



KWH



**Maak kennis
met kwaliteit**

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel II: Maatschappelijke audit

SSW, De Bilt

Rotterdam, versie 1.2, november 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	5
0.1	Samenvattend oordeel	5
0.2	Beoordeling per perspectief	6
0.3	De prestaties van SSW : antwoord op de zes visitatievragen	7
1	Leren en verbeteren	8
1.1	Inleiding	8
1.2	Integrale beoordeling	9
2	Perspectief klanten	11
3	Perspectief bewonersparticipatie	15
4	Perspectief belanghouders	19
5	Perspectief Intern Toezicht	22
6	Perspectief Medewerkers	25
7	Conclusies en aanbevelingen	29
7.1	Inleiding	29
7.2	Conclusies	29
7.3	Aanbevelingen	32

Bijlagen

I Toelichting beoordeling prestaties



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke audit van SSW die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatiemethode. Deze rapportage is een aanvulling op de bevindingen (deel I) van de maatschappelijk visitatie die door KWH is uitgevoerd op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0.

KWH is van mening dat de periodieke beoordeling van corporaties het proces van doorlopend leren en verbeteren moet ondersteunen. Hiervoor is het noodzakelijk dat niet alleen naar de geleverde prestaties wordt gekeken, maar ook naar de wijze waarop die prestaties en het achterliggende beleid van de corporatie tot stand zijn gekomen.

Daarom is in dit deel II vanuit diverse perspectieven gekeken naar diverse 'zachtere' onderdelen van het presteren waarbij is gekeken naar de waardering van belanghouders voor de manier waarop zij bij het beleidsproces van SSW worden betrokken, de beoordeling van de dienstverlening door klanten, de relatie tussen bestuur en interne toezichthouder en de wijze waarop het leveren van maatschappelijk gewaardeerde prestaties is vertaald in de bedrijfscultuur, de aansturing en de ondersteuning van medewerkers. Deze perspectieven zijn afgeleid van de KWH-meetinstrumenten zoals het KWH-Huurlabel, het KWH-Goed Werkgeverschaplabel, het KWH-Goed Bestuurlabel, het KWH-Participatielabel en het KWH-Maatschappijlabel.

De uitkomsten van de maatschappelijke visitatie in deel I en de audit in dit tweede deel worden samengevat in de beantwoording van een zestal cruciale vragen die in combinatie antwoord geven op zowel de waardering van de prestaties van SSW, de wijze waarop die prestaties tot stand komen en de potentie van de corporatie om haar prestaties nog verder te verbeteren. Namens de commissie wil ik SSW bedanken voor de zorgvuldigheid waarmee de stukken waren voorbereid en de gastvrijheid waarmee de commissie en andere bij de visitatie betrokkenen zijn ontvangen.

Ik wil SSW hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze audit. Ik wens haar veel succes bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

mr. Sjoerd Hooftman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

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

0.1 Samenvattend oordeel

Woonstichting 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).

Huurders waarderen de dienstverlening van SSW. Deze dienstverlening voldoet aan de eisen van het KWH-Huurlabel. Met een gemiddelde totaalscore van 7,70 behaalt SSW de 113^{de} plaats in de KWH-Prestatie-Index 2010 van het KWH-Huurlabel. De scores op de onderdelen Corporatie bezoeken, Woning betrekken en Woning onderhouden, waar driekwart of meer van de corporaties beter scoort dan SSW, geven nog wel aanleiding tot het zoeken naar mogelijkheden voor structurele verbetering. SSW gebruikt de KWH-Huurlabelmeting voor het formuleren van verbeteracties. Niet altijd duidelijk is of deze acties ook zijn/worden uitgevoerd.

De huurderskoepel Woonspraak en de geïnterviewde bewonerscommissies geven aan tevreden te zijn over de participatie bij SSW. SSW neemt voldoende initiatief om met bewoners in contact te treden, is aanspreekbaar, reageert adequaat op vragen of verzoeken, is resultaatgericht en komt haar afspraken na. Ook zijn Woonspraak en de bewonerscommissie tevreden over de mate waarin SSW hun inbreng serieus neemt en hen informeert over wat er met hun inbreng gedaan is. Woonspraak is tevreden over de ondersteuning die de huurderskoepel krijgt. De bewonerscommissies zijn zeer tevreden over de convenanten die zij hebben afgesloten met onder meer de gemeente, SSW en de politie, waarin de rechten en plichten van partijen zijn vastgelegd en die een richtsnoer voor daadwerkelijk handelen vormen. SSW vertrouwt nog sterk op traditionele vormen van bewonersparticipatie zoals bewonerscommissies. Bij een renovatieproject is onlangs voor het eerst gebruik gemaakt van een interactieve aanpak met een klankbordgroep. Andere vormen van participatie zoals een klantenpanel kent SSW nog niet.

De beleidskeuzes van SSW sluiten goed aan op de verwachtingen van belanghouders. Omdat SSW haar afspraken nakomt en veel lef en daadkracht toont bij het aanpakken van maatschappelijke opgaven, hebben belanghouders er veel vertrouwen in dat SSW haar ambities ook daadwerkelijk realiseert. Wel zouden belanghouders graag zien dat zij door SSW nauwer betrokken worden bij het beleidsproces. Belanghouders zouden met name meer betrokken willen worden bij het bepalen van de activiteiten van de corporatie. Met de gemeente wordt de voortgang van de prestatieafspraken jaarlijks besproken. Met andere partijen is er nog geen sprake van dergelijke evaluaties.


De Raad van Commissarissen van SSW vult de advies- en toezichtfunctie op adequate wijze in. Jaarlijks is er een strategiediscussie tussen de RvC en de directeur-bestuurder, waarvan verslag wordt gedaan in het jaarverslag. De discussie tussen RvC en directeur-bestuurder is open en kritisch. De RvC volgt lang niet altijd de voorlopige besluiten van de directeur-bestuurder. De RvC heeft een brede maatschappelijke samenstelling. De deskundigheid op het gebied van financiën en volkshuisvesting verdient versterking. De RvC houdt jaarlijks een zelfevaluatie waarvan verslag wordt gedaan in het jaarverslag en waaraan ook een, eveneens in het jaarverslag opgenomen, actielijst is gekoppeld. De visitatiecommissie vindt dit hele evaluatieproces een voorbeeld voor de sector. Voor het monitoring van de activiteiten van de corporatie gebruikt de RvC de Balanced Scorecard. Voor een goede monitoring van alle risico's is verbetering van deze Balanced Scorecard noodzakelijk. SSW werkt hier reeds aan.

SSW heeft per 1 januari 2010 een organisatieverandering doorgevoerd. Bij deze organisatieverandering is in de afdelingsplannen van iedere functie vastgelegd takenpakket/resultaatsgebieden, competenties en opleidingsniveau en tijdbesteding. Medewerkers weten daarmee wat van hun verwacht wordt en welke verantwoordelijkheden zij hebben. Aandachtspunt bij de organisatieverandering is dat deze een cultuuromslag vereist, doordat medewerkers nu meer eigen verantwoordelijkheid dragen. Deze cultuuromslag is deels nog gaande. Bij de organisatieverandering is ook een nieuw traject van beoordelings- en voortgangsgesprekken met medewerkers geïntroduceerd. Dit systeem moet zich nog bewijzen, maar betrokkenen zoals de ondernemingsraad hebben er veel vertrouwen in. Het verdient aanbeveling om de prestatieafspraken die op basis van dit systeem met medewerkers gemaakt worden, meer de vorm te geven van een persoonlijk ontwikkelingsplan. SSW heeft altijd lage beheerkosten gehad. Bij de organisatieverandering is de formatie uitgebreid om de organisatie beter te laten functioneren. Er zal nog moeten blijken of dit opweegt tegen de kosten van uitbreiding. SSW is een organisatie die leert en verbetert, maar 'het gaat wel traag', zo geven medewerkers aan.

0.2 Beoordeling per perspectief





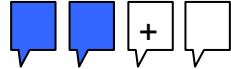

In onderstaande tabel staan de scores die SSW haalt op de verschillende perspectieven die we voor deze visitatie hanteren.

KWH-perspectieven		Beoordeling
1.	<p>Klanten</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijk en respectvol? 2. Worden de producten/prestaties van de corporatie gewaardeerd door de klanten? 3. Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod? 	
2.	<p>Bewonersorganisaties</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners. 2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties). 3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner. 4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie. 	
3.	<p>Belanghouders</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzes. 2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften. 3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. 	
4.	<p>Intern toezicht</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De RvC vervult haar rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier. 2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief. 3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij. 4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem 	

	waarmee het rendement van haar handelen getoetst kan worden.	
5.	<p>Medewerkers</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers. 2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers. 3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd. 4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan. 	

0.3 De prestaties van SSW : antwoord op de zes visitatievragen

De antwoorden op de zes visitatievragen is gebaseerd op beoordelingen in deel I en deel II van de visitatierapportages.

