

## **DIRECTEUR-BESTUURDER**

### **Woningstichting SWZ**

**Informatie voor belangstellenden**



## Voorwoord

Deze notitie is bedoeld om belangstellenden voor de positie van directeur-bestuurder van Woningstichting SWZ inzicht te geven in de organisatie, de vacante positie en het gewenste profiel. De laatste paragraaf geeft praktische informatie over de procedure. Op onze website [www.terraresearch.nl](http://www.terraresearch.nl) vind je wat dit laatste betreft de meest actuele informatie. Ook zijn wij graag bereid je telefonisch te woord te staan.

Dit document is tot stand gekomen na gesprekken met leden van de raad van commissarissen, de leden van het managementteam, afvaardigingen van de huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel en de ondernemingsraad.

Ook is er met de wethouder volkshuisvesting van Zwolle, de bestuurders van de twee Zwolse collega-corporaties en een tweetal samenwerkende zorgorganisaties gesproken. Daarnaast zijn interne en openbare documenten geraadpleegd. Aldus is een goed beeld ontstaan van de strategie en ontwikkeling van de organisatie.

Meer informatie over de organisatie vind je op [www.swz.nl](http://www.swz.nl).

Terra Management Search,

Bert Hokken, consultant  
Monique Vlek, search consultant

## SWZ, de organisatie

Woningstichting SWZ is een middelgrote woningcorporatie in Zwolle met een warm hart voor haar huurders. Met ongeveer 8.400 verhuureenheden waarvan 7.500 woningen speelt de corporatie een belangrijke rol op de lokale woningmarkt. De organisatie telt 88 medewerkers (circa 82 fte) en verzorgt in samenwerking met maatschappelijke instellingen huisvesting voor huurders met een relatief laag inkomen en soms een kwetsbare positie. SWZ bouwt, beheert en investeert in leefbaarheid en wijkvernieuwing. De kerntaak van SWZ is het zorgen voor betaalbare huisvesting en bijdragen aan een leefbare woonomgeving. Regionaal heeft de corporatie hierin de voortrekkersrol als verhuurder van bijvoorbeeld de daklozenopvang “De Herberg” en “Vrouwenopvang Overijssel”. SWZ staat bekend als een herkenbare en vooral sociaal-maatschappelijk betrokken verhuurder met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

### **Missie, doelgroep en visie**

SWZ biedt goede en betaalbare woningen in aangename Zwolse buurten en wijken.

SWZ focust zich op huishoudens met een inkomen tot € 39.056,= (prijsspeil 2020), waarbij er extra aandacht is voor mensen met recht op huurtoeslag. Huisvesting voor de lage middeninkomens vindt door SWZ op bescheiden schaal plaats met het oog op doorstroming en variatie in de buurt.

SWZ heeft het geloof in een maatschappij waarin iedereen de ruimte heeft om mee te kunnen doen. SWZ draagt hieraan bij door zich te richten op meer dan alleen de woning. Hiervoor werkt SWZ intensief samen met maatschappelijke partners in Zwolle. SWZ is van mening dat als men met elkaar in staat is om over organisatiegrenzen heen te kijken, woningen misschien zelfs tegen lagere kosten aangeboden kunnen worden.

In haar heldere en duidelijke position paper omschrijft SWZ zich als *“een no nonsens-organisatie, met een sterke verankering in de bedoeling van ons werk, namelijk het zorgen voor goede huisvesting voor mensen met een smalle beurs. We hebben veel projecten op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen en hebben via ons sociaal beheer een sterke verankering in de wijk.”*

### **Zwolle**

SWZ heeft sterke relaties in Zwolle. De corporatie heeft korte lijnen met de gemeente en maatschappelijke organisaties in Zwolle en wordt als samenwerkingspartner gewaardeerd. De drie Zwolse corporaties (deltaWonen, Openbaar Belang en SWZ) vinden elkaar goed in het bereiken van hun maatschappelijke opgave en geven elkaar de ruimte om elk eigen accenten te leggen. Daardoor is het gezamenlijk realiseren van de prestatieafspraken in hoge mate gelukt.

