetailleerd overzicht van de belanghouders van SSW te vinden (onder Over SSW, belanghouders, onze belanghouders). In het overzicht van belanghouders op de website worden alle in de *Governance code woningcorporaties* genoemde categorieën belanghouders benoemd, met uitzondering van collegacorporaties in hetzelfde werkgebied. Aangezien SSW in De Bilt de enige corporatie is, is dit voor de visitatiecommissie geen reden om tot een ander oordeel te komen dan dat de corporatie voldoet aan de norm.
- > *Belanghoudersdialoog:* SSW heeft in februari 2010 voor het eerst een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd. De bedoeling is om dit in de toekomst jaarlijks te doen. Met de meeste belanghouders vindt regelmatig overleg plaats, meestal gekoppeld aan projecten. Structureel overleg op beleidsniveau vindt plaats met de gemeente en Woonspraak. De corporatie heeft in de beoordeelde periode nog niet geheel aan de norm voldaan, maar voert verbeteringen door die zorgen dat de norm de komende periode gehaald wordt. De getoonde inzet geeft de commissie het vertrouwen dat dit ook daadwerkelijk zal gebeuren.
- > *Verwachtingen belanghouders:* In de belanghoudersbijeenkomst van februari 2010 zijn deze verwachtingen in kaart gebracht. In het verslag van de bijeenkomst is duidelijk te lezen welke verwachtingen de belanghouders hebben van SSW op allerlei thema's. SSW heeft van de belanghoudersbijeenkomst van februari 2010 een mooi vormgegeven verslag gemaakt, *In gesprek met SSW*, waarin de hoofdlijnen van de discussie zijn weergegeven. Het verslag van de bijeenkomst is te vinden op de website.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0

Toelichting:

- > De commissie heeft geen documenten aangetroffen waarin de verwachtingen van de belanghouders zijn vergeleken met de doelen van de corporatie. Wel geven alle partijen aan dat er regelmatig geëvalueerd wordt op projectniveau. De corporatie voldoet niet aan de norm, maar via de evaluaties worden wel verbeteringen doorgevoerd..

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

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

Toelichting:

- > In het verslag van de belanghoudersbijeenkomst in februari 2010 is aangegeven hoe de belanghouders tegen het beleid van SSW aankijken. De beschrijving van de waardering is erg in hoofdlijnen. Voor het leereffect kan een meer gedetailleerde beschrijving van de oordelen van belanghouders nuttig zijn. De commissie heeft geen documenten aangetroffen waarin de oordelen van de belanghouders betrokken zijn bij het toekomstig beleid. Ook in de interne interviews kwam niet naar voren dat dit gebeurd is.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	7,6
II Kennis en inzicht	10%	7,0
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	6,5
Totaal		7,2

Toelichting

- > In de vragenlijsten geven belanghebbenden een positief oordeel over de prestaties van SSW in het verleden (7,5) en de ambities en doelen voor de toekomst (7,6).
- > SSW wordt gezien als een maatschappelijk betrokken organisatie die zich actief inzet voor goed wonen in De Bilt, en als een prettige en betrouwbare samenwerkingspartner.



- > Belanghouders menen dat SSW hen weinig betreft bij haar beleidsproces. Een grotere betrokkenheid wordt op prijs gesteld. De zeer gewaardeerde belanghoudersbijeenkomst van februari 2010 is een goede eerste stap in deze richting.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan *Corporatie in Perspectief 2010 van het CFV* (cijfers 2009, tenzij anders aangegeven)

	SSW	Referentie	Landelijk
Gemiddelde huur per woning in € per maand	446	423	411
Huur in percentage van de maximale toegestane huur	69,0	68,2	71,5
Gemiddeld aantal punten woningwaardering	142	139	130
Onderhoud (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud) in € per woning	1.230	1.563	1.446
Netto bedrijfslasten in € per vhe	1.077	1.320	1.396
WOZ-waarde per woning in €	225.587	177.371	159.816
Bedrijfswaarde, opgave corporatie in € per vhe	46.758	---	44.360
Volkshuisv. exploitatiewaarde in € per vhe	46.073	---	37.542
Risicobeoordeling 2009 – 2014 als % van het balanstotaal	7,5 – 10,9	8,9 – 12,3	9,1 – 12,9
Netto kasstroom excl. verkopen in € per vhe	2.965	2.235	2.042
Netto kasstroom na rente, overheidsbijdragen, belastingen en heffingen in € per vhe	1.327	789	684
Volkshuisvestelijk vermogen als % van het balanstotaal	25,4	31,5	27,8
Volkshuisvestelijk vermogen in € per vhe	12.837	15.812	12.953
Volkshuisvestelijk vermogen 2014 in € per vhe	15.007	18.254	16.132

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

I	Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,0
I.1	De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,3
I.2	De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	5,7
I.3	De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	7,0

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

Toelichting:

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

- > Een actuele vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde is aanwezig en vormt de basis voor de financiële jaarverslagen. Zie bijvoorbeeld jaarverslag 2009 pagina 67, waar in een tabel een overzicht van de berekeningswijze van de bedrijfswaarde en van de ontwikkeling over verschillende jaren te vinden is.