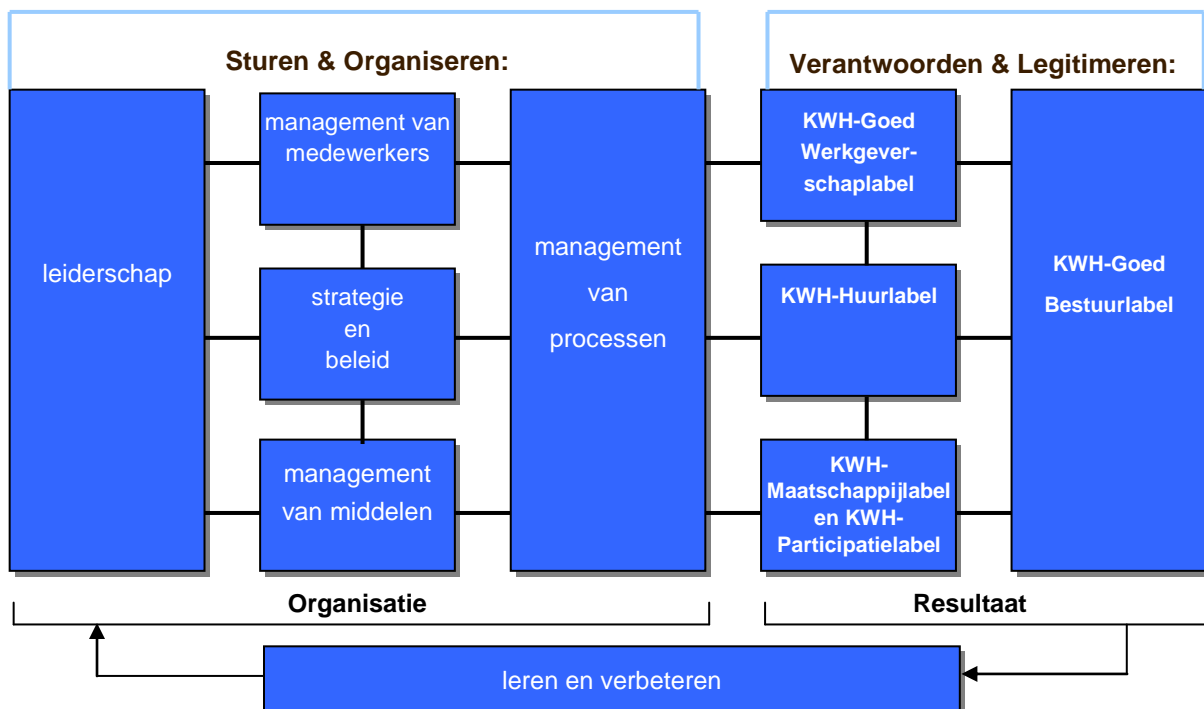
		Beoordeling
1.	Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?	
2.	Presteert de corporatie naar vermogen?	
3.	Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?	
4.	Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?	
5.	Functioneert het interne toezicht naar behoren?	
6.	Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?	

1 Leren en verbeteren

1.1 Inleiding

KWH brengt de waardering van klanten en belanghouders in beeld. Hiervoor hebben we in deze visitatie de waardering van uw belanghouders in beeld gebracht. Doel hiervan is dat u een beeld krijgt van de waardering en dit kunt gebruiken om aan kwaliteit te kunnen werken. Werken aan kwaliteit kent verschillende doelen: u wilt laten zien wat u waard bent, uw organisatie verbeteren of de juiste koers varen.

In het onderstaande model waarin de KWH-visie van integraal werken aan kwaliteit wordt uitgebeeld, staan de kwaliteitslabels van KWH. Deze geven inzicht in uw maatschappelijke prestaties en bieden aanknopingspunten voor leren en verbeteren.



Perspectieven en aansluiting op KWH-labels

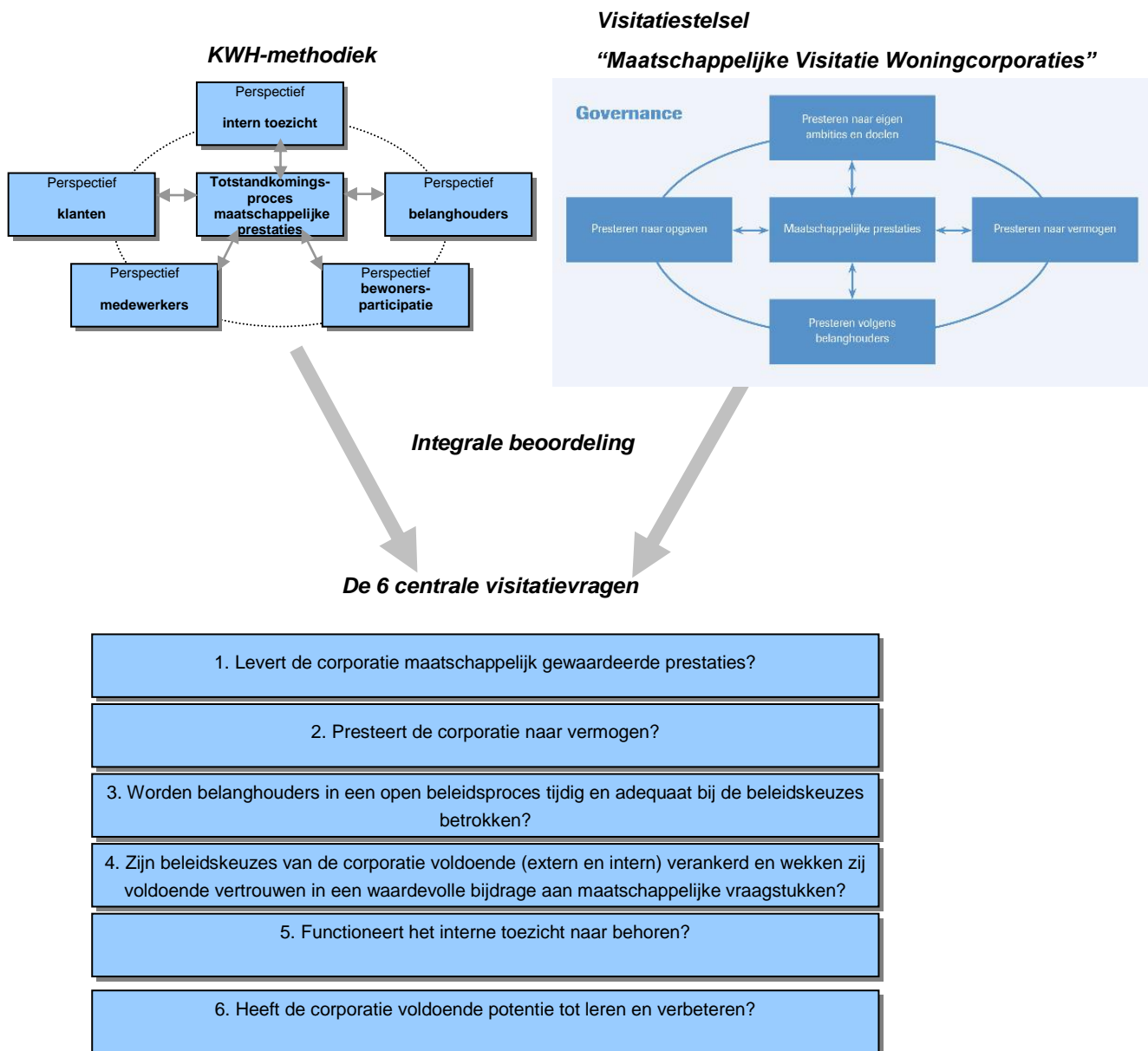
- > Klanten (afgeleid van het KWH-Huurlabel en KWH-Kooplabel);
- > Belanghouders (afgeleid van het KWH-Maatschappijlabel);
- > Bewonersparticipatie (afgeleid van het KWH-Participatielabel);
- > Intern toezicht (afgeleid van het KWH-Goed Bestuurlabel);
- > Human resources (afgeleid van het KWH-Goed Werkgeverschaplabel).

In combinatie beslaan deze perspectieven een groot deel van het INK-managementmodel dat organisaties helpt in het doorlopend verbeteren. In het navolgende zijn vanuit een aantal perspectieven de prestaties, het beleidsproces en het bedrijfsproces van SSW beschreven.

1.2 Integrale beoordeling

Om te komen tot een integrale beoordeling leggen we verbanden tussen de KWH-methodiek en de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Het uiteindelijk oordeel van de visitatiecommissie wordt in de zes centrale visitatievragen verwoord. Hierbij worden naast conclusies ook aanbevelingen gegeven die u kunt gebruiken voor het ondersteunen van het leren en verbeteren in uw organisatie.

Figuur 1. Een integrale beoordeling



Het visitatierapport voor SSW bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van SSW beoordeeld op basis van Visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0, die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. 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 aan bod zoals: hoe worden de producten en diensten van SSW gewaardeerd door haar klanten (hoofdstuk 2), voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen (hoofdstuk 3), hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met

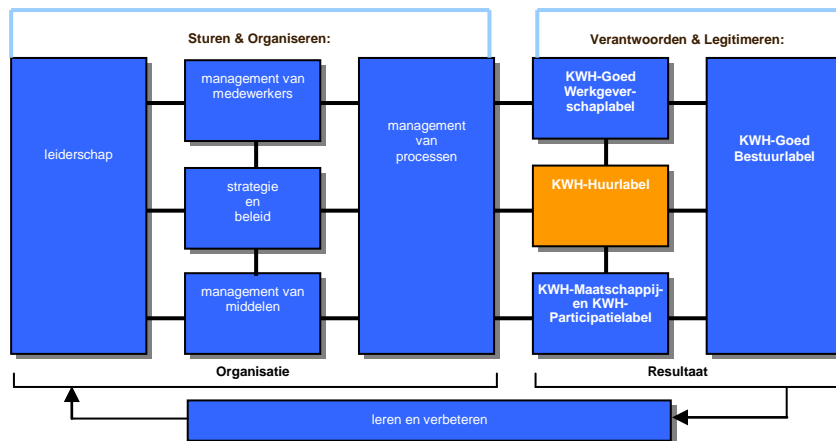


SSW (hoofdstuk 4), hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan haar rol van toezichthouder en adviseur (hoofdstuk 5) en ten slotte: krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie (hoofdstuk 6)? We sluiten het visitatierapport af met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

Beoordeling

De KWH-visitatiemethodiek is opgebouwd uit een groot aantal onderdelen, normen en meetpunten. Ieder meetpunt wordt beoordeeld met een rapportcijfer dat kan lopen van 1 (zeer slecht) tot 10 (uitmuntend). In combinatie geven meetpunten een beeld over de prestaties van de corporatie. Echter wanneer we rapportcijfers gaan samenvoegen, ontstaan er gemiddelden met getallen achter de komma. Wanneer je doorgaat met het aggregeren van rapportcijfers ontstaat het gevaar van schijnnaauwkeurigheid. Daarom geven wij het oordeel op het niveau van *meetpunten* en *normen* weer in een rapportcijfer en drukken wij het oordeel per *onderdeel* uit in een symbool met een kleurencode. Deze werkwijze is toegelicht in bijlage I.