De gemeente Zwolle, de woningcorporaties deltaWonen, Openbaar Belang, SWZ en de lokale huurdersorganisaties hebben voor de periode 2020 tot en met 2023 nieuwe prestatieafspraken gemaakt. De sociale voorraad zal in deze periode minimaal toenemen met ongeveer 700 woningen. Hiervan komen 175 woningen voor rekening van SWZ terecht. De groei is het verschil tussen nieuwbouw, sloop, verkoop en liberalisatie.

Trends en ontwikkelingen laten zien dat Zwolle de komende jaren sterker zal groeien dan de prognoses voorspelden. De plannen van de gemeente worden hier de komende jaren op aangepast. Hier wil SWZ volop in participeren.

### **Ontwikkelingen**

SWZ heeft de afgelopen jaren goede prestaties geleverd ten aanzien van “betaalbaarheid” van woningen en vorderingen gemaakt op klanttevredenheid, financiële continuïteit, interne beheersing van risico’s, externe legitimatie en het professionaliseren van de aansturing en het toezicht (governance). De financiële indicatoren zien er goed uit, SWZ voldoet aan de normen van de externe toezichthouders.

In samenwerking met de gemeente Zwolle zien de Zwolse corporaties zich voor een aantal belangrijke opdrachten geplaatst:

- Er is een versnelling noodzakelijk in het bouwen van nieuwe woningen door de grote vraag naar goedkope woningen.
- Daarnaast ligt er een forse uitbreidingsbehoefte, gelet op de bevolkingsprognoses en de instroom van statushouders en de uitstroom uit beschermde woonvormen.
- Er bestaan knelpunten in de betaalbaarheid van huisvesting voor bepaalde doelgroepen.  
De corporaties en de gemeente Zwolle hebben hierop geanticipeerd met een aanbod voor huurverlaging gecombineerd met een speciaal fonds voor noodzakelijke verhuizingen.
- Tevens ligt er een transformatieopdracht van het bezit van de corporaties naar kleinere eenheden, ook in relatie met het zorgvastgoed en de ontwikkelingen rondom scheiden van wonen en zorg waardoor mensen langer thuis kunnen en moeten blijven wonen.
- Tot slot ligt er een belangrijke opdracht voor verduurzaming van het bezit.

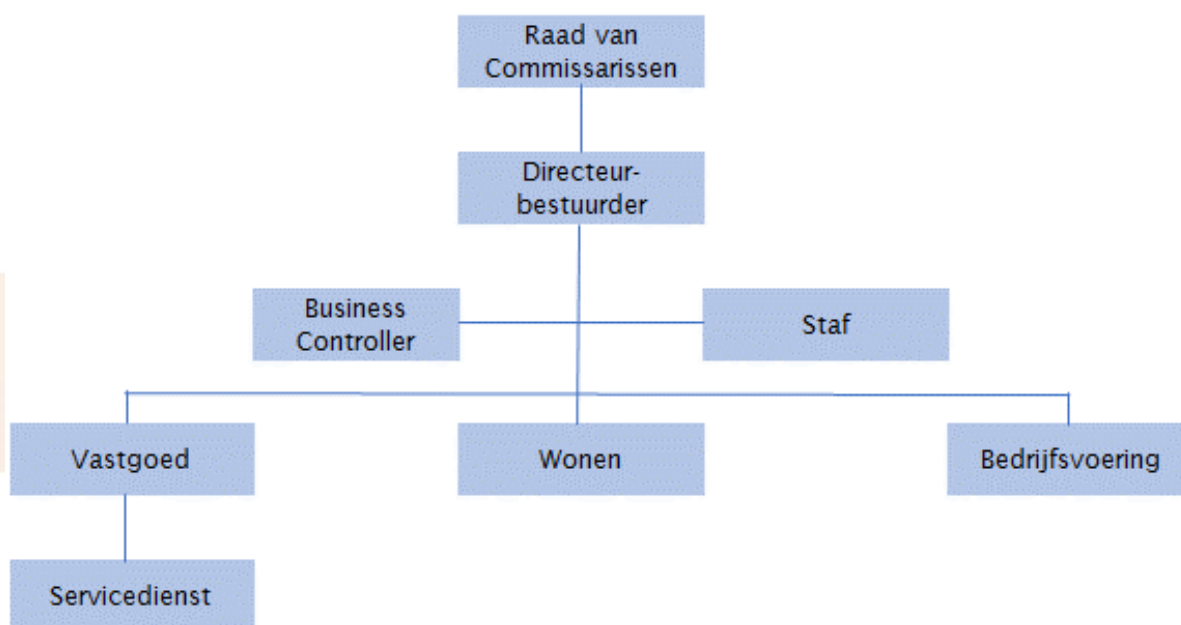
SWZ heeft een onderscheidende identiteit ten opzichte van de andere corporaties in het werkgebied: SWZ is de corporatie van betaalbaarheid van- en samenwerking aan wonen en zorg in de wijken. SWZ is ook dé zorgcorporatie in Zwolle met een grote aandacht voor bijzondere doelgroepen. Een profiel wat SWZ in de komende jaren extra aandacht geeft.