- > Wat betreft het toekomstig vermogen is in de begroting 2010 een meerjarenraming 2010-2015 te vinden. Er is geen berekening van het bestemd eigen vermogen aangetroffen. Een helder opgezet strategisch voorraadbeleid ontbreekt. De corporatie voldoet niet aan de norm maar houdt wel goed de vinger aan de pols en is bezig zich op dit punt verder te ontwikkelen, zo blijkt uit de interviews.
- > Er is een algemeen toetsingskader voor investeringsbeslissingen. Ook is er een financieel statuut. In beide documenten zijn geen rendementseisen te vinden per type investering.
- > In het oordeel van de commissie komt vooral het ontbreken van een helder opgezet strategisch voorraadbeleid en van rendementseisen per type investering tot uiting.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

a. Verkooppotentie

- > SSW heeft het beleid om geen woningen te verkopen (zie notitie *Verkoopbeleid huurwoningen*, 2003). De corporatie is niet afhankelijk van verkoop om haar investeringen te kunnen uitvoeren. Het niet verkopen van woningen past dus bij de opgave in het werkgebied en de kenmerken van het woningbezit van SSW.

b. Risicobuffers

- > In de begroting 2010 is het renterisico in beeld gebracht en beoordeeld. Ook de solvabiliteit is berekend en vergeleken met de eisen van het CFV. De corporatie blijkt in beide gevallen aanvaardbare risico's te hebben. De risico's zijn niet omgezet in eisen aan vermogen of reserveringen.

c. Leenpotentie

- > In het in 2003 vastgestelde financieel statuut is opgenomen dat financiering met vreemd vermogen zoveel mogelijk moet worden beperkt (zie ook jaarverslag 2009 pagina 66). De commissie constateert daarnaast dat SSW haar faciliteringsvolume bij het WSW in bescheiden mate benut, terwijl de waarde van haar vastgoed in termen van de WOZ ultimo 2009 ruim 5,5 maal de schuldenlast bedraagt. De visitatiecommissie geeft daarom op dit meetpunt het oordeel onvoldoende.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2008 tot en met 2013 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen				Prognose beslag op vermogen	
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	82.604	7	Nieuwbouw woongelegenheden en overig vastgoed	12.026
2	Af: rendement op leningen	-65.051	8	Aankoop woongelegenheden en overig vastgoed	0
3	Verkoop bestaand bezit	0	9	Sloop woongelegenheden en overig vastgoed	0
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	260	10	Verbetering woongelegenheden en overig vastgoed	12.080
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	20.270	11	Vennootschapbelasting	1.037
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	(Project)verliezen	0
TOTAAL		38.084		TOTAAL	25.143

Bron: Continuïteitsoordeel SSW 2010, CFV

Continuïteitsoordeel 2010

- > **A1:** De voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie.

Solvabiliteitsoordeel 2010

- > Het volkshuisvestelijk vermogen van SSW ultimo 2009 is 25,4% van het balanstotaal. Het door het CFV bepaalde totaal risico plus Vpb-beklemming is 10,0% van het balanstotaal. Het verschil tussen beide



percentages is groter dan 10%. Het vermogen van SSW is voldoende in relatie tot het risico plus Vpb-beklemming.

- > De verhouding marktwaarde / bedrijfswaarde ultimo 2009 is met 368,5% groter dan de norm 150%. Ook volgens de marktwaardetoets van het CFV is het vermogen voldoende.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,0
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	5,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > *Visie op rendement en omvang eigen vermogen:* In de jaarverslagen is geen doelstelling voor het rendement en de omvang van het eigen vermogen te vinden. In het jaarverslag wordt de solvabiliteit aangegeven en vergeleken met de CFV-toets. De corporatie voldoet niet aan de norm onder II.1 maar is wel bezig de prestaties te verbeteren.
- > *Besteding vrije ruimte:* In de jaarverslagen en andere beleidsdocumenten, zoals de Bestuursvisie, is een duidelijke visie te vinden op de soort projecten waar SSW in wil investeren (zie bijvoorbeeld jaarverslag 2008). Er is geen duidelijke visie en doelstelling te vinden over het besteden van de ruimte in het vrije eigen vermogen aan deze projecten. Ook hier geldt dat de corporatie niet aan de norm voldoet, maar wel bezig is met verbeteringen.
- > *Onderbouwing visie rendement en omvang eigen vermogen:* Hiervoor geldt hetzelfde als bij het eerste gedachtenstreepje.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,8
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (b.v. Begroting, jaarrekening) en/of externe (b.v. Jaarverslag) documenten	6,8