2 Perspectief klanten



In het perspectief klanten is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Is de corporatie goed bereikbaar en behandelt zij haar klanten vriendelijke en respectvol?
2. Worden de producten / prestaties van de corporatie worden gewaardeerd door de klanten?
3. Werkt de corporatie structureel aan het verbeteren van de dienstverlening en productaanbod?

1. De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol.

Beoordeling:

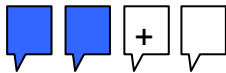


- > SSW is in het bezit van het KWH-Huurlabel. De beoordelingen in deze visitatie zijn gebaseerd op de meest recente meetresultaten van SSW bij dit label. Het KWH-Huurlabel biedt inzicht in de kwaliteit van de dienstverlening van de corporatie.
- > In de onderstaande tabel hebben wij de scores van SSW op de diverse labelonderdelen weergegeven, met daarnaast het percentage corporaties met het KWH-Huurlabel dat een hogere score heeft dan SSW. Deze scores zijn ontleend aan de KWH-Prestatie-index 2010 die gebruik maakt van metingen uit 2009 en 2010. SSW scoort over het algemeen onder het gemiddelde van de corporaties met het KWH-huurlabel. Met name bij de labelonderdelen Corporatie bezoeken, Woning betrekken en Woning onderhouden haalt een groot deel van de corporaties een hogere score dan SSW. Daarentegen haalt SSW vergeleken met andere corporaties hoge scores op de labelonderdelen Klachten afhandelen en Woning verlaten. Hier scoort slechts een klein deel van de corporaties beter dan SSW. Uit de gemiddelde totaalscore van 7,7 en een bijbehorende plaats in het midden van de ranglijst blijkt dat klanten de dienstverlening van de corporatie waarderen.
- > Zoals hiervoor al is aangegeven scoort SSW in vergelijking met andere corporaties opvallend laag op het labelonderdeel Corporatie bezoeken. Hier is duidelijk ruimte voor verbetering. Bovengemiddeld goed scoort SSW op het labelonderdeel Klachtenafhandeling. Op het labelonderdeel Corporatie bellen scoort SSW rond het gemiddelde van alle corporaties.
- > Op basis van de vragenlijst onder de bewonersorganisaties en de KWH-huurlabelmeting scoort SSW op het punt van informatievoorzieningen een ruime voldoende.

	Labelonderdelen KWH-Huurlabel	Score SSW	Gemiddelde score aan het KWH- Huurlabel deelnemende corporaties	Percentage corporaties met een KWH- Huurlabel dat beter scoort dan SSW
1.	Corporatie bezoeken	7,62	7,8	88,83%
2.	Corporatie bellen	7,65	7,6	45,26%
3.	Woning zoeken	7,54	7,6	58,73%
4.	Woning betrekken	7,75	8,0	73,40%
5.	Woning veranderen	7,41		41,99%
6.	Huur betalen	7,92	7,9	57,98%
7.	Reparatie uitvoeren	7,79	7,9	61,17%
8.	Woning onderhouden	7,54	7,8	73,68%
9.	Klachten afhandelen	7,13	6,6	14,21%
10.	Woning verlaten	8,70	8,4	12,17%
	Gemiddelde totaalscore	7,70	7,7	60,87%

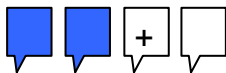
Bron: KWH Prestatie-index 2010

2. Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie.



- > Op het labelonderdeel Reparatie uitvoeren scoort SSW in de middenmoot van alle corporaties met het KWH-huurlabel. Op het labelonderdeel Woning onderhouden scoort driekwart van de corporaties beter dan SSW. In de beleving van de klanten is op dit onderdeel verbetering mogelijk.
- > Hoewel SSW goed scoort op het labelonderdeel Woning betrekken, blijkt dat driekwart van de corporaties een hogere score dan SSW te halen. Ook hier geldt dus dat in de beleving van klanten verbetering mogelijk is. Op het labelonderdeel Woning verlaten haalt SSW zowel absoluut gezien als in vergelijking met andere corporaties de hoogste score. Huurders van SSW zijn op dit punt duidelijk zeer tevreden.

3. De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening.



- > Bij de metingen voor het KWH-Huurlabel worden ieder jaar de helft van de meetpunten opnieuw gemeten. In de Balanced Scorecard (zie bijvoorbeeld 4e kwartaal 2008) worden voor de diverse labelonderdelen naar aanleiding van de meting verbeterpunten geformuleerd. Niet geheel duidelijk is of aan deze verbeterpunten ook uitvoering is gegeven.



Specificatie van de beoordeling

1: De corporatie is goed bereikbaar en behandelt haar klanten vriendelijk en respectvol

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De klant is tevreden over de contacten (bezoek, telefonisch en schriftelijk) met de corporatie.	7,5
1.1a	Klanten zijn tevreden over het ontvangst bij de corporatie en de wachttijden	7,6
1.1b	Klanten zijn tevreden over de telefonische bereikbaarheid	7,7
1.1c	Klanten zijn tevreden over de klachtafhandeling door de corporatie.	7,1
1.2	Klanten zijn tevreden over de informatievoorziening door de corporatie.	7,2
1.2a	Klanten zijn tevreden zijn over de informatievoorziening door de corporatie.	7,0
1.2b	De corporatie informeert de bewoners tijdig en volledig over tenminste: > toewijzingsbeleid > huurprijsbeleid > samenstelling en hoogte servicekosten > onderhoud en reparaties > sloop of verkoop	7,5

2: Klanten waarderen de dienstverlening van de corporatie.

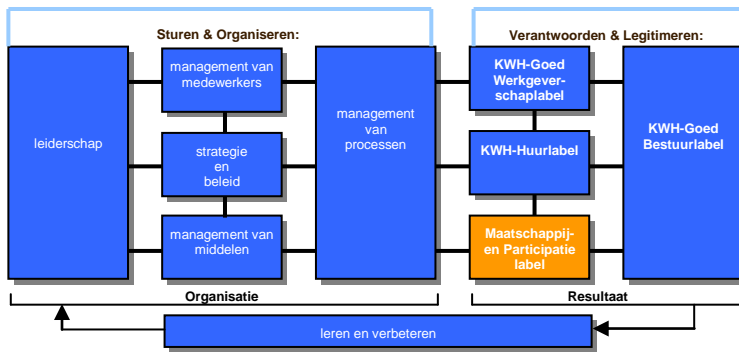
Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Klanten zijn tevreden met het onderhoud en de reparatie aan de woning	7,6
2.1a	Klanten zijn tevreden het uitvoeren van reparaties aan de woning.	7,8
2.1b	Klanten zijn tevreden over het onderhoud aan de woning.	7,5
2.1c	Klanten zijn tevreden zijn over de mogelijkheden zelf veranderingen in de woning aan te brengen.	7,4
2.2	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken en verlaten van de woning.	8,2
2.2a	Klanten zijn tevreden over het proces rond het betrekken van de woning.	7,8
2.2b	Klanten zijn tevreden over het proces rond het verlaten van de woning.	8,7

3: De corporatie werkt structureel aan het verbeteren van haar dienstverlening.

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De corporatie bewaakt structureel de tevredenheid van klanten (houding en dienstverlening) en werkt aan het doorlopend verbeteren van haar prestaties.	7,0
3.1a	De corporatie meet periodiek de tevredenheid van de klanten.	7,0

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1b	De corporatie vertaalt de resultaten van tevredenheidsmetingen in verbeteracties om de tevredenheid te vergroten.	7,0

3 Perspectief bewonersparticipatie



In het perspectief *bewonersparticipatie* is gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. Worden bewonersorganisaties adequaat een tijdig bij beleidskeuzes betrokken?
2. Biedt de corporatie passende vormen van participatie en geeft zij voldoende ondersteuning aan bewoners(organisaties)

Hieronder bespreken wij deze aandachtspunten. De gesprekken met bewonersvertegenwoordigers en de analyse van documenten hebben wij gebruikt om ons beeld aan te scherpen.

1. De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners.



- > De bewoners waarderen het contact met de corporatie met een 7,6.
- > In de interviews met Woonspraak en de bewonerscommissies komt naar voren dat deze tevreden zijn over de participatie bij SSW. Uit de interviews blijkt ook dat SSW open staat voor initiatieven van bewoners.
- > Met Woonspraak vindt structureel overleg plaats. Ook de geïnterviewde bewonerscommissies geven aan regelmatig overleg met SSW te hebben.
- > Beide geïnterviewde bewonerscommissies beschikken over een convenant met bij de wijk betrokken partijen, waaronder SSW, gemeente en politie. In dit convenant zijn de rechten en plichten van partijen vastgelegd. De bewonerscommissies zijn zeer tevreden over deze convenanten en vinden dat deze een goede basis vormen voor hun inbreng.
- > SSW vertrouwt voor bewonersparticipatie nog sterk op bewonerscommissies (zie de zelfevaluatie pagina 43 e.v.). Bij het project renovatie Burgemeester Heemstrakwartier is een interactieve aanpak gehanteerd, die begeleid werd door Stade. Hierbij is gebruik gemaakt van een klankbordgroep met vertegenwoordigers van de bewonerscommissie en andere wijkbewoners. Andere vormen van participatie zoals klantenpanels of meer informele 'op-de-koffie' gesprekken met bewoners kent SSW nog niet. Hier is ruimte voor verbetering.

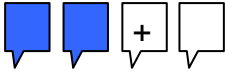
2. De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties)



- > Woonspraak is tevreden over de faciliteiten en ondersteuning die de huurderskoepel krijgt. SSW heeft Woonspraak een eigen ruimte ter beschikking gesteld en draagt een vast bedrag per woning af. De rest van het budget van Woonspraak komt uit de contributie van € 0,50 per maand die de 900 leden betalen. Het totale budget is voldoende om alle kosten te betalen. Ook het inschakelen van een extern adviseur is uit het eigen budget van Woonspraak betaald.