In lijn met het Klimaatakkoord is de woningvoorraad van SWZ tussen 2040 en 2050 CO<sub>2</sub>-neutraal. Eind 2020 is de woningvoorraad gemiddeld label B. In 2023 is de woningvoorraad gemiddeld op label A. Belangrijkste doel is naast de CO<sub>2</sub>-reductie de besparing voor de huurders. De komende jaren worden complexmatig vooral maatregelen genomen in de bestaande schil door het maximaal isoleren van de woningen (dak, vloer, kozijnen en glas). Daarbij gaat het om no regret maatregelen richting CO<sub>2</sub>-neutraal. Ook worden jaarlijks op 100 tot 150 woningen zonnepanelen geplaatst.

## Organisatie

De nieuwe Woningwet heeft de wet- en regelgeving bij woningcorporaties fors aangescherpt. De financiering is door de rijksoverheid onder druk gezet. Huurders en gemeenten hebben meer invloed gekregen op het beleid en de uitvoering van de activiteiten van de corporatie en de externe toezichthouder heeft een dominantere positie ingenomen. De uitdagingen als gevolg van deze ontwikkelingen zijn met verve opgepakt en de organisatie ligt goed op koers. Het “Van Goed naar Beter” traject, dat na de reorganisatie is ingezet, richt zich op het continu verbeteren via de Lean-methode, het verankeren van de kernwaarden (met aandacht, slim, helder, energiek en samen), het versterken van leiderschap en verdere digitalisering.

De organisatie is voortdurend op zoek naar manieren om het werk goed te doen, de processen slim te organiseren en de kwaliteit van dienstverlening verder te verbeteren. Het resultaat van deze wijze van werken heeft geleid tot hoge klantwaarderingen en een jaarlijkse verbetering in de resultaten van de Aedes Benchmark. In het visitierapport 2015-2018 is vermeld: *“het verwondert de commissie dan ook geenszins dat deze corporatie met A-scores op alle aspecten (huurdersoordeel, bedrijfslasten, duurzaamheid en onderhoud & verbetering) uit de Aedes Benchmark is gekomen en ook in deze visitatie geen onvoldoendes scoort, integendeel. SWZ is in de ogen van de commissie een van de best presterende corporaties in de sector.”*



SWZ wordt geleid door een directeur-bestuurder, die statutair bestuurlijk verantwoordelijk is. De per 1 juli 2020 vertrekkende directeur-bestuurder is aangetreden in 2015, waarna een reorganisatie is ingezet en afgerond.

De managers wonen, vastgoed en bedrijfsvoering vormen samen met de directeur-bestuurder het MT. Bestuursbesluiten worden door de directeur-bestuurder genomen in de MT-vergadering. Het MT heeft een adviserende rol in de besluitvorming. De business controller woont de vergaderingen van het MT bij en toetst de besluitvoorstellen vooraf.

Het MT wordt door bestuurder en raad van commissarissen ervaren als een deskundig en gemotiveerd team, waardoor in het tweede half jaar van 2020 geen externe interim-bestuurder is aangetrokken. De manager vastgoed zal deze rol gedurende dit half jaar invullen, hij wordt hierin bijgestaan door de overige leden van het MT.

De samenwerking tussen directeur-bestuurder en raad van commissarissen wordt door beide partijen als goed en constructief ervaren. Dit geldt ook voor de samenwerking met huurdersbelangenvereniging De Woonkoepel en de ondernemingsraad. Al deze partijen spreken over de vertrekkende bestuurder van een kundige maar ook verbindende vrouw met het hart op de juiste plaats voor huurders en medewerkers. Een bestuurder die met haar team SWZ tot een sterke maatschappelijke organisatie heeft gemaakt.