Toelichting:

- > In het financieel statuut wordt een minimaal noodzakelijk en een maximaal noodzakelijk weerstandsvermogen gedefinieerd (2003 minimaal 5%, maximaal 38% solvabiliteit). Ook is een signaleringspercentage gedefinieerd. Zodra het vermogen onder dit percentage zakt wordt een signaal afgegeven. In principe zijn hiermee de doelstellingen gedefinieerd. Aandachtspunt is dat de onderbouwing van deze normen uit 2003 is. De onderbouwing lijkt voldoende maar is weinig actueel. Verbetering is mogelijk.

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	7,0
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	7,0

Toelichting:

- > SSW heeft net een organisatieverandering doorgevoerd. Een van de redenen hiervoor was vergroting van de efficiency.
- > Volgens CiP 2010 zijn de netto-bedrijfslasten van SSW € 1.077 per vhe en van de referentiegroep € 1.320 per vhe. In voorgaande vergelijkingsjaren was het verschil tussen SSW en haar referentiegroep nog groter, omdat SSW een relatief kleine werkorganisatie bezat, die inmiddels met een aantal formatieplaatsen is uitgebreid. De onderschrijding is ruim 18% en dat leidt tot het oordeel van een 7,0.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,0
II Visie	10%	5,0
III Risicoprofiel	10%	6,8
IV Bedrijfsvoering	10%	7,0
Totaal		6,1

Toelichting

- > SSW voert een voorzichtig en relatief risicomijdend investerings- en financieringsbeleid. Het beschikbare eigen vermogen biedt ruimte voor extra (onrendabele) investeringen ten nutte van de maatschappelijke prestaties in haar werkgebied, binnen of buiten de gemeente De Bilt.
- > De Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap uit 2007 is nog niet uitgewerkt in een concrete visie op de inzet en de meetbare prestaties van het eigen vermogen. De leencapaciteit met borging door het WSW biedt onbenutte ruimte. Volgens de directeur-bestuurder is de investeringsvisie echter in ontwikkeling. Een deel van dit vermogen zal nodig zijn voor energiebesparende maatregelen in de bestaande woningvoorraad.
- > De solvabiliteitsdoelstelling is beargumenteerd in het financieel statuut uit 2003. Met betrekking tot het gerealiseerde en voorgenomen investeringsprogramma bestaat er volgens de commissie anno 2010 ruimte voor een hoger risicoprofiel.
- > SSW verdient een compliment voor de beheersing van haar bedrijfslasten. Met een relatief kleine werkorganisatie werden en worden de activiteiten efficiënt uitgevoerd.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

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

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,6
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van zijn functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	6,3
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	7,0
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	6,5

Toelichting:

- > *Gewenst profiel van de RvC (onderdeel van I.1):* In de notitie *Uitgangspunten van de nieuwe bestuurlijke organisatie* (januari 2001) wordt beschreven dat de RvC van SSW moet beschikken over vijf kwaliteitsprofielen: voorzitter, volkshuisvestelijk, financieel-economisch, markt en marketing, bedrijfskundig. De visitatiecommissie acht dit een profiel dat nu nog past bij SSW en haar activiteiten.
- > *Feitelijk profiel van de RvC (onderdeel van I.1):* In het jaarverslag 2009 blz 73 is van ieder lid van de RvC aangegeven welk kwaliteitsprofiel deze heeft. Op basis van de interviews en de documentatie constateert de commissie dat:
 - > binnen de RvC actuele kennis op het gebied van volkshuisvesting ontbreekt;
 - > de RvC geen kennis heeft van andere corporaties, waardoor geen referentie mogelijk is;
 - > de voorzitter twee van de vijf kwaliteitsprofielen combineert, namelijk voorzitter en financieel-economische kennis.