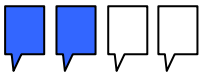
- > Bewonerscommissies kunnen een beroep doen op het leefbaarheidsbudget van SSW voor het organiseren van activiteiten zoals een kinderspelmiddag, een buurtkerstboom of een buurtbarbecue. (zie jaarverslag 2009, pagina 39).

3. De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner



- > In de vragenlijst geven Woonspraak en de bewonerscommissies aan dat SSW voldoende initiatief neemt om met hen in contact te treden. Het oordeel op dit punt is 7,6. Dit beeld wordt bevestigd in de interviews.
- > In de vragenlijst geven Woonspraak en de bewonerscommissies aan dat zij in het algemeen tevreden zijn over houding en gedrag van SSW. SSW is aanspreekbaar en reageert adequaat op vragen (oordeel 7,5), is slagvaardig en resultaatgericht en komt haar afspraken na (oordeel 7,6). Deze oordelen worden bevestigd in de interviews. De geïnterviewde bewonerscommissies geven bijvoorbeeld aan dat het convenant dat zij met onder meer SSW hebben afgesloten, door SSW daadwerkelijk wordt nageleefd en als richtsnoer voor het handelen geldt.
- > Verbetering is mogelijk op het punt van evaluatie van de samenwerking. Uit de interviews en de documentatie blijkt dat evaluatie van de kwaliteit van samenwerking en overleg terloops plaatsvindt en niet structureel en expliciet als onderdeel van een proces.

4. Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie.



- > In het Reglement bewonerscommissies en de Samenwerkingsovereenkomst met Woonspraak zijn de rechten van de bewonersorganisaties beschreven. In geen van beide documenten is beschreven op welk moment bewoners worden betrokken en op welke wijze dit gebeurt. De visitatiecommissie beoordeelt de samenwerkingsovereenkomst met Woonspraak als matig van kwaliteit. De overeenkomst bestaat uit een toelichting op de wijzigingen in de Wet Overleg Huurders verhuurders per 1 januari 2009, een overzicht van de onderwerpen waarover de verhuurder volgens de Overlegwet met de huurdersorganisatie moet overleggen en de bekende 'kruisjeslijst'. Er is hier zeker ruimte voor verbetering.
- > Woonspraak heeft een manifest opgesteld waarin er voor gepleit werd dat Woonspraak het recht had om een commissaris voor de Raad van Commissarissen te benoemen. Dit punt is door SSW afgewezen. Woonspraak heeft wel zitting gehad in de selectiecommissie voor leden van de RvC.
- > Woonspraak geeft in de vragenlijst aan dat zij vindt dat SSW Woonspraak onvoldoende betreft bij het definiëren van de opgaven, het formuleren van doelstelling en ambities en het bepalen van de inzet van de corporatie.
- > Uit de interviews blijkt dat zowel Woonspraak als de geïnterviewde bewonerscommissies vinden dat zij voldoende tijd en keuzeruimte krijgen van SSW. Woonspraak en de bewonerscommissies zijn tevreden over de mate waarin SSW hun inbreng serieus neemt en hen informeert over wat er met hun inbreng gedaan is. In beide gevallen is het oordeel 7,5.



Specificatie van de beoordeling

1: De corporatie biedt passende vormen van participatie die aansluiten bij de verwachtingen van bewoners.

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De corporatie is bekend met wat bewoners willen op het gebied van participatie	7,6
1.2	Bewoners zijn tevreden over de participatievormen die de corporatie aanbiedt	6,7
1.2a	Bewoners zijn tevreden met de huidige participatievormen.	7,0
1.2b	Bewoners geven aan dat de corporatie open staat voor (nieuwe) initiatieven rondom participatie.	7,0
1.2c	De corporatie kan aantonen dat zij zich heeft verdiept in de participatievormen die bruikbaar zijn om in contact te komen met klantgroepen en initiatieven neemt om nieuwe participatievormen te ontwikkelen.	6,0

2: De corporatie geeft voldoende ondersteuning aan bewoners (-organisaties)

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	De corporatie geeft voldoende financiële en facilitaire ondersteuning aan bewoners (-organisaties)	7,0
2.1a	Bewoners(-organisaties) zijn tevreden over de in de vorm van: <ul style="list-style-type: none"> > vergader- en werkruimten en faciliteiten; > administratieve ondersteuning; > mogelijkheden om cursussen te volgen, boeken en tijdschriften aan te schaffen; > mogelijkheden tot externe ondersteuning > (financiële) beloning vrijwilligers 	7,0
2.1b	De corporatie heeft financiën beschikbaar voor initiatieven van bewoners ter bevordering van (alternatieve vormen van) participatie.	7,0

3: De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een goede samenwerkingspartner

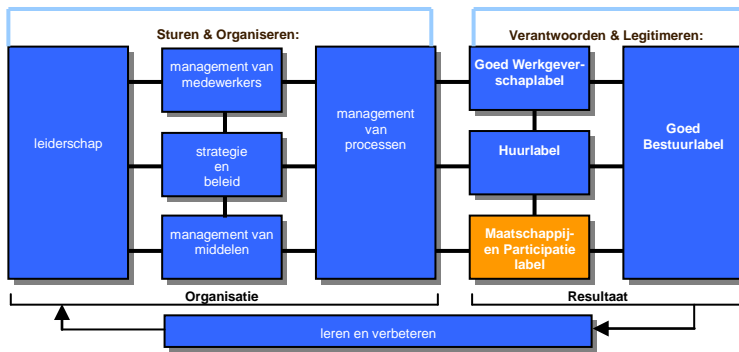
Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De corporatie wordt door bewonersorganisaties gezien als een slagvaardige, resultaatgerichte betrouwbare en gemakkelijk toegankelijke organisatie die bewonersorganisaties actief benaderd.	7,2
3.1a	Bewonersorganisatie vinden dat de corporatie voldoende initiatief neemt om met hen in contact te treden.	7,6
3.1b	Bewonersorganisaties vinden de corporatie aanspreekbaar is en adequaat reageert op vragen.	7,5
3.1c	Bewonersorganisaties vinden dat de corporatie slagvaardig en resultaatgericht is en haar afspraken nakomt.	7,6
3.1d	Corporatie en bewonersorganisaties evalueren tenminste jaarlijks de kwaliteit van het onderlinge overleg.	6,0



4: Bewoners hebben invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie.

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	Bewoners zijn betrokken bij het beleidsproces van de corporatie en kunnen invloed uitoefenen op de keuzen die de corporatie maakt.	6,7
4.1a	De corporatie heeft beschreven welke bewoners(groepen, op welke moment en op welke wijze worden betrokken bij beleidskeuzes van de corporatie.	6,0
4.1b	Bewonersorganisaties vinden dat zij voldoende tijd en keuzeruimte krijgen (dus niet alleen ja/nee zeggen).	7,0
4.1c	Bewonersorganisaties vinden dat hun inbreng door de corporatie serieus wordt genomen	7,0

4 Perspectief belanghouders



In het perspectief belanghouders wordt gekeken naar de volgende aandachtspunten:

1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen.
2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.
3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

1. De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen



- > De belanghouders waarderen in de vragenlijst de mate waarin ze door SSW worden betrokken bij het beleid met een 6,9. Het meest positief zijn belanghouders over de betrokkenheid bij het definiëren van opgaven (oordeel 7,4), het minst positief over de betrokkenheid bij het bepalen van de activiteiten van de corporatie (oordeel 6,4). Enkele belanghouders op het gebied van welzijn oordelen op dit punt duidelijk negatiever dan gemiddeld. In de interviews wordt het beeld dat uit de vragenlijsten naar voren komt, bevestigd. Belanghouders hebben grote waardering voor SSW maar zouden graag nauwer betrokken worden bij de beleidsbepaling.
- > Belanghouders geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening tijdens het beleidsproces (oordeel 7,6).
- > De belanghouders beoordelen de mate waarin hun inbreng door SSW serieus wordt genomen met een 7,8.

2. De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.



- > Het oordeel van belanghouders over de beleidskeuzen van SSW is positief. De aansluiting van missie en doelstellingen op de verwachtingen van de belanghouders wordt in de vragenlijst gewaardeerd met een 7,7.
- > Belanghouders hebben er veel vertrouwen in dat SSW haar ambities ook daadwerkelijk realiseert. SSW komt haar afspraken na (oordeel 7,9) en toont veel lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren (oordeel eveneens 7,9). SSW werkt, waar nodig, actief samen met partners (oordeel 7,6) en houdt belanghouders op de hoogte van de resultaten (oordeel 7,7).

3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.



- > SSW volgt haar activiteiten via de Balanced Scorecard. De Balanced Scorecard kan verder verbeterd worden om een betere monitoring van activiteiten mogelijk te maken. SSW is hier ook mee bezig.
- > SSW beschikt op dit moment nog niet over een werkwijze om inzichtelijk te maken wat de bijdrage van haar activiteiten is aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. SSW werkt aan een herziening van de Balanced Scorecard waardoor hier in de toekomst meer zicht op komt. De commissie meent dat SSW op dit punt bijna voldoende scoort.
- > Met de gemeente worden de prestatieafspraken jaarlijks besproken. Met andere partijen is nog geen sprake van een dergelijke evaluatie. In de jaarverslagen worden de prestaties wel uitvoerig beschreven. De commissie is van mening dat SSW op dit onderdeel net voldoende scoort.

Specificatie van de beoordeling

1: De corporatie betreft belanghouders actief in het beleidsproces en geeft ruimte voor beïnvloeding van keuzen

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	Belanghouders vinden de mate waarin ze worden betrokken bij het beleidsproces van de corporatie voldoende.	7,0
1.1a	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het definiëren van de opgaven voldoende te vinden.	7,4
1.1b	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het formuleren van doelen en ambities voldoende te vinden	6,6
1.1c	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij de inzet (activiteiten) van de corporatie om de ambities en doelstellingen te bereiken voldoende te vinden.	6,4
1.1d	Belanghouders geven aan de betrokkenheid bij het evalueren van beleid voldoende te vinden.	7,0
1.1e	Belanghouders geven aan tevreden te zijn over de informatievoorziening tijdens het beleidsproces.	7,6
1.2	Belanghouders vinden dat de corporatie hen daadwerkelijk invloed op het beleid geeft.	7,8
1.2a	Belanghouders vinden dat hun inbreng tijdens het beleidsproces door de corporatie serieus wordt genomen.	7,8

2: De missie en doelstellingen sluiten aantoonbaar aan op maatschappelijke behoeften.