### **Financieel**

Het balanstotaal van SWZ bedraagt ultimo 2019 € 992 mln., waarvan € 703 mln. tot het eigen vermogen gerekend wordt. De bedrijfsopbrengsten bedragen naar verwachting in 2020 € 55 mln.

In financieel opzicht is 2019 afgesloten met een boekhoudkundig resultaat van € 85 mln. (2018: € 119 mln.). Dit resultaat is met name ontstaan door de stijging van de marktwaarde van het bezit (€ 71 mln.). In 2019 is vanuit de lopende exploitatie een resultaat geboekt van € 14 mln. Dit is weer volledig geïnvesteerd in het bezit.



## **Directeur-bestuurder, de functie**

Als directeur-bestuurder ben je verantwoordelijk voor de totale organisatie en geef je richting aan de verdere ontwikkeling van SWZ. Met visie op maatschappelijk ondernemerschap en met oog voor financiële continuïteit draag je zorg voor het ontwikkelen van beleid en de vertaalslag van de strategische doelen naar concreet haalbare plannen.

Je bent het boegbeeld van de organisatie. Je speelt adequaat in op maatschappelijke en volkshuisvestelijke vraagstukken en je weet relaties goed te onderhouden. Je realiseert je dat in een ambitieuze stad als Zwolle, er veel gevraagd wordt van je netwerk kwaliteiten als directeur-bestuurder om de doelgroep van SWZ hiervan maximaal mee te laten profiteren. Je werkt actief aan de samenwerking met andere partijen. Je weet het onderscheidend vermogen van SWZ bij de relevante stakeholders onder de aandacht te brengen en je creëert draagvlak bij deze stakeholders voor de keuzes van SWZ en de plannen die daaruit voortvloeien.

Je hebt oog voor de belangen van de (potentiële) huurders van SWZ, ook hen uit de "bijzondere doelgroepen". Je weet wat hen bezighoudt en waar mogelijk is dit de basis voor het beleid en de attitude van SWZ.

Als leider ben je duidelijk en helder in de doelen en de manier waarop je die wilt bereiken. Je zet aan tot constructieve discussies met elkaar en neemt op grond daarvan heldere beslissingen. Verantwoordelijkheden worden hierbij zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd. Je herkent dat de interne organisatie van SWZ zeer goed functioneert en bouwt hierop verder. Dit alles met behoudt van de plezierige sfeer.

Je werkt aan een open relatie met de raad van commissarissen, de ondernemingsraad en De Woonkoepel. Je luistert, weegt af en zorgt voor verbinding en draagvlak.

Omdat SWZ een middelgrote organisatie is ben je niet alleen een bestuurder op afstand maar eveneens een directeur dicht bij de medewerkers en huurders.

Je legt gevraagd en ongevraagd verantwoording af aan de raad van commissarissen en weet zowel de raad als andere belanghebbenden volledig en goed te informeren.

## Directeur-bestuurder, het profiel

De nieuwe directeur-bestuurder weet met ambitie en lef SWZ aan te laten sluiten bij de grote ambities van de stad Zwolle. Inspireert en stimuleert het team tot verbeteringen binnen de organisatie om zo een excellente organisatie te blijven waar met plezier gewerkt wordt. Komt op voor de doelgroep van SWZ en onderhoudt warme contacten met huurders en De Woonkoepel. Weet binnen SWZ én met externe stakeholders ambitieuze doelstellingen te creëren en te realiseren.

### Taken en verantwoordelijkheden

Puntsgewijs kunnen deze als volgt worden geduid:

- de eindverantwoordelijkheid voor de gehele organisatie;
- het ontwikkelen van visie, het uitzetten van de strategie, het vaststellen van het algemene beleid en het (door)ontwikkelen en realiseren van het ondernemingsplan;
- het afwegen van kansen, tegengestelde belangen en risico's om tot een evenwichtig besluit te komen;
- het ontwikkelen en onderhouden van externe samenwerkingsverbanden die bijdragen aan het realiseren van ambitieuze doelstellingen;
- het zorgdragen voor een goede communicatie en verhoudingen binnen alle gremia van SWZ.