De daadwerkelijke samenstelling en deskundigheid van de RvC sluit daarmee slechts gedeeltelijk aan bij de profielschets. De commissie geeft toch het eindoordeel bijna voldoende, omdat de RvC zijn samenstelling en werkwijze regelmatig bespreekt, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de zelfevaluaties.
- > *Invulling van het toezicht (onderdeel van I.2):* In het Reglement van de RvC is beschreven wat de taken en bevoegdheden van de RvC zijn. In het jaarverslag 2009 (blz 76) is beschreven welke documenten als toezichtskader dienen. Er is niet in een document vastgelegd hoe de RvC de toezichtrol precies invult. Gezien de vele aanwezige elementen is het oordeel van de visitatiecommissie voldoende, maar er is zeker ruimte voor verbetering.
- > *Beoordelen van het bestuur (onderdeel van I.2):* Er is een beoordelingsformulier, waarin aangegeven wordt op welke punten de directeur-bestuurder wordt beoordeeld. De RvC hanteert verder, naar eigen zeggen, de prestatieopdrachten en de begroting als toetsingscriteria voor de directeur-bestuurder. In het jaarverslag 2009 (pagina 82) is aangegeven dat het jaarlijks functionerings- en beoordelingsgesprek tussen bestuur en remuneratiecommissie onderwerp van gesprek in de RvC is geweest. Uit de notulen van de RvC (26 november 2009) blijkt ook dat het beoordelingsgesprek jaarlijks plaatsvindt met input van alle RvC-leden. Er zijn geen rapportages van deze gesprekken aangetroffen. Niet geheel duidelijk is of die wel gemaakt worden. SSW krijgt van de commissie op dit punt het voordeel van de twijfel.
- > *Zelfevaluatie van de RvC (onderdeel van I.2):* Uit de jaarverslagen (zie bijvoorbeeld 2009, pagina 78) blijkt dat er een jaarlijkse zelfevaluatie plaatsvindt. In het jaarverslag wordt kort op de werkwijze en resultaten van de zelfevaluatie ingegaan. Ook in het verslag is opgenomen de lijst met actiepunten die uit de zelfevaluatie voort komt (jaarverslag 2009, pagina 79). Als document is verstrekt het verslag van de zelfevaluatie van de RvC uit januari 2010. De commissie vindt de zelfevaluatie die de RvC onder leiding van een externe heeft

gemaakt voorbeeldig, zeker ook omdat er een concrete actielijst aangekoppeld is. Ook waardeert de commissie het dat een goede samenvatting van de evaluatie en de actielijst zijn te vinden in het jaarverslag (zie jaarverslag 2009, blz 78-79), waarmee de evaluatie ook inzichtelijk gemaakt is voor derden.

- > *Taakomschrijving bestuur en RvC*: In de arbeidsovereenkomst van de directeur-bestuurder is een globale taakomschrijving opgenomen. Ook in de jaarverslagen is een globale taakomschrijving opgenomen. Beiden zijn zeer algemeen geformuleerd. Hier is duidelijke ruimte voor verbetering. In het reglement RvC is een duidelijke omschrijving van taken en bevoegdheden van de RvC opgenomen.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	6,7
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	6,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	6,8
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	7,0

Toelichting:

- > *Eigen ambities I*: De Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap fungeert als actueel strategiedocument. In de Bestuursvisie worden in par. 7.3 (blz 37-39) doelstellingen/ambities geformuleerd. Deze zijn echter erg abstract en weinig meetbaar. De Bestuursvisie is uit 2007 en sindsdien is er veel gebeurd in de sector, op de woningmarkt en binnen SSW, maar de commissie heeft geen actualisering aangetroffen.
- > *Eigen ambities II*: De voortgang van de doelstellingen uit de Bestuursvisie wordt inzichtelijk gemaakt met de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard wordt op dit moment verder verbeterd. Het is wenselijk tot een meer vergelijkbare en gestructureerde Balanced Scorecard te komen.
- > *Opgaven in het werkgebied*: Op de website van SSW staan:
 - > Statuten
 - > Laatste jaarverslag
 - > Jaarverslag klachtencommissie
 - > Integriteitscode
 - > Klokkenluidersregeling
 - > Verslag dialoog belanghouders
 - > Beoordeling KWH hurlabel.

De Prestatieafspraken en de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemen staan niet op de website. De visitatiecommissie vindt de invulling van SSW op dit punt wat mager gezien het meetpunt. Er is zeker ruimte voor verbetering.

- > *Belanghouders:* Met de meeste belanghouders vindt regelmatig overleg plaats, meestal gekoppeld aan projecten. Structureel overleg op beleidsniveau vindt plaats met de gemeente en met Woonspraak. SSW heeft in februari 2010 voor het eerst een belanghoudersbijeenkomst georganiseerd. De bedoeling is om dit in de toekomst jaarlijks te doen. Voor de eerste belanghoudersbijeenkomst was een concreet plan van aanpak gemaakt dat is goedgekeurd door de RvC. De directeur-bestuurder en de voltallige RvC waren aanwezig op deze bijeenkomst. SSW heeft van de bijeenkomst een mooi vormgegeven verslag gemaakt : *In gesprek met SSW*, waarin de hoofdlijnen van de discussie zijn weergegeven. Het verslag van de bijeenkomst is te vinden op de website. Uit de interviews met belanghouders blijkt dat het verslag ook tijdig naar de belanghouders is gezonden.
- > *Accountantsverslagen:* Uit de beschikbare documenten blijkt dat dergelijke verslagen aanwezig zijn en aan de norm voldoen. De commissie ziet in de bevindingen van de accountant geen reden haar eigen oordeel, over de financiële positie en het naar vermogen presteren van SSW, te wijzigen.