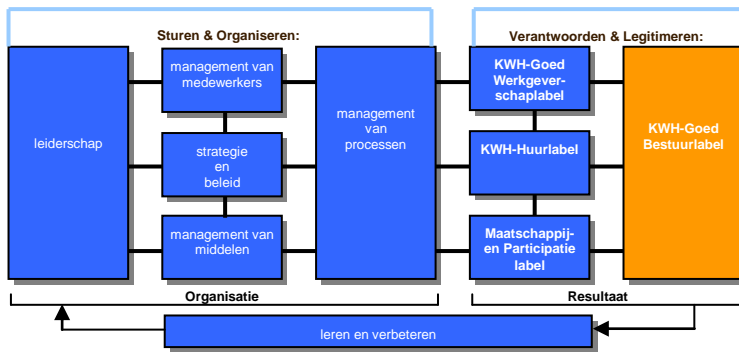
Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Het oordeel van belanghouders over de beleidskeuzen van de corporatie is positief.	7,7
2.1a	De missie en doelstellingen van de corporatie sluiten aan op hetgeen de belanghouder verwacht van de corporatie.	7,7
2.2	Belanghouders hebben er vertrouwen in dat de corporatie de ambities daadwerkelijk realiseert.	7,8
2.2a	De corporatie komt haar afspraken na.	7,9
2.2b	De corporatie toont voldoende lef en daadkracht om de opgaven aan te pakken en de doelen te realiseren.	7,9
2.2c	De corporatie gaat actief de samenwerking met belanghouders aan waar dat gewenst	7,6

Normen en meetpunten		Cijfer
	c.q. nodig is.	
2.2d	De corporatie houdt mij op de hoogte over de voortgang van de resultaten.	7,7

3. De activiteiten van de corporatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De corporatie kan laten zien dat ze de inzet levert die was voorgenomen en dat de geleverde prestaties hebben bijgedragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	6,0
3.1a	De corporatie heeft een systematiek waarmee de activiteiten van de corporatie en het bereiken van de gewenste resultaten worden gepland en gevolgd.	7,0
3.1b	De corporatie heeft een werkwijze waarmee inzichtelijk wordt gemaakt wat de bijdrage van haar activiteiten is aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.	5,0
3.1c	De corporatie communiceert jaarlijks met belanghouders de geleverde inzet en de resultaten en geeft aan hoe deze zich verhouden met de ambities en doelen van de corporatie.	6,0

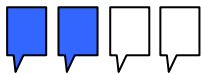
5 Perspectief Intern Toezicht



In het perspectief intern toezicht kijkt de visitatiecommissie naar de samenwerking tussen de directeur bestuurder en de Raad van Commissarissen. Het volgende aandachtspunt wordt bekeken:

1. De RvC vervult haar rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier.
2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.
3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.
4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van haar handelen getoetst kan worden.

1. De RvC vervult haar rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier.



- > Uit de interviews met de Raad van Commissarissen en de directeur-bestuurder blijkt dat de RvC de adviesrol voldoende invult. De RvC adviseert op eigen initiatief over strategische vraagstukken en is bezig met een verdere professionalisering om nog meer een kritische rol te vervullen. De directeur-bestuurder waardeert de adviesrol van de RvC als relevant, tijdig, richtinggevend, stimulerend en voldoende onderbouwd.
- > De RvC vult ook de toezichtrol op adequate wijze in. De RvC volgt het handelen van de directeur-bestuurder kritisch. De directeur-bestuurder herkent en erkent deze rol van de RvC.
- > Er is een jaarlijkse strategiediscussie tussen de RvC en de directeur-bestuurder. Hiervan wordt verslag gedaan in het jaarverslag (zie bijvoorbeeld jaarverslag 2009, pagina 80). In de RvC van 26 november 2009 is een uitvoerige discussie gevoerd over de invulling van het strategische project Melkweg. Dit zijn voorbeelden van fundamentele discussies over de ondernemingsvisie.
- > SSW heeft voor investeringsbeslissingen een duidelijk toetsingskader ontwikkeld. Voor andere beslissingen is geen expliciet toetsingskader. Op dit punt is er ruimte voor verbetering.

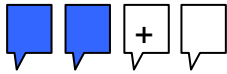
2. De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief.



- > Uit de interviews met de RvC en de directeur-bestuurder komt het beeld naar voren dat de directeur-bestuurder de RvC openheid van zaken geeft (gemotiveerde besluiten, open en transparant handelen) en dat de RvC het presteren van de corporatie actief volgt en beoordeelt.
- > Het debat tussen directeur-bestuurder en RvC is open en kritisch. Er zijn duidelijke voorbeelden waar de RvC niet zonder meer akkoord is gegaan met voorstellen van de directeur-bestuurder. Bij het project Melkweg

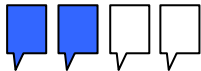
heeft de RvC zeer kritisch naar de risico's gekeken. Een project in Maartensdijk vond de RvC niet rijp voor besluitvorming tegen de mening van de directeur-bestuurder en met managementteam in.

3. De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.



- > De RvC is representatief samengesteld naar maatschappelijk gewenste diversiteit. De werving van de RvC-leden gebeurt op basis van een openbare wervingsprocedure. De RvC kan zich door de samenstelling en ervaring een goed beeld vormen van de activiteiten van SSW. Op het punt van deskundigheid is verbetering mogelijk door het in de RvC opnemen of ontwikkelen van specifieke deskundigheid op het gebied van volkshuisvesting.
- > Uit de jaarverslagen (bijvoorbeeld jaarverslag 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 is in het jaarverslag opgenomen een lijst met actiepunten die uit de zelfevaluatie voortkomen (jaarverslag 2009, pagina 79). Als document is verstrekt het verslag van de zelfevaluatie van de RvC uit januari 2010. De commissie vindt de zelfevaluaties die de RvC onder leiding van een externe heeft gemaakt, voorbeeldig, zeker ook omdat er een concrete actielijst aan gekoppeld is. Ook waardeert de commissie het dat een goede samenvatting van de evaluatie en de actielijst zijn te vinden in het jaarverslag en zodat deze ook inzichtelijk is voor derden. De RvC van SSW werkt zeker al 6 tot 7 jaar op deze wijze.

4. Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van haar handelen getoetst kan worden.



- > De voortgang van de realisatie van de doelstelling wordt gemeten via de Balanced Scorecard. De RvC volgt deze voortgang via de Balanced Scorecard op de voet.
- > In de Balanced Scorecard worden niet alle risico's voor de corporatie (zoals projectontwikkeling, strategisch voorraadbeleid, deelnemingen, treasury risico's, organisatie risico's en externe risico's) goed in beeld gebracht. Er is op dit punt duidelijk verbetering mogelijk. SSW is reeds bezig de Balanced Scorecard te verbeteren.

Specificatie van de beoordeling

1: De RvC vervult haar rol als adviseur en toezichthouder op een adequate manier.

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De RvC vervult haar rol als adviseur op een adequate manier.	7,0
1.1a	De RvC adviseert op verzoek en eigen initiatief mondeling of schriftelijk over strategische vraagstukken.	7,0
1.1b	Het bestuur waardeert de adviesrol van de RvC als relevant, tijdig, richtinggevend, passend bij de ontwikkeling van de organisatie, stimulerend en onderbouwd.	7,0
1.1c	De RvC en het bestuur hebben fundamentele discussies over de ondernemingsvisie en de invulling van strategische projecten.	7,0
1.2	De RvC vervult haar rol als toezichthouder op een adequate manier.	6,7

Normen en meetpunten		Cijfer
1.2a	De RvC volgt het handelen van het bestuur kritisch, het bestuur herkend en erkend deze rol van de RvC.	7,0
1.2b	De RvC volgt het presteren van de corporatie actief en geeft hier een oordeel over.	7,0
1.2c	De RvC hanteert duidelijke criteria om voorstellen en besluiten van de bestuurder te wegen en te beoordelen.	6,0

2: De samenwerking tussen RvC en bestuur is constructief

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Het bestuur verschaft tijdig en volledig alle benodigde inzichten aan de RvC.	7,0
2.1a	Het bestuur geeft volledige openheid van zaken (besluiten met motivatie, open en transparant in handelen).	7,0
2.1b	Het bestuur betreft de RvC op eigen initiatief en bijtijds bij 'lastige kwesties'.	7,0
2.1c	Het debat tussen bestuur en RvC is open en kritisch / scherp.	7,0

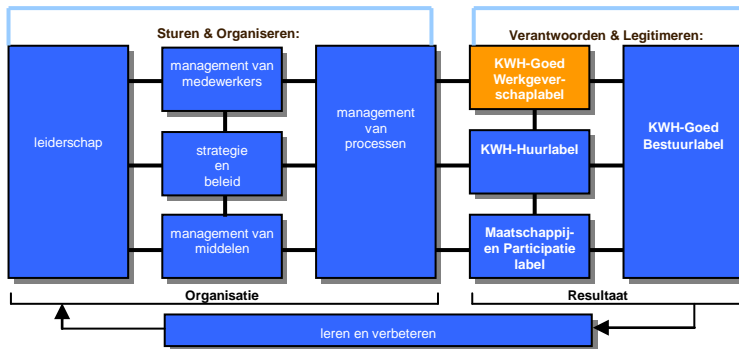
3: De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	De rolopvatting, visie en deskundigheid van bestuur en RvC sluiten aan bij de behoeften van de organisatie en de maatschappij.	7,5
3.1a	De RvC heeft ruime kennis van de maatschappelijke vraagstukken in het werkgebied en is samengesteld op basis van een openbare wervingsprocedure.	7,0
3.1b	De RvC evalueert minimaal eenmaal per jaar haar functioneren en neemt naar aanleiding hiervan concrete verbeteracties.	8,0

4: Bestuur en RvC werken met een adequaat managementsysteem waarmee het rendement van haar handelen getoetst kan worden.