Geschikte kandidaten herkennen zich in het volgende profiel:

- je hebt minimaal een WO werk- en denkniveau;
- je hebt een stevige visie op maatschappelijk ondernemen, opgedaan in een zware managers- of bestuurderspositie;
- je kent de ontwikkelingen in aanpalende sectoren zoals het sociaal domein en de zorg en kunt samenwerken aan maatschappelijke opgaven;
- je hebt het lef en vermogen om met een organisatie scherp te anticiperen op externe ontwikkelingen en daar waar nodig de durf om *“de nek uit te steken”*;
- je bent uitstekend in staat om de corporatie zelfbewust extern te vertegenwoordigen en een relevant netwerk op te bouwen en te onderhouden;
- je hebt de ervaring om een organisatie, in een sterk veranderende omgeving, toonaangevend en *“voor in de wedstrijd”* in het totale externe werkveld te laten zijn;
- je hebt een groot inlevingsvermogen en begrijpt de huurders;
- je manier van leidinggeven is inspirerend, stimulerend en verbindend;
- je begrijpt en voelt je thuis in de cultuur van Oost-Nederland;
- je bent in staat om te schakelen tussen het werken op strategisch en tactisch niveau;
- je informeert de stakeholders steeds weer op een passende en transparante wijze;
- je beschikt over uitstekende communicatieve- en sociale vaardigheden, bent duidelijk en daadkrachtig.



### Praktische informatie betreffende de procedure

De aanstelling is in eerste instantie voor een jaar met uitzicht op een vervolgaanstelling van drie jaar met uitzicht op nog eens vier jaar (conform Governance Code). De standplaats voor de functie is Zwolle.

SWZ is een organisatie die valt onder de Wet Normering Topinkomens. SWZ is ingedeeld in bezoldigingsklasse F. Het jaarsalaris van de directeur-bestuurder is derhalve maximaal € 168.000,= (inclusief onder andere belaste onkostenvergoedingen en pensioenbijdrage werkgever).

Terra Management Search legt aan de opdrachtgever een long list van kandidaten voor. De opdrachtgever beslist met welke kandidaten zij gaat kennismaken. De selectie- en benoemingsprocedure wordt door Terra Management Search begeleid. Referenties worden alleen ingewonnen na toestemming van de kandidaat.

Wanneer je geïnteresseerd bent in de vacature, ontvangt Terra Management Search graag **uiterlijk 28 juli a.s.** een motivatiebrief en curriculum vitae. **Je kunt je sollicitatie uploaden met behulp van de button bij de vacature op onze site.**

Wanneer je profiel voldoende aanknopingspunten biedt, nodigen wij je uit voor een uitgebreid kennismakingsgesprek met onze consultant Bert Hokken.

Op **dinsdagavond 1 september** zal Terra haar voorstel doen aan de opdrachtgever. De eerste gespreksronde met de selectiecommissie van SWZ is gepland op **donderdag 3 september van 17.00 tot 22.00 uur**. De tweede gespreksronde vindt plaats op **zaterdag 12 september van 9.30 tot 13.30 uur**.

Vervolgens volgt de "Fit en Proper toets" door de Autoriteit Woningcorporaties. Na een positieve afronding van de toets kan de benoeming worden bekrachtigd in de eerstvolgende vergadering van de raad van commissarissen.

Wil je ons laten weten wanneer je afwezig bent tijdens de hierboven genoemde periode en hoe je tijdens je afwezigheid eventueel wel bereikbaar bent?

Voor resterende vragen nodigen wij je van harte uit ons te bellen of te e-mailen. Gezien de adviezen van de regering werken wij momenteel grotendeels vanuit huis. Maar via onderstaande nummers kun je ons altijd bereiken.

Monique Vlek, search consultant

06-110 686 59 (**maan-, dins-, donderdag** 08.30 – 17.00 uur, **vrijdag** 10:00-16:30 uur)

**Vakantie:** maandag 13-07-2020 t/m dinsdag 28-07-2020.

Bij afwezigheid kun je contact opnemen met:

Bert Hokken, consultant

085-070 25 97 | 06-209 589 65

E-mail: [terra@terraresearch.nl](mailto:terra@terraresearch.nl)