6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,6
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	6,7
- opgaven in het werkgebied	20%	6,0
- betrokkenheid van belanghebbenden	20%	6,8
- vermogen	20%	7,0
Totaal		6,6

Toelichting

- > De RvC kan zich, door zijn samenstelling en ervaring, een goed beeld vormen van de door de directeur-bestuurder voorgenomen activiteiten en investeringen. Kritisch tegenspel wordt zeker geboden en de adviesrol van de RvC wordt aantoonbaar ingevuld. Toch is op dit punt verbetering mogelijk, waarbij de commissie denkt aan het in de RvC opnemen of ontwikkelen van specifieke deskundigheid op het gebied van de volkshuisvesting. De RvC evalueert jaarlijks het eigen functioneren en doet hiervan voorbeeldig verslag. Ook het openbare jaarverslag, met jaarrekening en overige gegevens, is volledig en transparant.
- > De directeur-bestuurder wordt jaarlijks op zijn presteren beoordeeld aan de hand van duidelijke meetpunten, waarvan de criteria met betrekking tot het kwaliteitsoordeel overigens niet in alle gevallen helder zijn. De relatie tussen de directeur-bestuurder en de RvC is open en transparant. De weinig voorkomende spanningen omtrent beleids- en investeringvraagstukken worden goed opgepakt en opgelost.
- > Met het document Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap heeft SSW in 2007 aan haar omgeving duidelijk gemaakt welke rol, positie en maatschappelijke opgaven zij voor zichzelf in haar werkgebied ziet. De in dit document opgenomen doelstellingen zijn de basis voor de feitelijke acties en activiteiten sinds 2007, maar zijn voor een deel inmiddels achterhaald door ontwikkelingen binnen de corporatiesector. Actualisering van de Bestuursvisie is volgens de commissie wenselijk.

Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

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

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

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

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

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

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

Een beoordeling wordt gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding meer dan 75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 50% tot 75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 25% tot 50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 7	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: overschrijding 0% tot 25%	De corporatie voldoet aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 6	De prestatie komt overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot 0%	De corporatie voldoet net aan de norm, maar verbetering is nog mogelijk: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot - 75%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot -90%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan - 90%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

De visitatiecommissie van SSW bestond uit de volgende personen:

Ir. C.W.P. Pijlman (voorzitter)

Cor Pijlman is bijna veertig jaar actief in de stadsvernieuwing en volkshuisvesting; tegenwoordig als zelfstandig adviseur en toezichthouder in de woningcorporatiesector. In de periode 2001-2004 was hij directeur-bestuurder van woningcorporatie Com.wonen in Rotterdam en daarvoor geruime tijd directeur en bestuurder van een rechtsvoorgangster van deze grote fusiecorporatie. Hij is voorts actief in de monumentenzorg in Rotterdam.

Ir. H. Pluim (visitor)

Hans Pluim is zelfstandig gevestigd als organisatie-adviseur/interim-manager en werkt onder de naam Griffin advies & interim. Hans Pluim werkt sinds 1989 voor vastgoedpartijen op het gebied van strategievorming en organisatieontwikkeling. Hij heeft jaren ervaring als adviseur en werkte in het verleden onder meer bij de Nationale Woningraad (NWR), Arthur Andersen en Deloitte. Zijn opdrachten zijn doorgaans bij woningcorporaties, commerciële partijen (beleggers, ontwikkelaars, bouwers en corporate real estate bedrijven) en enkele bedrijven in de overheidssfeer. Vaak als adviseur en regelmatig in de rol van interimmanager op bestuurlijk niveau.

Ir. P.E. van Haeften (secretaris)

Pieter van Haeften is als planoloog afgestudeerd in Delft en werkt als senior-adviseur bij Gerrichhauzen en partners. Hij houdt zich vooral bezig met woonbeleid en wijkvernieuwing en met projecten rond wonen, welzijn en zorg. Hij heeft tal van woonvisies opgesteld en is als onafhankelijk procesbegeleider in diverse gemeenten voorzitter geweest van stuurgroepen voor het maken van prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties.

Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

SSW

Directeur/bestuurder van SSW op 7 september 2010

Dhr. A. van Zijl

Raad van Commissarissen van SSW op 7 september 2010

Dhr. L. Kirchner	Voorzitter
Mw. V. van Geen	Lid
Dhr. K. Kuiken	Lid
Mw. E. Uijting	Lid

Managementteam van SSW op 7 september 2010

Dhr. M. Jeths	Manager Klant en maatschappij
Dhr. T. Klomparends	Manager Middelen
Dhr. M. Rodrigas	Manager Vastgoed

Ondernemingsraad van SSW op 7 september 2010

Mw. G. Middelkoop	Lid
Dhr. M. Ziher	Lid
Dhr. G. Homburg	Lid
Mw. A. Dijk	Medewerker beleid en strategie

Bewonersvereniging Woonspraak van SSW op 14 september 2010

Dhr. R. van Zwol Voorzitter

Belanghouders

Gemeente wethouders op 27 september 2010:

Dhr. A. Ditewig	Wethouder Ruimtelijke ordening, wonen, woonomgeving, duurzaamheid
Dhr. H. Mittendorff	Wethouder Zorg, wmo, welzijn en jeugd

Gemeente ambtelijk op 14 september 2010:

Mw. H. Debets	Medewerker vergunningen en toezicht
Dhr. B. Heikamp	Medewerker beleid en strategie

Zorginstellingen op 14 september 2009

Dhr. H. Voogt	Stichting Reinaerde, directeur Reinaerde Wonen
Dhr. H. Hoekstra	Stichting De Bilthuysen, directeur

Welzijnsinstellingen op 28 september 2010

Mw. D. Winkels Project MENS, projectleider

Leefbaarheid op 30 september 2010

Dhr. W. Renes	BOA
Mw. A. Vergaar	Kwartiermaker Trefpunt De Bilt
Mw. A. Vos	Gemeente De Bilt, wijkcontactambtenaar

Telefonische interviews met belanghouders

Dhr. W. van Ginkel	Woningcorporatie Viveste - Houten, directeur-bestuurder	16 september 2010
--------------------	---	-------------------

Dhr. F. J. Heesen 2010	Architectenbureau Arton, directeur	21 september
Dhr. H. van de Heiligenberg	Woningcorporatie Provides – IJsselstein, directeur- bestuurder	6 september 2010
Dhr. J.C.M. Hendriks	Deloitte Accountants, registeraccountant	6 september 2010
Mw. E. van Hulst	Bewonerscommissie Heemstrakwartier, voorzitter	6 september 2010
Mw. H. Loeb	Wijkraad De Leyen, secretaris	23 september 2010
Dhr. J. Klinkenberg	Woningcorporatie Bo-ex – Utrecht, directeur-bestuurder	15 september 2010
Dhr. F. Poot	Platform Respectvol Samenwonen, fysiotherapeut en raadslid	23 september 2010
Dhr. J.W.v.d Star	Centraal Fonds van de Volkshuisvesting, accountmanager	15 september 2010
Dhr. P. van der Velpen	Van Keulen & Van Zutphen, procesmanager	6 september 2010
Mw. I. Verhey	Samen voor De Bilt, projectmanager	23 september 2010
Dhr. T. Willems	Klachtencommissie, lid	16 september 2010

Belanghouders die wel een vragenlijst hebben ingevuld, maar waar geen interview mee heeft plaatsgevonden

Dhr. R. Benning	Politiedistrict Binnensticht, wijkagent Brandenburg-West
Dhr. E. Grevink	Stichting Animo, directeur
Dhr. B. Hoogendoorn	Cordaan, locatiemanager Dijkstaete
Mw. H. Hoogewoud-Evers	Stichting Welzijn Ouderen De Zes Kernen, directeur
Mw. T. Maas	Gemeente De Bilt, hoofd beleid