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	De RvC bewaakt actief de toetsbaarheid van het functioneren van de corporatie	7,0
4.1a	De RvC bewaakt actief de voortgang van de realisatie van de geformuleerde doelstellingen (op basis van bijvoorbeeld ondernemingsplan, prestatieafspraken, benchmarkgegevens).	7,0
4.2	Er is een op de corporatie toegesneden risicobeheersings- en controlesysteem.	6,0
4.2a	Er is een periodiek risicomanagementrapport waarin de risico's voor de corporatie zijn beschreven (zoals projectontwikkeling, strategisch voorraadbeleid, deelnemingen, treasury risico's, organisatie risico's en externe risico's)	6,0

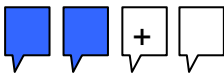
6 Perspectief Medewerkers



In het perspectief “medewerkers” wordt gekeken naar de volgende onderdelen:

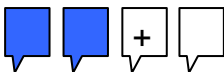
1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers.
2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.
3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevenden worden effectief uitgevoerd.
4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.

1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers.



- > In de afdelingsplannen zijn functies vastgelegd met takenpakket, competenties en aantal benodigde uren. Uit het interview met de managementteam blijkt dat de leidinggevenden een realistisch beeld van de benodigde personele bezetting zowel kwantitatief als kwalitatief. Managers konden in het gesprek aangeven op welke punten hun afdelingen nog verbetering behoefden.
- > In de jaarplannen van de afdelingen is de gewenste personele bezetting vastgelegd alsmede hoe deze bereikt wordt.

2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.



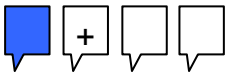
- > SSW heeft per 1 januari 2010 een organisatieverandering doorgevoerd. Bij deze organisatieverandering is in de afdelingsplannen van iedere functie vastgelegd takenpakket/resultaatsgebieden, competenties en opleidingsniveau en tijdbesteding. Medewerkers weten daarmee wat van hun verwacht wordt en welke verantwoordelijkheden zij hebben. Aandachtspunt bij de organisatieverandering is dat deze een cultuuromslag vereist, doordat medewerkers nu meer eigen verantwoordelijkheid dragen. Deze cultuuromslag is deels nog gaande, zo geeft het managementteam aan.
- > Voor de organisatieverandering was de beoordelingssystematiek bij SSW 'sober' (in de woorden van de ondernemingsraad). Bij de organisatieverandering is in begin 2010 een nieuw traject met beoordelings- en voortgangsgesprekken ontwikkeld, waardoor medewerkers systematischer en tijdiger worden beoordeeld. De ondernemingsraad geeft aan veel vertrouwen te hebben in deze nieuwe systematiek.
- > Er zijn geen gegevens op basis waarvan een oordeel kan worden gegeven op de vraag of de directeur-bestuurder bewaakt dat medewerkers tijdig en constructief feedback ontvangen.

3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevendenden worden effectief uitgevoerd.



- > Het beeld van de mate waarin medewerkers en leidinggevendenden het afgelopen jaar hebben deelgenomen aan opleidingen of trainingen verschilt per afdeling. Bij sommige afdelingen vindt meer training en opleiding plaats dan bij andere, zo blijkt uit het interview met het managementteam. De visitatiecommissie heeft het beeld dat, mede doordat twee van de drie managers nieuw zijn, na de organisatieverandering nog niet helemaal is uitgekristalliseerd welke opleidingen voor welke medewerkers noodzakelijk of gewenst zijn. Er is dus zeker ruimte voor verbetering.
- > De nieuwe beoordelingssystematiek voorziet onder meer in planningsgesprekken waarbij prestatieafspraken met de medewerker gemaakt worden en waarin ook aandacht is voor competentieontwikkeling (zie hiervoor bijvoorbeeld de zelfevaluatie pagina 56). Dit systeem van prestatieafspraken moet zich nog bewijzen. De commissie heeft de indruk dat het bij de te maken afspraken vooral over te halen doelen gaat en minder over persoonlijke ontwikkeling. De commissie meent dat hier ruimte is voor verbetering.
- > Uit de documentatie blijkt dat medewerkers op dit moment nog geen persoonlijk ontwikkelingsplan hebben. Dit wordt volgens de normstelling wel verwacht van de corporatie. De corporatie voldoet dus niet aan de norm, maar is wel bezig verbeteringen op dit punt door te voeren.

4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.



- > De organisatieverandering bij SSW is onder meer ingezet om de organisatie effectiever te laten werken. Door de organisatieverandering is de formatie uitgebreid, om de corporatie beter te laten functioneren. De corporatie kan echter nog niet aantonen dat dit het geval is.
- > Het vigerende strategische plan is de Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap. Sindsdien zijn er geen nieuwe strategische plannen zoals een ondernemingsplan opgesteld. De corporatie kan daarmee niet aantonen bij het opstellen van strategische plannen te leren van eerdere investeringen in de organisatie. Er is overigens wel een goede evaluatie gemaakt van (het proces van) de organisatieverandering. Daarvan kan goed gebruik gemaakt worden bij het opstellen van een nieuw ondernemingsplan.
- > Bij de organisatieverandering begin 2010 zijn voor het eerst afdelingsplannen en jaarplannen gemaakt. Bij het opstellen van deze plannen kon dus geen gebruik gemaakt worden van eerdere inzichten. De corporatie kan dus niet aantonen gebruik te maken van ervaringen opgedaan met eerdere investeringen.
- > Op de vraag of SSW een organisatie is die voortdurend wil leren en verbeteren antwoordden de ondernemingsraadleden in het interview eensgezind 'Ja maar het gaat wel traag'. Het kan dus beter.

Specificatie van de beoordeling:

1. De corporatie streeft naar een balans tussen haar ambities en doelen en de kwaliteiten van haar medewerkers.

Normen en meetpunten		Cijfer
1.1	De leiding heeft een realistisch beeld van de benodigde personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) gerelateerd aan de ambities en doelen van de corporatie.	7,0
1.1a	Leidinggevendenden weten over welke kwaliteiten medewerkers moeten beschikken om de ambities en doelen van de corporatie te realiseren.	7,0

Normen en meetpunten		Cijfer
1.2	De leiding maakt resultaatgerichte plannen om de gewenste personele bezetting (kwalitatief en kwantitatief) te realiseren.	7,0
1.2a	Voor het komende jaar zijn concrete plannen gemaakt voor het realiseren van de gewenste kwalitatieve en kwantitatieve personele bezetting.	7,0

2. De corporatie hanteert een resultaatgerichte aansturing ten aanzien van haar medewerkers.

Normen en meetpunten		Cijfer
2.1	Medewerkers kennen hun eigen resultaatbijdragen.	7,0
2.1a	Medewerkers en leidinggevendenden kennen de bijdrage die van hen wordt verwacht voor het realiseren van de ambities en doelen van de corporatie in het algemeen en de afdelings-/teampunten in het bijzonder.	7,0
2.1b	Medewerkers en leidinggevendenden kennen de bij hun functie behorende verantwoordelijkheden.	7,0
2.2	Medewerkers ontvangen tijdig en constructief feedback op hun resultaatbijdragen	7,0
2.2a	Medewerkers en leidinggevendenden ontvangen tijdig en constructief feedback op hun prestaties en resultaatbijdragen en die van hun afdeling/team	7,0
2.2b	Het bestuur bewaakt dat er tijdig en constructief feedback wordt gegeven op de prestaties en resultaatbijdragen van medewerkers	niet te beoordelen

3. Plannen en maatregelen met betrekking tot het leren en ontwikkelen van medewerkers en leidinggevendenden worden effectief uitgevoerd.

Normen en meetpunten		Cijfer
3.1	Activiteiten met betrekking tot leren en ontwikkelen worden planmatig opgesteld en uitgevoerd en zijn gebaseerd op eerder gesignaleerde knelpunten.	5,7
3.1a	Medewerkers en leidinggevendenden hebben in de afgelopen 12 maanden deelgenomen aan een of meer trainingen, cursussen of opleidingen.	6,0
3.1b	De gevolgde trainingen, cursussen en opleidingen waren gebaseerd op een vooropgesteld plan voor de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevendenden.	6,0
3.1.c	De gevolgde trainingen, cursussen en opleidingen passen binnen het persoonlijk ontwikkelingsplan.	5,0

4. De corporatie beoordeelt in hoeverre haar plannen en activiteiten bijdragen aan een betere dienstverlening en bedrijfsvoering en leert daarvan.

Normen en meetpunten		Cijfer
4.1	De leiding weet hoe haar plannen en activiteiten hebben bijgedragen aan het functioneren van de organisatie.	5,0
4.1a	De corporatie kan aantonen dat investeringen hebben bijgedragen aan het effectiever functioneren van de organisatie	5,0
4.2	Bij het opstellen van nieuwe plannen en bij nieuwe maatregelen gebruikt de leiding de ervaringen inzichten en resultaten uit eerdere initiatieven.	5,0
4.2a	Bij het opstellen van nieuwe strategische plannen (b.v. een ondernemingsplan) en doelstellingen maakt de corporatie gebruik van ervaringen en inzichten uit eerdere	5,0

Normen en meetpunten		Cijfer
	investeringen in de organisatie.	
4.2b	Bij het opstellen van nieuwe afdelings/teamplannen en doelstellingen maakt de corporatie gebruik van ervaringen en inzichten uit eerder investeringen in de organisatie.	5,0
4.3	De medewerker herkennen het streven van de corporatie om een lerende organisatie te zijn.	6,0
4.3a	Medewerkers zien de corporatie als een organisatie die voortdurend wil leren en verbeteren.	6,0

7 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geeft de visitatiecommissie een samenvatting van haar bevindingen. Door het beantwoorden van een aantal centrale visitatievragen trekken wij rode draden door de resultaten van de drie modules die in de voorgaande hoofdstukken zijn besproken. Het betreft de volgende vragen:

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?
2. Presteert de corporatie naar vermogen?
3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?
4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?
5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?
6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

3.2 Conclusies

1. Levert de corporatie maatschappelijk gewaardeerde prestaties?

Ja, maar SSW is wel erg gericht op de eigen gemeente



De prestaties van SSW zijn goed zichtbaar voor alle partijen, dat geldt met name voor de resultaten op het gebied van 'bijzonder vastgoed'. De gemeente De Bilt is zeer tevreden met de prestaties op gebied van de bijzondere doelgroepen en leefbaarheid. De gemeente heeft vertrouwen in de corporatie. Huurders en organisaties op het gebied van welzijn en zorg werken graag met SSW samen en waarderen de inzet en het resultaat.