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

A **Beleid en Strategie/Governance**

- 1 Woonstichting SSW, Jaarverslagen 2006, 2007, 2008, 2009
- 2 Woonstichting SSW, Populair jaarverslag 2008
- 3 Woonstichting SSW, Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap/Actief voor de samenleving, Bilthoven 2007
- 4 Woonstichting SSW, Beleidsnotitie Verkoopbeleid Huurwoningen, Bilthoven 2003
- 5 Woonstichting SSW, Raamwerk 4/Strategisch programma 2004 -2005, Bilthoven 2003
- 6 Woonstichting SSW, Strategie, positiebepaling en koers Woonstichting SSW, Bilthoven 2003 en Grenzen aan maatschappelijk ondernemerschap?, Bilthoven, 2003
- 7 Deloitte, Analyse Fraudebestendigheid Woonstichting SSW, 2006
- 8 Woonstichting SSW, Diverse exemplaren Balanced Scorecard/sturings- en verantwoordingsinstrument van SSW
- 9 Woonstichting SSW, Regeren is vooruitzien/management development plan bij Ws SSW, Bilthoven 2008
- 10 Woonstichting SSW, Risico's en kansen/een studie naar risicomangement bij Ws SSW, Bilthoven 2008
- 11 Woonstichting SSW, Aanbestedingsbeleid, Bilthoven 2006
- 12 Woonstichting SSW, Presteren naar vermogen/een onderzoek naar het maatschappelijk rendement van Ws SSW alsmede de financiële uitwerking van de Transparantiemethodiek, Bilthoven 2006
- 13 Woonstichting SSW, Presentatie moderniseringsopgave Ws SSW alsmede Parapluplan organisatieverandering alsmede Afdelingsplannen, Bilthoven 2008
- 14 Woonstichting SSW, Eindevaluatie Modernisering/reorganisatie SSW, Bilthoven 2009
- 15 Woonstichting SSW, Diverse Jaarplannen afdelingen SSW, Bilthoven 2010
- 16 Woonstichting SSW, Strategisch Communicatieplan, Bilthoven 2009 Sponsorbeleid SSW 2009, Persbeleid SSW 2009
- 17 Woonstichting SSW, Investeren in maatschappelijk vastgoed (project Melkweg), Bilthoven 2009
- 18 Woonstichting SSW, Goed Bestuur (o.a. reglement Raad van Commissarissen, kwaliteitsprofielen)
- 19 Woonstichting SSW, Bij twijfel niet inhalen/integriteitsbeleid, Bilthoven 2005
- 20 Woonstichting SSW, Klokkenluidersregeling, Bilthoven 2009
- 21 Rapport externe Zelfevaluatie Raad van Commissarissen, Bilthoven 2010
- 22 Woonstichting SSW, De spiegel voorgehouden/plan van aanpak visitatie SSW, Bilthoven 2009
- 23 Woonstichting SSW, Onrendabele top bij Investerings (ten behoeve van jaarlijkse strategiediscussie met RVC), Bilthoven 2009
- 24 Woonstichting SSW, Management van vastgoed/kennis, expertise, planning en control (ten behoeve van jaarlijkse strategiediscussie RVC), Bilthoven 2009
- 25 Woningnet, Kwartaalrapportages en woningmarktontwikkelingen regio Utrecht, 2009 en Woningnetverhuringen 2007-2009, wst SSW
- 26 Woonstichting SSW, SSW en haar doelgroepen /een verkenning van de doelgroepen die SSW in de afgelopen jaren heeft bediend, Bilthoven 2010

B **Belanghouders**

- 27 Woonstichting SSW, Op zoek naar de belanghouders van Woonstichting SSW, Bilthoven 2007
- 28 Van Nimwegen en Partners, Vitale verbindingen in belangenbalans, Amsterdam 2007 (in opdracht van SSW)
- 29 Woonstichting SSW, Midden in de Biltse samenleving, plan van aanpak dialoog belanghouders, Bilthoven 2009
- 30 Woonstichting SSW, Interne evaluatienotitie eerste bijeenkomst maatschappelijke belanghouders SSW, Bilthoven 2010
- 31 Woonstichting SSW, Extern verslag naar aanleiding eerste bijeenkomst maatschappelijke belanghouders SSW, Bilthoven 2010
- 32 Woonstichting SSW, Sociaal Plan 2009 – 2013 bij renovatie en herstructurering, Bilthoven 2009



- 33 Woonstichting SSW, Samenwerkingsovereenkomst SSW en Bewonersvereniging Woonspraak 2009 - 2014, Bilthoven 2009
- 34 Reglement Bewonerscommissies SSW, Bilthoven 200935 Convenant Netwerk 12 plus De Bilt, De Bilt 2007
- 36 Convenant partijen wonen/zorg/en welzijn, De Bilt 2010
- 37 Convenant Wijkdiensten, 2010
- 38 Convenant Mantelzorgers, 2010
- 39 Evaluatierapport Maatschappelijke Beursvloer, De Bilt 2007
- 40 Woonstichting SSW, Convenant Bewonerscommissie Burg. Van Heemstrakwartier, De Bilt 2005
- 41 Woonstichting SSW, Bestuursopdracht Interactief proces herstructurering wijk Weltevreden, Bilthoven 2003
- 42 Woonstichting SSW/Stade Advies, Renoveren naar tevredenheid/eindrapportage Weltevreden interactief, De Bilt 2003
- 43 Jaarverslagen Klachtencommissie, diverse jaren

C Ambities en Doelen

- 44 Woonstichting SSW, investeren in leefbaarheid, Bilthoven 2007
- 45 Uitwerking SEV-experiment Rendement van de huismeester c.q. De Effectenkaart
- 46 Convenant Innovatieproject Wonen Welzijn en Zorg, De Bilt 2007
- 47 Convenant Project MENS (wonen zorg en welzijn), september 2009 – maart 2011
- 48 Stichting De Bilthuysen/Woonstichting SSW, Projectbeschrijving screen tot screen zorg thuis/domotica, Bilthoven 2007
- 49 Woonstichting SSW, Home rich and cash poor/onderzoek naar het implementeren van Verzilverd Wonen, Bilthoven 2006
- 50 Woonstichting SSW, ZAV-beleid, Bilthoven 2003
- 51 Woonstichting SSW, Bewonersinformatieboeken renovatie Weltevreden (Persoonlijk Wonen) en Centrum 2 (Kleurrijk Wonen), Bilthoven 2006 en 2008
- 52 Woonstichting SSW, Overzicht diverse nieuwsbrieven aan bewoners tijdens renovatie
- 53 KWH, Managementletters n.a.v. KWH huurlabel 2007 en 2008
- 54 KWH, Prestatie-index 2007 en 2008
- 55 Het Glazen Huis, trendrapport (SSW 2x genomineerd voor jaarverslag)
- 56 Landelijk Convenant FSC, 2007
- 57 Convenant Duurzaam Bouwen De Bilt 2010 – 2014
- 58 Monitor prestatieafspraken , voortgangsdokument 2010
- 59 Levensloopbestendig renoveren (Planetenbaan en Weltevreden)
- 60 Bestemming 30% vrijkomend aanbod, jaarprogramma 2006, SSW 2006
- 61 Maatschappelijk vastgoed: multifunctioneel gezondheidscentrum, jongerencentrum, woon/zorg/welzijnsfaciliteiten (Zonneborgh, Toutenburg, Dijkstate), multifunctionele nieuwbouw voor dementerenden, huisartsenpost en Rode Kruis, multifunctionele nieuwbouw voor tandartsen, fysiotherapie en Rode Kruis, cultureel en educatief centrum (brede school, kinderdagopvang, bibliotheek, werkschuit, muziekschool, centrum voor jeugd en gezin)
- 62 Oordeelbrief van de Minister inclusief prestatie-index over 2009

D Opgaven

- 63 Gemeente De Bilt, Woonvisie samenwerken aan wonen 2006 – 2015, De Bilt 2006
- 64 Woonstichting SSW en gemeente De Bilt, Prestatieafspraken 2009 – 2014, De Bilt 2009
- 65 Bestuur Regio Utrecht, Regionale Woonvisie 2030, Utrecht 2008
- 66 Bestuur Regio Utrecht, Prestatieafspraken volkshuisvesting regio Utrecht 2005 – 2015, De Bilt 2007
- 67 Bestuur Regio Utrecht, Regionale Woningmarktmonitor 2008, Utrecht 2008
- 68 Woonstichting SSW, Bouwen aan De Bilt/projectenoverzicht, De Bilt 2006
- 69 Bestuur Regio Utrecht, Regionale Huisvestingsverordening, Utrecht 2008



- 70 Rapport RIGO knellende Ruimten/ onderzoek naar stimulering nieuwbouwproductie in de regio. In opdracht van de regionaal samenwerkende corporaties.
- 71 RWU, Plan van aanpak aanjagen woningbouw, 2007
- 72 Woonstichting SSW, Jongerenhuisvesting in De Bilt/een onderzoek naar kansen en wensen, De Bilt 2005
- 73 Woonstichting SSW, Actieplan Jongerenhuisvesting, Bilthoven 2006
- 74 Woonstichting SSW, Jaarlijks Activiteitenplan t.b.v. gemeente De Bilt, 2010 en eerdere jaren
- 75 Bewonersuitgaven Wonen en Welzijn, diverse voorbeelden
- 76 SSW website en website Melkweg de Bilt
- 77 Woonstichting SSW, Bestuursopdracht plan van aanpak renovatie Burg. Van Heemstrakwartier/interactief proces, 2008
- 78 Stade Advies, Eindrapportage Interactieve aanpak Bewonerswensenonderzoek Burg. van Heemstrakwartier , Utrecht 2010
- 79 Woonstichting SSW, Stad en Ommeland/Omgevingsanalyse Regio Utrecht, Bilthoven 2010
- 80 Woonstichting SSW, Overzicht van alle projecten/bijlage jaarverslag 2009, Bilthoven 2010

E Vermogen en Efficiency

- 81 Woonstichting SSW, Treasurystatuut, Bilthoven
- 82 Woonstichting SSW, Analyse begroting versus werkelijke cijfers/diverse jaren (tot en met 2009)
- 83 Woonstichting SSW, Begrotingen en meerjarenprognoses/diverse jaren
- 84 Woonstichting SSW, Toetsingskader Investeringsbeslissingen Vastgoed, Bilthoven 2009
- 85 Deloitte, Managementletters, diverse jaren
- 86 Centraal Fonds Volkshuisvesting, Individuele positionering Ws SSW
- 87 Toezichtbrieven van de Minister van WWI, diverse jaren
- 88 Centraal Fonds Volkshuisvesting, Beoordeling financiële continuïteit, 2009, 2010 en eerdere jaren
- 89 Centraal Fonds Volkshuisvesting Regiorapportage Regio Utrecht, 2010
- 90 Centraal Fonds Volkshuisvesting, diverse benchmarks
- 91 Woonstichting SSW, Huurplan 2010 en eerdere jaren
- 92 Aedes, Bedrijfstakinformatie 2008, Hilversum 2009