SSW kiest ervoor zich volledig te richten op haar rol binnen de gemeente en is, op een enkele uitzondering na, alleen werkzaam binnen de Bilt. Een bewuste keus waardoor het speelveld overzichtelijk blijft en SSW zich maximaal kan inzetten voor haar lokale klanten. Deze opstelling wordt hoog gewaardeerd door de belanghouders. Maar hiermee blijven de prestaties beperkter dan mogelijk zou zijn. Het werkgebied van SSW is statutair groter en de opgave in de regio ook. SSW kan in haar werkgebied een grotere prestatie leveren.

Het is binnen de gemeente moeilijk locaties te bemachtigen waarop reguliere huurwoningen kunnen worden ontwikkeld. De aandacht voor de maatschappelijke prestaties krijgt nu vooral vorm in bovengemiddelde aandacht voor zorggerelateerd vastgoed. Daarvoor zijn goede samenwerkingen met diverse zorg- en welzijnspartijen.

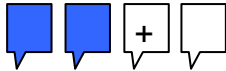
Naast vastgoed is er voldoende aandacht voor andere maatschappelijke thema's. Opvallend in dit kader is de succesvolle samenwerking met partijen op het gebied van wonen, welzijn en zorg binnen MENS. Hiermee wordt een tweetal woonservicewijken gerealiseerd. SSW is op dit vlak echter niet pro-actief.

De prestatie op het gebied van duurzaamheid zijn, ook gezien in landelijk perspectief, onder de maat. Geen van de belanghouders ziet op dat vlak serieuze initiatieven, terwijl dat van een corporatie wel mag worden verwacht.



2. Presteert de corporatie naar vermogen?

Ja en de financiële huishouding is op orde, maar er mag beter gepland en gemonitord worden



In De Bilt is SSW te beschouwen als monopolist die niet armlastig is. Dat schept verplichtingen (noblesse oblige). Bij SSW worden degelijke financiële afwegingen gemaakt op alle gebieden. Investerings in vastgoed worden afgezet tegen de risico's en de rendementen die te behalen zijn. Hiervoor is een duidelijk toetsingskader aanwezig. Daarnaast zijn er (zeker in het verleden) lage bedrijfskosten, er wordt zeer efficiënt gewerkt. Al met al een knappe prestatie.

De planning van activiteiten om de gewenste toekomstige prestatie te halen, laat te wensen over. SSW heeft algemene uitgangspunten ten aanzien van de portefeuille geformuleerd (bijvoorbeeld: geen verkoop) maar heeft niet op gestructureerde wijze haar strategische doelstellingen, de markontwikkelingen en de financiële mogelijkheden met elkaar geconfronteerd. Er is geen doorgerekend portefeuilleplan dat gebruikt kan worden voor de sturing van haar activiteiten, de bestuursvisie is onvoldoende concreet uitgewerkt en de toekomstige prestaties van SSW zijn daarmee onvoldoende gewaarborgd. Het past een corporatie niet op dit vlak ongestructureerd te werken.

Een project als de Melkweg is voor de grootte en ervaring van een corporatie als SSW een hele prestatie. Het financiële belang in relatie tot de beperkte ervaring met projecten van deze omvang maakt dat het een risicovol project is dat veel managementaandacht vraagt. Dat betekent mogelijk minder aandacht voor andere zaken.

In het algemeen is de omvang van de geformuleerde ambitie groot genoeg in relatie tot de financiële positie, er is echter nog ruimte over om wat meer te doen.

Partijen ervaren SSW rondom haar investeringen wel als reactief. De visie van de corporatie op financiën is onbekend in de buitenwereld. Het is onvoldoende bekend waar SSW de komende jaren in wil investeren en waarom.

3. Worden belanghouders in een open beleidsproces tijdig en adequaat bij de beleidskeuzes betrokken?

In beperkte mate en pas sinds kort gestructureerd.



SSW steekt veel energie in het informeren van anderen op een aantal thema's. Zichtbaar is dat de directeur-bestuurder tot voor kort persoonlijk hier een grote rol in speelde. Hij was in allerlei relaties de spil waarom de contacten draaiden. SSW wordt hierdoor als zeer toegankelijk ervaren.

Begin 2010 is de eerste formele belanghouders-bijeenkomst gehouden. Goed opgezet en de diverse partijen spreken hier met waardering over. De resultaten hiervan zijn hoopgevend, maar dat neemt niet weg dat verschillende partijen ervaren dat hun rol en invloed op beleidsvorming tot op heden gering is.

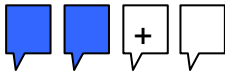
De corporatie noemt zichzelf een netwerk-organisatie. De invulling van dit thema is deels zichtbaar in de georganiseerde belanghoudersbijeenkomst, maar is verder niet uitgewerkt.

Vooral op projectniveau wordt veel informatie uitgewisseld en overlegd, maar betrokkenheid op een hoger niveau (plannen en ambities), is niet open georganiseerd. Diverse partijen hebben wel degelijk wat te melden, maar worden daarvoor (nog) niet uitgenodigd. De volgende bijeenkomst met de belanghouders wordt al voorbereid en de inhoud van de visitatierapporten wordt onderdeel van de agenda. Een uitgelezen mogelijkheid dit punt op te pakken.

De inbreng van de huurders is gering. Dat heeft voor een groot deel te maken met een beperkte mate van professionaliteit van de huurdersorganisatie en het feit dat SSW voor de huurders de zaken goed voor elkaar heeft. Er is geen noodzaak een stevige discussie met elkaar te voeren. Op complexniveau wordt succesvol overlegd met bewonerscommissies, zeker in geval van renovaties. SSW werkt niet met klantenpanels of andere vormen van participatie. Hierin ligt mogelijk een kans.

4. Zijn beleidskeuzes van de corporatie voldoende (extern en intern) verankerd en wekken zij voldoende vertrouwen in een waardevolle bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken?

Ja, maar niet concreet genoeg geformuleerd en met te weinig meetbare doelen



De beleidskeuzes zijn vooral zichtbaar in beschreven ambities en inspanningen enerzijds en prestatieafspraken en plannen extern anderzijds. De externe afspraken zijn daarbij veelal op gebied van de vastgoedontwikkeling. Er is nog onvoldoende sprake van concretisering in meetbare doelen. Dat betekent dat het meten van de resultaten en de evaluatie daarvan moeilijk is. Hierin kan de corporatie zeker stappen zetten.

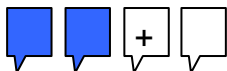
Ook in dit opzicht is het ontbreken van de vertaling van strategie in concrete voorraadplannen een gemis. Het ontbreken van strategisch-voorraadbeleidsplannen betekent minder duidelijkheid en minder directe sturing op ambities op volkshuisvestelijk-, financieel- en vastgoedgebied.

SSW heeft veel oog voor de inhoud van de afspraken, de kwaliteit van het vastgoed en het formuleren van het eindresultaat. Er is echter nog onvoldoende oog voor het proces dat zich rondom de complexe projecten afspeelt.

Binnen De Bilt is geen platform waar gemeente, corporatie, zorginstellingen werken aan de planning van bijzondere woonvormen en meer samenwerking in de keten. Hierin kan SSW een bijdrage leveren of zelfs het voortouw in nemen.

5. Functioneert het interne toezicht naar behoren?

Ja, maar wat extra aandacht voor en ervaring met financiën en de sector is wenselijk.



De harde kant van het toezicht is behoorlijk op orde, de structuur klopt, er zijn profielen voor de leden, er is een remuneratiecommissie en er vinden in verschillende vormen zelfevaluaties plaats. De Raad van Commissarissen is in het algemeen van voldoende breedte en kwaliteit maar het ontbreekt wel aan volkshuisvestelijke referenties. Er is binnen de Raad onvoldoende ervaring met en zicht op het werk dat andere corporaties doen of de wijze waarop de sector zich ontwikkelt. Daarnaast is de financiële kennis beperkt belegd (bij de voorzitter). Qua samenstelling is behoefte aan meer wat 'hardere', financieel/economisch getinte kennis bij één van de leden.

De zachte kant (vaardigheden, scherpste) zijn goed ontwikkeld en zijn adequaat voor een organisatie van deze grootte en met deze vraagstukken.

De Raad is op gepaste wijze betrokken bij grote projecten en belangrijke relaties. Het feit dat alle leden een regionale binding hebben, vergemakkelijkt haar rol naar de lokale belanghouders.

6. Heeft de corporatie voldoende potentie tot leren en verbeteren?

Ja, de corporatie wil verder en beter



SSW ontwikkelt mee met de ontwikkelingen in de buitenwereld. Ze heeft in 2007 een nieuwe bestuursvisie uitgewerkt waarmee de corporatie zich op een andere manier is gaan profileren. Direct gevolg is een reorganisatie binnen de organisatie en een uitbreiding van de formatie. Leren is daarmee zichtbaar. Het is aan te bevelen de reorganisatie op enig moment te evalueren zodat ook hiervan geleerd kan worden.

De directeur-bestuurder en het managementteam zijn met grote betrokkenheid met de ontwikkeling van de organisatie bezig, zoals blijkt uit de reorganisatie en het visitatietraject dat goed voorbereid en strak georganiseerd is.

SSW meet via de Balanced Score-card op allerlei gebieden haar prestaties, maar heeft daaraan niet structureel verbeteracties verbonden. Er zijn ook extern weinig tot geen evaluaties (bijvoorbeeld met de gemeente over prestatieafspraken, met de huurdersorganisatie over de samenwerking), die resulteren in een concrete bijsturing. Hierin kunnen verbeteringen worden aangebracht zodat de cirkel Plan-Do-Check-Act rond gemaakt wordt.

Een goede ontwikkeling is een steviger managementteam dat de directeur-bestuurder in een andere positie kan brengen. Daar waar voorheen alle lijntjes via de directeur-bestuurder liepen, is dat langzaam aan het veranderen. De directeur-bestuurder gaat besturen en schept de voorwaarden, het managementteam draagt zorg voor een goede uitwerking.

Er is gestart met gestructureerd opleiden, een goede cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken komt pas net op gang. Die is wel nodig om gericht aandacht te besteden aan leren en opleiden.

3.3 Aanbevelingen

De visitatiecommissie heeft voor SSW de volgende drie centrale aanbevelingen:

1. Formuleer en budgetteer concrete, meetbare doelen bij maatschappelijke opgaven en ambities.
2. Verbeter de Plan-Do-Check-Act cyclus, onder meer door het opstellen van een doorgerekend strategisch voorraadbeleidsplan.
3. De opgave in de regio is groot en SSW heeft financiële mogelijkheden: verken de mogelijkheden om een grotere bijdrage aan het aanpakken van de opgave te leveren.

1. Formuleer en budgetteer concrete, meetbare doelen bij maatschappelijke opgaven en ambities.

De Bestuursvisie Maatschappelijk Ondernemerschap bevat doelen op een hoog abstractieniveau die weinig meetbaar en tijdgebonden zijn. Dit maakt het lastig te beoordelen in hoeverre de beoogde doelstellingen worden bereikt en in hoeverre de activiteiten van SSW bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. De commissie beveelt SSW daarom aan de doelstellingen te operationaliseren en uit te werken in concrete meetbare doelen.



Door aan de doelen budgetten te koppelen kan ook beter inzichtelijk worden gemaakt waarom SSW bepaalde investeringskeuzes maakt.

2. Verbeter de Plan-Do-Check-Act cyclus, onder meer door het opstellen van een doorgerekend strategisch voorraadbeleidsplan.

SSW is zwak in de planning en controlcyclus met name op beleidsniveau. Doelen worden onvoldoende concreet beschreven en gemonitord en er worden, bij het niet leveren van de gewenste prestaties, onvoldoende verbeteracties geformuleerd. Bij de eerste aanbeveling is al ingegaan op het *Plan* en *Do* deel, het scherper formuleren van doelen en het koppelen aan de daadwerkelijke activiteiten van de corporatie. Hier vraagt de commissie ook aandacht voor het *Check* en *Act* deel, het expliciet met elkaar verbinden van de prestaties met de doelen, het evalueren van de verschillen en het aangeven van wat de corporatie gaat doen om de geplande doelen alsnog te realiseren.

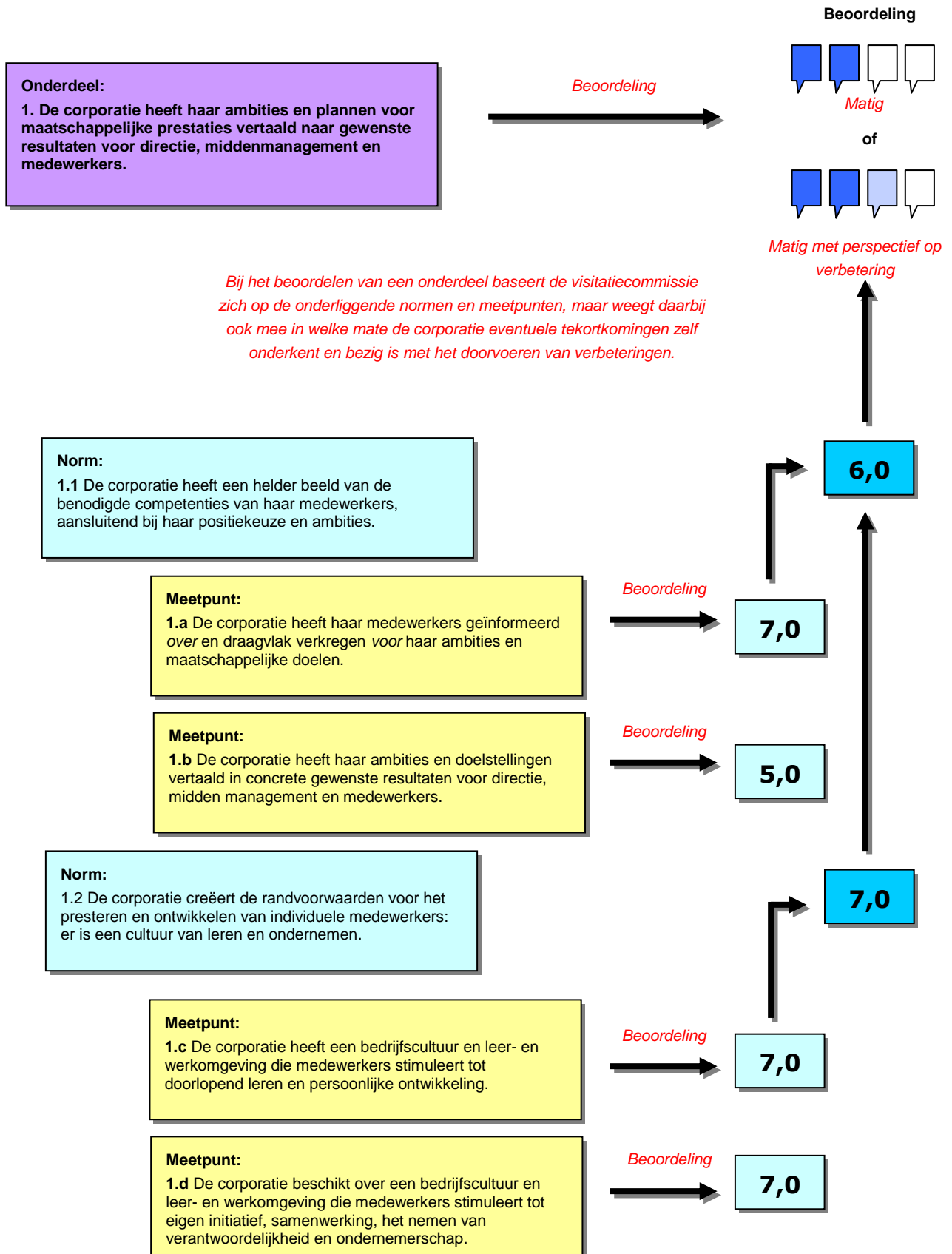
Een belangrijk onderdeel van het verbeteren van de beleidscyclus is het opstellen van een doorgerekend strategisch voorraadbeleidsplan. Op dit moment ontbreekt het bij SSW aan een heldere vastgoedstrategie. Door het opstellen van een voorraadbeleidsplan wordt beter mogelijk te komen tot realisatie van de beleidsdoelen voor de portefeuille van SSW.

3. De opgave in de regio is groot en SSW heeft financiële mogelijkheden: verken de mogelijkheden om een grotere bijdrage aan het aanpakken van de opgave te leveren.

SSW richt zich volledig op de gemeente De Bilt. Het is binnen de gemeente moeilijk locaties te bemachtigen, waarop reguliere huurwoningen kunnen worden ontwikkeld. De visitatiecommissie meent dat er in de rest van het statutaire werkgebied voldoende kansen liggen om grotere prestaties te leveren dan SSW thans doet. De opgave in de regio Utrecht is groot. SSW heeft voldoende financiële mogelijkheden. De commissie beveelt SSW daarom aan om de mogelijkheden te verkennen een grotere bijdrage te leveren aan het aanpakken van de opgave in de regio. Er zijn hiervoor verschillende mogelijkheden. SSW kan zelf projecten in andere gemeenten realiseren of SSW kan financieel bijdragen aan projecten elders (zoals gebeurd is bij Casa Confetti). Van belang is dat SSW zich realiseert dat investeren elders in de regio wellicht grotere maatschappelijke effecten heeft dan investeren in De Bilt.

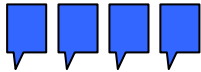
Bijlage I Toelichting beoordeling prestaties

Voorbeeld beoordeling van een onderdeel uit het perspectief “medewerkers”



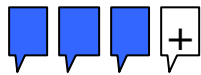


In het onderstaande overzicht is met symbolen en kleurcodes uitgewerkt hoe de verschillende onderdelen gewaardeerd kunnen worden.



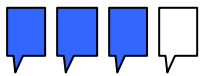
Uitmuntend, komt overeen met het rapportcijfer 10.

De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm op een innovatieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.



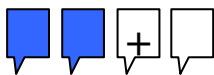
Zeer goed, komt overeen met het rapportcijfer 9.

De corporatie overstijgt met haar prestatie de norm.



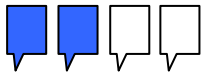
Goed, komt overeen met het rapportcijfer 8.

De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren



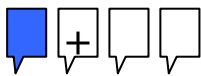
Ruim Voldoende, komt overeen met het rapportcijfer 7.

De corporatie voldoet aan de norm.



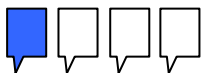
Voldoende, komt overeen met het rapportcijfer 6.

De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen



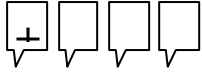
Bijna voldoende, komt overeen met het rapportcijfer 5.

De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen.



Onvoldoende, komt overeen met het rapportcijfer 4.

De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren



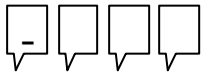
Zeer onvoldoende, komt overeen met het rapportcijfer 3.

De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren.



Slecht, komt overeen met het rapportcijfer 2.

De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht



Zeer slecht, komt overeen met het rapportcijfer 1.

De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein.