

Maatschappelijke visitatie ZOwonen

2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: Stichting ZOwonen

Sittard, 1 november 2018



Maatschappelijke visitatie ZOwonen

Stichting ZOwonen
Visitatieperiode 2014 tot en met 2017

Opdrachtgever: Stichting ZOwonen

Maarten Nieland
Robert Kievit
Rixt Bos
Pim de Roos

Sittard, 1 november 2018

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Beoordeling maatschappelijke prestaties	9
Recensie	9
Scorekaart	12
Samenvatting en beoordeling	13
1 Profielschets	15
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
2.1 Inleiding	18
2.2 Opgaven	18
2.3 Prestaties in het licht van de opgaven	21
2.4 Ambities	31
2.5 Ambities in relatie tot de opgaven	33
2.6 Beoordeling	33
3 Presteren volgens Belanghebbenden	34
3.1 Inleiding	35
3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie	35
3.3 Beoordeling	35
3.4 Boodschap	45
4 Presteren naar Vermogen	49
4.1 Inleiding	50
4.2 Financiële continuïteit	50
4.3 Doelmatigheid	52
4.4 Vermogensinzet	53
4.5 Beoordeling	54
5 Presteren ten aanzien van Governance	55
5.1 Inleiding	56
5.2 Besturing	56
5.3 Intern toezicht	59
5.4 Externe legitimering en verantwoording	64
5.5 Beoordeling	68
Bijlagen	69
Bijlage 1: Position Paper	70
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	76
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	79
Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	80
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	82
Bijlage 6: Bronnenlijst	87
Bijlage 7: Prestatietabel	88

Voorwoord

Het visitatiestelsel

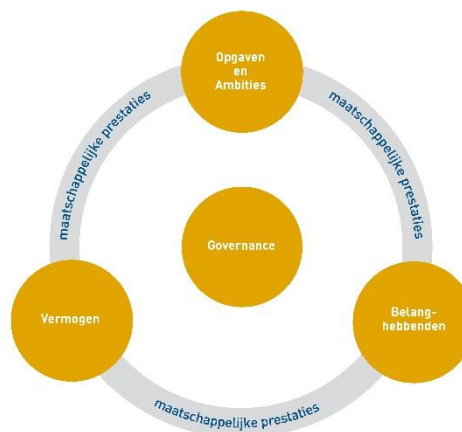
De maatschappelijke visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0.

De visitatiemethodiek brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar. De volgende prestatievelden komen aan bod:

- Huisvesten van de primaire doelgroep;
- Huisvesten van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- (Des)investeren in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats binnen een aantal referentiekaders:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Presteren ten aanzien van Governance.



In de recensie wordt een reflectie van de commissie gegeven op de corporatie. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet en deze ook goed doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, missie, ambities en context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een kwantitatieve scorekaart en een toelichtende rapportage.

Aan het begin van de visitatie stelt de bestuurder een Position Paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren. Aan het einde van de visitatie formuleert de corporatie, conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Aanpak van Ecorys

ZOwonen heeft Ecorys in 2018 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode april tot en met juli en beslaat de jaren 2014 tot en met 2017. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit, Rixt Bos en Pim de Roos.

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek. De kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Prestatie	Afwijking
10	Uitmuntend. De prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	Meer dan +35%
9	Zeer goed. De prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
8	Goed. De prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
7	Ruim voldoende. De prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
6	Voldoende. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
5	Onvoldoende. De prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
4	Ruim onvoldoende. De prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
3	Zeer onvoldoende. De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
2	Slecht. Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
1	Zeer slecht. Er is geen prestatie geleverd	Meer dan -75%

Voor de beoordeling van de Ambities, Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie cijfers op een meetschaal van 1-10, waarbij bovenstaande meetschaal van kracht is. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In methodiek 5.0 zijn criteria vastgelegd op basis waarvan de visitatiecommissie plus- en respectievelijk minpunten kan toekennen.

Leeswijzer

Dit rapport begint met de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten).

Vervolgens vindt u de hoofdstukken die het hart van de rapportage vormen.

Ten slotte vindt u de bijlagen bij het rapport:

1. Position Paper;
2. Bestuurlijke reactie;
3. Betrokken personen (intern en extern);
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Curricula Vitae van de visitatoren;
6. Bronnenlijst;
7. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie. In het bijzonder wil de visitatiecommissie Tom van Vliet bedanken voor de prettige samenwerking.

Beoordeling maatschappelijke prestaties

Recensie

Een corporatie in ontwikkeling

ZOwonen is een woningbouwcorporatie met ongeveer 14.000 woningen in het werkgebied.

ZOwonen is actief in de gemeenten: Beek, Brunssum, Echt-Susteren, Onderbanken, Schinnen en Sittard-Geleen. Deze gemeenten vallen binnen drie verschillende regio's: Westelijke Mijnstreek, Parkstad Limburg en Midden Limburg.

ZOwonen heeft als Limburgse corporatie niet alleen te maken met de lokale opgaven in de gemeenten waar zij actief is, maar ook met belangrijke regionale afspraken voor de regio Midden-Limburg. De opgaven opgenomen in een structuurvisie richten zich vooral op de transformatie van de woningvoorraad en het afstemmen van de planvoorraad op de behoefte in de regio. Er zijn daartoe vijf uitdagingen benoemd voor de komende jaren:

- De regio zit wat betreft vastgoed op slot, hoe komt er weer beweging in?
- Actief op zoek naar transformatiemogelijkheden;
- Reduceren van de plancapaciteit;
- Nieuwbouw, wat en waar dan nog wel?
- Overeind houden van de leefbaarheid in kernen en wijken.

De opgaven zijn doorvertaald naar lokale afspraken, zodat maatwerk mogelijk is, binnen het overkoepelende regionale beleid. Voor de belangrijkste gemeente Sittard-Geleen is bijvoorbeeld duidelijk dat inzet gewenst is op:

- Doorstroming op de woningmarkt;
- Verduurzamen van de woningvoorraad;
- Betaalbaarheid en beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen;
- Realisatie van voldoende geschikte woningen voor de (kwetsbare) doelgroepen.

De visitatiecommissie heeft door onderzoek van ter beschikking gestelde documenten en de interviews met belanghebbenden vastgesteld dat ZOwonen duidelijk heeft ingezet op de bovenstaande regionale en lokale opgaven. Hierbij wordt ook een missie gehanteerd die luidt:

“ZOwonen is een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling dat mensen met lage inkomens en kwetsbare personen passende woonruimte biedt gelegen in een leefbare woonomgeving”.

In de position paper geeft de bestuurder aan dat ZOwonen gekend wil zijn als een volkshuisvester. Daarnaast wordt aangegeven dat dit de reden is waarom betaalbaarheid en beschikbaarheid van de woningen een belangrijk strategisch speerpunt is. De visitatiecommissie constateert inderdaad dat ZOwonen aan deze thema's veel aandacht heeft gegeven. De commissie ziet echter ook steeds meer een verschuiving naar het maatschappelijke deel van de missie. De visitatiecommissie wil daarom ZOwonen meegeven haar missie tegen het licht te houden en daarbij met name na te gaan of de omschrijving 'vastgoedbedrijf' nog passend is.

Vorige visitatie

Bij de visitatie in 2014 heeft ZOwonen evenwichtig over de hele linie ruim voldoende gepresteerd. De visitatiecommissie gaf de volgende punten mee te verbeteren.

- Zoek naar een gezamenlijke basis voor beleidskeuzes met het netwerk en belanghebbenden. Werk aan afspraken waarin voldoende ruimte is voor een ieder om zijn of haar inbreng te leveren. Stel bijvoorbeeld met partijen een kernenbeleid op waarbinnen een ieder zijn bijdrage kan leveren en wensen en beperkingen kan leveren.
- Neem belanghebbenden mee in het afwegingsproces, tijdens het proces. Nu bestaat het beeld dat ZOwonen vooral de keuzes die ze zelf maakt verantwoord. Dit geeft partijen regelmatig het gevoel voor voldongen feiten te staan.
- Bezie de mogelijkheden om externe besluitvormingsprocessen en interne besluitvormingsprocessen nader op elkaar af te stemmen.
- Tracht op een aantal thema's meer op de voorgrond te treden en hierin de voortrekkersrol te nemen.
- Versterk de gemaakte beleidskeuzes door te verdiepen wat de keuze voor de primaire doelgroep betekent voor de investeringsruimte en investeringsbereidheid op aanpalende thema's. Wellicht dat het nieuwe ondernemingsplan hier ruimte voor biedt.
- Werk door aan de versterking van de beleidscyclus en richt de sturingsparameters hier op in. Dit biedt ook mogelijkheden om de informatievoorziening aan de raad te verscherpen.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat ZOwonen met de bevindingen en aanbevelingen aan de slag is gegaan en ook duidelijke verbeteringen heeft bereikt. De interne beleidscyclus is bijvoorbeeld duidelijk versterkt.

Opvallend is echter dat in de ogen van sommige belanghebbenden ZOwonen nog steeds solistisch overkomt en de belanghebbenden ook beter bij het beleidsproces kan betrekken. Uit nadere analyse blijkt dat veel van de ingezette verbeteringen door personele wisselingen weer verloren zijn gegaan. De visitatiecommissie raadt ZOwonen daarom aan bij de verbeteringen die tijdens de huidige visitatieperiode zijn bereikt, beter te borgen in de organisatie.

Huidige visitatie

ZOwonen heeft de afgelopen jaren behoorlijk aan de interne organisatie gewerkt. Tijdens de visitatie is echter gebleken dat ZOwonen ten opzichte van de lokale en regionale afspraken (ruim) voldoende heeft gepresteerd. Dit betekent dat ondanks de interne ontwikkelingen en aandacht, men toch ook voldoende aandacht heeft gegeven aan de realisatie van de opgaven. De visitatiecommissie vindt dit een compliment waard.

Wel raadt de visitatiecommissie ZOwonen aan de contacten met de belanghebbenden weer in de volle breedte passende aandacht te geven. Recentelijk heeft ZOwonen hier al een stap ingezet door het aanstellen van een maatschappelijk waardemanager die tevens als contactpersoon richting veel belanghebbenden functioneert.

Op het onderdeel Presteren naar Vermogen presteert ZOwonen ruim voldoende tot goed. De corporatie is doelmatig en heeft een voldoende sterke financiële positie. Deze is bovendien bereikt door een gedegen financieel beleid op basis van kasstroomsturing in combinatie met scenario- en risicoanalyses.

ZOwonen heeft over het algemeen de opgaven over de periode 2014-2017 (ruim) voldoende uitgevoerd. Voorbeelden daarvan zijn het passend toewijzen, de inzet voor het huisvesten van statushouders, de al jaren geleden ingezette aandacht voor levensloop bestendig wonen, de inzet

voor betaalbare huren en het voorkomen van huisuitzettingen door huurachterstand. Op enkele onderdelen is echter minder dan gepland gepresteerd. Voorbeelden zijn de minder lange dan gehoopte deelname aan Het Groene Net en de bestedingen op het gebied van planmatig onderhoud.

Op Governance niveau scoort ZOwonen ruim voldoende. Er is sprake van een ruim voldoende functionerenden PDCA-cyclus, de Governancecode wordt nageleefd en de RvC van ZOwonen beschikt over een actueel toetsingkader. Hierdoor kan de RvC op een ruim voldoende wijze invulling geven aan haar toezicht.

Vermeldenswaardig zijn ook de prestaties op het gebied van externe legitimering en openbare verantwoording. ZOwonen heeft de afgelopen jaren sterk ingezet op het betrekken van haar belanghebbenden. Onder meer door ze uit te nodigen voor bijeenkomsten en het uitzetten van enquêtes om de behoefte te peilen en prioriteiten te kunnen stellen. Ook het visuele aspect heeft veel aandacht gekregen. Door middel van infographics bereikt men bij de verantwoording van de prestaties een breder publiek.

Wat kan beter?

ZOwonen werkt met een groot aantal maatschappelijke partners samen, waaronder de huurdersvertegenwoordiging, gemeenten, collega-corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen. Tijdens de visitatie is daarom ook veel aandacht gegeven aan de mening van deze partners over de samenwerking met ZOwonen. De meeste geïnterviewden zijn tevreden over de samenwerking. Over de wijze waarop ZOwonen hen betreft bij beleidsvorming zijn er vaker kritischere geluiden te horen. ZOwonen komt in die gevallen over als een corporatie die zonder uitleg een eigen plan trekt, bijvoorbeeld bij de verkoop van woningen of de uitvoering van renovaties, komt ZOwonen soms over als een solistische corporatie die haar eigen koers vaart en uitvoert. Dit kan bijvoorbeeld de betreffende gemeenten voor problemen stellen bij het uitvoeren van haar beleid. De opgave voor ZOwonen is daarom om de communicatie via een open dialoog te voeren. Hierbij moet ook de echte intentie aanwezig zijn om van gedachten te wisselen en niet enkele het standpunt van ZOwonen over te brengen.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat de plan-do-check act cyclus van ZOwonen op orde is. Echter, bij het snel aan moeten leveren van gedetailleerde onderbouwingen zijn problemen geconstateerd. In dergelijke gevallen kostte het achterhalen veel moeite. De belanghebbenden merken dit eveneens op. De gemeente geeft bijvoorbeeld aan dat ZOwonen de druk op de woningmarkt niet goed kon onderbouwen met operationele cijfers. Inmiddels heeft ZOwonen enige tijd geleden actie ondernomen op dit punt door het project 'Data op Orde'. De visitatiecommissie raadt aan dit project prioriteit te geven.

Uit de eerder beschreven missie blijkt dat ZOwonen zich bewust profileert als vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling. In de ogen van enkele belanghebbenden is echter het maatschappelijk aspect onderbelicht. ZOwonen komt bij die belanghebbenden als te zakelijk over. Dit is jammer, want door onder meer het aanstellen van een maatschappelijk waarde manager toont ZOwonen aan, wel degelijk oog te hebben voor de maatschappelijke kant. De soms te zakelijke instelling is ook zoals eerder aan beschreven niet meer geheel passend bij het willen zijn van een 'volkshuisvester'. Over het algemeen boekt ZOwonen met de zakelijke insteek prima resultaten. Zodra er echter emoties in een onderwerp aanwezig zijn, bijvoorbeeld bij huurders, heeft ZOwonen moeite dit in goede banen te leiden. De visitatiecommissie wil ZOwonen daarom meegeven dat het meer aan de voorkant betrekken van de belanghebbenden bij beleidsvorming, tot meer vertrouwen kan leiden in een latere fase. Hiertoe kunnen de emoties minder hoogoplopen en is het proces beter te begeleiden.

Tot slot

De voorgaande visitatiecommissie constateert dat ZOwonen in de periode 2010 – 2013 in ontwikkeling is. Dit betekent dat ZOwonen de afgelopen 7,5 jaar continu aan de interne organisatie heeft gewerkt. De visitatiecommissie begrijpt de achterliggende redenen, onder meer personele wisselingen, en ziet ook duidelijke veranderingen en verbeteringen. Nu is echter ook de tijd aangebroken de interne afstemmingen achter te laten en de aandacht volop de uitvoering van de maatschappelijke opgaven in samenwerking met de belanghebbenden te richten. De basis is daarvoor aanwezig. De visitatiecommissie wenst ZOwonen veel succes!

Scorekaart

Perspectief	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵	6	Cijfer	Gewicht	Eindcijfer	
Presteren naar Opgaven en Ambities										
Prestaties in het licht van de opgaven	7,4	7,2	7,1	6,2	7,4		7,1	75%	7,1	
Ambities in relatie tot de opgaven						7	25%			
Presteren volgens Belanghebbenden										
Prestaties	6,5	7,5	7,2	7	7,2	-	7,1	50%	7	
Relatie en communicatie						7,3	25%			
Invloed op beleid						6,4	25%			
Presteren naar Vermogen										
Financiële continuïteit						7	30%	7,4		
Doelmatigheid						7	30%			
Vermogensinzet						8	40%			
Presteren ten aanzien van governance										
Besturing	Plan							7	33%	7,2
	visie	7								
	vertaling doelen	7								
	Check		7							
	Act		7							
Intern toezicht	Functioneren Raad							7	33%	
	samenstelling	7								
	rolopvatting	7								
	zelfreflectie	7								
	Toetsingskader		7							
	Governancecode		7							
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie						7	7,5	33%	
	Openbare verantwoording						8			

Verklaring prestatievelden:

- ¹ Huisvesten primaire doelgroep
- ² Huisvesten bijzondere doelgroepen
- ³ Kwaliteit van woningen en woningbeheer
- ⁴ (Des-)investeren in vastgoed
- ⁵ Kwaliteit van wijken en buurten

Samenvatting en beoordeling

ZOwonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende perspectieven van de maatschappelijke visitatie.

Tabel 2 Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	7
Presteren naar Vermogen	7,4
Presteren ten aanzien van Governance	7,2

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,1 De visitatiecommissie stelt vast dat ZOwonen maatschappelijke prestaties levert die passen bij de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staat. ZOwonen heeft nadrukkelijk aandacht voor de primaire doelgroep als ook voor bijzondere doelgroepen. ZOwonen zet zich in voor een betaalbare woningvoorraad en het terugdringen van huur-achterstanden. Daarnaast huisvest ZOwonen personen met een medische of sociale urgentie. ZOwonen heeft aandacht voor het op peil houden van de woningvoorraad in het werkgebied, zowel kwantitatief als kwalitatief. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities en doelstellingen van ZOwonen als passend bij de externe opgaven in het werkgebied.

Presteren volgens Belanghebbenden

7 De belanghebbenden van ZOwonen zijn overwegend positief over de maatschappelijke prestaties van ZOwonen. Daarnaast wordt tevredenheid geuit over de relatie en de communicatie met de corporatie. De belanghebbenden zijn kritischer over de invloed op het beleid van ZOwonen.

Presteren naar Vermogen

7,4 De visitatiecommissie stelt vast dat ZOwonen naar vermogen presteert. ZOwonen voldoet aan de normen van de externe toezichthouders ten aanzien van financiële continuïteit. ZOwonen heeft zich ontwikkeld naar een doelmatige corporatie. De netto bedrijfslasten liggen onder zowel het landelijke gemiddelde als het gemiddelde van de referentie. Voor wat betreft 'vermogensinzet' heeft ZOwonen zicht op zowel de financiële ontwikkelingen als de realisatie van doelstellingen. De kwaliteit van de PCA-cyclus levert hier een bijdrage aan.

Presteren ten aanzien van Governance

7,2 De visitatiecommissie stelt vast dat ZOwonen ten aanzien van 'Governance' voldoet aan de prestaties die van corporaties verwacht mogen worden. ZOwonen heeft een ontwikkeling doorgevoerd in de PDCA-cyclus. De corporatie legt zo een goed te volgen koppeling tussen haar ambities, haar doelen en de gerealiseerde prestaties. De Raad van Commissarissen geeft op actieve wijze invulling aan het intern toezicht. In het kader van het intern toezicht hanteert de Raad van Commissarissen een passend toetsingskader. Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen aandacht voor haar samenstelling en haar functioneren, middels zelfevaluatie, permanente educatie, een profielschets en een openbare wervingsprocedure bij vacatures.

1 Profielschets



Werkgebied

ZOwonen is een woningbouwcorporatie met ongeveer 14.000 woningen in het werkgebied. ZOwonen is actief in de gemeenten: Beek, Brunssum, Echt-Susteren, Onderbanken, Schinnen en Sittard-Geleen. Deze gemeenten vallen binnen drie verschillende regio's: Westelijke Mijnstreek, Parkstad Limburg en Midden Limburg.

Regio	Gemeenten ZOwonen
Westelijke Mijnstreek	Beek
	Schinnen
	Sittard-Geleen
Parkstad Limburg	Brunssum
	Onderbanken
Midden Limburg	Echt-Susteren

Woningbezit

ZOwonen heeft rond de 14.000 woningen in haar bezit. In vergelijking met Nederland heeft ZOwonen relatief iets meer hoogbouw en meergezinswoningen. Meer dan de helft van het bezit van ZOwonen is gebouwd in de periode voor 1980.

Tabel 1.1 Woningbezit

Type woningen	ZOwonen	Landelijk
Eengezinswoningen	38,3%	40,8%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	26,3%	24,8%
Meergezinsetagebouw met lift	14,3%	15,5%
Hoogbouw	16,3%	12,3%
Onzelfstandige overige wooneenheden	4,9%	6,6%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2016), Stichting ZOwonen, Aedes

De gemiddelde huurprijs van het DAEB bezit ligt in 2016 met €487 onder het landelijk gemiddelde van €512. De huur die ZOwonen vraagt ligt gemiddeld tussen de 70-71% van de maximaal toegestane huurprijs, en daarmee onder het landelijk gemiddelde van 72%.

Organisatiestructuur

De organisatie van ZOwonen bestaat uit 127 medewerkers (116,2 fte), 110 medewerkers met een vaste aanstelling en 10 medewerkers met een tijdelijke aanstelling. De Raad van Commissarissen bestaat uit 7 leden.

In december 2015 heeft de fusie plaatsgevonden tussen ZOwonen en Vitaal Wonen. Deze corporatie uit Limbricht is opgegaan in ZOwonen. Naast het totale vastgoed, bestaande uit 273 woningen, 7 bedrijfsruimten en circa 80 overige verhuureenheden, is ook een medewerker (0,9 fte) overgenomen. De financiële consequenties van de fusie zijn in de cijfers verwerkt per 31 december 2015.

Samenwerking

ZOwonen werkt samen met (maatschappelijke) partners aan de volkshuisvestelijke opgave van de verschillende gemeenten en regio's. De belangrijkste samenwerkingspartners zijn de huurders, de gemeenten, collega-corporaties, zorgpartijen en de politie.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van ZOwonen wordt beoordeeld, is naar Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passend zijn bij de externe opgaven.

2.2 Opgaven

Hieronder zijn de maatschappelijke opgaven in het werkgebied omschreven. Daarbij is aandacht voor onder meer de prestatieafspraken en beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

2.2.1 Regionale opgaven

Provinciale woonvisie Limburg 2011-2015

Met de Provinciale woonvisie wil de provincie op korte termijn een kwalitatief goed passende en betaalbare woningvoorraad die beschikbaar is voor betreffende doelgroepen beoogd. Op de langere termijn is het doel om de juiste woning op de juiste plek beschikbaar te hebben. Er is sprake van een kwantitatieve en een kwalitatieve opgave. Thema's die in de visie centraal staan zijn: herstructurering, leefbaarheid, duurzaamheid, levensloopbestendig wonen met welzijn en zorg, huisvesting verblijfsgerechtigden, huisvesting overige doelgroepen en specifieke woningmarktsituaties.

Structuurvisie Wonen, Zorg en Woonomgeving Midden Limburg 2014

De structuurvisie wonen Midden-Limburg is in 2014 gezamenlijk opgesteld door de zeven gemeenten in Midden-Limburg, waaronder Echt-Susteren, en in samenwerking met de Provincie Limburg. De afspraken opgenomen in de structuurvisie richten zich vooral op de transformatie van de woningvoorraad en het afstemmen van de planvoorraad op de behoefte in de regio. Er zijn destijds vijf uitdagingen benoemd voor de komende jaren:

- De regio zit wat betreft vastgoed op slot, hoe komt er weer beweging in?
- Actief op zoek naar transformatiemogelijkheden
- Reduceren van de plancapaciteit
- Nieuwbouw, wat en waar dan nog wel?
- Overeind houden van de leefbaarheid in kernen en wijken

Structuurvisie wonen Zuid-Limburg 2016

De structuurvisie wonen Zuid-Limburg is in 2016 gezamenlijk opgesteld door achttien Zuid-Limburgse gemeenten, waaronder: Beek, Brunssum, Onderbanken, Schinnen en Sittard-Geleen. Het doel van de visie is om een excellent woon- en leefklimaat te creëren in Zuid-Limburg, middels een goed functionerende woningmarkt met aantrekkende en elkaar aanvullende woonmilieus. De transformatieopgave van de regio staat centraal. Waarbij het uitgangspunt is, is dat de opgave geen afdwingbaar getal is in de vorm van een bouw- of sloopopgave, maar wel koersbepalend voor de omvang van de woningvoorraad.

Geactualiseerde Envelop: herstructureringsvisie Parkstad Limburg 2014-2020

De geactualiseerde Envelop voor de periode 2014-2020 geeft beleidsmakers in de regio inzicht in de kwantitatieve transformatieopgave van de regio, gemeenten en stadsdelen, met een doorkijk naar de woongebieden en wijken. Daarmee is het een onderlegger voor de regionale Volkshuisvestingsvisie en de regionale Structuurvisie wonen. Er is niet gekeken naar de kwalitatieve transformatieopgave.

Uit deze herstructureringsvisie blijkt dat er voor de regio sprake is van een onttrekkingsopgave van 3.590 woningen. Voor de gemeenten Brunssum en Onderbanken geldt een opgave van respectievelijk -350 en -30 woningen tussen 2014-2020, en respectievelijk -670 en -150 woningen als de periode met 10 jaar wordt verlengd (2014-2030). De opgave ontstaat met name door de demografische ontwikkeling.

2.2.2 Lokale opgaven

Prestatieafspraken Beek

In de periode 2014-2016 zijn er jaarlijks prestatieafspraken tussen de gemeente Beek en ZOwonen opgesteld. Vanaf 2017 neemt ook de huurdersbelangenraad actief deel aan de voorbereidingen en het opstellen van de prestatieafspraken 2017.

In de prestatieafspraken over de periode 2014-2017 keren jaarlijks, in alle vijf de gemeenten met prestatieafspraken, opgaven binnen de volgende thema's terug:

- Beleidsontwikkelingen;
- Huisvesting bijzondere doelgroepen, waarbij Wonen Welzijn Zorg, woonruimteverdeling, statushouders, WMO, starters, woonwagenlocaties en huisuitzettingen en overlast terugkerende thema's zijn;
- Nieuwbouw/renovatie/sloop, waarin de opgaven zijn opgenomen;
- Verkoop, waarbij de opgave is opgenomen;
- Bewonersparticipatie herstructureringsgebieden, waar in wordt gegaan op de opgaven;
- Onderhoud, planmatig en niet planmatig onderhoud, budget en duurzaamheid;
- Leefbaarheidsprojecten, waarbij in wordt gegaan op planmatig en niet-planmatige leefbaarheidsbudgetten, en aanpak.

Woonvisie Brunssum en Onderbanken, en prestatieafspraken Onderbanken

De Regionale Woonvisie Parkstad Limburg 2017-2021 is lokaal aansluitend opgesplitst in gemeentelijke woonvisies. Voor het onderdelen Brunssum en Onderbanken zijn op de volgende onderwerpen lokale opgaven opgenomen die relevant zijn voor woningcorporaties:

- Betaalbaarheid en beschikbaarheid sociale huurwoningen: kwalitatief en kwantitatief;
- Afstemming wonen en zorg: veranderende behoefte woonvormen, voorzieningen en dienstverlening, levensloopgeschikte woningen;
- Urgente doelgroepen: vluchtelingen, reorganisatie JFC-medewerkers (tijdelijke huisvesting Brunssum);
- Verduurzaming en energetische prestaties woningen: vergroenen en verduurzaming woonomgeving en woningen;
- Inzet voor leefbaarheid: verbeteren woonomgeving, vergroten sociale verscheidenheid en cohesie (Brunssum), voorzieningenniveau op peil houden (kernen Onderbanken).

Over de periode 2014-2017 zijn geen prestatieafspraken gemaakt tussen de gemeente Brunssum en ZOwonen, omdat het woningbezit in deze gemeente minder dan 10 woningen betrof. ZOwonen heeft in 2014 en 2015 gezamenlijke prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Onderbanken en collega-corporatie Weller. In 2016 hebben ZOwonen en de gemeente Onderbanken samen prestatieafspraken gemaakt, en vanaf 2017 is ook Stichting Bewonersraad Schinnen-Onderbanken betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken 2017. ZOwonen is in overleg met de gemeente overgegaan tot het afstoten van de woningen.

Prestatieafspraken Echt-Susteren

ZOwonen heeft in de periode 2014-2016 jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Echt-Susteren. De Huurders Belangen Vereniging Susteren is in 2016 ook betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken 2017.

Woonvisie en prestatieafspraken Schinnen

In 2016 is Woonvisie Schinnen 2016-2020 vastgesteld. In deze woonvisie zijn de volgende belangrijkste ontwikkelingen meegenomen die het woonbeleid beïnvloeden:

- Bevolkingsontwikkeling: krimp, kleinere huishoudens en vergrijzing;
- Positie corporaties: verankering in het gemeentelijk beleid;
- Burger en overheid: van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie;
- Langer zelfstandig wonen: extramuralisering, decentralisatie;
- Dynamiek op de woningmarkt: moeilijkere financiering en beperkte doorstroming;
- Economische ontwikkelingen: flexibilisering van de arbeidsmarkt.

ZOwonen heeft in de periode 2014-2016 jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Schinnen. De Stichting Bewonersraad Schinnen-Onderbanken is in 2016 ook betrokken bij het opstellen van de prestatieafspraken 2017.

Woonvisie en prestatieafspraken Sittard-Geleen

De Woonvisie Sittard-Geleen 2016-2020 opgenomen dat de autonome trends en ontwikkelingen leiden tot een veranderende woningmarkt, waarbij in de gemeente een overaanbod aan woningen en een kwalitatieve vraagverandering zal optreden. Dit resulteert in zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve transformatieopgave voor de bestaande woningvoorraad, met name in de particuliere koopsector. In het kader van passend woningaanbod, dient ingezet te worden op:

- Vermindering van de harde planvoorraad;
- Stimuleren van kwalitatieve verbetering/aanpassing bestaande woningvoorraad;
- Versterking van de diversiteit van met name sub-urbane woonmilieus.

Daarnaast wordt duidelijk dat inzet gewenst is op:

- Doorstroming op de woningmarkt;
- Verduurzamen van de woningvoorraad;
- Betaalbaarheid en beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen;
- Realisatie van voldoende geschikte woningen voor de (kwetsbare) doelgroepen.

In de periode 2014-2016 hebben de gemeente Sittard-Geleen en ZOwonen ieder jaar gezamenlijk prestatieafspraken gemaakt. In 2017 zijn voor het eerst integrale afspraken gemaakt tussen de gemeente Sittard-Geleen, de huurdersorganisaties en de lokale woningcorporaties.

Overige samenwerkingsovereenkomsten

Naast prestatieafspraken heeft ZOwonen de volgende samenwerkingsovereenkomsten met verschillende partijen getekend:

- Uitvoeringsovereenkomst Wmo Woonvoorzieningen: Samen werken aan Zelfstandig Wonen;

- Convenant Housing Westelijke Mijnstreek;
- Convenant Voorkomen Huisuitzettingen.

2.3 Prestaties in het licht van de opgaven

De beoordeling van de gerealiseerde maatschappelijke prestaties van ZOwonen ten aanzien van Presteren naar Opgaven is gebaseerd op de verkregen informatie van de corporatie. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerd overzicht is opgenomen in bijlage drie. Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel van Presteren naar Opgaven en Ambities.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven

Prestatieveld	Beoordeling	Gem. cijfer
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,4	7,1
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,2	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1	
(Des)investeren in vastgoed	6,2	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4	

2.3.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

7,4 ZOwonen heeft ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep ruim voldoende gepresteerd. ZOwonen heeft passend toegewezen en zich ingespannen voor de huisvesting van statushouders en woonwagengewoners en voor de betaalbaarheid van woningen.

ZOwonen wijst woningen passend toe

ZOwonen heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 ieder jaar voldaan aan de opgave ten aanzien van de wettelijk geldende eisen voor passend toewijzen aan een doelgroep: minimaal 90% van de vrijgekomen woningen toewijzen aan de primaire doelgroep, en minimaal 95% van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning toewijzen met een huur onder de betreffende aftoppingsgrens.

In de periode 2014 tot en met 2017 heeft ZOwonen respectievelijk 95,2%, 94,7%, 95,0% en 94,7% van de vrijgekomen woningen aan de primaire doelgroep toegewezen. Daarnaast hebben in 2016 en 2017 respectievelijk 97,0% en 98,7% van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning toegewezen gekregen onder de betreffende aftoppingsgrens.

In 2017 is in Sittard-Geleen tevens afgesproken dat huishoudens die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag worden gehuisvest in het segment van de tweede aftoppingsgrens tot de liberalisatiegrens. ZOwonen heeft in 2017 huishoudens die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag met name gehuisvest in woningen boven de tweede aftoppingsgrens.

ZOwonen huisvest statushouders

In de periode van 2014 tot en met 2017 heeft ZOwonen een taakstelling van de verschillende gemeenten meegekregen voor het huisvesten van statushouders. De taakstelling voor ZOwonen is opgenomen in Tabel 2. In 2015 werd het aantal gehuisveste personen nog niet geregistreerd. Het is wel bekend dat de taakstelling dat jaar goed is ingevuld. Het aantal gehuisveste statushouders verschilt per gemeente. ZOwonen heeft in Sittard-Geleen, Onderbanken en Beek meer

statushouders gehuisvest dan volgens de taakstelling was voorgeschreven. In de gemeente Echt-Susteren heeft ZOwonen aan het einde van 2017 een achterstand van 7 personen.

Naast een taakstelling, is afgesproken dat ZOwonen en de gemeenten, indien meer dan 10% van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan statushouders, in overleg gaan met elkaar. Het doel van het overleg is om na te gaan of het noodzakelijk is om aanvullende maatregelen te treffen. ZOwonen gaat dan ook overleg aan met haar huurderorganisaties. In de periode 2014 tot en met 2017 is de grens van 10% ZOwonen breed niet overschreden (zie Tabel 2). ZOwonen heeft wel, in 2016 in Sittard-Geleen, waar sprake was van een overschrijding aanvullende maatregelen onderzocht dan wel in de praktijk gebracht, waaronder het ontzorgingsarrangement. In 2017 is het ontzorgingsarrangement als instrument in de koelkast gezet omdat het niet aanslaat bij particuliere eigenaren.

Tabel 2 Huisvesting statushouders

	Taakstelling	Gehuisveste statushouders	% vrijgekomen woningen
2015	195	onbekend aantal in 82 woningen	7,0%
2016	300	246 in 97 woningen	9,2%
2017	221 (incl. 70 achterstand)	235 in 95 woningen	9,0%

ZOwonen neemt huurwoonwagens en woonwagenstandplaatsen van de gemeente over

ZOwonen is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van verschillende woonwagenlocaties binnen de gemeente Beek, Echt-Susteren, Schinnen en Sittard-Geleen. In de gemeente Beek zijn de standplaatsen eigendom van ZOwonen. Alle woonwagens in Beek zijn koopwagens. Voor de overige gemeenten is de gemeente zelf eigenaar van de standplaatsen en de huurwagens. Deze gemeenten hebben het beheer en onderhoud (deels) aan ZOwonen uitbesteed. De gemeenten Echt-Susteren en Sittard-Geleen hebben ZOwonen gevraagd of zij bereid is standplaatsen en huurwoonwagens in eigendom over te nemen. ZOwonen heeft in 2014 aangegeven onder voorwaarden bereid te zijn mee te werken aan een de overdracht.

ZOwonen ziet het huisvesten van woonwagenbewoners als een reguliere taak. Daarom heeft ZOwonen in 2016 huurwoonwagens en huurstandplaatsen overgenomen van de gemeente Sittard-Geleen (92 standplaatsen, 9 huurwagens en 4 chalets) en Echt-Susteren (8 huurstandplaatsen en 5 huurwoonwagens). In 2017 is ZOwonen gestart met de voorbereiding van de overdracht van een woonwagenlocatie in de gemeente Schinnen.

ZOwonen zet zich in voor betaalbare huurwoningen en het terugdringen van betaalachterstanden

ZOwonen werkt aan betaalbaar wonen door de jaarlijkse huurverhoging te relateren aan de streefhuur. Daarnaast investeert ZOwonen in duurzaamheid en zelfbeheer.

ZOwonen heeft in het kader van jaarlijkse huurverhoging afgesproken met de gemeenten dat de huurverhoging jaarlijks bestaat uit inflatie +/-1% met een minimum van 0%. ZOwonen heeft de huurverhoging vanaf 2014 gerelateerd aan de streefhuur. Indien de huidige huur onder de streefhuur lag dan werd de huur met 3,5% verhoogd (inflatie van 2,5% +1%). Indien de nieuwe huur als gevolg van de 3,5% boven de streefhuur uitkwam werd afgetopt op de streefhuur. Indien de huidige huur al boven de streefhuur lag dan werd de huur verhoogd met 1,5% (2,5% inflatie - 1%). In de periode van 2014 tot en met 2017 was de jaarlijkse huurverhoging gemiddeld respectievelijk 2,86%, 1,42%, 0,97% en 0,99%.

Daarnaast houdt ZOwonen de woonlasten beheersbaar door te investeren in duurzaamheid en zelfbeheer. De komende tien jaar zet ZOwonen de extra investeringsruimte van €59 miljoen in voor een extra impuls aan duurzaamheid. Het uitvoeringsprogramma hiervoor is in 2017 vastgesteld. Bij

duurzaamheidsmaatregelen van ZOwonen zullen de totale woonlasten niet toenemen. Doorgaans betekent dit dat slechts een deel van de investering wordt doorberekend in de huur. ZOwonen heeft op basis van de evaluatie van het streefhuurbeleid in dit kader inmiddels de volgende verbetervoorstellen gedaan, waar de Adviesraad Huurders (ARH) positief op heeft geadviseerd, en die nu worden omgezet in beleid:

- Geen huurverhoging voor zittende huurder voor verduurzamen van schil en Cv-installatie. Voor overige duurzaamheidsmaatregelen wordt 50% van de geraamde besparing in rekening gebracht;
- Als aansluiting van Het Groene Net niet tot woonlastenreductie leidt, maar wel tot streefhuurverhoging, dan wordt er een afslag op de streefhuur toegepast;
- Zonnepanelen worden met een aparte contractcomponent in rekening gebracht.; ook hier geldt de lijn: 50% van de besparing. Als het plaatsen van zonnepanelen tot een streefhuur verhoging leidt, dan wordt er een afslag op de streefhuur toegepast zodat de huurder niet dubbel betaalt.
- Als een woning in 2022 geen E-, F- en G-label heeft in 2022 wordt de huur bevroren.

De ARH heeft negatief geadviseerd ten aanzien van de door ZOwonen voorgestelde aanpak van scheefwonen. Bewoners maakten in dat voorstel een huursprong van ongeveer 50 euro per maand als zij naar een zorgwoning gaan. Afgesproken is dat deze sprong over drie jaar wordt verdeeld.

Op het gebied van huurachterstanden heeft ZOwonen gewerkt aan het terugdringen van betalingsachterstanden. In de periode van 2014 tot en met 2017 heeft ZOwonen verschillende procesaanpassingen doorgevoerd, die hebben geleid tot een afname van een derde van het aantal huurachterstanden. In de periode van 2014 tot en met 2017 waren de achterstanden respectievelijk: 1,73%, 1,60%, 1,37%, 1,21%.

ZOwonen huisvest personen met een sociale of medische urgentie

ZOwonen biedt personen met een sociale urgentie binnen drie maanden één keer een passende woning. Na 2015 is er een beleidswijziging doorgevoerd in de definitie van sociale urgenten. Sociale urgenten zijn personen die worden geconfronteerd met:

- Eigen huis onbewoonbaar;
- Huiselijk geweld;
- Inkomensdaling.

Een sociaal urgent persoon kan een beroep doen op een woning. Indien de persoon niet binnen de bovenstaande criteria valt kan worden gereageerd op direct te huur. ZOwonen heeft sociale urgenten gehuisvest in de periode 2014-2017 (zie: Tabel 3).

Als een woningzoekende om medische reden genoodzaakt is om te verhuizen, dan kan diegene medische urgentie aanvragen bij ZOwonen. Bij toekenning van medische urgentie heeft de woningzoekende een jaar lang de tijd om zelf een woning te zoeken in het actuele woningaanbod. ZOwonen heeft personen met een medische urgentie gehuisvest (zie: Tabel 3).

Tabel 3 Huisvesten van sociale en medische urgenten door ZOwonen⁶

	Sociale urgentie gehuisvest	Medische urgentie gehuisvest
2014	n.b.	n.b.
2015	96	42
2016	50	24
2017	n.b.	n.b.

⁶ ZOwonen geeft aan dat de monitoring en vastlegging van het aantal personen met een urgentie onvoldoende is. Om deze reden zijn de exacte cijfers niet in alle jaren beschikbaar.

2.3.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,2

ZOwonen heeft ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende gepresteerd. ZOwonen heeft ingezet op geschikte huisvesting voor bijzondere doelgroepen, heeft samenwerkingsafspraken gemaakt met andere partijen en heeft doelgroepen gehuisvest.

ZOwonen pakt de toegankelijkheid naar woningen aan

ZOwonen heeft afgesproken dat zij in gaat zetten op levensloopbestendigheid, waarbij aangesloten wordt op de eisen van geschikt wonen. ZOwonen geeft aan dat het standaardprogramma van eisen voor nieuwbouw voor gelijkvloerse woningen altijd het niveau van geschikt wonen heeft. ZOwonen heeft in samenwerking met de gemeente Sittard-Geleen in 2014 complexen geïnventariseerd die kunnen worden ingezet voor bewoning door ouderen (geschikt wonen). Daarbij is in kaart gebracht of en welke aanvullende maatregelen nodig zijn om het complex of de woning beter toegankelijk te maken. Daarbij kan worden gedacht aan het aanbrengen van elektrische deuren, videofooninstallaties en oplaadpunten voor scootmobielen. In renovaties heeft ZOwonen met name de toegankelijkheid *naar* een woning aangepakt. Bijvoorbeeld door aanpassingen te doen in centrale trappenhuizen en liftoegangen. De toegankelijkheid *in* woningen wordt in geval van nieuwbouw per project aangepakt.

ZOwonen is in 2014 gestart met de uitvoering van werkzaamheden in de projecten: Putpoort in Sittard, Augustinessenhof in Sittard, 40 portiek-etagewoningen Hemelsley in Sittard en de Cityflat in Geleen. In het appartementencomplex De Wimmeren in Sittard is in 2015 door middel van een extra berging ruimte bijgebouwd voor fietsen en scootmobielen. Voor de Romme-, Oud- en Dreesflats in Geleen en de bijbehorende 20 aanleunwoningen zijn de entrees aangepast. Samen met zorgverlener Vivantes zijn appartementen in de Oudflat en de aanleunwoningen Olympiastaete voorzien van een geavanceerd zorgoproepsysteem dat is aangesloten op de zorgcentrale van Vivantes, waardoor bewoners zorgoproepen kunnen plaatsen en diensten kunnen bestellen. De investeringen worden voor een substantieel deel bekostigd door de gemeente Sittard-Geleen in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo).

Met de gemeente Sittard-Geleen heeft ZOwonen afgesproken dat een aantal rollatorgeschikte woningen worden aangepast naar rolstoelgeschikte woningen. ZOwonen past indien mogelijk woningen aan naar rolstoelgeschikte woningen.

Daarnaast is afgesproken dat in het geval van nieuwe verhuur van aangepaste/zorggeschikte woningen, deze woningen met voorrang worden toegewezen aan personen die daarvoor in aanmerking komen op basis van bijvoorbeeld een medische urgentie. Op basis van de WMO-aanpassingen vindt echter nog onvoldoende registratie en daarmee gerichte toewijzing plaats.

ZOwonen werkt samen met partijen op het gebied van wonen en zorg

ZOwonen zoekt op het gebied van wonen en zorg niet alleen naar oplossingen in vastgoed, maar tevens in samenwerkingsverbanden met zorgpartners. Een goed voorbeeld hiervan in de periode van 2014 tot en met 2017 is het project Housing, dat is vastgelegd in het Convenant Housing Westelijke Mijnstreek in 2015. Het samenwerkingsverband Housing is een breed gedragen initiatief waarin onder meer Levanto, ZOwonen en Pergamijn participeren. In het project worden personen die uit een instelling komen en begeleiding nodig hebben, via Housing geplaatst in woningen die door onder meer ZOwonen beschikbaar worden gesteld. De voormalige intramurale cliënten worden begeleid in het zoeken van een passende woning.

ZOwonen heeft de opgave om 70% van het aantal personen dat uit een instelling komt, te huisvesten. In 2017 was het aantal aanmeldingen echter bijna dubbel zo hoog dan verwacht. Namelijk 146. Hierdoor moest ZOwonen in plaats van de verwachte 53 personen, ineens 101 personen huisvesten. Dit is niet gelukt. Uiteindelijk heeft ZOwonen in totaal 56 personen gehuisvest in 2017.

In 2016 is het regionaal WMO-convenant ondertekend door alle gemeenten en corporaties van de regio Westelijke Mijnstreek. In het convenant staan de afspraken opgenomen over hoe corporaties, ketenpartners/aannemers en gemeenten met elkaar samenwerken op het gebied van WMO-woningaanpassingen. Na een intensief traject kan met het convenant sneller duidelijkheid geboden worden aan huurders. Omdat met het nieuwe convenant de samenwerking een stuk intensiever is geworden, is het convenant eind 2016 geëvalueerd. Uit de evaluatie blijkt dat alle partijen graag werken met het convenant. De belangrijkste verbeterpunten zijn de standaard prijslijst (verbeteren van prijsafspraken en duidelijkere omschrijving van het uit te voeren werk) en de opleverkwaliteit van uitgevoerde woningaanpassingen door ketenpartners.

In de gemeente Onderbanken is het Wmo-convenant in januari 2017 getekend. De lijn van het WMO-convenant van de regio Westelijke Mijnstreek is hierin duidelijk terug te zien. Naast de Westelijke Mijnstreek en gemeente Onderbanken is ZOwonen in Midden-Limburg in de gemeente Echt-Susteren actief. Het Wmo-convenant Midden-Limburg is in 2017 getekend. Het convenant is in lijn van het convenant Westelijke Mijnstreek.

ZOwonen heeft in het kader van het kwantificeren van de opgave ten aanzien van wonen en zorg in 2013 een inventarisatie van de woningvoorraad uitgevoerd. Daaruit blijkt dat grotendeels aan de behoefte van de doelgroep voldaan kan worden. ZOwonen maakt daarbij onderscheid tussen zorggeschikt wonen (de rollatorwoning, kan verspreid in de wijk, beginnen zorg en/of ondersteuningsvraag) en verzorgd wonen (de rolstoelwoning, geclusterd (rondom een zorgcomplex), gevorderde zorg en/of ondersteuningsvraag).

Uiteindelijk heeft ZOwonen binnen de woningvoorraad onderscheid gemaakt tussen reguliere woningen, woningen voor Geschikt Wonen en woningen voor Verzorgd Wonen. Woningen voor Geschikt Wonen zijn rollatorgeschikte woningen, die verspreid in de wijk kunnen liggen. Verzorgd Wonen zijn woningen die rolstoelgeschikt zijn en vaak geclusterd zijn rondom een verzorgingshuis.

Binnen ouderenzorg werkt ZOwonen samen met Zuyderland, Vivantes Zorggroep en Cicero Zorggroep. Deze samenwerking beperkt zich niet alleen tot de exploitatie en de realisatie van zorgvastgoed. Er wordt ook gekeken naar vernieuwende manieren om ouderen op een prettige wijze zelfstandig te laten wonen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking die ZOwonen met Vivantes Zorggroep in 2016 verder vorm heeft gegeven in het gebied Fortunapark te Geleen. ZOwonen heeft daar de toegankelijkheid naar de zesennegentig appartementen verbeterd door de entrees te vernieuwen. Vivantes heeft op haar beurt in de Professor Oudflat en het naastgelegen zorgcomplex Olympiastaete een nieuw systeem aangelegd waarmee ouderen met behulp van één scherm zowel de videofoon kunnen bedienen als ook gebruik kunnen maken van de diensten die Vivantes aanbiedt.

2.3.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,1

ZOwonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer ruim voldoende gepresteerd. ZOwonen heeft geïnvesteerd in veilige en gezonde

woningen en in duurzaamheid. Op het gebied van de Aedes-benchmark scoort ZOWonen een 'B', 'B' en een 'C'.

ZOWonen heeft meer dan de opgave aan niet-planmatig onderhoud uitgevoerd

ZOWonen had in overeenstemming met de prestatieafspraken een investeringsopgave van €34.769.000 voor niet-planmatig onderhoud in de periode van 2014 tot en met 2017. ZOWonen heeft in totaal €37.300.000 geïnvesteerd. ZOWonen heeft daarmee in ruime mate aan de opgave voldaan. ZOWonen meet de kwaliteit van de woningvoorraad aan de hand van conditiemetingen (NEN-2767). De conditiescores tonen aan dat nagenoeg het hele woningbezit in een redelijke tot goede conditie verkeerd (minimaal score 3).

Tabel 4 Niet-planmatig onderhoud

	Opgave	Prestatie
2014	€ 8.753.000	€9.700.000
2015	€ 8.906.000	€9.000.000
2016	€ 7.480.000	€9.100.000
2017	€ 9.630.000	€9.500.000
Totaal:	€34.769.000	€37.300.000

ZOWonen heeft daarnaast onderzoek gedaan naar de veiligheid van balkons. De aanleiding voor het onderzoek waren de problemen bij balkons in de Eberhard- en Van Ostadestraat en Oranjelaan in Geleen. Alle soortgelijke balkonconstructies zijn onderzocht en veilig bevonden. De visitatiecommissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

ZOWonen valt in de C-categorie in de Aedes-benchmark

De opgave voor ZOWonen, zoals is vastgelegd in de prestatieafspraken 2017, is om het rekenkundig gemiddelde van de corporatiesector te scoren in de Aedes-benchmark. Uiteindelijk heeft ZOWonen over 2017 op de verschillende thema's een 7,7 (nieuwe huurder), een 7,4 (reparatie verzoeken) en een 7,5 (vertrekkende huurder) bij de Aedes Benchmark behaald. Het rekenkundig gemiddelde van alle corporaties is een 7,5. De overall indeling is categorie C, hetgeen aangeeft dat ZOWonen nog verbeterpotentieel heeft. ZOWonen heeft echter de afgelopen jaren een duidelijke verbetering van de scores bereikt, dit is weergegeven in tabel 5. Mede gezien het feit dat ZOWonen rond het gemiddelde heeft gescoord, beoordeelt de visitatiecommissie dit onderdeel daarom met een 7.

Tabel 5 Score ZOWonen Aedes-benchmark

	Aedes-benchmark		Themascores:	
		Nieuwe huurder	Reparatie	Vertrekkende huurder
2014	6,9 (C)	C	C	C
2015	7,0 (C)	C	C	C
2016	C	6,8 (C)	6,8 (C)	8,0 (A)
2017	C	7,5 (B)	7,4 (C)	7,7 (B)

ZOWonen heeft in samenhang met de herijking van de klantvisie geconstateerd dat het meten van klantbeleving en klanttevredenheid een prominentere rol moet krijgen binnen de werkprocessen. ZOWonen heeft er om deze reden voor gekozen om in 2015 te starten met het meten van de directe klantbeleving op basis van de zogenoemde Customer Effort Score (CES). ZOWonen meet via de CES hoeveel moeite het kost voor huurders en woningzoekenden om klant te zijn bij en van ZOWonen. De uitkomsten van deze tevredenheidsmetingen worden gebruikt om onder meer

klantprocessen te optimaliseren. Opvallend is dat de huurderstevredenheid met betrekking tot niet-planmatig onderhoud afneemt, terwijl ZOWonen meer investeert in niet-planmatig onderhoud dan begroot.

ZOWonen is in de tweede helft van 2016 aan de slag gegaan om de knelpunten die uit de CES-meting naar voren kwamen, op te lossen. Voorbeelden van opgeloste knelpunten: huurcontract sturen zodra huurder bekend is (niet meer wachten tot bij de sleuteloverdracht), bezichtigingen in het weekend laten plaatsvinden, betere informatieverstrekking tijdens het reageren op woningen (KCC informeert de potentiële huurder beter).

ZOWonen heeft in juli 2016 de nieuwe website, het online platform van ZOWonen voor huurders, woningzoekenden en iedereen die meer wil weten over ZOWonen, gelanceerd. Het nieuwe Online platform is de eerste concrete invulling van de nieuwe klantvisie van ZOWonen. De pijlers onder het online platform zijn self service, gemak, lekker wonen. In het najaar van 2016 heeft ZOWonen met de vernieuwde aanpak een prijs, de CorporatieNL Digital Award 2016, gewonnen.

ZOWonen heeft in 2017 voor het eerst kennismakinggesprekken met nieuwe huurders ingezet als nieuw instrument. ZOWonen gaat bij elke nieuwe huurder op bezoek in de tweede huurmaand om de huurder welkom te heten. Daarnaast heeft ZOWonen een gestructureerde vragenlijst die wordt doorlopen om te toetsen of de eerder verstrekte informatie is begrepen, of de huurder op zijn plek is in de nieuwe woning en of er nog hulpvragen zijn voor ZOWonen. Op deze manier weet ZOWonen waar extra aandacht en hulp nodig zijn en kunnen we eventueel gelijk ingrijpen.

ZOWonen investeert in duurzaamheid

ZOWonen wil voldoen aan het Convenant Energiebesparing Huursector: een woningvoorraad met gemiddeld label B (energieprestatie index tussen 1,2 en 1,4) in 2021. ZOWonen had aan het einde van 2015 een energie-index van 1,95 en aan het einde van 2017 een energie-index van 1,73 (CiP). Deze ontwikkeling is bereikt door duurzaamheidsmaatregelen toegepast bij nieuwbouw en renovatieprojecten. ZOWonen sluit bij nieuwbouwprojecten aan bij de wettelijke normen voor energie en duurzaamheid (EPC 0,4), vertaald naar een energie-index en GPR-score.

ZOWonen sluit nieuwbouw niet meer aan op aardgas. De warmtelevering gebeurt op basis van een laagtemperatuursysteem en elektrisch voor koken. Bij nieuwbouw wordt ingezet op energielabel A. Bij bestaande woningen versnelt ZOWonen d.m.v. een additioneel jaarlijks budget voor duurzaamheidsmaatregelen. Daarnaast voert ZOWonen bij de renovatieprojecten ook duurzaamheidsmaatregelen uit. De gerenoveerde woningen hebben minimaal energielabel B. Daarnaast is afgesproken dat ZOWonen zich inzet voor bewust energiegedrag onder huurders, in het project WoonEnergie. ZOWonen heeft echter niet deelgenomen aan het project WoonEnergie.

Daarnaast heeft ZOWonen een pilot uitgevoerd voor het energetisch verbeteren van bestaande woningen. In 2017 is vervolgens een eerste slag gemaakt in het verduurzamen van bestaande woningen die nog niet in aanmerking komen voor renovatie: waaronder het isoleren van spouwmuren, daken en vloeren en het aanbrengen van HR++ glas en mechanische ventilatie. Onder andere 58 eengezinswoningen in Susteren zijn bijvoorbeeld voorzien van dakisolatie en andere energiebesparende maatregelen.

Deze projecten stonden, naast het verminderen van de energierekening, in het teken van het verhogen van het comfort van de huurder van ZOWonen. ZOWonen heeft daarnaast een additioneel programma, bovenop het reguliere renovatieprogramma, van € 3 miljoen euro per jaar toegekend, waarbij bij meer dan 300 woningen duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd zijn. De hadden betrekking op het terugdringen van energieverbruik door isolatie in bijvoorbeeld spouw of

dak. Daarnaast is overgegaan tot het plaatsen van zonnepanelen, zowel op het dak als verticaal op de gevel van de Eisenhowerflat. Ofschoon ZOWonen een intentieverklaring heeft ondertekend voor deelname aan Zonnig Limburg heeft ZOWonen zelfstandig zonnepanelen geplaatst.

Naast bovenstaande duurzaamheidsopgaven en prestaties, is er een intentieverklaring gesloten met daarin dat ZOWonen, in samenwerking met de gemeente Sittard-Geleen, Beek en Stein, en de provincie Limburg, 2.500 woningen aansluit op Het Groene Net tot 2020. Het Groene Net zet industriële restwarmte in voor de verwarming van woningen. ZOWonen heeft in 2014 vier projecten via een tijdelijke voorziening op Het Groene Net aangesloten: de projecten E. v. Barstraat (53 woningen), Spoorkolonie (67 woningen), Winterlinde (16 woningen) en Thienbunder (37 woningen). Uiteindelijk wordt de opgave van 2.500 woningen niet behaald, omdat deelname aan HGN niet rendabel is gebleken. De woonlastenreductie die was voorgesteld met het Het Groene Net wordt niet gehaald.

2.3.4 (Des)investeren in vastgoed

6,2

ZOWonen heeft ten aanzien van (des)investeren in vastgoed voldoende gepresteerd. ZOWonen heeft 225 nieuwbouwwoningen gerealiseerd, minder woningen gesloopt en 806 woningen gerenoveerd.

ZOWonen heeft nieuwbouwwoningen gerealiseerd

De opgave ten aanzien van nieuwbouw voor ZOWonen over de periode van 2014 tot en met 2017 was het realiseren van 220 nieuwbouwwoningen: 10 woningen in Beek, 16 woningen in Echt-Susteren en 194 woningen in Sittard-Geleen te realiseren. ZOWonen heeft 225 woningen gerealiseerd: 16 nieuwbouwwoningen gerealiseerd in Echt-Susteren, 10 nieuwbouwwoningen in Beek en 199 nieuwbouwwoningen in Sittard-Geleen.

Tabel 6 Nieuwbouwwoningen

		2014	2015	2016	2017	Totaal
Totaal	Opgave	79	16	91	34	220
	Realisatie	78	16	62	69	225

ZOWonen heeft uiteindelijk minder woningen gesloopt dan opgenomen in de opgave

De opgave voor ZOWonen ten aanzien van het slopen van woningen in de periode van 2014 tot en met 2017 was 319 woningen: 18 woningen in Beek en 301 woningen in Sittard-Geleen. ZOWonen heeft 249 woningen gesloopt in Beek, Sittard-Geleen en Schinnen. Vanwege het behoud van de sociale voorraad heeft ZOWonen uiteindelijk minder gesloopt dan gepland.

ZOWonen renoveert en verduurzaamt woningen

In de periode 2014-2017 had ZOWonen een opgave, in overeenstemming met de portefeuillestrategie, om 802 woningen te renoveren en verduurzamen. Uiteindelijk heeft ZOWonen 806 woningen gerenoveerd. In verschillende projecten zijn gelijk verduurzamingsmaatregelen meegenomen. ZOWonen heeft bijvoorbeeld in Sittard-Geleen de Eisenhowerflat 2 gerenoveerd, waarbij over is gegaan tot het plaatsen van HR++ glas, het isoleren van de gevels en het dak. Daarnaast is het project een pilot voor het Zigzagsolar-systeem. Een zijgevel en het dak worden van zonnepanelen voorzien. Alle woningen worden op basis hiervan aangesloten op zonnestroom. Een ander voorbeeld zijn de 100 portiekwoningen zonder lift aan de Gerardusstraat in Sittard-Geleen, bestaande uit het vergroten van entrees, het vervangen van balkons, het aanbrengen van gevel- en dakisolatie, en het aanbrengen van nieuw stucwerk (gevels) en dakbedekking.

Tabel 7 Renovatie woningen

		2014	2015	2016	2017	Totaal
Totaal	Opgave	n.b.	271	396	135	802
	Realisatie	0	110	232	464	806

ZOwonen heeft planmatig onderhoud uitgevoerd

ZOwonen had voor de periode van 2014 tot en met 2017 een opgave om € 42.610.000 te investeren in planmatig onderhoud. ZOwonen heeft uiteindelijk over de periode 2014-2017 €35,7 mln. geïnvesteerd in planmatig onderhoud.

Tabel 8 Planmatig onderhoud

	Opgave	Prestatie
2014	€7.129.000	€6.300.000
2015	€9.136.000	€8.100.000
2016	€11.725.000	€6.500.000
2017	€14.620.000	€14.800.000
Totaal:	€42.610.000	€35.700.000

Als onderdeel van het planmatig onderhoud heeft ZOwonen geïnvesteerd in veilige en gezonde woningen, met name in de sanering van asbest en het vervangen van open verbrandingstoestellen (geisers).

Verkoop

ZOwonen heeft, in het kader van de nieuwe Woningwet en de juridische scheiding van DAEB en niet-DAEB bezit, afgesproken om haar niet-DAEB bezit van 300 woningen af te bouwen in de periode van 2016 tot en met 2026. ZOwonen heeft over de periode van 2014 tot en met 2017 13 niet-DAEB-woningen verkocht. Voor wat betreft de verkoop van woningen had ZOwonen een afspraak van de verkoop van 194 woningen DAEB-woningen. ZOwonen heeft in de periode 2014 tot en met 2017 221 DAEB-woningen verkocht.

Tabel 9 Verkoop woningen

	Opgave	Verkoop DAEB	Verkoop niet-DAEB
2014	49	56	5
2015	50	54	2
2016	51	63	2
2017	44	48	4
Totaal:	194	221	13

2.3.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,4

ZOwonen heeft ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten ruim voldoende gepresteerd. ZOwonen heeft zich in samenwerking met partners ingezet om huisuitzetting en overlast te voorkomen. Daarnaast heeft ZOwonen ingezet op een leefbaarheidsprogramma gebaseerd op de methodiek van Veilige Buurten.

ZOwonen werkt in samenwerking aan het voorkomen van huisuitzettingen en overlast

ZOwonen en gemeenten hebben afgesproken dat ze de sociale dienst van de gemeenten tijdig over zaken die spelen op het gebied van huisuitzetting. In Sittard-Geleen zet ZOwonen zich expliciet in samen met de collega-corporaties, Kredietbank Limburg, Partners en Welzijn en de gemeente Sittard-Geleen voor het voorkomen van huisuitzettingen. In Echt-Susteren is

afgesproken dat in 2017 wordt onderzocht of het Convenant 'voorkomen huisuitzettingen' uit Sittard-Geleen ook ingezet kan worden in Echt-Susteren.

ZOwonen informeert de sociale diensten van de gemeenten conform afspraak tijdig over zaken die spelen op het gebied van huisuitzettingen.

In de periode 2014-2017 hebben ZOwonen, collega-corporaties, de Kredietbank Limburg, Partners en Welzijn, en de gemeente Sittard-Geleen samen gewerkt om huisuitzettingen te voorkomen. Met name gericht op preventie en vanuit een integrale aanpak. In de gemeenten Echt-Susteren en Schinnen is een soortgelijke aanpak waarbij de Plangroep de rol van schuldhulpverlener inneemt. De gemeente Beek heeft er in 2016 voor gekozen de schuldhulpverlening zelf op te pakken. Het onderzoek naar het inzetten van convenant in Echt-Susteren wordt meegenomen in het woonlastenonderzoek.

Daarnaast voert ZOwonen een Tweede Kans Beleid, waarbij mensen van wie de woning ontruimd is onder bepaalde voorwaarden nog eenmaal een kans krijgen om een woning te huren. Indien er over wordt gegaan op een Tweede Kans, wordt door ZOwonen meestal een vorm van woonbegeleiding als voorwaarde gesteld. Bij meervoudige complexe problematiek legt ZOwonen de situatie voor aan het Veiligheidshuis/Vangnet OGGZ (MP-traject).

Naast het voorkomen van huisuitzettingen werkt ZOwonen samen met de gemeente Sittard-Geleen aan een overlastconvenant, waarin de samenwerking op het gebied van de aanpak van overlast en de onderlinge gegevensuitwisseling wordt geregeld. In het kader van dit Overlastconvenant heeft ZOwonen gewerkt aan een overlastprotocol, waarbij ZOwonen eerst een overlastklacht met betrekking tot de aard en de ernst beoordeelt. Bij de bestrijding van overlast werkt ZOwonen vervolgens intensief samen met netwerkpartners als gemeente, politie, PIW, Veiligheidshuis, GGD en RIBW.

ZOwonen zet in op leefbaarheidsprogramma met Veilige Buurten methodiek

In 2012 is gestart met een intensief leefbaarheidsprogramma gestoeld op de Veilige Buurten methodiek. De kern van deze aanpak is dat wijkbewoners verantwoordelijkheid nemen voor hun leefomgeving. De samenwerkende partijen (gemeente, politie en ZOwonen) hebben ieder voor hun eigen verantwoordelijkheidsveld een samenwerkingsverband gesloten.

In de periode 2014-2017 zijn er belangrijke successen geboekt op het gebied van criminaliteitsbestrijding, tegengaan van verloedering, activeren van bewoners om verantwoordelijkheid te nemen, versterken van de sociale cohesie en ondersteunen van bewonersinitiatieven.

Zo neemt ZOwonen bijvoorbeeld deel aan het Veilige Buurten Team (VBT). In 2016 is de projectmatige aanpak van het VBT opgenomen in de werkwijze van leefbaarheid als instrument. Hierdoor kunnen multi-problematieken (sociale cohesie, schuldpositie, overlast en dergelijke) snel en gericht op buurt- of complexniveau aangepakt worden. Het instrument is bijvoorbeeld ingezet in Geleen bij complexen aan de Pijperstraat/Wagenaarstraat en de Amerstraat/ Dommelstraat. Sociale partners sluiten aan bij de aanpak vanuit hun reguliere verantwoordelijkheden.

Voor een aantal complexen in Geleen-Zuid, Geleen-Centrum en de Landgraaf in Geleen zijn Veilige Buurten Teams-light (VBT) opgezet. In deze complexen is samen met de partners en bewoners gewerkt aan leefbaarheid en sociale cohesie. Deze aanpak was vooral succesvol in Geleen-Zuid en Geleen-Centrum waar blijvende initiatieven van bewoners zijn ontstaan op het gebied van leefbaarheid en zelfbeheer.

Een ander project waar de Veilige Buurten methodiek in integrale samenwerking is ingezet is in Stadbroek-Oost, in 2011. ZOWonen zit hier samen met de gemeente Sittard-Geleen in de projectorganisatie. Op basis van de in fase 1 behaalde goede resultaten is eind 2013 besloten om het project met 3 jaar te verlengen en is de tweede fase van start gegaan. Voor de uitvoering van fase 2 is in de jaren 2014, 2015 en 2016 600.000 geïnvesteerd. De aanpak blijft gericht op het verbeteren van Stadbroek Oost door kans gericht werken aan sociale stijging, leefbaarheid en veiligheid en een veilige wijk. Na 2016 is de aanpak gestopt, waarna in de wijk een snelle terugval te zien was.

In het kader van de activatie van bewoners heeft ZOWonen in 2015 de mogelijkheden van samenwerking tussen de corporatie en bewoners (vertegenwoordigers), door het vergroten van de bewonersverantwoordelijkheid, intensief verkend. Deze verkenningen hebben tot eerste concrete initiatieven en resultaten op het gebied van zelfbeheer geleid. Voorbeelden hiervan zijn de succesvolle weggeefwinkels in Sanderbout, Stadbroek en Geleen Zuid en bewoners die her en der samen hun buurt zelfstandig vrij van zwerfvuil en onkruid houden. Daarnaast hebben bewoners van meergezins wooncomplexen initiatieven genomen om de schoonmaak of het groenonderhoud in hun complex zelf ter hand te nemen. Op deze manier willen de bewoners de kwaliteit van het werk in eigen hand houden en tegelijkertijd besparen op de servicekosten.

Naast activiteiten passend bij het leefbaarheidsprogramma, is afgesproken dat ZOWonen voor haar hele werkgebied ook buurtbeheerders, huismeesters en vrijwillige toezichthouders inzet. In de periode 2014-2017 heeft ZOWonen conform afspraak in alle gemeenten in het werkgebied huismeesters, buurtbeheerders en woonconsulenten ingezet, en zijn er gemeenschappelijke ruimten, werkbudgetten en vrijwillige toezichthouders beschikbaar gesteld.

Ook heeft ZOWonen op 1 oktober 2016 de Nationale Dag voor de Huurder georganiseerd. Waarbij verschillende activiteiten zijn georganiseerd in haar werkgebied. Specifiek in de wijken: ML Kingplein te Geleen, De Gijselaar Amstenrade, Kapittelhof te Susteren, Centrum Sittard, Mijn Zuid Sittard en Om de Toren te Beek.

2.4 Ambities

Onderstaand zijn de ambities van de corporatie beschreven, zoals vastgelegd in onder meer het ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan, jaarplannen en daaruit voortvloeiende documenten.

2.4.1 Bedrijfsplan 2012-2015: Terug naar de kern

Met het vingerende ondernemersplan van ZOWonen in de periode 2014-2015, werd strategisch ingezet op de kerntaak: bouwen en beheren van sociale huurwoningen voor mensen met lage inkomens.

ZOWonen is een volkshuisvester die zich richt op mensen in een zwakke positie op de woningmarkt, met als doel hen zelf de regie te laten voeren over hun woonsituatie.

Daarbij hanteert ZOWonen de volgende uitgangspunten:

- is een volkshuisvester met een maatschappelijke “drive” (maatschappelijk ondernemer);
- is een betrouwbare partner (afspraak is afspraak);
- maakt duidelijke keuzen (durft “ja” te zeggen en “nee”);
- werkt vanuit de kernwaarden: zichtbaar, aanspreekbaar en verbindend;
- werkt vanuit een klantgedreven visie;
- is voorwaardenschepend (niet zorgen voor, maar zorgen dat);

- richt zich met voorrang op mensen met een smalle beurs en kwetsbare personen;
- werkt aan vitale en leefbare wijken en doet dit in samenwerking met belanghouders.

2.4.2 Bedrijfsplan 2016-2019: ZOwonen stuurt op waarde

In het bedrijfsplan 2016-2019 heeft ZOwonen een missie geformuleerd:

ZOwonen is een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling dat mensen met lage inkomens en kwetsbare personen passende woonruimte biedt gelegen in een leefbare woonomgeving.

Bij deze missie behoren de volgende uitgangspunten. ZOwonen:

- is een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling;
- richt zich met voorrang op mensen met lage inkomens en kwetsbare personen;
- werkt aan vitale en leefbare wijken en doet dit in samenwerking met belanghouders;
- verbindt zich met en legitimeert zich actief naar haar bewoners, gemeenten en andere belanghouders;
- stuurt op heldere doelen, werkt resultaatgericht en is een betrouwbare partner (afpraak is afspraak);
- hanteert de kernwaarden: zichtbaar, aanspreekbaar en verbindend;
- werkt vanuit een duidelijk klantvisie en is gericht op tevreden klanten;
- is voorwaardenscheppend vanuit de overtuiging dat mensen zelf de regie over hun eigen leven willen nemen (niet zorgen voor, maar zorgen dat);
- brengt partijen bij elkaar, organiseert de samenwerking en pakt daarbij de regierol.

Deze missie is uitgewerkt in de visie, op de volgende vlakken: corporate visie, visie op betaalbaarheid en beschikbaarheid, visie op verduurzamen, visie op participatie, visie op wonen en zorg, driekamermodel. Vervolgens is dit uitgewerkt in de strategische keuzes, en daarbij behorende doelstellingen.

Het ondernemingsplan bevat de doelen die ZOwonen in de periode 2016-2019 wil bereiken, waarbij de maatschappelijke doelstellingen en financiële spankracht leidend zijn. Er wordt voortgebouwd op en er vindt een verdiepingsslag plaats van het voorgaande bedrijfsplan. Op de volgende onderwerpen zijn doelstellingen opgenomen in het plan:

- ZOwonen in één keer goed (optimale dienstverlening): woonlasten, woonruimteverdeling, online platform, zelfbeheer en leefbaarheid;
- ZOwonen stuurt op waarde (vastgoedstrategie): vastgoedstrategie, duurzaamheid, onderhoud, wonen & zorg en ketensamenwerking & innovatie;
- ZOwonen meer naar buiten (verbindt zich met bewoners en andere belanghouders): dialoog, participatie en prestatieafspraken;
- ZOwonen gaat sprankelen (organisatie): waarde sturing & processturing, organisatiekosten, HRM, kwaliteitsmanagement, financiën, schaalvergroting & samenwerken en governance.

2.5 Ambities in relatie tot de opgaven

7

Volgend methodiek 5.0, voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie eigen doelstellingen en ambities heeft opgesteld voor de maatschappelijke prestaties en deze passend zijn bij de externe opgaven in het werkgebied. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd door de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving, de onderbouwing van doelstellingen en hantering in beleid.

ZOwonen sluit aan op relevante signalen uit de omgeving. Zo zijn de belanghebbenden betrokken bij het opstellen van het bedrijfsplan en is onderzoek gedaan naar de belangrijkste ontwikkelingen in het werkgebied. De belangrijkste ontwikkelingen zijn het gelijkblijvende aantal huishoudens, de vergrijzing en ontgroening, de lage inkomens en de bezuinigingen vanuit de overheid en nieuwe wet- en regelgeving waardoor gemeenten en huurders een sterkere positie hebben gekregen. Het betrokken van belanghebbenden en het onderzoeken van trends en ontwikkelingen draagt bij aan de onderbouwing van de eigen ambities. De doelstellingen van ZOwonen sluiten derhalve aan op de externe opgaven. Daardoor komen de onderwerpen die zijn vastgelegd in de prestatieafspraken tevens terug in de doelstellingen die ZOwonen heeft opgesteld in het bedrijfsplan.

ZOwonen hanteert op actieve wijze haar beleid. De doelstellingen die vastgelegd zijn in de bedrijfsplannen worden actief gehanteerd en gemonitord. Van de 40 opgenomen prestaties in het bedrijfsplan 2012-2015 zijn tot en met 2015 bijvoorbeeld 27 doelstellingen gerealiseerd (68%), 6 doelstellingen zijn nog in uitvoering (15%), en 7 doelstellingen zijn (nog) niet behaald (17%). Het bedrijfsplan wordt bijvoorbeeld gebruikt als toetsingskader voor beslissingen door de Raad van Commissarissen.

Samenvattend constateert de visitatiecommissie dat ZOwonen in de eigen bedrijfsplannen, met betrekken van de belanghebbenden, een uitgebreide set onderbouwde doelstellingen heeft opgesteld, op een gevarieerd aantal thema's, aansluitend bij de maatschappelijke externe opgaven en de eigen financiële spankracht en mogelijkheden, en met draagvlak. Daarnaast worden de opgestelde doelstellingen actief gehanteerd in het beleid.

2.6 Beoordeling

Onderstaande beoordeling betreft de combinatie van Presteren naar Opgaven en Presteren naar Ambities, waarbij de maatschappelijke prestaties in de afgelopen periode worden gekoppeld aan de opgaven. Tevens wordt een beoordeling gegeven van de mate waarin de ambities passend zijn bij de opgaven.

Tabel 2.10 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld		Cijfer		Weging	Eindcijfer
Prestaties in het licht van de opgaven					7,1
Huisvesten van de primaire doelgroep	7,4	7,1	75%		
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,2				
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,1				
(Des)investeren in vastgoed	6,2				
Kwaliteit van wijken en buurten	7,4				
Ambities in relatie tot de opgaven	7		25%		

3 Presteren volgens Belanghebbenden



3.1 Inleiding

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van ZOwonen, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid bij de maatschappelijke visitatie

Op basis van methodiek 5.0 moeten zowel de huurders als de gemeenten afzonderlijk via een persoonlijk interview worden betrokken bij de maatschappelijke visitatie. In de maatschappelijke visitatie zijn naast de gemeenten en de huurdersvereniging Zuyderland, Levanto, Heijmans, Van Wijnen, Integrale Veiligheid en Openbare Orde en Gebiedsgericht werken betrokken. In bijlage 3 is opgenomen welke belanghebbenden op welke wijze zijn betrokken.

In dit hoofdstuk worden de meningen en oordelen van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

3.3 Beoordeling

Hieronder is de cijfermatige beoordeling van de belanghebbenden weergegeven met betrekking tot de tevredenheid over de prestaties van ZOwonen op de vijf prestatievelden. Daarnaast is een beoordeling gegeven over de relatie en de wijze van communicatie als ook de mate van invloed die zij ervaren ten aanzien van het beleid van de corporatie.

3.3.1 Prestaties

De belanghebbenden zijn gevraagd hun oordeel weer te geven in een rapportcijfer van 1-10. In onderstaande tabel is het oordeel van belanghebbenden op de verschillende onderdelen weergegeven naar type belanghebbenden. Het gemiddelde cijfer komt tot stand door weging van de scores van de huurders (1/3), gemeente (1/3) en overige belanghebbenden (1/3). Het eindoordeel komt als volgt tot stand:

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie (50%);
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie (25%);
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (25%).

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatieveld	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	5	6,9	7,6	6,5
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8	7	7,5	7,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	7,1	7,4	7,2
(Des)investeren in vastgoed	7	6,6	7,4	7
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	6,9	7,5	7,2
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
Relatie en communicatie	6,5	7,1	8,2	7,3
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
Invloed op beleid	5	6,2	8,1	6,4
Gemiddeld				7

Huisvesten van de primaire doelgroep

6,5

De belanghebbenden waarderen de prestaties van ZOwonen ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. De waarderingen zijn verdeeld, waar belanghebbenden vinden dat ZOwonen zich voldoende inzet voor het belang en de huisvesting van de primaire doelgroep, zijn er ook belanghebbenden die de indruk hebben dat er onvoldoende woningen beschikbaar zijn.

Huurdersbelangenvereniging: onvoldoende goedkope woningen met kwaliteit

ZOwonen heeft in de ogen van de huurdersvertegenwoordiging (HBV) onvoldoende woningen in de sociale woningvoorraad. ZOwonen heeft wel veel oudere, goedkope woningen, maar door huurverhogingen, neemt het aantal goedkope woningen af. Daarnaast worden in de toekomst oude(re) woningen gesloopt, waardoor het aantal goedkope woningen verder afneemt. Indien er sprake is van een goedkope woning, dan zijn deze bovendien vaak gelegen in onaantrekkelijke wijken.

Daarnaast heeft ZOwonen in de kernen veel eengezinswoningen, die zijn duurder en worden opgetrokken naar 600 tot 700 euro. ZOwonen licht dit toe met het argument dat indien er geen huurverhoging wordt doorgerekend, er minder kan worden gerenoveerd. De HBV geeft echter aan dat in hun ogen de financiële positie van ZOwonen voldoende is.

De HBV geeft aan dat als huurders willen verhuizen van een eengezinswoning naar een appartement, deze huurders wordt belast met een hogere huur omdat het ZOwonen vrijstaat de huur aan te passen. ZOwonen zou echter gelet op het belang van doorstroming de huur moeten aanhouden van te verlaten woning.

Gemeenten: prestaties voor huisvesten primaire doelgroep wordt ruim voldoende gewaardeerd

De gemeenten waarderen de prestaties van ZOwonen met betrekking tot het huisvesten van de primaire doelgroep als ruim voldoende. Er zijn wel onderling verschillen in de waardering op onderdelen en diverse kanttekeningen.

Een gemeente geeft aan dat ZOwonen in materiele zin voldoet, maar in de praktijk de prestaties een tandje minder zijn omdat vaak formele posities worden ingenomen. De gemeente heeft bijvoorbeeld aangegeven een gesprek te willen voeren over het middel dure huursegment, maar ZOwonen heeft in een vroeg stadium een positie ingenomen om zich daar niet voor in te willen zetten. De gemeente heeft het gevoel dan iets te moeten te herwinnen bij ZOwonen en geeft aan dat het waardevol zou zijn om vooraf daar een gesprek over aan te gaan: in welke mate zou ZOwonen zich toch in moeten zetten voor de middeninkomens? Inmiddels hebben de gemeente en ZOwonen besloten dat er onderzoek gedaan wordt naar de vraag vanuit middeninkomens.

Een andere gemeente geeft aan dat zij zich terughoudend opstelt ten aanzien van woningtoewijzing en dat ZOwonen aangeeft gebonden te zijn aan wet- en regelgeving. Het is voor de gemeente onduidelijk in hoeverre er ruimte zit in de beschikbaarheid en de voorschriften waar ZOwonen zich aan moet houden. Ook geeft de gemeente aan dat de huishoudens met een laag inkomen in de gemeente door het gebrek aan woningen worden weggeduwd naar hoogbouw in Sittard of Heerlen. Dat komt voort uit het feit dat de woningvoorraad statisch is. ZOwonen is terughoudend in het realiseren van het tijdelijke woningen door de gemeente. De gemeente overlegt met ZOwonen over het feit zij dan de verhuur op hen zouden nemen.

Aangrenzend geeft een andere gemeente aan dat recent is gestart – in het kader van de actualisatie van zijn woonvisie - met het uitvoeren van een woonwensenonderzoek. De corporaties zijn betrokken bij de opzet en inhoud van dit onderzoek. In 2013 is geconstateerd dat er geen tekort aan sociale huurwoningen was. Het nieuwe onderzoek moet uitwijzen of dit nog zo is. Op basis van wachttijden is de verwachting dat het tekort aan sociale huurwoningen beperkt is. Binnen de gemeenteraad en de HBV zijn wel geluiden te horen dat het zou helpen als er meer inzicht in de (actuele) cijfers zou zijn. ZOWonen heeft weliswaar in een presentatie aan de gemeenteraad reeds een toelichting gegeven, maar toen waren er nog onvoldoende cijfers beschikbaar.

Dezelfde gemeente geeft aan dat ZOWonen minder heeft waargemaakt met betrekking tot het huisvesten van statushouders. De gemeente zat er pragmatischer in, terwijl ZOWonen meer via de regels en procedures handelt. Daardoor verloopt het toewijzingsproces langzamer dan bij de collega corporatie, die actief is in de gemeente. De gemeente heeft vanaf 2016 mede daardoor een achterstand opgelopen met betrekking tot het huisvesten van statushouders. Inmiddels is de achterstand over 2016 en 2017 ingelopen. De indruk is dat ZOWonen kiest voor veiligheid en het mijden van risico's. In het verleden was ZOWonen een organisatie met problemen. Dat kan een verklaring zijn voor deze houding.

Overige belanghebbenden: ZOWonen zet zich in voor de primaire doelgroep

De overige belanghebbenden zijn verdeeld over de prestaties op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Een aantal overige belanghebbenden geeft aan dat ZOWonen staat voor betaalbaarheid en beschikbaarheid en dat zij dit waarmaakt. Zij realiseert voldoende woningen voor de doelgroep. En heeft het belang van deze doelgroep voorop.

Andere belanghebbenden geven aan dat de indruk bestaat dat er een tekort is aan sociale huurwoningen, of in ieder geval dat er in bepaalde wijken voldoende en in bepaalde wijken onvoldoende woningen zijn. Met name voor jongeren zijn er onvoldoende woningen. Positief is dat ZOWonen in dit kader wel de aftoppingsgrenzen wil aanpassen, waardoor er wel voldoende woningen komen, bijvoorbeeld voor jongeren onder de 23 jaar. Daarnaast verloopt de doorstroming niet optimaal. Voor wat betreft woningtoewijzing wordt een voorbeeld gegeven van een ouder stel met een woningtoewijzing in een eengezinswoning.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,5

De belanghebbenden waarderen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen als 'goed'. Zij geven aan dat ZOWonen aandacht heeft en zich inzet voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen. De samenwerking hierbij verloopt ook naar tevredenheid.

Huurdersbelangenvereniging: ZOWonen heeft aandacht voor bijzondere doelgroepen

De HBV geeft aan dat ZOWonen voldoende aandacht heeft voor bijzondere doelgroepen. ZOWonen kijkt naar het aanpassen van woningen die geschikt zijn voor ouderen. Maar senioren kunnen beperkt doorstromen naar een levensloopbestendige woning, omdat de huurprijs dan hoger is.

Bij ZOWonen zijn in de ogen van de HBV voldoende woningen geschikt voor ouderen, maar deze liggen helaas in niet-stedelijk gebied. ZOWonen zou creatiever kunnen zijn met het bevorderen van doorstroming. Met name in de buitengebieden is men geneigd om door te stromen, maar de bereidwilligheid om extra huur te betalen is beperkt.

Gemeenten: zijn tevreden over de samenwerking in huisvesting bijzondere doelgroepen

De gemeenten zijn tevreden over de samenwerking met ZOWonen op het vlak van huisvesten van bijzondere doelgroepen. Zo geeft een gemeente aan dat men gezamenlijk (gemeente, ZOWonen,

huurders) een onderzoek heeft laten uitvoeren naar huisvesten van bijzondere doelgroepen. De uitkomsten van het onderzoek worden door ZOwonen opgepakt. ZOwonen maakt bijvoorbeeld bij het renoveren van woningen deze direct zorggeschikt.

Een andere gemeente benoemt dat er goede afspraken zijn gemaakt met ZOwonen. ZOwonen is trekker namens de corporaties als het gaat om het beleid in zake het aanpassen van de woningen conform de Wmo-voorschriften. ZOwonen heeft hiervoor afspraken met een aannemer over het uitvoeren van de aanpassingen.

Tot slot geeft een gemeente aan dat er met ZOwonen een convenant is opgesteld met betrekking tot de uitvoering van de Wmo. Deze samenwerking op het gebied van de Wmo verloopt goed. Daarnaast zijn reeds voldoende aangepaste woningen aanwezig.

Overige belanghebbenden: ZOwonen zet zich ruim voldoende in voor de bijzondere doelgroepen

De overige belanghebbenden geven aan dat ZOwonen zich inzet voor en meewerkt aan de huisvesting van bijzondere doelgroepen. Een belanghebbende geeft aan dat ZOwonen daarbij probeert steeds meer verbinding te zoeken in vernieuwend woningaanbod, bijvoorbeeld doorstroomwoningen, en diverse projecten voor senioren.

Een andere belanghebbende geeft aan dat woonconsulenten van ZOwonen bezoeken woningen om te kijken naar de noodzakelijke aanpassingen. Daarbij wordt overlegd in het kader van de Wmo. Opgemerkt wordt wel dat de urgentie niet of nauwelijks wordt gebruikt.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,2

De belanghebbenden waarderen de prestaties van ZOwonen ten aanzien van de kwaliteit van woningen en woningbeheer als 'ruim voldoende'. Zij geven aan dat ZOwonen stappen zet in de renovatie van woningen, en dat de woningkwaliteit over het algemeen op orde is. De gemeenten hebben onvoldoende zicht op de woningkwaliteit, wel merken zij op dat ZOwonen op het gebied van duurzaamheid hogere ambities zou kunnen stellen.

Huurdersbelangenvereniging: ZOwonen zet stappen op het gebied van woningbeheer en renovatie

De HBV geeft aan dat ZOwonen met het uitbesteden van het onderhoud aan ketenpartners niet meer weet wie de huurders zijn en wat er speelt. ZOwonen moet dan zoeken wat er speelt bij de huurders.

ZOwonen reageert wel goed op klachten van huurders. De HBV krijgt echter zowel van de reguliere huurder als van ZOwonen niet of nauwelijks terugkoppeling over de voortgang. De terugkoppeling verloopt wel goed als de huurder het spreekuur heeft bezocht.

De huurders in bewonerscommissie worden ingelicht bij bijvoorbeeld renovatieprojecten. ZOwonen geeft hen daarbij ook inspraak in het project, maar in de uitvoering loopt het onvoldoende vlot. ZOwonen wijst daarbij naar de ketenpartners als de reden voor het niet goed nakomen van de afspraken. Om deze reden evalueert ZOwonen de werkzaamheden van de ketenpartners aan het einde van het project en stuurt eventueel bij. De huurderbelangenvereniging vindt dit een goede zaak. In de ogen van de HBV is ZOwonen in het verleden 'laks' geweest bij woningverbeteringen, maar inmiddels zijn zij goed aan het inzetten op renovatie. Positief is dat ZOwonen bij renovatie geen huurverhoging doorberekend. Daarnaast is het prettig dat ZOwonen vraagt of er aanvullende wensen zijn vanuit de huurders. Voor deze aanvullende wensen mag ZOwonen wel een huurverhoging doorberekenen.

Gemeenten: onvoldoende zicht op woningkwaliteit van ZOwonen

ZOwonen heeft in de prestatieafspraken aangegeven dat zij het bestaande bezit gaat verbeteren en verduurzamen. Daarnaast wordt een deel van het oude(re) woningbezit gesloopt en wordt nieuwbouw gepleegd. Een gemeente geeft aan dat er wel een enkele wijk is met goedkope woningen en de aanwezigheid van statushouders die extra aandacht verdient. De woningen en de woonomgeving zijn niet verpauperd, maar de wijk zou verbeterd moeten worden.

De gemeenten geven aan dat ze onvoldoende detailinzicht hebben op de woningkwaliteit. Wel wordt aangegeven dat ZOwonen daar duidelijk op inzet en er geen klachten bij de gemeente binnenkomen over de kwaliteit van de woningen. De kwaliteit van de woningen is bovendien geen onderwerp van gesprek in de communicatie met Dorpsraden en de HBV.

Een andere gemeente geeft met betrekking tot de dienstverlening nog wel aan dat het lastig is om binnen te komen bij ZOwonen, ZOwonen is onvoldoende toegankelijk. Een voorbeeld: als er een burger met vragen bij de gemeente komt, die vervolgens wordt doorverwezen naar ZOwonen, dan bestaat bij die mensen vaak de indruk dat zij tegen een dichte deur aan lopen. Daarnaast wordt aangegeven door deze gemeente dat de herstructurering traditioneel wordt ingezet: het realiseren van eengezinswoningen. ZOwonen zou ook naar andere woningtypologieën moeten kijken passend bij de toekomstige doelgroepen. ZOwonen komt inmiddels wel in beweging.

Op het gebied van duurzaamheid geven twee gemeenten aan dat het verduurzamen van het woningbezit achter bleef in de voorbije jaren. Een andere gemeente geeft aan dat ZOwonen voldoende doet aan duurzaamheid, maar dat zij ambitieuzer zou kunnen zijn. Door de jaren heen is een aantal experimenten van de grond gekomen, maar van grootschalige aanpassingen van de woningvoorraad is geen sprake. Bij renovatie wordt tot nu toe veelal gekozen voor traditionele maatregelen.

Aansluitend geeft een gemeente aan dat acht jaar geleden het initiatief is ontstaan om de restwarmte van de industrie te gebruiken voor het verwarmen van woningen door middel van een regionaal of bovenregionaal warmtenet. Het resultaat is uiteindelijk een publiek private samenwerking, waarbij inmiddels de eerste 500 woningen zijn aangesloten. Het organiseren van de vraag was eveneens een issue. De gemeente heeft daarvoor ZOwonen benaderd en gezamenlijke uitgangspunten geformuleerd. Daarbij is een overeenkomst getekend. De gemeente kreeg na verloop van tijd echter de indruk dat ZOwonen op afstand is blijven staan. ZOwonen heeft daarbij eigenstandige afwegingen gemaakt dat zij wel met het warmtenet willen werken, maar vooral doen wat in het belang van de huurders is. De gemeente vindt het jammer dat ZOwonen daarbij een door deels huurdersbelangen gedreven overweging maakt en de oorspronkelijke gezamenlijke insteek lijkt te hebben losgelaten.

Overige belanghebbenden: de kwaliteit van de woningvoorraad is over het algemeen op orde

De overige belanghebbenden geven overwegend aan dat de kwaliteit van de woningvoorraad op orde is, en de woningen er prima bij staan. Er zijn geen geluiden bij belanghebbenden over onvoldoende kwaliteit. De indruk bestaat dat ZOwonen goed met de aannemers samenwerkt ZOwonen bij het op orde houden van de kwaliteit van woningen.

Eén van de belanghebbenden is echter van mening dat de kwaliteit van woningen van ZOwonen beter kan, met name in de hoogbouw uit de jaren '50 en '60. Er wordt erkend dat de middelen die hiervoor beschikbaar zijn beperkt zijn. Al met al pleegt ZOwonen een gemiddelde hoeveelheid onderhoud in vergelijking met andere corporaties.

(Des)investeren in vastgoed

7

De belanghebbenden waarderen de prestaties van ZOwonen ten aanzien van het (des)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'. Zij geven aan dat ZOwonen voldoende investeert, met name in het stedelijke gebied. Opgemerkt wordt dat de uitvoering soms nog onvoldoende is.

Huurdersbelangenvereniging: ZOwonen investeert, uitvoering soms nog onvoldoende

De HBV geeft aan dat ZOwonen wil investeren, maar dat de kwaliteit van de aannemer bij de uitvoering onvoldoende is. Een verbeterpunt is dat in het geval de HBV ZOwonen wijst op de gebrekkige kwaliteit van de uitvoering, ZOwonen niet of nauwelijks zichtbaar voor de HBV reageert. De communicatie met de HVB valt dan stil op dit onderwerp.

Een ander voorbeeld waaruit blijkt dat ZOwonen sneller kan handelen betreft de door de HBV georganiseerde energiebus. om steekproefsgewijs in Geleen onderzoek te doen naar de duurzaamheid van woningen. Tijdens een panelbijeenkomst in dat kader hebben de huurders aangegeven dat ZOwonen tijdens de economische crisis had moeten investeren omdat dit toen aanzienlijk goedkoper was. ZOwonen heeft daar niet voldoende op gereageerd, maar inmiddels zijn zij aan het versnellen. ZOwonen moest wel echt wakker geschud worden.

Een voorbeeld waaruit blijkt dat de informatie naar de HBV beter kan op het gebied van duurzaamheid: ZOwonen heeft in 2016 een project gestart voor het realiseren van acht N.O.M.-woningen. Wat doen zij daar nu mee? De medewerkers die het pilotproject hebben gerealiseerd zijn inmiddels weg en de communicatie over het onderwerp is gestaakt

Gemeenten: ZOwonen investeert in het stedelijk gebied, ambitie landelijkgebied beperkt

De kleinere gemeenten geven aan dat ZOwonen beperkt inzet op creatieve oplossingen voor het realiseren van goedkope woningen of woonmogelijkheden in de gemeenten. Terwijl de vraag naar goedkope woningen groot is en het aanbod beperkt. En in het kader van krimp is er een bouwstop in de omgeving: eerst slopen dan bouwen.

Een van de gemeenten geeft aan dat ZOwonen de verkoop van woningen heeft teruggedrongen. De gemeente heeft afspraken gemaakt over het verkrijgen van inzicht in de verkoopvijver en het verkopen van woningen. Het doel daarbij is om te sturen op de leefbaarheid van wijken en buurten.

Een gemeente geeft aan dat de nieuwbouwproductie achter blijft, maar dat ZOwonen wel degelijk investeert in renovaties en verduurzamen van het bezit. Dit wordt gewaardeerd omdat ZOwonen met het renoveren van woningen bijdraagt aan het voorkomen van "rotte plekken" in de gemeente. Zo is in een kern gesproken over nieuwbouw, waarna toch is besloten te renoveren gezien de behoefte aan goedkope woningen.

Een kanttekening is dat een kleinere gemeente de indruk heeft dat de focus van ZOwonen ligt op andere gemeenten. In de regel voldoet ZOwonen wel aan de afspraken, maar de prioriteit ligt op het stedelijke gebied. ZOwonen zou daarom meer ambitie mogen tonen voor de inzet bij de kleinere gemeente.

Een andere, meer stedelijke, gemeente geeft aan dat ZOwonen goed investeert. De gemeente heeft samen met ZOwonen een aantal tools ontwikkeld voor het inzichtelijk maken van de meerjarige behoefte en de meerjarige ruimte. Positief is ook dat ZOwonen aanspreekbaar is op het investeren in de woningvoorraad.

Overige belanghebbenden: ZOWonen is bereid te investeren

De overige belanghebbenden hebben de indruk dat ZOWonen bereid is om te investeren, ondanks beperkte middelen. De indruk bestaat dat ZOWonen in het verleden achter liep, maar er wordt inmiddels hard aangetrokken om dit recht te trekken.

Een kanttekening is dat ZOWonen soms blijft hangen in de plannen die in het verleden gemaakt zijn. Het is echter de vraag of deze nog passen bij de vraag van de huidige tijd.

Er wordt ook positief gesproken over het aantal verbeterprojecten dat ZOWonen uitvoert.. Een overige belanghebbende merkt in dat kader op dat ZOWonen goed doorpakt in renovaties en waar mogelijk woningen ook direct duurzaam en veilig worden gemaakt.

Kwaliteit van wijken en buurten

7,2 De belanghebbenden waarderen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten als 'ruim voldoende'. Zij geven aan dat ZOWonen inzet op hennepkwekerijen en op de omgeving van renovatietrajecten, en dat er over het algemeen ruim voldoende inzet is op aspecten voor de kwaliteit van wijken en buurten.

Huurdersbelangenvereniging: ZOWonen zet in op bestrijden hennepkwekerijen en gebieden met renovatietrajecten

De HBV geeft aan dat de buurtpreventie van hoog niveau is, maar dat dit met name te danken is aan de gemeente. In het buitengebied is de sociale controle ook hoog, waardoor dit zijn vruchten afwerpt op het gebied van de kwaliteit van wijken en buurten.

De HBV geeft aan dat het positief is dat ZOWonen in de wijken en buurten van de renovatieprojecten in samenspraak met maatschappelijk werk, politie en andere maatschappelijke organisatie werkgroepen organiseert om de goede kwaliteit van de leefomgeving te waarborgen. Bijvoorbeeld over de onderwerpen hangplekken voor jongeren en buurtpreventie.

In de wijken en buurten waar ZOWonen geen projecten uitvoert, doet zij echter niet of nauwelijks iets. De leefbaarheid is daar dan ook minder. Het komt bijvoorbeeld geregeld voor dat huurders afval naar beneden gooien, waardoor een rattenplaag kan ontstaan.

Een ander aandachtspunt is dat dat ZOWonen onvoldoende aandacht heeft voor de nadelige gevolgen van het bij elkaar plaatsen van huurders met problemen. Deze concentratie leidt ook vaak tot leefbaarheidsproblemen.

De HBV geeft aan dat ZOWonen medewerkers heeft die gesprekken aangaan 'achter de voordeur'. Voor huurders die geen Nederlands spreken, is er echter vaak sprake van een communicatieprobleem waardoor uiteindelijk de problemen niet worden opgelost. Het gevaar is aanwezig dat hierdoor probleemwijken ontstaan.

ZOWonen grijpt goed in bij de ontdekking van hennepkwekerijen en doet binnen haar mogelijkheden wat zij kan. Als een hennepkwekerij wordt ontdekt, wordt de woning ontruimd. Daardoor is het aantal wietplantages en de daarmee samenhangende overlast afgenomen..

Gemeenten: ZOWonen behoort tot middenmoot als het gaat om inzet op dit prestatievlak

De gemeenten hebben verschillende beelden over de prestaties op dit vlak van ZOWonen. Al met al lijkt ZOWonen in de ogen van de gemeenten een middenmoter op dit vlak in vergelijking met andere corporaties in de gemeenten.

Een gemeente geeft aan dat ZOWonen aansluit bij de initiatieven die worden genomen zoals buurtbemiddeling en het voorkomen huisuitzettingen. ZOWonen behoort echter niet tot de koplopers, maar is volgend en beweegt mee met de ontwikkelingen.

Een andere gemeente geeft echter aan dat ZOWonen aandacht goed heeft voor de leefbaarheid. De indruk bestaat dat het een van de betere terreinen van ZOWonen is.

De derde gemeente geeft aan ZOWonen in het stedelijk gebied betrokken is bij de leefbaarheid, maar dat in meer landelijke gebieden beperkte inzet zichtbaar is. De indruk bestaat dat ZOWonen daar meer op afstand staat, en dat inzet zich doorgaans beperkt tot de eigen complexen. Indien ZOWonen bezit heeft, dan hebben zij buurtbeheerders en participeren in sociale wijkteams. Goed is ook dat er dan discussies op gang gebracht worden met de bewoners. Bijvoorbeeld over het passend Wonen en begeleiding van kwetsbare burgers.

De gemeente geeft verder aan dat vanuit de HBV de leefbaarheid en het begeleiden van kwetsbare burgers nadrukkelijker op de agenda komt. Dit komt bijvoorbeeld ook in het formuleren van een integrale aanpak voor het huisvesten en begeleiden van statushouders naar voren. Naast een woning voor statushouders wordt hierbij onderzocht hoe tevens aandacht kan zijn voor begeleiding en inburgering en integratie. Daarin wordt samenwerking gezocht met verschillende organisaties. Het initiatief staat nog in de kinderschoenen, maar wordt gewaardeerd. Daarnaast wordt gezocht naar uniformiteit in de aanpak over de verschillende regio's in Limburg. ZOWonen denkt hierover mee.

De gemeente ziet vanuit de eigen organisatie een ontwikkelpunt om het sociale domein en het domein van de volkshuisvesting te integreren. De komende vier jaar zal de brug tussen sociaal domein en volkshuisvesting moeten worden versterkt. Dat is een opgave van zowel de corporaties als de gemeenten.

Overige belanghebbenden: ZOWonen zet zich goed in voor de kwaliteit van wijken en buurten

De overige belanghebbenden geven aan dat ZOWonen oog heeft voor de leefbaarheid in de wijken, en dat zij ook actief inzet op bijvoorbeeld wijkteams en de buitendienst-app. Een belanghebbende geeft aan dat het ook goed is dat ZOWonen betrokken is op onderwerpen die niet tot haar core-business behoren. Men kijkt duidelijk verder dan de vastgoeddoelstellingen. De bredere kijk is bovendien goed verankerd in hun denken en doen. Een compliment aan ZOWonen wordt gegeven voor het informeren van nieuwe huurders over eventuele leefbaarheidsproblemen in een wijk.

Een andere belanghebbende geeft aan dat ZOWonen aantoont via de maatschappelijk waarde manager, op dit onderwerp stappen te willen maken, maar dat het nog onvoldoende duidelijk is, hoe dit nu loopt.

De belanghebbenden waarderen het ook dat ZOWonen zich beweegt van een klassieke aanpak naar meer gezamenlijke aanpak. Een andere belanghebbende geeft aan dat ZOWonen in vergelijking met andere corporaties met betrekking tot de innovatie in de samenwerkingsstructuur echt voorloper is, proactief. ZOWonen draagt het gebiedsgericht werken een warm hart toe.

Een belanghebbende geeft aan dat in het voorkomen van huisuitzettingen en overlast ZOWonen goed samenwerkt met samenwerkingspartners. ZOWonen reageert bij burenruzie door middel van de woonconsulenten. ZOWonen heeft initiatieven op buurt- of wijkniveau, waaronder een 'veilige buurtteam' (VBT) en een opzichter. ZOWonen doet daar meer dan voldoende. ZOWonen signaleert en de opzichter handelt ten aanzien van de problemen.

3.3.2 Relatie en communicatie

7,3

De belanghebbenden waarderen de relatie en de communicatie met ZOWonen met een 'ruim voldoende'. Zij geven aan dat de relatie zich ontwikkeld heeft over de jaren. Er is tevredenheid over de relatie en openheid van ZOWonen, al wordt aangegeven dat de communicatie soms nog wat rommelig is.

Huurdersbelangenvereniging: de relatie is goed, de communicatie soms rommelig

De HBV geeft aan dat de relatie goed is, maar dat de communicatie geregeld rommelig verloopt. Vanaf het middenkader omhoog verloopt het goed, maar in de uitvoerende lagen verloopt het niet goed. De HBV heeft de indruk dat dit wordt veroorzaakt door personele wisselingen en een sterke afbakening van taken. Iedereen heeft zijn eigen 'toko'. De HBV geeft aan dat zij goede gesprekken heeft met het middenkader, maar dat het dan in de uitvoering (praktisch) niet wordt opgepakt (voorbeeld renovaties). De HBV maakt afspraken met het middenkader, maar deze worden niet vertaald.

Een voorbeeld: ZOWonen heeft verschillende opzichters, die allen werken volgens een eigen werkwijze. Dan is het echt afhankelijk van de persoon en de relatie met de persoon of het proces goed loopt. Een verklaring ligt in het continu uitbreiden of fuseren van ZOWonen.

Een ander voorbeeld: de HBV geeft aan dat zij bij een bouw- of renovatieproject van het begin wordt betrokken. Dan heeft ZOWonen alles goed geregeld en gecommuniceerd. Maar bij het toezichthouden en begeleiden vanuit ZOWonen verloopt het niet goed.

Gemeenten: tevredenheid over de samenwerking en communicatie met ZOWonen

De gemeenten zijn over het algemeen tevreden over de samenwerking met en de communicatie van ZOWonen. Deze heeft vooral een zakelijk karakter. De gemeente zit met ZOWonen in overleggen van werkgroepen van onder ander de Westelijke Mijnstreek en een bestuurlijk overleg. Daarnaast worden er prestatieafspraken gemaakt. De overleggen vinden in een positieve sfeer plaats. Een gemeente geeft aan dat er een moderne organisatie is neergezet, die goed naar buiten toe communiceert, de discussie aangaat, wil samenwerken en zijn afspraken nakomt.

Een gemeente geeft aan dat de maatschappelijke prestaties van ZOWonen minder zichtbaar zijn, het contact is met name zakelijk. Een andere gemeente geeft juist aan dat ZOWonen nieuwe zaken heeft opgepakt en hierover ook communiceert. De gemeente is bijvoorbeeld uitgenodigd voor themabijeenkomsten over nieuwe onderwerpen. ZOWonen heeft daarbij het initiatief genomen om de belanghebbenden uit te nodigen. Daarnaast legt ZOWonen verantwoording af over de resultaten van de bijeenkomsten en het doorvertalen van de resultaten.

Een andere gemeente geeft aan dat de relatie met ZOWonen op zich goed is, maar wel vooral zakelijk. Er bestaat vanwege de opgaven in bepaalde wijken behoefte aan het meer in gezamenlijkheid optrekken op voor de gemeente belangrijke thema's in deze wijken.

Tot slot geeft een gemeente aan dat de gemeente en ZOWonen zoekende zijn naar de rol van ZOWonen in de afstemming en proces rondom het vormen van het regionaal beleid waar ZOWonen beperkt bezit heeft. Dit is een zoektocht voor partijen. Door goed (ambtelijk) contact, elkaar informeren waar noodzakelijk is er een goede modus gevonden.

Overige belanghebbenden: ontwikkeling van afstandelijk naar warme relatie

De overige belanghebbenden geven aan dat de relatie met ZOWonen zich ontwikkeld heeft van koel en afstandelijk naar warm. ZOWonen ziet de belanghebbenden steeds meer als

gesprekspartner en ziet de noodzaak van de combinatie tussen wonen en zorg. De relatie heeft zich goed ontwikkeld door de jaren heen. ZOWonen is daarbij open en transparant. Ook wordt aangegeven dat ZOWonen eerlijk is en het bekend is wat je aan ze hebt. Daarnaast communiceert ZOWonen tevens wat zij niet kunnen doen. Goed zijn ook het respecteren van elkaars mening en de ruimte voor feedback.

Ook op bestuurlijk niveau is de ervaring dat er korte lijnen zijn en er gesproken kan worden over de ontwikkelingen en de gevolgen voor de organisatie. Daarbij is sprake van openheid en kwetsbaarheid.

Een andere belanghebbende geeft aan dat ZOWonen een belangrijke partner is, die ook het partnership uitstraalt. Men haalt niet alleen, maar brengt ook. Dit doet men bovendien al een geruim aantal jaren. Er is sprake van een open transparante netwerkrelatie. Men is hierbij zakelijk als het moet, maar amicaal als het kan.

3.3.3 *Invloed op beleid*

6,4

De belanghebbenden waarderen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de invloed op beleid als 'voldoende'. Zij geven aan dat ZOWonen over het algemeen openstaat voor invloed op beleid van belanghebbenden, maar dat dit nog wel in ontwikkeling is.

Huurdersbelangenvereniging: formaliteiten goed, praktische uitvoering onvoldoende

De HBV is niet tevreden over de invloed op het beleid. De HBV geeft aan dat er over veranderpunten wordt gesproken, dat de HBV om een mening wordt gevraagd, maar dat zij ook de indruk hebben dat al vast staat.

Ook bij door ZOWonen georganiseerde inspraakbijeenkomsten wordt vaak aangegeven dat als de huurders daadwerkelijk iets willen veranderen dat zij dan eerder met hun punten moeten komen. Ander staat een en ander al vast

Om deze reden heeft de HBV het gevoel dat de betrokkenheid voor ZOWonen een formaliteit is. De HBV wordt in haar ogen om advies gevraagd, maar het advies wordt aan de kant gezet. De HBV beseft dat haar advies niet bindend is, maar zou zich serieuzer genomen voelen als niet alles al kant en klaar besloten is, als er advies wordt gevraagd. Daarnaast vindt de HBV het niet prettig dat het proces dusdanig gerekt wordt, dat er veel tijddruk op het advies van de HBV komt te liggen. De HBV geeft aan dat ZOWonen op de formaliteiten rond invloed op beleid een acht zou kunnen krijgen, maar dat de praktische uitvoering een drie rechtvaardigt. Het gemiddelde cijfer is een vijf geworden.

Gemeenten: ZOWonen midden in ontwikkeling naar meer betrekken van gemeenten bij beleid

De gemeenten geven aan dat ZOWonen zich de afgelopen jaren met name geconcentreerd heeft op de eigen ontwikkeling als corporatie in de vorm van professionalisering. De aandacht voor de omgeving is een beetje blijven hangen. Zo hebben de gemeenten meer het gevoel dat ze worden geïnformeerd dan geconsulteerd over bepaalde beleidszaken. Hierdoor komt de gemeente regelmatig voor verrassingen te staan. Door woningen te verkopen zonder overleg met de gemeente, ontstaat bijvoorbeeld versnippering van bezit in een straat of blok. Dit maakt het voor de gemeente lastig om herstructureringsprojecten te plannen omdat hierdoor met meerdere eigenaren overleg gepleegd moet worden.

Een gemeente geeft bijvoorbeeld aan dat de indruk bestaat dat ZOWonen de eisen van de Overlegwet wel invult, maar dat de wijze waarop het proces wordt ingestoken niet optimaal is.

ZOwonen trekt bijvoorbeeld eerst zelf de conclusies. Dan komt er een formele legitimatie bij de belanghebbenden, die dan het liefst passend is.

Een andere opmerking betreft het feit dat ZOwonen zich soms te formeel opstelt. Bijvoorbeeld omtrent het huurbeleid. De gemeente had ZOwonen gevraagd zich vast te leggen op inflatievolgend huurbeleid, waarop ZOwonen reageert dat gemeenten daar niet over gaan. Dan zou ZOwonen ook kunnen zeggen: 'Wij zitten heel dicht bij het politiek wenselijke'. Dit schept minder afstand.

De gemeenten geven aan dat ZOwonen zich de interne focus realiseert en dat op dit vlak de laatste tijd een voorwaartse beweging naar meer externe focus wordt ingezet. Er is een duidelijke positieve ontwikkeling zichtbaar in het betrekken van de gemeente bij beleid.

Daarnaast wordt aangegeven dat er moeite wordt gedaan door ZOwonen om met de belanghebbenden de communicatie aan te gaan. ZOwonen heeft geïnvesteerd in de communicatie, de interactie en het ophalen van informatie bij de belanghebbenden.

Overige belanghebbenden: ZOwonen staat open voor suggesties en meedenken

De overige belanghebbenden geven over het algemeen aan invloed te kunnen hebben op het beleid van ZOwonen. Zo denkt ZOwonen bijvoorbeeld mee met Housing 2.0, en de aftoppingsgrenzen en het beschikbaar stellen van woningen. Daar is beleidsmatig een heldere verbinding zichtbaar.

Een ander voorbeeld dat wordt genoemd is het opstellen van processen voor het voorkomen van huisuitzettingen. Hierbij stelt ZOwonen een plan van aanpak op, maar staat open voor aanpassingen vanuit de belanghebbenden. Ook wordt een voorbeeld benoemd rond beleid ter voorkoming van woninginbraken. De aanpak van de problemen komt tijdig op tafel en er wordt geluisterd naar suggesties. Het principe is daarbij ook dat men aan de voorkant van het proces met elkaar veel wil doen, zodat aan de achterkant er weinig problemen zijn.

ZOwonen scoort bij beleid beïnvloeding in de ogen van de overige belanghebbenden bovengemiddeld. ZOwonen heeft een proactieve houding aan de 'procestafel', staat open voor suggesties en houdt het levendig.

Door een belanghebbende wordt nog opgemerkt dat bijvoorbeeld bij het presenteren van het driekamermodel juist meer sprake was van informeren dan consulteren (klassieke methode). Maar dat ZOwonen echter wel handelde naar de inbreng van de belanghebbenden.

3.4 Boodschap

Aan de hand van een aantal open vragen, zijn belanghebbenden in staat gesteld een algemeen beeld te geven van ZOwonen en om de corporatie een boodschap mee te geven.

3.4.1 Wat is op hoofdlijnen uw beeld van ZOwonen?

- ZOwonen is een grote corporatie, die ansich zakelijk geleid wordt.
- ZOwonen heeft geen typisch c.q. eigen profiel zoals bijvoorbeeld Wonen Limburg.
- ZOwonen werkt met het driekamermodel; zakelijk, evenwichtig en modern. ZOwonen is behoudender dan gemiddeld, maar wel consistent.
- ZOwonen is gefocust op het stedelijk gebied en de problemen aldaar. Het zou wenselijk zijn om een corporatie te hebben die meer ambitie heeft op het platteland.

- ZOWonen heeft de focus op de Westelijke Mijnstreek.
- ZOWonen is een sociale corporatie. Zij denken mee, bijvoorbeeld over de aftoppingsgrenzen in het kader tot lage inkomens en huurschulden.
- ZOWonen staat open voor vernieuwing en innovatie. Voorbeeld: Het gezamenlijk ontwikkelen van Housing 2.0.
- ZOWonen is het 'saai midden'.
- ZOWonen vertegenwoordigt de belangen van de corporatie, maar denkt ook mee in de oplossingen om de huurder binnenboord te houden.
- ZOWonen is een constructieve samenwerkingspartner, die vanuit de verbinding keuzes durft te maken.
- ZOWonen heeft zich echt ontwikkeld tot een sociale woningcorporatie, de indruk bestaat dat ZOWonen een speerpunt heeft gemaakt van de sociale problematiek. Voorheen was het meer afhankelijk van de persoonlijke invulling.
- De huurder staat bij ZOWonen voorop, maar wel binnen een strak beleid.
- ZOWonen is in zekere mate bezig met haar eigen interne kwesties. Daarin is ZOWonen in een zoektocht. Er is een goede omslag gerealiseerd en transparant over gecommuniceerd.

3.4.2 Sterke punten

- ZOWonen is teruggegaan naar de kerntaak: beschikbaarheid en betaalbaarheid. Daarbij is duidelijk zichtbaar dat ZOWonen handelt naar 'iedereen is gelijkwaardig, maar niet iedereen is gelijk'.
- ZOWonen heeft de juiste projecten in de stad opgepakt. Zo heeft ZOWonen prioriteit gegeven aan de sociale cohesie en de infrastructuur in de buitenwijken en zijn een aantal kernproblemen in de binnenstad aangepakt. Dit is knap gegeven de beperkte middelen die ZOWonen ter beschikking heeft.
- ZOWonen is een financieel goede corporatie en gezond, zij kan een stootje hebben;
- ZOWonen heeft niet iets waar zij in opvallen, maar er zijn ook geen zaken waarin zij door het ijs zakken;
- ZOWonen is duidelijk in visie en communiceert daarover. Daarnaast toont ZOWonen zich professioneel.
- ZOWonen vertaalt zijn beleid en activiteiten duidelijk naar zijn partners en naar de huurders.
- Mede door de inzet van de maatschappelijke waarde manager is ZOWonen meer naar buiten gericht geworden en zoekt de samenwerking met zorg.
- ZOWonen zet goed in op digitalisering; huurders kunnen zaken digitaal regelen.
- ZOWonen heeft zich geëngageerd aan het gebiedsteam, zij zijn altijd aanwezig en betrokken.
- ZOWonen is open en transparant en zichtbaar in de wijken.
- ZOWonen denkt mee, ook buiten hun corebusiness.
- Er is van hoog tot laag binnen de organisatie contact, dat is bijzonder. De gehele organisatie werkt goed mee.
- ZOWonen zet in op verduurzaming in een vroegtijdig stadium.

3.4.3 Verbeterpunten

- De communicatie op uitvoeringsniveau is soms onvoldoende. De communicatie met het 'middenkader' en hoger verloopt voldoende, maar de vertaling naar het operationele niveau laat te wensen over.
- De oprechte openheid vanuit ZOWonen moet echt worden verbeterd, bijvoorbeeld bij de invloed op beleid. Het komt nu formalistisch over.
- ZOWonen zal nog meer aandacht moeten hebben voor het vernieuwen van de woningvoorraad, met name gemeenschappelijke woonvormen voor ouderen onder andere in het kader van het bestrijden van eenzaamheid.

- ZOWonen is te vaak en te veel op zoek naar zekerheden: ze vertoont het gedrag dat hoort bij verstokte Volvo-rijders
- ZOWonen zou meer inzicht kunnen geven in de cijfers om de opgaven te onderbouwen.
- ZOWonen zou meer ambitie kunnen tonen binnen de plattelandsgemeenten (o.a. Susteren, Beek en Schinnen). In de plattelandsgemeenten richt ZOWonen zich namelijk op het beheren en niet op het ontwikkelen.
- ZOWonen zou de openheid (fysiek, kantoorlocatie) kunnen verbeteren. Alle deuren zijn afgesloten. Dat is tekenend voor het acteren van ZOWonen.
- De gemeente geeft als gezamenlijk verbeterpunt aan dat de prestatieafspraken concreter kunnen worden gemaakt.
- ZOWonen zou naar de andere corporaties in de Westelijke Mijnstreek meer een voortrekkersrol kunnen innemen bij de ontwikkeling van Housing 2.0. ZOWonen is namelijk de grootste speler in Housing 2.0.
- ZOWonen en belanghebbende zouden meer spontaan zaken over en weer kunnen ophalen. De werelden tussen de zorg en de corporatie zijn anders. Bij elkaar binnenlopen zou wederzijds begrip versterken.
- De indruk bestaat dat het huisvesten van urgente woningzoekenden in het verleden beter verliep. De regeling verliep toen eenvoudiger.
- Het toewijzingsbeleid is gewijzigd. De vraag rijst of passend toewijzen geen achterstandswijken in de hand werkt.
- Het asbestbeleid kan beter worden opgezet. Dit loopt nu over te veel schijven, hetgeen de effectiviteit en efficiency van het proces niet ten goede komt. ZOWonen zou een coördinerende rol moeten spelen en de uitvoering aan haar partners overlaten.
- Verbeter de slagkracht en daadkracht van ZOWonen. Hiervoor is een continuïteit van gezichten noodzakelijk.

3.4.4 Hebt u een boodschap voor ZOWonen?

Samenvattend geven de belanghebbenden aan ZOWonen de volgende 'boodschappen' mee waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- De HBV geeft aan dat zij na de vorige maatschappelijke visitatie niets meer heeft gehoord. Een terugkoppeling vanuit ZOWonen zou wenselijk zijn.
- De samenwerking tussen de huurdersorganisaties moet beter. Daarbij moet aandacht zijn voor de belasting van de vertegenwoordigers van de HBV. Opgemerkt wordt echter door de HBV dat ook de HBV de samenwerking zelf zou moeten verbeteren.
- Licht de HBV transparanter en tijdiger in over de onderwerpen waarbij de HBV betrokken zou moeten worden. Geen 'mosterd-na-de-maaltijd-beleid'. ZOWonen heeft daar in de voorbije periode wel aandacht voor gehad, maar het kan beter.
- Neem fouten ter harte: Geef aan wat er fout is gegaan bij bijvoorbeeld renovatieprojecten in plaats van over te gaan tot radiostilte.
- Geef meer informatie over specifieke onderwerpen met bijvoorbeeld duurzaamheid. ZOWonen zou de maatregelen aan kunnen geven om vervolgens de belanghebbende mee te laten denken met welke maatregelen worden doorgevoerd binnen de financiële kaders.
- Zet meer in op het relatiebeheer: afstemmen en open overleggen over waar sta je?, wat wil je?, wat kun je? Voer dus een open gesprek terwijl het standpunt er nog niet ligt.
- Maak het je als corporatie ook niet te zwaar. Iets nieuws kun je ook uitproberen in de vorm van een pilot. Mislukt het dan was het een experiment waar je van leert.
- Wees meer open en minder voorzichtig: laat buiten binnen. Maak gebruik van de samenwerkingspartners, samen oppakken van opgaven in de wijken. Wees minder intern gericht.

- Wees trots op de doorgevoerde interne professionalisering en ga deze nu inzetten om de maatschappelijke verantwoordelijkheid in de gemeente te pakken. Deze verantwoordelijkheid is de afgelopen jaren niet in de pas geweest met de omvang van ZOwonen.
- Houd de maatschappelijke doelstelling vast, zorg hierbij voor de verbinding tussen zorg, veiligheid en vastgoed / corporatie. Dit wordt een steeds belangrijker aspect. Pas de woningen zodanig aan dat mensen er langer in kunnen blijven wonen.
- Ga door op de profileringsroute die is ingeslagen.
- Zet meer in op het verbeteren van de betrouwbaarheid door te doen wat je zegt.
- Zoek meer dan nu gebruikelijk ook de grenzen van wet- en regelgeving op (uiteraard niet eroverheen) en ga ook wat vaker méér risicodragend investeren.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Hiertoe wordt door de commissie een oordeel gevormd over:

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

7

Onder het prestatieveld financiële continuïteit valt de mate waarin de corporatie haar maatschappelijk vermogen duurzaam op peil houdt. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezicht eisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie. ZOWonen voldoet aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie constateert dat ZOWonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de afwijking ten opzichte van de normen en de actieve wijze waarop de scores zijn behaald met onder meer sturing op kasstromen, scenario-analyses en risicomanagement.

ZOWonen hecht een groot belang aan een positieve beoordeling van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit Woningcorporaties (Aw). ZOWonen sluit derhalve minimaal aan op de rationormen (en definities) van deze sectorinstituten. ZOWonen blijft naar verwachting in de toekomst - ondanks de negatieve financiële effecten van de overheidsheffingen - zowel voor wat betreft de kasstroomratio's als de balansratios voldoen aan de intern en extern gehanteerde normen.

Tabel 4.1 Financiële ratio's ZOWonen

Parameter	Norm WSW	Norm ZOWonen	2014	2015	2016	2017
Solvabiliteit	>20%	>25%	37%	43%	58%	63%
ICR	>1,4	>1,5	2,28	2,65	3,08	2,20
DSCR	>1,0	>1,0	1,29	1,68	1,69	1,75
Loan to Value	<75%	<75%	63%	57%	58%	53%

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio is een balansratio, die de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen meet. De norm van het WSW is minimaal 20%. ZOWonen hanteert een norm van minimaal 25%. ZOWonen voldeed over de periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW en haar eigen norm.

Interest Coverage Ratio

De Interest Coverage Ratio (ICR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is (geweest) de rente-uitgaven op vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten. De norm van het WSW is minimaal 1,4. ZOWonen hanteert een norm van minimaal 1,5. ZOWonen voldeed over de periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW en haar eigen norm.

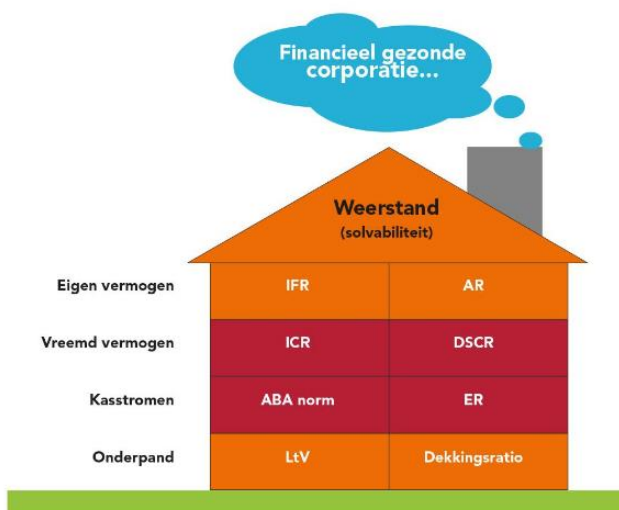
Debt Service Coverage Ratio

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) is een kasstroomratio die meet in hoeverre de corporatie in staat is om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op vreemd vermogen te kunnen doen (aflossing + rente). De norm van het WSW is minimaal 1,0. ZOWonen hanteert eveneens een norm van minimaal 1,0. ZOWonen voldeed over de hele periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW.

Loan to value

De Loan to Value (LTV) is een balansratio, die meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de portefeuille op lange termijn, gemeten aan de hand van bedrijfswaarde van de portefeuille vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie. De norm van het WSW is maximaal 75%. ZOWonen hanteert eveneens een norm van maximaal 75%. ZOWonen voldeed over de hele periode van 2014 tot en met 2017 aan de norm van het WSW.

Figuur 1: Een financieel gezonde corporaties



Bron: ZOWonen (2016)

Beoordeling

De visitatiecommissie komt tot de conclusie dat ZOWonen een solide financiële positie heeft. De financiële continuïteit is geborgd, nu en in de toekomst. De financiële ratio's laten zien dat er sprake is van een ruime buffer boven de minimale normen van de externe toezichthouders en de eigen normen. De Aw concludeert dat aan de financiële grenswaarden wordt voldaan en dat geen aanleiding is tot het doen van interventies.

In de jaarverslagen verklaart ZOWonen dat de buffer nodig is voor het opvangen van risico's (bijvoorbeeld inflatiegevoeligheid), het opvangen van extra lasten en het realiseren van eventuele wijzigingen in het investeringsprogramma. Op basis van de prognoses is de verwachting dat de financiële continuïteit in de toekomst eveneens geborgd is.

In het financieel beleid zijn de randvoorwaarden verwoord waaraan de meerjarenbegroting moet voldoen, zodat ook wordt voldaan aan de voorwaarden van het WSW zonder beklemming van de kasstromen.

Daarnaast wordt een treasurystatuut gehanteerd voor de beheersing van de financieringsstructuur conform het financieel beleid en het Reglement Financieel Beleid en Beheer (RFBB). Jaarlijks worden de begroting en het treasuryjaarplan getoetst aan het financieel beleid en het RFBB.

ZOwonen geeft verder invulling aan de door het WSW onderkende 24 business risks zodat er voor het WSW geen aanleiding is om de kasstromen van ZOwonen te beklemmen voor verplichte aflossing.

In het jaarlijkse gesprek met de accountmanager van het WSW over de 24 business risks is gebleken dat deze door ZOwonen voldoende beheerst worden en er geen aanleiding is voor nader onderzoek en/of inperken van de borgbaarheid.

Ontwikkelingen ten aanzien van financiering, renteniveaus en de beschikbaarheid van geld worden periodiek in de treasurycommissie besproken. Per maand, tertiaal en/of jaar worden rapportages opgesteld betreffende de realisatie begroting, kasstroom, liquiditeit en diverse ratio's.

Risicomanagement

ZOwonen heeft sinds 2012 actief risicomanagement in haar bedrijfsvoering geïmplementeerd op basis van het COSO-raamwerk voor risicomanagement. Het COSO-raamwerk is een gestandaardiseerde wijze voor het inrichten en uitvoeren van een continu proces van risicobeoordeling, monitoring en passende beheersing.

Positief is dat ZOwonen het risicomanagement verder heeft ontwikkeld. Aanvankelijk lag de focus voornamelijk op de strategische risico's, maar sinds 2015 zijn hier operationele risico's die verband houden met vastgoedontwikkeling en renovaties aan toegevoegd. Hierdoor is een ontwikkeling doorgemaakt van bewustwording naar het adequaat uitvoeren van het risicomanagementproces. Risicomanagement wordt inmiddels organisatie breed uitgevoerd.

In 2017 zijn in een tweetal risico-inventarisatiesessies met MT en RvC de risico's herijkt. Risico's voortkomend uit opdrachtgeverschap, het sluiten van contracten, samenwerkingsverbanden en grote transacties met derden zijn in 2015 in het inkoopbeleid geïncorporeerd.

De onderkende risico's worden minstens eenmaal per trimester geanalyseerd op basis van een risico inschatting en de mate van "risk appetite" en gerapporteerd door team Control in samenwerking met de risico-eigenaren. Daarnaast wordt actief gemonitord welke beheersmaatregelen reeds getroffen zijn en welke beheersmaatregelen gepland zijn ten behoeve van de opvolging van de beheersing van de risico's.

Er vindt een periodieke controle plaats op basis van de effectiviteit van de georganiseerde beheersing en deze wordt in de risicomanagement rapportage gerapporteerd

4.3 Doelmatigheid



Onder het prestatieveld doelmatigheid valt de mate waarin de corporatie in vergelijking met andere corporaties een sobere en doelmatige bedrijfsvoering aan de dag legt en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. De minimale eis voor een 6 in de methodiek 5.0 is dat de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere corporaties. ZOwonen voldoet wel aan de externe en algemene toezichteisen voor vermogen en kasstromen. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de positieve afwijking ten opzichte van de referentie en het landelijke gemiddelde.

Hieronder worden in tabel 3.1 de CiP-gegevens weergegeven. De referentie betreft de groep corporaties met tussen de 10.000 en 25.000 verhuureenheden. Dit is de categorie Large (L).

Tabel 4.2 Kengetallen doelmatigheid ZOWonen

	Corporatie			Referentie (L)	Landelijk
	2014	2015	2016	2016	2016
Netto bedrijfslasten	958	903	710	788	790
Personeelskosten per fte	75.271	75.326	75.761	78.000	77.000
Aantal VHE per fte	117	132	138	106	106

Bron: Corporatie in Perspectief, verslagjaar 2016, Corporatie Benchmark Centrum.

ZOWonen is met de daling van de bedrijfslasten overgegaan van een C-score (2014) naar een A-score (2016) in de Aedes Benchmark 2017. In het kader van de doelmatigheid zijn onder de naam 'Spirit' veranderingen binnen de organisatie doorgevoerd. Spirit staat voor: Samen, Professioneel, Innovatief, Resultaatgericht, Integraal en Transparant. ZOWonen is daarbij overgegaan van een afdeling structuur naar een processtructuur, waarbij logisch bij elkaar horende processen zoals verkoop, verhuur en onderhoud horizontaal worden aangestuurd. ZOWonen werkt daardoor minder met leidinggevendenden; de verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie neergelegd.

ZOWonen heeft samengevat ingezet op:

- horizontale aansturing van bedrijfsprocessen;
- in een keer alles goed doen (operational excellence);
- verbinden van strategie, tactiek en operatie;
- verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie;
- zelfsturing en autonomie bij medewerkers.

Uit de bestudering van de ontvangen documentatie en de interviews met de betrokken manager en bestuurder en Raad van Commissarissen is gebleken dat ZOWonen over een goed ontwikkeld kostenbewustzijn beschikt. De corporatie heeft kostenverlagende maatregelen ingezet die inmiddels hun vruchten afwerpen. De verbetering van de score in de Aedes-benchmark toont dit ook aan. Vanwege de afwijkingen ten opzichte van de benchmark en de uitgevoerde inspanningen de kosten te verlagen, kent de visitatiecommissie een pluspunt toe. Het oordeel wordt hierdoor: 7. Hierbij moet worden opgemerkt, dat de visitatiecommissie de gehele periode van vier jaar beoordeeld. Omdat in de eerste jaren van deze periode ZOWonen hogere kostenniveaus had, is oordeel minder hoog dan op basis van de scores in het jaar 2016 het geval zou zijn.

4.4 Vermogensinzet

8

Onder het prestatieveld vermogensinzet valt de mate waarin de corporatie de inzet van haar vermogen voor de maatschappelijke prestaties verantwoordt. De visitatiecommissie constateert dat ZOWonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het introduceren en implementeren van het Driekamermodel om strategische keuzes te toetsen. Daarnaast heeft ZOWonen een maatschappelijk waarde manager aangesteld die bijdraagt aan de samenhang tussen de vastgoed-, financiële- en maatschappelijke belangen van de corporatie en het meetbaar maken van de maatschappelijke waarde.

ZOWonen heeft haar doelstellingen en op welke wijze deze bereikt moeten worden vastgelegd in het bedrijfsplan. In de meerjaren prognose zijn de doelstellingen financieel vertaald, waarbij onder meer rekening is gehouden met professionalisering van de vastgoedsturing, de nieuwe Woningwet en de gevolgen van project 'Spirit'. Daarnaast heeft ZOWonen het Driekamermodel geïntroduceerd,

waardoor scherper en in samenhang op de gewenste resultaten op het gebied van maatschappelijke, vastgoed en financiële doelen kan worden gestuurd. Bij het realiseren van vastgoed- en maatschappelijke doelen zijn financiële doelen ondersteunend en begrenzend. ZOwonen gebruikt het Driekamermodel om haar keuzes inzichtelijk te maken.

ZOwonen hanteert het Driekamermodel om de uitwerking van opgenomen strategische keuzes te toetsen, ter legitimering en om bij te sturen. De drie kamers (maatschappelijke kamer, vastgoedkamer en vermogenskamer) zijn op strategisch niveau onderling verbonden. Het model laat de interactie zien tussen de drie onderdelen, en daarmee de gevolgen van de keuzes die ZOwonen maakt. De afstemming van de afzonderlijke doelstellingen en de randvoorwaarden zorgen voor een consistent geheel. Intern wordt het model gebruikt om inzichtelijk te maken wat keuzes betekenen en om te sturen/optimaliseren. Extern wordt het model gebruikt om de keuzes te expliciteren en verantwoorden, waardoor het bijdraagt aan de transparantie en legitimiteit die ZOwonen voorstaat. In 2017 is een verdiepingsslag gemaakt in het model, door aan het maatschappelijk kader en de maatschappelijke prestatievelen uit te werken. De prestatievelen zijn o.a. betaalbaarheid, beschikbaarheid, welzijn van de bewoner en kwaliteit van de buurt.

Daarnaast heeft ZOwonen een maatschappelijk waarde manager aangesteld. De waarde manager draagt bij aan de samenhang tussen de vastgoed-, financiële- en maatschappelijke belangen van de corporatie en maakt maatschappelijke waarde 'meetbaar'. De waarde manager beoordeelt vastgoedprojecten op hun sociaal-maatschappelijke waarde en adviseert over mogelijke verbeteringen ten behoeve daarvan. Daarnaast draagt de waardemanager bij aan de ontwikkeling van de visie op leefbaarheid en bewonersparticipatie, mede op basis van verwachtingen van externe "stakeholders" zoals huurdersverenigingen, gemeenten en zorginstanties.

In overeenstemming met de nieuwe Woningwet heeft ZOwonen een Reglement Financieel Beleid en Beheer opgesteld. Hierin zijn onder meer de uitgangspunten voor financieel beleid en beleggingsbeleid vastgelegd. Enkele zaken die aan bod komen in het financieel reglement van ZOwonen zijn: de relatie met het volkshuisvestelijk beleid, het waarborgen van financiële continuïteit, beheersing van risico's en risicobereidheid en de positionering van control in de organisatie.

4.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor ZOwonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 4.3 Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Cijfer	Weging	Eindcijfer
Financiële continuïteit	7	30%	7,4
Doelmatigheid	7	30%	
Vermogensinzet	8	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

In de maatschappelijke visitatie is de governance een apart te beoordelen onderdeel, waarbij een drietal onderwerpen wordt beoordeeld:

- Besturing;
- Intern toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording.

De visitatiecommissie heeft het oordeel over governance gebaseerd op de wijze waarop ZOwonen omgaat met de formele governance onderdelen en op de rol en invulling van het interne toezicht. Daartoe zijn agenda's en verslagen van vergaderingen bestudeerd en interviews gehouden met het bestuur en leden van de Raad van Commissarissen.

5.2 Besturing

Dit onderdeel wordt beoordeeld in het licht van de strategievorming en het sturen op prestaties. Het gaat hierbij specifiek om de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht.

5.2.1 Plan



In methodiek 5.0 wordt onder 'Plan' verstaan dat de corporatie een goed in de organisatie en de omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Om hier een oordeel over te kunnen vormen, wordt ingegaan op het vastleggen van een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren en op de vertaling van de visie naar strategische en tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden.

Visie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele visie heeft vastgelegd op haar eigen positie en toekomstig functioneren. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de onderbouwing van de visie en de brede betrokkenheid van interne en externe belanghebbenden aan de hand van een gestructureerd proces.

ZOwonen heeft een visie op de eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in bedrijfsplannen. Over de periode van 2014 tot en met 2017 waren twee bedrijfsplannen van kracht: 'Terug naar de kern' (2012-2015) en 'ZOwonen stuurt op waarde' (2016-2019).

ZOwonen heeft medewerkers, de RvC, belanghebbenden nauw betrokken bij het opstellen van het bedrijfsplan. Aan de voorkant onder andere via interviews, aan de achterkant via drie dialoogsessies waarin de conceptteksten van het bedrijfsplan besproken zijn. Daarnaast is een SWOT-analyse gemaakt van de meest in het oog springende onderwerpen. De analyse laat zien waar de kracht van ZOwonen ligt en waar extra aandacht noodzakelijk is. De uitkomsten van de SWOT-analyse hebben evenals de consultatie van de belanghebbenden richting gegeven aan de uitwerking van het bedrijfsplan. In het bedrijfsplan heeft ZOwonen de volgende visie geformuleerd:

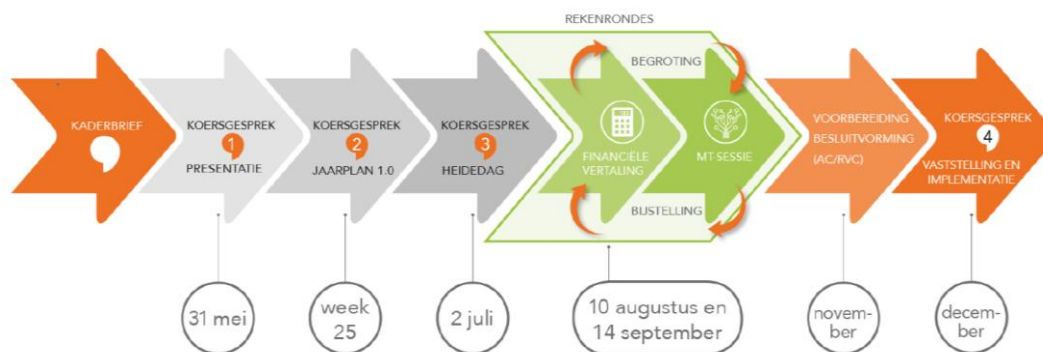
ZOwonen maakt aan de voorkant duidelijke keuzen en stuurt scherp op haar middelen zodat de beschikbare middelen maximaal ingezet kunnen worden in de volkshuisvesting, waarbij de nadruk ligt op het huisvesten van huishoudens met een laag inkomen en kwetsbare personen. We

optimaliseren de bedrijfsvoering om onze maatschappelijke doelstelling waar te maken en hanteren de kernwaarden: zichtbaar, aanspreekbaar en verbindend. Zijn transparant in wat we doen en verantwoorden ons. Voor taken die we niet alleen kunnen uitvoeren pakken we de regie, brengen partijen bij elkaar en organiseren de samenwerking.

Naast de ondernemingsplannen is door ZOwonen een jaarlijkse kaderbrief geïntroduceerd. In de kaderbrief zijn aan de feitelijke opdracht strategische speerpunten gekoppeld. Daarnaast wordt gereflecteerd op het ondernemingsplan en wordt beschouwd op de aandachtsgebieden. Aansluitend wordt een samenvatting van de omgevingsanalyse gemaakt, die vanuit de drie kamers zijn opgesteld (respectievelijk vastgoed, maatschappelijk en financieel).

ZOwonen volgt de lijn van ondernemingsplan, naar kaderbrief, naar jaarplan en begroting. Het proces is vastgelegd en intern gecommuniceerd. De documenten zijn daarnaast leesbaar en toegankelijk vormgegeven zodat deze eenvoudig doorvertaald kunnen worden naar de verschillende doelgroepen binnen de organisatie.

Figuur 2: Proces van kaderbrief naar vaststelling en implementatie



Bron: ZOwonen (2018)

Vertaling doelen

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie haar visie heeft vertaald naar strategische en tactische doelen en operationele activiteiten en naar financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gestructureerde wijze waarop de missie en visie worden vertaald naar succesbepalende factoren, acties en resultaten.

ZOwonen heeft de doelstellingen in haar bedrijfsplan vertaald naar jaarplannen. De activiteiten in de jaarplannen zijn op hun beurt uitgewerkt in concrete stappen en daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren. De doelstellingen in de jaarplannen zijn SMART-geformuleerd door middel van een norm, een eigenaar en een planning.

Daarnaast heeft ZOwonen een doorontwikkeling gemaakt in de jaarplannen. In de jaarplannen zijn vanuit de missie en visie zijn de belangrijkste beleidsdoelstellingen uitgewerkt in acties en resultaten. Het jaarplan is weergegeven op één A3. Aan de hand van een kleursystematiek is de lijn van missie, visie en succesbepalende factoren naar acties en resultaten te volgen. De jaarplannen worden ontwikkeld in een digitale tool, waarin de beschreven lijn oplicht.

De acties zijn gedefinieerd aan de hand van vijf organisaties gebieden. 'Wat gaan we doen om de doelen te bereiken en met wie':

- Management van processen;
- Management van middelen;
- Management van medewerkers;
- Strategie & beleid;
- Leiderschap.

De SMART-geformuleerde resultaten zijn verdeeld in:

- Medewerkers resultaten;
- Klanten & partners resultaten;
- Maatschappelijke resultaten;
- Ondernemings-, bestuurs- en financieringsresultaten.

ZOwonen wil door het proces van co-creatie en de dialoog die bij de formulering van de A3 jaarplannen ontstaat de commitment aan de resultaten en bijbehorende acties in de hele organisatie versterken.

5.2.2 Check



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie beschikt over een monitoring en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting van de tertiaalrapportages op de geformuleerde missie en visie en de gebruiksmogelijkheden voor de organisatie.

ZOwonen beschikt over een geautomatiseerd systeem waarmee via internet ook op andere locaties dan kantoor de informatie geraadpleegd kan worden. Het systeem maakt het mogelijk dat managers zonder tussenkomst van schriftelijke rapportages kunnen sturen op voor hun eigen afdeling relevante prestatie-indicatoren.

ZOwonen monitort de voortgang op de doelstellingen verder aan de hand van tertiaal- en maandrapportages. In de tertiaalrapportages worden de belangrijkste ontwikkelingen van het laatste trimester toegelicht. Daarnaast wordt aan de hand van kritische prestatie indicatoren (KPI's) de voortgang op de verschillende onderwerpen uiteengezet in een dashboard, waarbij onderscheid is gemaakt in de onderwerpen voor 'Klant', 'Vastgoed' en 'Organisatie'. Alle onderwerpen in het dashboard zijn genummerd. Daarnaast wordt per onderwerpen door middel van een stoplichtmodel de voortgang geduid. Aansluitend op het dashboard volgt een uitgebreidere toelichting op de verschillende onderwerpen.

Aanvullend op de KPI's in het dashboard is in de tertiaalrapportages een overzicht van 'milestones' opgenomen. Het overzicht geeft inzicht in de verschillende (procesmatige) acties, die in het kader van de jaarlijkse speerpunten uitgevoerd dienen te worden.

Naast de tertiaalrapportages wordt er maandelijks een monitoringsrapportages ontwikkeld. De maandrapportages beperken zich tot het dashboard, waarin de norm is afgezet tegen de prestatie. ZOwonen heeft zodoende een continu beeld van de ontwikkeling ten aanzien van de verschillende doelstellingen.

De visitatiecommissie merkt op dat de snelheid van het aanleveren van data/cijfers voor specifieke prestaties in het kader van de maatschappelijke visitatie op onderdelen te wensen over heeft gelaten.

Binnen ZOWonen is reeds geconcludeerd dat het borgen van data voor verbetering vatbaar is. Om deze reden is ZOWonen het project 'Data op orde' gestart om de data op orde te krijgen. Het project kent drie onderwerpen: klantdata, vastgoeddata en rapportages. De doelstelling van het project is om de data via een eenmalige extra inspanning naar het gewenste niveau te brengen: onbetwistbaar, veilig en beschikbaar. Daarnaast wordt aandacht besteedt aan het leveren van operationele data passend bij de strategische doelstellingen van ZOWonen.

5.2.3 Act



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd door in eerste instantie actie te ondernemen om doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen. De visitatiecommissie constateert dat ZOWonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de bijsturing bij afwijkingen en de onderbouwing van de gemaakte keuzes. Bijzonder is de besturing aan de hand van de continue Customer Effect Survey.

ZOWonen stuurt aan de hand van de tertiaal- en maandrapportages bij indien afwijkingen van de norm worden geconstateerd. In de tertiaalrapportages worden bij de toelichting op de belangrijkste ontwikkelingen en de toelichting per onderwerp tevens eventuele maatregelen bij afwijkingen gemeld.

Een van de (terugkerende) onderwerpen is de hoogte van de onderhoudslasten, waarbij in de tertiaalrapportage wordt geconcludeerd dat met name het onderhoud dat wordt uitgevoerd door contractpartners en dat niet is afgedekt door een contract hoger is dan verwacht. ZOWonen heeft daarop interventies uitgevoerd. Onder regie van operationele inkoop zijn bijvoorbeeld werkopdrachten ingelegd zodat een volledig beeld ontstaat op verplicht reparatiewerk. Daarnaast is wordt een financieel analist toegevoegd aan de vastgoedoperatie, om permanente bewaking en analyse te waarborgen.

Naast de voortgang op de doelstellingen in de tertiaal- en maandrapportages maakt ZOWonen gebruik van de uitkomsten van de Customer Effect Survey (CES) om bij te sturen. Een voorbeeld van 'act' is dat ZOWonen op basis van de CES heeft besloten om bezichtigingen uitsluitend in het weekend te laten plaatsvinden. Deze maatregel heeft een positief effect gehad op de beoordeling van nieuwe huurders.

5.3 Intern toezicht

Het interne toezicht wordt langs een drietal onderdelen gezien: functioneren van de Raad van Commissarissen, het gebruik van een toetsingskader en het naleven van de Governancecode.

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen



In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen

wordt ingegaan op de samenstelling van de raad, het reflecterend vermogen van de raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

Samenstelling van de Raad van Commissarissen (RvC)

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een profielschets heeft vastgelegd die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie, als de RvC nieuwe leden werft buiten de eigen kring en openbaar en als de raad van commissarissen aandacht besteedt aan de deskundigheid van haar leden. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve wijze waarop de RvC de juistheid van haar samenstelling bewaakt. Een voorbeeld is de wijze waarop met het min of meer gelijktijdige vertrek van meerdere leden in combinatie met het teruggaan in omvang is omgegaan.

Het functioneren van de RvC is vastgelegd in de statuten van ZOwonen en het reglement voor de RvC. In 2016 zijn de statuten en de reglementen in overeenstemming met de herziene Woningwet aangepast.

De RvC is samengesteld aan de hand van een vastgestelde profielschets, die bij het werven van nieuwe commissarissen wordt geactualiseerd. Bij het (openbaar) werven van de laatste commissaris heeft een extern bureau ondersteund. Op basis van een analyse van de samenstelling is daarbij bepaald dat met name een register accountant en een persoon met een helikopterview geworven diende te worden. Daarbij is gekeken naar complementariteit binnen de RvC en het borgen van de aanvullende competenties.

Binnen de RvC is tevens besloten om eind 2018 terug te gaan van zeven naar vijf leden omdat men deze omvang passender acht in verband met slagvaardigheid. De RvC heeft tijdig het risico onderkent dat het reduceren van de omvang van de RvC samen met het (nagenoeg) gelijktijdig aftreden van commissarissen de RvC kwetsbaar maakt. Om deze reden is een commissaris voor drie jaar benoemd. Daarnaast zijn nieuwe, ervaren commissarissen geworven.

Binnen de RvC is sprake van twee commissies, te weten een audit- en een remuneratiecommissie. Voor beide commissies is een reglement opgesteld, waarin de verantwoordelijkheden, de taken en de bevoegdheden zijn vastgelegd. De commissies zijn belast met het adviseren van de RvC inzake bedrijfsvoering en financieel beheer respectievelijk inzake de beoordeling en beloning van de raad en het bestuur.

In het kader van Permante Educatie (PE) hebben commissarissen deelgenomen aan regionale en landelijke bijeenkomsten, seminars en cursussen van de Vereniging Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) en Aedes. De raad heeft het goede gebruik dat na deelname aan bijeenkomsten collectief wordt teruggeblikt.

In het jaarverslag wordt het aantal behaalde PE-punten verantwoord. Daarnaast hebben de commissarissen kennis genomen van relevante informatie over de corporatiesector in vakbladen, dag- en weekbladen en via medewerkers van ZOwonen. Nieuwe commissarissen krijgen introductie van twee dagen, waarbij verschillende gesprekken worden gevoerd met medewerkers en projecten van ZOwonen worden bezocht.

Rolopvatting

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, de rollen voldoende scherp in de gaten houdt en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid heeft. De

visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De
visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de actieve en passende
wijze waarop de RvC met name de klankbordrol heeft uitgevoerd. Hierdoor heeft de RvC een
concrete rol gehad bij de ontwikkelingen die ZOwonen intern heeft doorgemaakt.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn in
artikel 19 van de statuten van de Stichting Woonmaatschappij ZOwonen omschreven. De RvC is
naast toezichthouder ook werkgever van en klankbord/adviseur voor het bestuur. Een en ander is
verder uitgewerkt in het reglement voor de Raad van Commissarissen, waarin het toezichtkader is
uitgewerkt naar een toetsingskader.

Toezichthoudende rol

De RvC en het bestuur van ZOwonen hebben gezamenlijk een visie op bestuur en toezicht
ontwikkeld, waarin de verantwoordelijkheden voor het realiseren van de doelstellingen, de
strategie, het beleid, de financiering en de wijze waarop binnen de governancestructuur in
onderlinge wisselwerking wordt samengewerkt is vastgelegd.

Om de toezichthoudende rol te kunnen vervullen laat de RvC zich mondeling dan wel schriftelijk
door het bestuur informeren over de financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke resultaten
in relatie tot de beoogde doelen, de relevante in- en externe ontwikkelingen en de wensen en de
behoeften van belanghebbenden van ZOwonen. De RvC onderneemt het volgende om invulling te
geven aan de toezichthoudende rol:

- Het voeren van acht reguliere overleggen met de bestuurder per jaar, waarvan één in het bijzijn
van de accountant;
- Het voeren van twee 'Benen-op-Tafel'-overleggen per jaar;
- Het houden van een rondleiding langs renovatie- en nieuwbouwprojecten;
- Het vergaderen in besloten kring, zonder de bestuurder;
- Het voeren van overleg met de accountant, als Raad en als auditcommissie;
- Het voeren van overleg met de huurdersorganisaties (formeel en informeel);
- Het voeren van overleg met de Ondernemingsraad (formeel en informeel);
- Het voeren van overleg met de belanghebbenden van ZOwonen (formeel en informeel).

Opgemerkt wordt door de RvC dat het niet eenvoudig is om grip te krijgen op de zachte aspecten
binnen de organisatie zoals de culturele aspecten. De cijfermatige prestaties zijn in dat verband
beter te volgen. Om deze reden wordt het grip houden op de zachte aspecten door de RvC
geagendeerd als aandachtspunt.

In de voorbij periode heeft de RvC het toezicht aangetrokken, onder andere vanwege de continu
opeenvolgende veranderingen binnen de organisatie. Op basis van signalen van de
ondernemingsraad heeft de RvC de termen 'rust en focus' geïntroduceerd. Daarnaast is het profiel
van de nieuwe bestuurder tevens besproken met de ondernemingsraad. De RvC is van mening dat
het overleg met de ondernemingsraad in de toekomst zonder de directeur-bestuurder moet
plaatsvinden.

Werkgeversrol

De RvC is verantwoordelijk voor goed bestuur, waaronder de benoeming, de beloning, het ontslag
en de jaarlijkse evaluatie met het bestuur. De RvC geeft onder meer invulling aan de werkgeversrol
door middel van een remuneratiecommissie. De remuneratiecommissie blikt terug op het
afgelopen jaar, evalueert het functioneren van de bestuurder en stelt de doelen in het kader van de
prestatieafspraken met de bestuurder op.

Klankbordrol

De RvC geeft tijdens de verschillende overleggen tevens invulling aan de klankbordrol. In de overleggen is bijvoorbeeld gesproken over de positionering van ZOwonen in de regio, de invulling van de relatie met de belanghebbenden van ZOwonen en het toetsen van het bestaande risicomanagement. De RvC merkt op dat de klankbordrol zich echter heeft ontwikkeld. In het verleden werd weleens door de directeur-bestuurder gevraagd naar de mening van de RvC, maar echt klankborden over de inhoud deed de directeur-bestuurder niet. Daarbij was sprake van terughoudendheid vanuit de directeur-bestuurder. De laatste jaren heeft de directeur-bestuurder, naar aanleiding van het ontslaan van het voltallige managementteam, wel gebruik gemaakt van de klankbordrol van de RvC. Door deze situatie is ook de klankbordrol structureler geworden en beter verankerd.

De RvC is bijvoorbeeld regelmatig betrokken geweest bij de ontwikkeling van het nieuwe bedrijfsplan. Daarbij is met de directeur-bestuurder van gedachte gewisseld. De RvC heeft daarbij gevraagd en ongevraagd advies gegeven. Er is bijvoorbeeld aangegeven dat meer nadruk gelegd moet op het luisteren naar de huurders en de belanghebbenden. Daarnaast heeft de RvC, in het kader van het reduceren van bedrijfslasten, gesproken over hoe intern samen wordt gewerkt door middel van een share service center. De RvC heeft daarmee een concrete rol gehad in het beheersen van de bedrijfslasten. Daarbij zijn bijvoorbeeld discussies gevoerd over het uitbesteden van de onderhoudsdienst en het verkrijgen van inzicht in de kwaliteit van de woningvoorraad.

Zelfreflectie

7 In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC ten minste eenmaal per jaar buiten de aanwezigheid van de bestuurder zowel het eigen functioneren als dat de individuele leden van de RvC en de daaraan verbonden conclusies bespreekt. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het doorleven van het belang van zelfreflectie en de actieve wijze waarop opvolging wordt gegeven aan de uitwerking van de leerpunten.

De RvC heeft over alle jaren in de periode van 2014 tot en met 2017 een zelfevaluatie uitgevoerd. De zelfevaluaties zijn uitgevoerd met behulp van documentatie van het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Toezichthouders (NKCC). Voor de voorbereiding en de verdieping van de zelfevaluatie is daarbij gebruik gemaakt van een schriftelijke enquête. Daarnaast zijn de resultaten van de zelfevaluatie nabesproken met de externe deskundige.

De RvC heeft tevens nadrukkelijk de visie van het bestuur op het functioneren van de RvC gevraagd en deze betrokken in de zelfevaluatie. Naar aanleiding van de zelfevaluaties van 2014 en 2015 zijn de volgende aandacht- of actiepunten benoemd:

- Verdiepen van de klankbordfunctie;
- Elkaar scherp houden;
- Uitnodigen van belanghebbenden van ZOwonen voor thema- en/of BOT-overleggen;
- Verbreed vormgeven aan het afleggen van maatschappelijke verantwoording.

In 2016 heeft de zelfevaluatie geleid tot aandachtspunten met betrekking tot het invullen van de agenda (prioriteren, onderscheiden hoofd- en bijzaken) en het hebben van aandacht voor de aanstaande wisselingen binnen de RvC. In 2017 is het eigen functioneren van de Raad van Commissarissen besproken evenals dat van de individuele leden. Daarbij is tevens het functioneren van het bestuur besproken.

In de besloten vergadering buiten de aanwezigheid van het bestuur heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren als collectief en de bijdrage van de afzonderlijke leden besproken. Als aandachtspunten heeft de RvC ten aanzien van het eigen functioneren het volgende geformuleerd:

- Het beperken van het aantal agendapunten, het aanbrengen van prioritering, het onderscheiden van hoofd- en bijzaken en het focus aanbrengen in informatievoorziening;
- Het hebben van expliciete aandacht voor wisseling van de wacht.

De RvC merkt op verder op dat door de ondersteuning van een externe deskundige meer diepgang wordt behaald. Het bewaken van het naleven van de aandachtspunten is een rol van de voorzitter. Onder de druk van de dagelijkse gang van zaken worden nu ook benen-op-tafel-overleggen georganiseerd.

Uit de agenda's en notulen blijkt dat het geven van opvolging van de punten uit de zelfreflectie regelmatig aan de orde komt. Ook tijdens het interview met de RvC is vastgesteld dat de opvolging van de punten uit de zelfreflectie wordt bewaakt. Hiertoe is in eerste instantie de voorzitter aan zet.

5.3.2 Toetsingskader



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de RvC een actueel toetsingskader hanteert en daar inzicht in kan geven. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting van het toetsingskader op het toezichtkader en het bij het nemen van beslissingen verwijzen naar het toetsingskader.

De RvC heeft in het reglement van de raad het toezichtkader uitgewerkt naar een toetsingskader. Het toezichtkader en het toetsingskader zijn geactualiseerd naar aanleiding van het herzien van de Woningwet. Het toezichtkader is voor de RvC richtinggevend voor het uitvoeren van de toezichthoudende rol en voor het bestuur geeft het de kaders waarbinnen bestuurd moet worden.

Het toezichtkader bestaat uit de Governancecode, wet- en regelgeving, de statuten, het bestuursreglement, het reglement Raad van Commissarissen, het reglement Financieel Beleid en Beheer, de integriteitscode en de klokkenluidersregeling.

Het toezichtkader is uitgewerkt in een toetsingskader specifiek voor ZOwonen. Het toetsingskader wordt gebruikt bij het nemen van beslissingen, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van de corporatiedoelstellingen.

Het toetsingskader is opgebouwd uit:

- De door de RvC goedgekeurde missie;
- Het ondernemingsplan en het strategisch voorraadbeleid;
- Het jaarplan;
- De begroting;
- Aanvullende (strategische) beleid- en uitvoeringsplannen;
- Normen voor financiële continuïteit;
- Afspraken met belanghebbenden van ZOwonen.

De RvC merkt tijdens het interview op dat zij in zijn algemeenheid eerder te veel dan te weinig informatie ontvangt. De RvC ontvangt periodiek de tertiaalrapportages, die zelden reden gaven tot

het stellen van vragen. Daarnaast verzorgde de directeur-bestuurder iedere vergadering een schriftelijke terugblik op de periode tussen de twee vergaderingen ('verslag directeur-bestuurder').

5.3.3 Governancecode



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie de Governancecode naleeft: de corporatie past de bepalingen toe en indien zij op toegestane punten afwijkt, meldt zij dat in het jaarverslag. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de gestructureerde en actieve wijze waarop de RvC een inventarisatie van de bepalingen van de Woningwet heeft uitgevoerd en concrete acties heeft ondernomen te voldoen aan de bepalingen van de Governancecode.

ZOwonen onderschrijft de Governancecode en de Aedescode en wil daarmee ook aan de bepalingen van de code voldoen. Ten tijde van de invoering van de Woningwet heeft ZOwonen een inventarisatie geagendeerd en uitgevoerd. Bij de inventarisatie is gestructureerd per bepaling van de Governancecode nagegaan of ZOwonen compliant was en welke stappen moesten worden gezet mocht dit niet het geval zijn.

Uit de bestudering van de agenda's en notulen van de RvC is gebleken dat het voldoen aan de Governancecode regelmatig wordt geagendeerd en besproken. De leden van de RvC zijn ook alert op nieuwe ontwikkelingen en de mogelijke gevolgen voor het compliant zijn van ZOwonen. Hierbij wordt onder meer gebruik gemaakt van de informatie van de VTW.

5.4 Externe legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie



In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie voldoet aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode (V.1) en de Overlegwet. De visitatiecommissie constateert dat ZOwonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege het faciliteren van de professionalisering van de huurdersvertegenwoordiging en de ontwikkelingen die zijn gemaakt om meer de dialoog aan te gaan met de belanghebbenden. Het aanstellen van een maatschappelijke waarde manager is hiervan een voorbeeld.

ZOwonen betreft de huurders bij de ontwikkeling van beleid en het beheer van woningen. Daarbij wordt regelmatig overleg gevoerd met de huurders, op het niveau van de wijk, het complex en de individuele huurder. De zes huurdersorganisaties van ZOwonen werken samen in de Adviesraad Huurders. De Adviesraad Huurders brengt advies uit over een diversiteit aan onderwerpen, zoals het verkoopbeleid, de huurverhoging, de prestatieafspraken en het sociaal plan herstructurering. In 2015 hebben de huurdersorganisaties aangegeven zich verder te willen ontwikkelen. Om deze reden is aangesloten bij de proeftuinen van Aedes en de Woonbond op het onderdeel 'de competentie huurdersorganisatie'. Daarnaast is een projectbureau ingeschakeld, dat ondersteunende werkzaamheden verricht voor de huurdersorganisaties.

Naast huurdersorganisaties heeft ZOwonen bewonerscommissies. In 2016 heeft ZOwonen geconcludeerd dat de bewonersparticipatie en de rol van de bewonerscommissies verder verbeterd zou kunnen worden. Bewonerscommissie zijn bijvoorbeeld betrokken bij het proces van leefbaarheid en bewonersparticipatie om zodoende actief aan te slag te kunnen gaan met het verbeteren van de sociale cohesie en de verbinding met ZOwonen.

ZOwonen heeft zich tevens ingezet om de dialoog met de belanghebbenden van ZOwonen te verbeteren. In het jaarverslag (2016) wordt geconcludeerd dat ZOwonen 'voorheen de neiging had om het (voorgenomen) beleid uit te leggen'. ZOwonen is zich open gaan stellen voor een open en transparante dialoog, waarbij vooraf informatie wordt opgehaald, de informatie wordt verankerd in het handelen van ZOwonen en achteraf verantwoording wordt afgelegd. ZOwonen heeft in het kader van deze dialoog bijeenkomst belegd met de gemeente en de huurdersorganisaties (afzonderlijk), waarbij ruimte was om argumenten over en weer uit te wisselen. Daarbij zijn onder andere de woonruimteverdeling en de begroting besproken.

In lijn met ZOwonen is de RvC eveneens meer contact gaan zoeken met belanghebbenden, met aandacht voor transparantie naar de directeur-bestuurder. De RvC neemt bijvoorbeeld ook deel aan bijeenkomsten met belanghebbenden.

Aanstelling Maatschappelijke waarde manager draagt bij aan externe legitimering

In het kader van onder andere de maatschappelijke legitimering en het onderbouwen van (beleids)keuzes heeft ZOwonen een maatschappelijke waarde manager aangesteld. De maatschappelijke waarde manager treedt in overleg met de huurders en andere belanghebbenden van de corporatie om hen te betrekken bij het ontwikkelen en het evalueren van beleid.

De maatschappelijk waarde manager heeft aan de hand van betrokkenheid van medewerkers, huurders en andere belanghebbenden bijvoorbeeld een Maatschappelijk Kader opgesteld. In verschillende werksessies zijn de opgaven voor ZOwonen geïdentificeerd. In de totstandkoming van het Maatschappelijk Kader heeft een uitvraag plaatsgevonden naar de maatschappelijke prestaties van ZOwonen. Deze uitvraag was visievormend van aard en richtte zich op vijf sporen:

1. Een interne uitvraag aan collega's onder de noemer "meer dan 1.000 ervaringsjaren"
2. Een externe uitvraag aan maatschappelijke partners, uitgevoerd tijdens totstandkoming visie 'Wonen en Zorg'.
3. Een externe uitvraag aan gemeenten in werksessie
4. Een externe uitvraag aan (georganiseerde) bewoners via werksessie
5. Een externe uitvraag via tien informele bewonersgesprekken onder de noemer "Ton op de koffie"

De uitkomsten zijn teruggebracht tot prioriteiten, prestaties en ambities/strategie.

Figuur 3: Uitsnede uit het Maatschappelijk Kader (intern)



Tijdens de gesprekken met de belanghebbenden is gebleken dat deze bekend zijn met de aanwezigheid van de maatschappelijk waarde manager en ook (zeer) tevreden zijn met de rol die deze tijdens de samenwerking vervult. Er is hierdoor duidelijk een positieve bijdrage aan de externe legitimering van ZOWonen. De visitatiecommissie ziet dat ZOWonen daar een zichtbare ontwikkeling in door heeft gemaakt.

Opgemerkt dient echter te worden dat de visitatiecommissie een periode van vier jaar beoordeeld, terwijl de beschreven ontwikkelingen vooral in het laatste jaar hebben plaatsgevonden. Daarnaast geven zowel de gemeenten als de huurdersbelangenvereniging aan dat zij niet tevreden zijn over de wijze waarop ZOWonen de afgelopen vier jaar hen heeft betrokken bij beleidsvorming. Indien ZOWonen de positieve veranderingen doorzet, dan kan bij de volgende visitatie mogelijk een hoger punt worden toegekend.

5.4.2 Openbare verantwoording

8

In methodiek 5.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelegd. De visitatiecommissie constateert dat ZOWonen voldoet aan het ijkpunt van een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreidheid van de informatie, de rol van de maatschappelijke waarde manager, het ontwikkelen van laagdrempelige verantwoordingen en het online platform voor huurders en andere belanghebbenden.

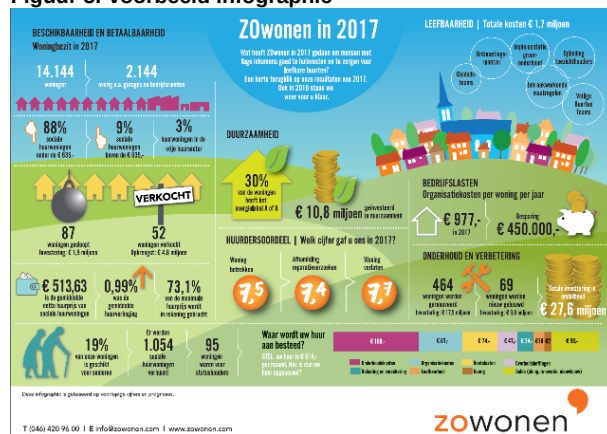
De openbare verantwoording van ZOWonen verloopt via het jaarverslag, het magazine 'Woonprikkels' (vier keer per jaar), een E-zine (voor alle belanghebbenden) en de website. Alle huurders en belanghebbenden ontvangen een populaire versie van het jaarverslag. In het jaarverslag wordt voor de verschillende onderwerpen een beschrijving gegeven. Als suggestie geeft de visitatiecommissie mee om de systematiek met een dashboard en nummering van onderwerpen te hanteren als in de tertiaalrapportages. Daarnaast kunnen eventuele evaluaties van prestatieafspraken eveneens worden gepubliceerd.

Naast het jaarverslag heeft ZOWonen de volgende documenten op de website gepubliceerd:

- Het bedrijfsplan 'ZOWonen stuurt op waarde' (2016-2019);
- Woonprikkels;
- Statuten ZOWonen;
- Bestuursreglement ZOWonen;
- Reglement Raad van Commissarissen;
- Rooster van aftreden Raad van Commissarissen;
- Profielschets Raad van Commissarissen;
- Reglement remuneratie- en selectiecommissie;
- Reglement auditcommissie;
- Integriteitscode;
- Klokkenluidersregeling.
- Rapport Maatschappelijke Visitatie

ZOWonen heeft ook duidelijk ingezet op het laagdrempelig verantwoorden van haar prestaties aan een brede doelgroep. De onderstaand opgenomen infographic is daar een voorbeeld van. Ook dit document is op de website opgenomen.

Figuur 3: voorbeeld infographic



Bron: ZOWonen (2018)

In juli 2016 is de nieuwe website, het online platform, van ZOWonen beschikbaar gekomen voor huurders, woningzoekenden en iedereen die meer wil weten over ZOWonen. Het nieuwe Online platform is de eerste concrete invulling van de nieuwe klantvisie van ZOWonen.

In het najaar van 2016 heeft ZOWonen de CorporatieNL Digital Award 2016 gewonnen. Als reden voor het toekennen van de prijs wordt onder meer genoemd dat ZOWonen haar klanten centraal stelt en haar online aanwezigheid fris en vernieuwend is.

De openbare verantwoording van ZOWonen verloopt ook via de eerder genoemde Maatschappelijke waarde manager. Deze geeft tijdens de contacten met belanghebbenden ook tekst en uitleg over de doelstellingen, het beleid en de prestaties van ZOWonen.

5.5 Beoordeling

De onderstaande beoordeling is gebaseerd op het beoordelingsschema uit de 5.0 versie van de visitatiemethodiek. Ingevuld voor ZOWonen resulteert het volgende beeld.

Tabel 5.1 Presteren ten aanzien van Governance

Tabel 3.1.1 Testen ten aanzien van Governance						
Meetpunt			Cijfer		Weging	Eindcijfer
Besturing	Plan		7	7	33%	7,2
	visie	7				
	vertaling doelen	7				
	Check		7			
	Act		7			
Intern Toezicht	Functioneren Raad		7	7	33%	
	samenstelling	7				
	rolopvatting	7				
	zelfreflectie	7				
	Toetsingskader		7			
	Naleving Governancecode		7			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie		7	7,5	33%	
	Openbare verantwoording		8			

Bijlagen

Bijlage 1: Position Paper

1. Inleiding

In het kader van de visitatie die uitgevoerd wordt door Ecorys is aan de directeur-bestuurder verzocht een position paper op te stellen waarin op de volgende vraagstellingen wordt ingegaan:

- Wie is de corporatie?
- Waar staat ze voor?
- Wat wil ze bereiken?
- Waar staat ze nu?
- Is de bestuurder daar tevreden over?

2. Missie en visie

Primair heeft ZOwonen haar missie als volgt geformuleerd:

ZOwonen is een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling dat mensen met lage inkomens en kwetsbare personen passende woonruimte biedt gelegen in een leefbare omgeving.

We bieden mensen met de laagste inkomens (tot ca. € 34.000) en andere kwetsbare personen betaalbare woningen in leefbare buurten. We willen gekend zijn als volkshuisvester, reden waarom betaalbaarheid en beschikbaarheid van onze woningen een belangrijk strategisch speerpunt is.

We werken samen met belanghouders, de bewoners voorop, aan vitale buurten. We werken vanuit onze kernwaarden: zichtbaar, aanspreekbaar en verbindend. We willen tevreden klanten. De dienstverlening wordt op hun wensen afgestemd, klanten ervaren dat ze begrepen worden.

We stellen ons responsief op waar het gaat om het ophalen van de agenda voor onze maatschappelijke opgave. We organiseren actief input van belanghouders, vooral (maar niet enkel) bewoners en gemeenten, voor de ontwikkeling van onze strategie en ons beleid. We leggen achteraf verantwoording af over onze resultaten.

ZOwonen is marktleider in de regio Westelijke Mijnstreek waar zich het overgrote deel van woningbezit bevindt. Ongeveer 2/3 deel van de sociale woningvoorraad is eigendom van ZOwonen. Deze positie impliceert dat we voorop gaan in de bepaling van standpunten en het tot stand brengen van nieuwe ontwikkelingen op het gebied van volkshuisvesting.

Resultaatsturing en efficiency zijn belangrijke richtlijnen voor de interne organisatie. We geven zo weinig mogelijk geld aan onze werkorganisatie uit om zoveel mogelijk over te houden voor onze maatschappelijke taakstelling. Essentieel in ons HR beleid is de focus op eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. Leidinggevend zijn erop gericht om medewerkers daartoe te faciliteren. Om dat te bereiken, worden heldere resultaatafspraken gemaakt waar actief op gemonitord wordt. Medewerkers worden m.b.v. diverse instrumenten in staat gesteld om hun vakbekwaamheid en hun competenties verder te ontwikkelen.

3. Prestaties in de periode 2014 t/m 2017

3.1 Koers

De koers van ZOwonen voor de eerste 2 jaar van deze visitatie periode is gebaseerd op het ondernemingsplan voor de periode 2012 tot en met 2015, "Terug naar de Kern". Daarin is onze missie en visie verduidelijkt en is onze vastgoedstrategie vastgelegd. Een wezenlijke stellingname was de expliciete beperking van onze doelgroep tot de laagste inkomens. In de vastgoedstrategie is actief geanticipeerd op de bevolkingskrimp; onze woningvoorraad daalt in deze visie tot 10 á

11.000 in 2030. Daarnaast is ons financieel beleid in stappen uitgewerkt met o.m. als resultaat een investeringsstatuut dat als richtsnoer dienst doet voor onze vastgoedinvesteringen.

Voor de jaren 2016 tot en met 2019 is een nieuw bedrijfsplan gemaakt onder de titel “ZOwonen stuurt op Waarde”. Dit is bepalend geweest voor de tweede helft van de visitatieperiode van 2016 tot en met 2017. Daarin worden vier prioriteiten genoemd, t.w. betaalbaarheid en beschikbaarheid, verduurzaming, bewonersparticipatie en wonen en zorg. Opvallend in de vastgoedstrategie is dat voorzien wordt dat de krimp zich later doorzet dan in het vorige ondernemingsplan werd voorzien. Voorts is gekozen voor het DrieKamerModel voor een betere interne sturing en externe verantwoording. Daarnaast is de keuze voor processturing een wezenlijke in het streven naar verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

Hieronder wordt in het kort weergegeven wat de belangrijkste prestaties zijn op deze en aanpalende gebieden.

3.2 Betaalbaarheid en beschikbaarheid

ZOwonen voert een gematigd huurprijsbeleid. Gemiddeld is de werkelijke huur 71% van de maximaal redelijke huur. Bij de jaarlijkse huurverhoging is de beleidslijn om inflatie +/- 1% toe te passen. Dat leidt ertoe dat huren gematigd toegroeien naar de streefhuur (79% van de maximaal redelijke huur). Daarnaast maakt ZOwonen gebruik van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Qua beschikbaarheid focust ZOwonen zich op de primaire doelgroep. Van onze nieuwe bewoners behoort >76% tot de primaire doelgroep en >21% tot de secundaire doelgroep. Van deze beide categorieën tezamen huisvestten wij 98,7% conform Passend Toewijzen.

We hebben ons actief ingezet om de betalingsproblemen van onze bewoners te reduceren. Met succes: eind 2017 had 9,2% van onze bewoners betalingsmoeilijkheden, ten opzichte van gemiddeld 12% in de regio (2016). Het aantal huisuitzettingen daalde eveneens aanzienlijk.

3.3 Verduurzaming

Vanaf 2017 is een boost gegeven aan de verduurzaming van het woningbezit. Daarmee is een inhaalslag ingezet die ertoe leidt dat in 2021 gemiddeld label B behaald wordt conform de landelijke afspraken hierover in Aedes verband. De regierol is hierbij actief opgepakt, ook in die zin dat vernieuwende projecten zijn gerealiseerd die in onze sector als voorbeeldig gelden. In 2017 werd uiting gegeven aan deze versnelling door de ophoging van het reguliere budget met € 3,5M waardoor extra woningen konden worden verduurzaamd middels een schilaanpak.

3.4 Bewonersparticipatie

Met de huurdersbelangenverenigingen die op corporatieniveau samenwerken, is actief gewerkt aan een kwalitatief betere inbreng in beleidsonderwerpen op corporatieniveau. Daar is veel energie in gestoken in de afgelopen jaren. Dat heeft echter niet tot het gewenste resultaat geleid en dat is niet toe te schrijven aan de inzet van de kant van ZOwonen. Het onderlinge vertrouwen tussen de bewonersorganisaties staat zwaar onder druk, de samenwerking is kwetsbaar. De twee grootste bewonersorganisaties, die van Sittard en Geleen, zijn uit de ARH (Advies Raad Huurders) gestapt. De banden met de bewonerscommissies zijn aangehaald, de contacten zijn geïntensiveerd. Er zijn in gebieden waar nog geen bewonerscommissie aanwezig is. Er is een toename geweest in aantal bewonerscommissies.

ZOwonen mag trots zijn op het overleg met (georganiseerde) bewoners in herstructurerings- en renovatieprojecten. Bewoners worden in een vroeg stadium betrokken bij de planvorming en dat werkt in de praktijk uitstekend. Hierdoor heeft ZOwonen op dit gebied een positieve uitstraling.

3.5 Wonen en Zorg

ZOwonen werkt nauw samen met zorginstellingen. Om onze activiteiten op dit gebied beter te richten, is onze woonzorgvisie in nauwe samenwerking met de gemeente Sittard Geleen geactualiseerd. Daarin is o.m. bepaald hoe we ons eigen vastgoed moeten aanpassen ten behoeve van de groeiende groep van ouderen. Met PC-kwadraat is onderzoek verricht naar de exacte aantallen om ze zodoende in de portefeuillestrategie op te nemen. Tevens leerden we daar dat zorgscheefwonen met regelmaat voorkomt in onze portefeuille. Onze nieuwe Zorgvisie (2017) zet daar actie op.

Er is definitief besloten om in samenwerking met Zuyderland en de Van Wijnen een omvangrijk nieuwbouwproject voor ouderen in het centrum van Sittard te realiseren.

Belangrijk voor onze opgave op het snijvlak van wonen en zorg is de samenwerking met zorgorganisaties. Waar deze in het verleden veelal gedreven werd door traditionele huurrelaties, is nu een kentering te zien. Goed voorbeeld is "Housing Westelijke Mijnstreek". Daarin trekken corporaties, gemeenten en zorginstellingen samen op om de extramuralisatie in de zorg in goede banen te leiden. Voormalig intramurale cliënten worden begeleid in het zoeken van een passende woning. Hun begeleidingstraject loopt daar parallel aan.

3.6 Vastgoed

We sturen gericht op het realiseren van de vastgoedtransformatie zoals vastgelegd in het Portefeuilleplan 2014 dat gebaseerd is op de doelstellingen in het ondernemingsplan. Na enig oponthoud in de eerste jaren liggen we nu goed op koers. We hebben onze voorgenomen vastgoedproductie (sloop, nieuwbouw, renovatie) nagenoeg volledig gerealiseerd. Dat is o.m. te danken aan een betere interne vastgoedsturing. We slagen er zelfs in hier en daar versnelling in projecten aan te brengen door de professionele wijze waarop de bewonersparticipatie wordt georganiseerd.

Realisatie	2014	2015	2016	2017	Resultaat tot '17 T1	% van verwacht resultaat '17	% van tot. Progr.
Renoveren	0	110	232	464	806	100%	46%
Slopen	0	-83	-87	-79	-249	89%	17%
Verkopen	-61	-77	-72	-52	-262	175%	44%
Nieuwbouw	78	16	62	59	215	103%	15%

Bovenstaande tabel laat zien dat de plannen in de periode van 2014 t/m 2017 nagenoeg gehaald zijn. Lichte afwijking naar beneden zit in het slooperpercentage. Een overschrijding zit in de verkopen. Qua DAEB-verkopen hebben we daarom besloten te temporiseren. De laatste kolom toont de voortgang ten opzichte van eindjaar portefeuillestrategie (2026). De strategie wordt in 2018 herijkt en het eindjaar verlegd naar 2032.

3.7 Dienstverlening

De klantwaardering voor onze dienstverlening is een continu aandachtspunt. We zijn erin geslaagd om de klanttevredenheid op te krikken van 6,9 in 2014 naar 7,4 in 2017. Op 0,1 punt na had ZOwonen in 2017 de B klasse in de Aedes Benchmark bereikt. Er is veel inspanning geleverd op het gebied van dagelijks onderhoud waar we samenwerken met drie ketenpartners. In 2017 is een actieplan gestart dat ertoe moet leiden dat in 2018 het merendeel van de dagelijkse uitvoeringsproblemen is opgelost. Dat heeft ongetwijfeld een positieve invloed op de klantwaardering.

Ook voor de digitalisering van onze dienstverlening is extern veel waardering getoond. ZOwonen doet dit vanuit de overtuiging dat het grootste deel van de bewoners geholpen zijn met een toegankelijke service die 24/7 bereikbaar is. Voor een deel van de bewoners is juist het directe contact wezenlijk om zich echt geholpen te weten.

3.8 Leefbaarheid

We hebben de samenwerking met onze partners (o.a. gemeente, zorg) geïntensiveerd en een nieuwe samenwerkingsstructuur in het leven geroepen. Daaruit volgden nieuwe mandaten en werkafspraken in team Leefbaarheid en Bewonersparticipatie. De professionals in de wijk zijn daardoor beter in staat om zelfstandig de juiste keuzes te maken en te handelen. Daarnaast is een aantal aandachtswijken benoemd in de portefeuillestrategie. In enkele daarvan zijn VBT's (Veilige Buurten Teams) opgezet die erop gericht zijn samen met onze partners en de bewoners te werken aan leefbaarheid en sociale cohesie.

In 2017 zijn voor het eerst kennismakingsgesprekken met nieuwe huurders ingezet als nieuw instrument. We gaan bij elke nieuwe huurder op bezoek in de tweede huurmaand om de huurder welkom te heten. Daarnaast hebben we een gestructureerde vragenlijst die we doorlopen om te toetsen of de eerder verstrekte informatie is begrepen, of ze op hun plek zijn in de nieuwe woning en of er nog hulpvragen zijn voor ZOwonen. Op deze manier weten we waar extra aandacht en hulp nodig is en kunnen we gelijk ingrijpen.

4. Belanghouders

In de vorige visitatie is erop gewezen dat de belanghouders van ZOwonen de expliciete keuze voor de lage inkomens en kwetsbaren onderschrijven, maar soms een afwachtende houding waarnemen op aanpalende thema's. "De corporatie kan nog winnen aan doortastendheid en het uitvoeren van de regierol". Vanuit het veld is daar behoefte aan, zo werd gesteld.

Daar volgden een aantal adviezen uit voort. Zoals de navolgende. Zoek naar een gezamenlijke basis voor beleidskeuzes met belanghebbenden. Neem hen mee in het afwegingsproces en bezie mogelijkheden om externe en interne besluitvormingsprocessen nader op elkaar af te stemmen. Tracht op een aantal thema's op de voorgrond te treden en hierin de voortrekkersrol te nemen. ZOwonen heeft zich deze aanbevelingen ter harte genomen en is daarmee aan de slag gegaan. In het voorgaande zijn de belangrijkste prestaties al benoemd. Hieronder worden enkele markante ontwikkelingen in de relatie naar belanghouders genoemd.

Er wordt veel waardering uitgesproken voor ons Driekamer Model omdat dat ons in staat stelt om strategische keuzes met o.a. bewonersorganisaties en gemeenten helder te bespreken. Daar is in de afgelopen jaren veel energie in gestoken. Uitdrukkelijk was daarbij de insteek om samen afwegingen te maken en de consequenties in beeld te brengen. En ons niet, zoals eerder wel eens werd opgemerkt, te beperken tot het uitleggen aan derden van onze keuzes. En ja, het kan nog beter en daar wordt ook op ingezet in de komende jaren.

Belanghouders zijn in diverse themabijeenkomsten in de gelegenheid gesteld input te leveren op belangrijke strategische en beleidsmatige afwegingen. Om ons DrieKamerModel te voeden hebben we ervoor gekozen samen met belanghouders een verkenning te maken van het voor ZOwonen relevante Maatschappelijke Kader. Daarnaast zijn thema's als woonruimteverdeling en woonzorg aan de orde geweest. Leden van de raad van commissarissen nemen deel aan deze bijeenkomsten.

In regionaal verband heeft ZOwonen hard getrokken aan de totstandkoming van prestatie afspraken met gemeenten en sinds de Woningwet ook met bewonersorganisaties. Dat gebeurt op

regionaal en op gemeentelijk niveau in de vorm van meerjarige afspraken en jaarplannen. In de loop van de tijd zijn de resultaatafspraken steeds handzamer geworden en is het overlegcircuit dat het aanvankelijk was ingedamd tot een hanteerbaar proces.

Op provinciaal niveau is werk gemaakt van samenwerking met de grootse Limburgse corporaties, de C8. De bestuurder van ZOwonen heeft vanaf de start de voorzittersrol vervuld. Intussen is een sfeer ontstaan die de uitrol van concrete samenwerking op o.m. het gebied van IT mogelijk maakt. ZOwonen heeft zich zelfs in haar keuze voor de leverancier van het ERP-pakket laten leiden door de keuze die andere C8 deelnemers hebben gemaakt. ZOwonen heeft zich opgeworpen als trekker van de C8 samenwerking op ERP-gebied.

5. ZOwonen als organisatie

In de organisatie ontwikkeling van ZOwonen staan de volgende kern doelstellingen centraal:

1. Operational Excellence (dingen in een keer goed doen);
2. Procesgericht en resultaatgericht werken;
3. Verbinden van strategie, tactiek en operatie;
4. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie;
5. Zelforganisatie door de medewerkers.

Er hebben ingrijpende veranderingen plaatsgevonden door de invoering van de tactische laag (assetmanagement) in de vastgoedsturing, de kanteling van de werkprocessen (oude afdelingen zijn opgeheven), en het vormen van zelforganiserende teams. Werkprocessen zijn opnieuw gedefinieerd, de formatie is aangepast en er zijn vele vacatures ingevuld (ca. 40 in 2 jaar). Dat heeft uiteraard tot veel dynamiek geleid. Over het geheel genomen, kan vastgesteld worden dat een onomkeerbaar proces is ingezet dat veel meer klantfocus, meer rendementsturing en meer professionaliteit heeft gebracht. Tel daarbij op dat de medewerkerstevredenheid zich de laatste jaren rond de 7,5 gemiddeld beweegt (en zelfs 7,9 voor de 10 belangrijkste onderdelen), dan mag van een succes worden gesproken. Dat wil niet zeggen dat het allemaal vanzelf gaat en dat zich geen fricties voordoen. Vooral de invulling op managementniveau van het dienend leiderschap is niet zonder slag of stoot verlopen. Aan de andere kant mag worden vastgesteld dat het gedachtegoed m.b.t. zelforganiserende teams steeds beter verankerd is in de organisatie.

Op HRM gebied streeft ZOwonen naar betrokken, enthousiaste en trotse medewerkers. Dat zijn medewerkers, die weten waar onze klanten behoefte aan hebben. En die willen leren van geleverde prestaties en van de gemaakte fouten. Om vervolgens steeds beter te willen worden. Ingezet is op de ontwikkeling van dienend leiderschap, uitgebreide en intensieve opleidingsprogramma's en een inspirerende werkomgeving. De leidende organisatieprincipes zelforganisatie, resultaatgerichtheid en samenwerken ontwikkelen wij met behulp van een Leergang Persoonlijk Leiderschap en de ZO teamtrainer. Aan de Leergang Persoonlijk Leiderschap hebben ca. 20% van de medewerkers (bestuurder, MT-leden, procesleiders, sleutelfiguren) deelgenomen. De ZO teamtrainer is een HR-instrument voor zelfanalyse. Teams kunnen met behulp van feedback principes zelf een analyse uitvoeren en bepalen in welke mate zij beschikken over de kwaliteiten, die nodig zijn voor zelforganisatie, resultaatgerichtheid en samenwerken.

Onder de naam ZOwaarderen is een start gemaakt met het opzetten van een vernieuwd functionerings- en beoordelingssysteem. In overleg met de OR wordt in 2018 een pilot uitgevoerd waaraan een representatieve dwarsdoorsnede van de medewerkerspopulatie (30%) zal deelnemen. Werkvitaliteit is een continu aandachtspunt. Om de twee jaar worden Medewerkers Motivatie Metingen uitgevoerd. In 2014 was het gemiddelde 7,1, in 2016 7,6 en in 2018 7,4. Een mooie bovengemiddelde score getuigt op de dynamiek van de interne ontwikkelingen de laatste jaren.

6. Nieuwe uitdagingen

Het nieuwe bedrijfsplan verschijnt in 2019. Betaalbaarheid en beschikbaarheid zijn speerpunten en dat wordt vertaald in o.a. een gematigd huurprijsbeleid en een gericht woonruimteverdelingsbeleid. Uiteraard is onze vastgoedopgave zeer bepalend. We baseren ons op het nieuwe strategisch voorraadbeleid dat in het voorjaar 2018 in de vorm van een portefeuilleplan verschijnt. In dat kader zal de doelstelling ten aanzien van verduurzaming leidend zijn. Om deze te realiseren, moet financieel scherp aan de wind gevaren worden.

Onze dienstverlening wordt op een continu hoog peil qua klantwaardering gebracht en gehouden. De digitalisering van onze dienstverlening wordt doorgezet ten behoeve van een grote groep klanten die daarbij gebaat zijn.

Op het gebied van woonzorg wordt de samenwerking met zorg-, hulpverlenings- en welzijnsorganisaties verder geïntensiveerd. “Terug” naar de Bedoeling is een centraal thema bij de aanpak van problemen waar bewoners mee geconfronteerd worden die minder zelfredzaam zijn. Met organisaties die ertoe doen worden om die reden op wijkniveau effectieve samenwerkingsverbanden gesmeed, waardoor problemen effectiever en goedkoper worden opgelost.

De leefbaarheid in wijken en buurten krijgt alle aandacht en bewoners hebben daarin een bepalende rol; zij worden actief ondersteund door de corporatie. Bewonersparticipatie wordt in een eigentijdse jas gegoten om bewoners actief te betrekken bij ons beleid en beheer. Zelfbeheer in alle vormen wordt actief bevorderd en leidt tot tastbare resultaten. In al deze ontwikkelingen wordt onze opstelling gekenmerkt als “dichtbij onze bewoners”. Iedereen doet ertoe.

De relatie met belanghouders moet zodanig doorontwikkeld worden dat zij niet alleen geraadpleegd worden, maar ook actief betrokken worden in het besluitvormingsproces. We ontwikkelen nieuwe eigentijdse vormen om de dialoog om de agenda voor onze maatschappelijke opgave op te halen. En ons achteraf te verantwoorden.

De samenwerking in C8 verband wordt verder uitgebouwd van IT naar inkoop, HRM en andere velden. Intern zet de ontwikkeling naar zelforganiserende teams zich met kracht door. Blijve medewerkers maken blijve klanten. Er wordt blijvend ingezet op de ontwikkeling van de medewerkers, ZOwonen toont zich een aantrekkelijke werkgever, de medewerkerstevredenheid wordt op een hoog niveau gehandhaafd.

Ton Mans, maart 2018

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

1. Inleiding

In het voorjaar van 2018 voerde Ecorys de maatschappelijke visitatie uit over de periode 2014 t/m 2017. In datzelfde voorjaar wisselde ZOwonen van directeur-bestuurder en verwelkomde de RvC een groot aantal nieuwe leden. Dat zorgde voor een bijzonder procesverloop: de pensionerend bestuurder verzorgde in opdracht van de RvC het position paper, de waarnemend bestuurder schoof aan in de interviews en de nieuwe bestuurder en RvC ontvangen het eindrapport. In deze bestuurlijke reactie ligt de focus op de lessen, die ZOwonen voor de toekomst kan trekken om haar maatschappelijke opgave te bedienen.

2. Een opwaartse lijn

De visitatiecommissie heeft in haar analyse teruggerepen op de visitatie uit de vorige periode. Naar aanleiding van het rapport uit 2015 heeft ZOwonen in haar ondernemingsplan de ambitie geuit om nadrukkelijk te sturen op waarde. In de implementatie van die voornemens geeft de commissie aan dat de juiste regionale opgaven zijn benaderd en van actie zijn voorzien. Dat bevestigt de opwaartse lijn, die de organisatie zelf ervaart en door de vorige bestuurder in het position paper zijn opgetekend. Vertaald naar scores constateren we dat de opwaartse lijn over de jaren is voortgezet:

- Presteren naar Opgaven en Ambities van 7,2 naar 7,1
- Presteren volgens Belanghebbenden van 6,8 naar 7,0
- Presteren naar Vermogen van 6,6 naar 7,4
- Presteren ten aanzien van governance 7,0 naar 7,3

In haar rapport bemerkt de visitatiecommissie dat de implementatie van het ondernemingsplan een forse interne component heeft gekend. Tevens merkt zij op dat de realisatie van de opgaven desondanks met ruim voldoende is beoordeeld. Daarin worden ondermeer de huisvesting van de primaire doelgroep genoemd, als ook de aandacht voor specifieke doelgroepen als statushouders en urgenten. Een goede beoordeling volgt voor de financiële positie, die als voldoende sterk wordt omschreven. Dat vormt een goede basis voor toekomstige opgaven in het werkgebied. De governance is volgens de visitatiecommissie op orde. Daarin ziet de commissie verbetering ten opzichte van de vorige visitatie. Idem voor de externe legitimering, die sterk is verbeterd op het betrekken van belanghebbenden bij de vorming en uitvoering van beleid.

3. We zien dat aandacht nodig is.

Hoewel de scorekaart tot lichte tevredenheid stemt, schuilt in de tekstuele toelichting de nuance. De visitatiecommissie waardeert over het algemeen de prestaties in het licht van de opgaven met een ruime voldoende. De perceptie van belanghebbenden wijkt echter op onderdelen af van het oordeel van de visitatiecommissie.

Prestatieveld	Huurders	Gemeenten	Overige	Eindcijfer belangh.	Eindcijfer visit.cie.
Huisvesten van de primaire doelgroep	5	6,9	7,6	6,5	7,4
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	8	7	7,5	7,5	7,2
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7	7,1	7,4	7,2	7,1
(Des)investeren in vastgoed	7	6,6	7,4	7,2	6,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7,2	6,9	7,5	7,2	7,4

De grootste afwijking tussen het oordeel van belanghebbenden en de visitatiecommissie is te zien in de beoordeling van het (des)investeren in vastgoed. De prestatietabel laat zien dat ZOwonen op onderdelen haar voornemens niet realiseert, ondermeer op planmatig onderhoud en sloopaantallen. Belanghebbenden waarderen de prestaties hoger, waarbij het contact met bewoners genoemd wordt als positief. Desalniettemin ervaren andere belanghebbenden diezelfde ZOwonen als lastig bereikbaar.

Opvallend is tevens het verschil van beoordeling aangaande het huisvesten van de primaire doelgroep. Waar de visitatiecommissie op basis van bestudeerde stukken een bovengemiddeld cijfer geeft, ontvangt ZOwonen van haar huurdersbelangenverenigingen een onvoldoende. Als argument daarvoor noemt men een tekort aan goedkope woningen en het gehanteerde huurbeleid, met name bij eengezinswoningen.

Met name het laatste verschil is kenmerkend voor de invloed die belanghebbenden ervaren op beleid bij ZOwonen. Professionele organisaties waarderen die met een 8,1 terwijl huurders op hetzelfde onderdeel een 5 geven. Een groot verschil, dat door de visitatiecommissie is vervat in één van de aanbevelingen.

4. Drie aanbevelingen

Op aangeven van de visitatiecommissie destilleert ZOwonen drie majeure aanbevelingen uit het rapport:

1. De relatie met belanghouders, waaronder gemeenten en huurders, dient geïntensiveerd te worden. Daarbij dient de focus vooral te liggen bij het aangaan van een dialoog op het moment dat keuzes nog open liggen. De huidige samenwerkingsvorm is nog teveel geënt op uitleggen van reeds gemaakte keuzes.

Reactie ZOwonen:

De organisatie erkent dat op gebied van de samenwerking met belanghouders een volgende stap mogelijk is. Met name op het gebied van planmatige onderwerpen zijn stappen gezet, nu dient het niet-planmatige te volgen. Daarbij hebben wij de ambitie die de visitatiecommissie aanstipt: het gesprek begint bij het samen destilleren van de opgaves. Het traject waarbij gemeente Sittard-Geleen en ZOwonen samen werkten aan een analyse van het segment "wonen en zorg" is volgens ons hier een goed voorbeeld van.

ZOwonen is voornemens om belanghouders op andere vormen te gaan betrekken bij het maken, uitvoeren en evalueren van beleid. Bij wijze van proef heeft een bewonersonderzoek (ca. 2.500 respondenten) plaatsgevonden en start een proef met een bewonerspanel. Daarbij is de positie van de georganiseerde huurdersorganen een aandachtspunt, ook qua representativiteit en onderlinge samenwerking.

2. De digitale huishouding maakt het niet mogelijk om bepaalde detailinzichten te verkrijgen waar het gaat om huisvesten van bijzondere doelgroepen. Daarbij geeft de commissie aan dat operationele data aandacht behoeft, ook voor het samen optrekken met belanghouders.

Reactie ZOwonen:

ZOwonen heeft met het starten van diverse projecten reeds onderkend dat hier aandachtspunten liggen. In jaarplannen van 2019 zijn deze wederom als strategische speerpunten benoemd. Dat is eerder het geval geweest zonder dat het heeft geleid tot significante verbetering. Dat is een doorn in het oog van de organisatie. Desalniettemin zijn urgentiebesef en organisatorische randvoorwaarden aanwezig om tot een succesvolle vervolgstap te komen.

Tevens concludeert ZOwonen dat het –ongeacht de digitale inrichting– een opgave blijft om de vragen van belanghouders feitelijk te beantwoorden.

Met regelmaat worden aannames of uitzonderingen aangehaald om corporatiebeleid aan te scherpen. Het blijft daarin lastig om aan de ene zijde passend beleid te voeren en aan de andere zijde voldoende ruimte te houden voor maatwerk. Daarin ZOWonen pleit ervoor hier oog te blijven houden voor de kernopgaven en daar dan ook beleid op toe te spitsen. Voor het overige zijn gezond verstand en een open dialoog de geijkte middelen.

3. De positionering van de maatschappelijke opgave mag volgens belanghebbenden voorname. De profilering als "vastgoedbedrijf met een maatschappelijke opgave" lijkt volgens de commissie een bepaalde volgorde uit te stralen, die niet noodzakelijk is.

Reactie ZOWonen:

Eind 2018 start ZOWonen met het opstellen van het bedrijfsplan voor de periode 2019-2022. Daarin komt de heroverweging van de missie/visie ter sprake. Het is aannemelijk dat de maatschappelijke positionering hierin een groter wordende rol speelt.

Ook heeft ZOWonen de overtuiging dat het kan groeien in het visualiseren van haar maatschappelijke taken. Tijdens de uitvoering van deze visitatie kwam meermaals aan het licht dat ZOWonen geen communicatieve houding heeft, die maatschappelijke inspanningen breed in de etalage zet. Projecten zijn aanwezig –zo concludeert ook de visitatiecommissie- en ZOWonen kan die met meer trots en aandacht communiceren.

4. Onze eigen toevoeging

Op pagina 11 concludeert de visitatiecommissie dat ZOWonen haar PDCA-cyclus op orde heeft. Daar denkt de organisatie zelf kritischer over. Interne audits, die ook voor de visitatie zijn verstrekt, over de periode 2017-2018 laten zien dat het effectueren van beleidsvoornemens aandacht behoeft ("act"). Dat heeft ertoe geleid dat de operatie maatregelen heeft getroffen, die via een act-monitor tot op detailniveau worden gecheckt.

Daarnaast ziet ZOWonen binnen dit onderwerp een relatie naar haar eigen topstructuur. De visitatiecommissie concludeert dat ZOWonen de afgelopen periode haar focus ten dele intern heeft gehad. Dat klopt. De organisatie zoekt momenteel haar externe belanghouders nadrukkelijker op, maar is intern nog niet op volle kracht. Eind 2018 dient hier duidelijkheid over te bestaan, zodat alle voorwaarden voor een volwaardige PDCA-cyclus én daarmee het maatschappelijk presteren voorhanden zijn.

5. En nu aan de slag

Met het nieuwe bedrijfsplan in het vooruitzicht denkt ZOWonen voldoende basis te hebben voor de toekomst. Gelijktijdig met de uitvoering van deze maatschappelijke visitatie voerde ZOWonen een bewonersonderzoek uit. Beide geven voldoende aanknopingspunten om verdere dialoog met belanghouders en collega's aan te gaan. Wat dat betreft is de toon gezet: ZOWonen waardeert de inzichten en is klaar voor de volgende stap!

Mede namens de Raad van Commissarissen,

Janine Godderij (bestuurder)

1 november 2018

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

ZOwonen

Naam	Functie
De heer Braun	Raad van Commissarissen
De heer Claessen	Raad van Commissarissen
De heer Verwijlen	Raad van Commissarissen
De heer Mans	Voormalig directeur-bestuurder
Mevrouw Hekking	Interim directeur-bestuurder
Mevrouw Godderij	Directeur-bestuurder
De heer Foppen	Manager financiën en stafdiensten
De heer Revenich	Businesscontroller

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
De heer Guyt	Wethouder Volkshuisvesting gemeente Sittard-Geleen
De heer Geurts	Beleidsadviseur Wonen en Zorg gemeente Sittard-Geleen
De heer Diederien	Wethouder Volkshuisvesting gemeente Beek
De heer Klarenaar	Beleidsadviseur gemeente Beek
De heer Wolff	Wethouder gemeente Schinnen / Onderbanken
De heer Eijpe	Beleidsadviseur gemeente Schinnen / Onderbanken
De heer Wackers	Wethouder gemeente Echt-Susteren
De heer Heijman	Beleidsadviseur gemeente Echt-Susteren
Mevrouw Hogeboom	Lid Huurdersbelangenvereniging
De heer Ekermans	Lid Huurdersbelangenvereniging
De heer Koelman	Lid Huurdersbelangenvereniging
De heer Gennekens	Lid Huurdersbelangenvereniging
Mevrouw Boesten	Lid Huurdersbelangenvereniging
De heer Boesten	Lid Huurdersbelangenvereniging
De heer Goffin	Lid Raad van Bestuur/COO Care/CFO Zuyderland
Mevrouw Heffels	Lid Raad van Bestuur Levanto
Mevrouw Gorrisen	Programmamanager Huisvesting Levanto
Mevrouw Van Nieuwburg	Regisseur Integrale Veiligheid en Openbare Orde
De heer Struijcken	Heijmans Woningbouw B.V.
Mevrouw Pijnenburg	Heijmans Woningbouw B.V.
De heer Lomme	Van Wijnen
Mevrouw Bosman	Projectleider gebiedsgericht werken
Mevrouw Rovers	Procesmanager gebiedsgericht werken

Bijlage 4: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van ZOwonen die toeziet op de periode 2014 tot en met 2017 en die is uitgevoerd in de periode april tot en met juli in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met ZOwonen hebben.

Rotterdam, 1 april 2018



Maarten Nieland

Principal consultant en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

ZOwonon

Visitatieperiode april tot en met juli

verklaren hierbij

- a) dat de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden
- b) geen relaties, privé noch zakelijk, te onderhouden met de corporatie en
- c) in de vier jaar voorafgaand aan de visitatie geen advies- en/of interim-opdrachten te hebben uitgevoerd op beleidsterreinen en deze in de komende twee jaar ook niet te zullen uitvoeren bij deze corporatie.

Naam en handtekening:

Maarten Nieland



Naam en handtekening:

Robert Kievit



Naam en handtekening:

Pim de Roos



Naam en handtekening:

Rixt Bos



Plaats:

Sittard

Datum:

1 april 2018

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland



Naam, titel:

M. Nieland (Maarten), drs., RA

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant

Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam
1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Locatieontwikkeling Ecorys, voorzitter en projectleider
visitaties woningcorporaties
2012 – 2016 Senior Manager EY, branchegroep Woningcorporaties
2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate
1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

Na zijn afstuderen aan de faculteit Bedrijfseconomie is Maarten gaan werken bij PricewaterhouseCoopers (PwC). Daar heeft hij ook de postdoctorale opleiding tot Registeraccountant voltooid. In 1998 is Maarten overgestapt naar de adviespraktijk van PwC en heeft zich daar gericht op met adviesopdracht bij instellingen in de gehandicaptensector. Hij was betrokken bij een aantal landelijke benchmarks die in de gezondheidszorgsector en woningcorporatiesector die door PwC werden uitgevoerd.

Sinds 2005 is Maarten betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van visitaties. Inmiddels heeft hij ongeveer 70 visitaties uitgevoerd. Naast visitaties heeft Maarten zich gericht op beleidsmatige en strategische vraagstukken bij woningcorporaties. In 2006 is hij verantwoordelijk geworden voor de door PwC uit te voeren visitaties. In 2012 heeft hij deze rol bij EY ook op zich genomen en daar ongeveer 30 visitaties begeleid. Sinds april 2017 is Maarten verbonden aan Ecorys, alwaar hij zich ook op de maatschappelijke visitaties richt.

Bij Ecorys werkt Maarten als Principal Consultant op de afdeling Location Development. Met zijn achtergrond in maatschappelijke visitaties en advieservaring met beleidsmatige, strategische en financiële vraagstuk bij woningcorporaties vormt hij een belangrijke schakel in het uitvoeren van de maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties. Maarten beheerst alle onderdelen van de visitatie.

Kernvaardigheden waarover Maarten beschikt zijn onder andere het procesmatig begeleiden van complexe processen, het optreden als facilitator bij verandertrajecten, het functioneren als klankbord en sparringpartner voor Raden van Bestuur en Raden van Toezicht.

Secretaris

Robert Kievit



Naam, titel:

R.H.A Kievit (Robert), Ir./MSc

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2011 - 2013	Master Real Estate & Housing, Technische Universiteit Delft
2005 - 2011	Bachelor Bouwkunde, Technische Universiteit Delft
1998 - 2004	Vwo, Walburg College Zwijndrecht

Loopbaan:

Sinds 2015	Consultant Location Development, Ecorys
2014 - 2015	Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014	Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielschets:

Robert is na zijn studie aan de Technische Universiteit Delft als projectmedewerker aan de slag gegaan bij woningcorporatie Portaal te Utrecht. Binnen Portaal is Robert actief geweest op de afdeling Vastgoedbeheer, alwaar hij zich onder andere heeft beziggehouden met de ontwikkeling van beleid. Na zijn overstap naar PVM Rotterdam is Robert zich gaan inzetten voor de ontwikkeling van risicomanagement binnen woningcorporaties. Robert is coauteur van het boek *Code Rood: Risicomanagement voor woningcorporaties*. Het boek is ontwikkeld in samenwerking met een achttal woningcorporaties. Daarnaast heeft hij gefunctioneerd als projectleider van verschillende projecten voor woningcorporaties en overheden.

Als consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van de woningmarkt en werklocaties (zowel kantoren als bedrijventerreinen), voor zowel publieke als private opdrachtgevers. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

Kernwaarden waarover Robert beschikt zijn onder andere het functioneren als spin in het web/teamspeler, het functioneren als (kritisch) klankbord, het samenbrengen van personen en het behouden van overzicht. Robert is zorgvuldig, verantwoordelijk, sociaalvaardig en kritisch.

Commissielid

Rixt Bos

Naam, titel, voorletters:

Bos, MSc, R.A.



Geboorteplaats en –datum:

Hengelo, 9 maart 1993

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

2016 - 2017	Master Urban and Regional Planning, Universiteit van Amsterdam
2015 - 2016	Premaster Spatial, Transport, and Environmental Economics, Vrije Universiteit Amsterdam (7 maanden)
2012 - 2016	Bachelor Sociale Geografie en Planologie, Rijksuniversiteit Groningen
2014 - 2015	Minorvakken buitenland, Lunds Universitet in Zweden (5 maanden)
2005 - 2011	Atheneum, Montessori College Twente

Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant Regions and Cities, Ecorys
April - juni 2017	Afstudeerstagiaire Omgevingswet, Rho Adviseurs voor Leefruimte
Maart - juli 2016	Stagiaire Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Provincie Zuid-Holland

Profielchets:

Rixt Bos MSc is commissielid. Rixt is gespecialiseerd in ruimtelijke vraagstukken en planologie. Recent heeft zij onderzoek gedaan naar de verantwoordelijkheden binnen lokale overheden rond de Omgevingswet in het kader van integraal werken.

Vanuit haar studie en werkervaring heeft Rixt kennis van en ervaring met het organiseren en uitvoeren van onderzoek naar vraagstukken waarin de uiteenlopende invalshoeken en belangen van stakeholders samenkomen. Ze heeft een brede interesse in ruimtelijke vraagstukken in het publieke domein, is analytisch sterk en is in staat om te verbinden.

Deze achtergrond en eigenschappen zet zij als consultant bij Ecorys in bij verscheidene onderzoeks- en adviesopdrachten. Rixt werkt voor woningcorporaties, lokale overheden, regio's en ministeries. Zij voert onder andere onderzoek uit met betrekking tot flexwonen en wonen & zorg.

Commissielid

Pim de Roos

Naam, titel, voorletters:

de Roos, MSc, P.J.A.

Geboorteplaats en –datum:

Heerlen, 29 december 1991



Huidige functie:

Consultant Ecorys

Onderwijs:

2015 - 2017	MSc Urban, Port and Transport Economics, Erasmus School of Economics cum laude
2011 - 2015	BSc Economics and Business Economics, Universiteit Utrecht

Loopbaan:

Sinds 2017	Consultant
------------	------------

Profielschets:

Pim de Roos is als ruimtelijk econoom afgestudeerd aan de Erasmus Universiteit en werkt als consultant bij Ecorys. Bij Ecorys voert Pim advies- en onderzoeksopdrachten uit met betrekking tot ruimtelijke ordening. Pim beschikt over brede kennis van de woningmarkt door zijn ervaring met de maatschappelijke visitatie van Maaskant Wonen, diverse woningmarktadviezen en het woningmarktmodel dat hij ontwikkeld heeft. Tevens heeft hij ervaring met maatschappelijke kosten-batenanalyses en impactassessments voor diverse opdrachtgevers. In zijn werk is hij analytisch en hanteert hij een integrale benadering op maatschappelijke vraagstukken. Daarmee is Pim in staat een objectieve bijdrage te leveren aan de maatschappelijke beoordeling van woningcorporaties.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Bedrijfsplan 2012-2015: Terug naar de kern Bedrijfsplan 2016-2019: ZOwonen stuurt op waarde Kaderbrieven 2014 t/m 2017 Integraal huurbeleid 2014, 2015 & 2017 Beleidsplan ICT 2014-2017 Laatste Kans Beleid 2017 Verkoopbeleid 2016 Servicekostenbeleid Jaarverslagen 2014 t/m 2017 M- en T-rapportages 2014 t/m 2017 Jaarplannen 2014 t/m 2017 Woonvisies van gemeenten in het werkgebied Prestatieafspraken met gemeenten in het werkgebied Convenant Housing Westelijke Mijnstreek Jaarverslag Housing Westelijke Mijnstreek 2014 t/m 2017 Uitvoeringsovereenkomst Wmo Convenant Gemeente Beek 2016-2018 Corporatie in Perspectief 2014 t/m 2017 ZOkoers (handleiding)
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Adviezen Huurdersorganisaties 2014 t/m 2017 Documenten Doorontwikkeling Huurdersorganisaties Onderzoeken naar klanttevredenheid
Presteren naar Vermogen (PnV)	Oordeelsbrieven 2014 t/m 2017 Toezichtsbrieven 2014 t/m 2017 Corporatie in Perspectief 2014 t/m 2017 Jaarverslagen 2014 t/m 2017 M- en T-rapportages 2014 t/m 2017 Borgingsplafond en borgbaarheid 2014 t/m 2017 Meerjarenbegrotingen 2014 t/m 2017 Financieel Beheer en Beleid Plan 2017 Treasurystatuut en treasuryjaarplan 2014 t/m 2017
Governance	Position Paper Jaarverslagen 2014 t/m 2017 M- en T-rapportages 2014 t/m 2017 Verslagen RvC-vergaderingen 2014 t/m 2017 Bestuursbesluitenlijst Zelfevaluaties 2014 t/m 2017 Profielschets RvC 2016 Rooster van aftreden 2014 t/m 2017 Statuten 2016 Klokkenluidersregeling Integriteitscode

Bijlage 7: Prestatietabel

Huisvesten van de primaire doelgroep

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		7,2
Woningcorporaties wijzen per 1 januari 2011 tenminste 90% van de vrijkomende woningen met een huurprijs onder €652,52 (prijsspeil 2011) toe aan de primaire doelgroep: huishoudens met een inkomen beneden de 33.614 euro (prijsspeil 2011). Deze regel is per 1 januari 2016 gewijzigd in de 80-10-10-regel, waarbij 80% van de vrijkomende woningen dient te worden toegewezen aan de primaire doelgroep. 10% van de vrijkomende woningen mag worden toegewezen aan de middeninkomens en 10% van de woningen mag vrij worden toegewezen, met voorrang aan urgenten.	ZOwonen heeft passend toegewezen: 2014: 95,2% (Jaarverslag 2014, p. 14) 2015: 94,7% (Jaarverslag 2015, p. 26). 2016: 95,0% (Jaarverslag 2016) 2017: 94,7% (Jaarverslag 2017)	8
Woningcorporaties moeten sinds 1 januari 2016 'passend toewijzen'. 95% van alle huishoudens met recht op huurtoeslag moet een woning toegewezen krijgen met een huur onder de desbetreffende aftoppingsgrens.	ZOwonen heeft passend toegewezen: 2016: 97,0% (Jaarverslag 2016, p. 17). 2017: 98,7% (Jaarverslag 2017)	7
Huishoudens die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag worden in Sittard-Geleen gehuisvest in segment tweede aftoppingsgrens en huurtoeslaggrens (Prestatieafspraken SG 2017, p.9)	ZOwonen huisvest de inkomens die niet in aanmerking komen voor huurtoeslag met name in woningen boven de tweede aftoppingsgrens (Evaluatie prestatieafspraken 2017, p.11).	7
ZOwonen heeft een taakstelling voor het huisvesten van statushouders: 2014: geen vastgelegde opgave bekend. 2015: 195 (Jaarverslag 2016, p. 18). 2016: 300 (Jaarverslag 2016, p. 18) 2017: 221 (incl. 70 achterstand) (Jaarverslag 2017)	ZOwonen heeft statushouders gehuisvest in de bestaande woningvoorraad: 2014: geen data bekend 2015: onbekend aantal personen (82 woningen) 2016: 246 personen (97 woningen) 2017: 235 personen (95 woningen) In 2015 werd het aantal gehuisveste personen nog niet geregistreerd. ZOwonen heeft toen wel invulling gegeven aan de taakstelling. ZOwonen heeft geen inzicht in de ontwikkelingen na het eerste huurcontract, bijvoorbeeld met betrekking tot nareizigers Het aantal gehuisveste statushouders verschilt per gemeente. ZOwonen heeft in Sittard-Geleen, Onderbanken en Beek meer statushouders gehuisvest dan volgens de taakstelling nodig was. In de gemeente Echt-Susteren heeft ZOwonen aan het einde van 2017 een achterstand van 7 personen (Jaarverslag 2017).	7
ZOwonen en de gemeenten gaan, indien meer dan 10% van de vrijkomende woningen wordt toegewezen aan statushouders, in overleg met elkaar. Het doel van het overleg is om na te gaan of het noodzakelijk is om aanvullende maatregelen te treffen. ZOwonen gaat dan	ZOwonen heeft een percentage van de vrijgekomen woningen toegewezen aan statushouders: 2014: niet bekend 2015: 7,0% (Jaarverslag 2015, p. 28)	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
ook overleg aan met haar huurderorganisaties (Prestatieafspraken 2016/2017)	2016: 9,2% (Jaarverslag 2016, p. 18). 2017: 9,0% (Jaarverslag 2017) De cijfers betreffen het totaal van alle gemeenten. In individuele gemeenten was sprake van de overschrijding van de 10%-norm. ZOWonen heeft in 2016 in Sittard-Geleen waar sprake was van een overschrijding aanvullende maatregelen onderzocht dan wel in de praktijk gebracht, waaronder het ontzorgingsarrangement (Evaluatie Prestatieafspraken 2016, p.9). In 2017 wordt het ontzorgingsarrangement als instrument in de koelkast gezet omdat het niet aanslaat bij particuliere eigenaren (Evaluatie Prestatieafspraken 2016, p.20).	
De gemeenten Echt-Susteren en Sittard-Geleen hebben ZOWonen gevraagd of zij bereid is standplaatsen en huurwoonwagens in eigendom over te nemen. ZOWonen heeft aangegeven onder voorwaarden bereid te zijn mee te werken aan een de overdracht (Jaarverslag 2014, p. 15).	ZOWonen ziet het huisvesten van woonwagenbewoners als een reguliere taak. ZOWonen heeft in 2016 huurwoonwagens en huurstandplaatsen overgenomen van de gemeente Sittard-Geleen (92 standplaatsen, 9 huurwagens en 4 chalets) en Echt-Susteren (8 huurstandplaatsen en 5 huurwoonwagens) (Jaarverslag 2016, p. 18). In 2017 is ZOWonen gestart met de voorbereiding van de overdracht van een woonwagenlocatie in de gemeente Schinnen.	7
Betaalbaarheid		7,5
ZOWonen hanteert een jaarlijkse huurverhoging van inflatie +/-1% met een minimum van 0%. inflatie (Prestatieafspraken 2017, p.6).	ZOWonen voert huurverhogingen door. Voor sociale huurwoningen (gereguleerd) is de huurverhoging: 2014: 2,86% gemiddeld 2015: 1,42% gemiddeld (0,0-1,3%) 2016: 0,97% gemiddeld (0,0-2,0%) 2017: 0,99% gemiddeld (0,0-1,3%) ZOWonen heeft de huurverhoging vanaf 2014 gerelateerd aan de streefhuur. Indien de huidige huur onder de streefhuur lag dan werd de huur met 3,5% verhoogd (inflatie van 2,5% plus 1%). Indien de nieuwe huur als gevolg van de 3,5% huurverhoging uit boven de streefhuur dan werd afgetopt op de streefhuur. Indien de huidige huur al boven de streefhuur lag dan werd de huur verhoogd met 1,5% (inflatie van 2,5% minus 1%) (Jaarverslag 2014, p.11).	7
ZOWonen werkt aan het terugdringen van betalingsachterstanden (Prestatieafspraken).	ZOWonen heeft procesaanpassingen gedaan om het aantal betalingsachterstanden terug te dringen. De huurachterstand is dan ook met 1/3 afgenomen. 2014: 1,73% (Jaarverslag 2015, p.103) 2015: 1,60% (Jaarverslag 2015, p.103) 2016: 1,37% (Jaarverslag 2017, p.58) 2017: 1,21% (Jaarverslag 2017, p.58)	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
ZOwonen houdt de woonlasten beheersbaar door te investeren in duurzaamheid en zelfbeheer (Prestatieafspraken 2017).	ZOwonen zorgt er voor dat als zij duurzaamheidsmaatregelen uitvoert de totale woonlasten niet toenemen. Doorgaans betekent dit dat slechts een deel van de investering wordt doorberekend in de huur (Evaluatie prestatieafspraken 2017). ZOwonen heeft op basis van de evaluatie van het streefhuurbeleid inmiddels de volgende verbetervoorstellen gedaan: • Geen huurverhoging voor zittende huurder voor verduurzamen van schil en Cv-installatie. Voor overige duurzaamheidsmaatregelen wordt 50% van de geraamde besparing in rekening gebracht; • Als aansluiting van Het Groene Net niet tot woonlastenreductie leidt, maar wel tot streefhuurverhoging, dan wordt er een afslag op de streefhuur toegepast; • Zonnepanelen worden met een aparte contractcomponent in rekening gebracht. Ook hier geldt de lijn: 50% van de besparing. Als het plaatsen van zonnepanelen tot een streefhuur verhoging leidt, dan wordt er een afslag op de streefhuur toegepast zodat de huurder niet dubbel betaalt; • Als een woning in 2022 geen E-, F- en G-label heeft in 2022 wordt de huur bevroren. De ARH heeft op alle punten positief geadviseerd. De punten worden nu omgezet in beleid. Er was nog een vierde punt: bewoners maken een huursprong als zij naar een zorgwoning gaan (vanuit scheefwonen op zorggebied). Doordat er sprake is van een huursprong van circa 50 euro per maand is afgesproken dat de sprong in 3 jaar wordt opgepakt. De ARH heeft hier negatief op geadviseerd. ZOwonen geeft de komende tien jaar een extra impuls aan duurzaamheid. De extra investeringsruimte van € 59 miljoen wordt hiervoor ingezet. Het uitvoeringsprogramma wordt eind 2017 vastgesteld (Evaluatie prestatieafspraken 2017) De visitatiecommissie stelt vast dat de opgave is gerealiseerd en dat ZOwonen ook een goede inzet heeft geleverd door het gesprek aan te gaan met de huurdersvertegenwoordiging.	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
ZOwonen huisvest personen met een sociale of medische urgentie.	ZOwonen biedt personen met een sociale urgentie binnen drie maanden een keer een passende woning. ZOwonen heeft personen met een sociale urgentie gehuisvest: 2014: n.b. 2015: 96 (Jaarverslag 2015, p. 29) 2016: +/- 50 (Toelichting ZOwonen). 2017: n.b. Na 2015 is er een beleidswijzing doorgevoerd in de definitie van urgenten: a. Eigen huis onbewoonbaar b. Huiselijk geweld c. Inkomensdaling Als je urgent bent, kun je beroep doen op een woning. Als je niet onder 1 van de 3 punten valt, kun je reageren op 'direct te huur'. Als een woningzoekende om medische reden genoodzaakt is om te verhuizen, dan kan diegene medische urgentie aanvragen bij ZOwonen. Bij toekenning van medische urgentie heeft de woningzoekende een jaar lang de tijd om zelf een woning te zoeken in het actuele woningaanbod. ZOwonen heeft personen met een medische urgentie gehuisvest: 2014: n.b. 2015: 42 (Jaarverslag 2015, p. 29). 2016: 24 (Jaarverslag 2016, p. 19). 2017: n.b. ZOwonen geeft aan dat de monitoring en vastlegging van het aantal personen met een urgentie onvoldoende is. Om deze reden zijn de exacte cijfers niet in alle jaren beschikbaar.	7
Gemiddelde beoordeling		7,4

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
ZOwonen zet in op levensloopbestendigheid, waarbij aangesloten wordt op de eisen van 'geschikt wonen' (Prestatieafspraken 2017)	Het standaardprogramma van eisen voor de nieuwbouw voor woningen op 1 woonlaag (appartement of (patio)bungalow) omvat altijd het niveau van 'geschikt wonen' (Jaarverslag 2015, p. 47). ZOwonen hanteert dit programma van eisen ook daadwerkelijk.	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	Bij renovaties is met name de toegankelijkheid naar een woning aangepakt. Bijvoorbeeld door aanpassingen te doen in centrale trappenhuizen, liftoegangen e.d. De toegankelijkheid in een woning wordt per project bekeken in het geval van nieuwbouw. ZOwonen heeft in samenwerking met de gemeente Sittard-Geleen in 2014 complexen geïnventariseerd die kunnen worden ingezet voor bewoning door ouderen (geschikt wonen). Daarbij is in kaart gebracht of en welke aanvullende maatregelen nodig zijn om het gebouw beter toegankelijk te maken. Daarbij kan worden gedacht aan het aanbrengen van elektrische deuren, videofooninstallaties en oplaadpunten voor scootmobielen. Vervolgens is ZOwonen in 2014 gestart met de uitvoering van werkzaamheden in de projecten: Putpoort in Sittard, Augustinessenhof in Sittard, 40 portiek-etagewoningen Hemelsley in Sittard en de Cityflat in Geleen (Jaarverslag 2014, p. 27). In het appartementencomplex De Wimmeren in Sittard is in 2015 een extra berging ruimte bijgebouwd voor fietsen en scootmobielen. Voor de Romme-, Oud- en Dreesflats in Geleen en de bijbehorende 20 aanleunwoningen zijn de entree aangepast. Samen met zorgverlener Vivantes zijn appartementen in de Oudflat en de aanleunwoningen Olympiastaete voorzien van een geavanceerd zorgoproepsysteem dat is aangesloten op de zorgcentrale van Vivantes, waardoor bewoners zorgoproepen kunnen plaatsen en diensten kunnen bestellen. De investeringen worden voor een substantieel deel ook bekostigd door de gemeente Sittard-Geleen in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Jaarverslag 2015, p. 48).	
ZOwonen past een aantal rollatorgeschikte woningen in Sittard-Geleen aan naar rolstoelgeschikte woningen (Prestatieafspraken Sittard-Geleen 2017, p.15). De aangepaste woningen worden in het geval van nieuwe verhuur bij voorrang toegewezen aan personen die daarvoor in aanmerking komen (Prestatieafspraken Sittard-Geleen 2017, p.15).	ZOwonen past indien mogelijk de woningen aan naar rolstoelgeschikte woningen. De woningen worden daarbij ook met voorrang toegewezen aan medisch urgenten. De behoefte is bovendien door ZOwonen geconfronteerd met het aanbod. De conclusie is dat er alleen op een laag schaalniveau een tekort is aan rolstoelgeschikte woningen. Daarnaast heeft ZOwonen 'direct te huur' geïntroduceerd i.c.m. met het urgentiebeleid. Dat wil zeggen dat er woningen op basis van "wie het eerst komt, wie het eerst maalt" worden aangeboden, zodat	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	ook snel woningen beschikbaar zijn voor huishoudens die niet reglementair urgent zijn.	
ZOwonen heeft ten aanzien van wonen en zorg eigen ambities geformuleerd. ZOwonen maakt daarbij onderscheid tussen zorggeschikt wonen (de rollatorwoning, kan verspreid in de wijk, beginnen zorg en/of ondersteuningsvraag) en verzorgd wonen (de rolstoelwoning, geclusterd (rondom een zorgcomplex), gevorderde zorg en/of ondersteuningsvraag).	ZOwonen heeft onderzoek gedaan naar de kwantitatieve opgaven op het gebied van wonen en zorg. Daaruit blijkt dat grotendeels aan de behoefte van de doelgroep voldaan kan worden. Binnen haar woningvoorraad onderscheidt ZOwonen reguliere woningen, Geschikt Wonen woningen en Verzorgd Wonen woningen. Geschikt Wonen zijn woningen die rollatorgeschikt zijn, ze kunnen verspreid in de wijk liggen. Verzorgd Wonen zijn woningen die rolstoelgeschikt zijn en vaak geclusterd zijn rondom een verzorgingshuis (Jaarverslag 2016, p. 23). Binnen ouderenzorg werkt ZOwonen samen met Zuyderland, Vivantes Zorggroep en Cicero Zorggroep. Deze samenwerking beperkt zich niet alleen tot de exploitatie en realisatie van zorgvastgoed. Er wordt ook gekeken naar vernieuwende manieren om ouderen op een prettige wijze zelfstandig te laten wonen. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking die ZOwonen met Vivantes Zorggroep in 2016 verder vorm heeft gegeven in het gebied Fortunapark te Geleen. ZOwonen heeft daar de toegankelijkheid naar 96 van haar appartementen verbeterd door de entrees geheel te vernieuwen. Vivantes heeft op haar beurt in de Professor Oudflat en het naastgelegen zorgcomplex Olympiastaete een nieuw systeem aangelegd waarmee ouderen met behulp van één scherm zowel de videofoon kunnen bedienen als ook gebruik kunnen maken van de diensten die Vivantes aanbiedt (Jaarverslag 2016, p. 23).	7
Op het gebied van wonen en zorg zoekt ZOwonen niet alleen de oplossingen in vastgoed, maar vooral in goede samenwerkingsverbanden met haar zorgpartners (eigen ambitie).	ZOwonen heeft samenwerking gezocht met haar zorgpartners. Een goed voorbeeld hiervan is het project Housing, waarin personen die uit een instelling komen en nog begeleiding nodig hebben, via Housing geplaatst worden in woningen die door onder meer ZOwonen beschikbaar worden gesteld. Het samenwerkingsverband Housing is een breed gedragen initiatief waarin onder meer de gemeenten, Levanto, ZOwonen en Pergamijn participeren (Jaarverslag 2016, p. 23). ZOwonen heeft de opgave om 70% te huisvesten. In 2017 was het aantal aanmeldingen echter bijna dubbel zo hoog dan verwacht, waardoor ZOwonen in plaats van de verwachte 53 personen, ineens 101	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	personen moest huisvesten. Uiteindelijk heeft ZOwonen in totaal 56 personen gehuisvest in 2017.	
Gemiddelde beoordeling		7,2

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningkwaliteit		8
ZOwonen heeft een opgave om € 34,8 mln. te investeren in niet-planmatig onderhoud in de periode 2014-2017: 2014: € 8.753.000 2015: € 8.906.000 2016: € 7.480.000 2017: € 9.630.000	ZOwonen heeft uiteindelijk over de periode 2014-2017 €37,3 mln. geïnvesteerd in niet-planmatig onderhoud: 2014: €9.700.000 2015: €9.000.000 2016: €9.100.000 2017: €9.500.000 Uit de conditiemetingen blijkt dat nagenoeg het hele bezit in een redelijk tot uitstekende conditie is (minimaal score 3). Daarnaast heeft ZOwonen geïnvesteerd in veilige en gezonde woningen, met name het saneren van asbest en het vervangen van open verbrandingstoestellen (geisers). ZOwonen heeft tevens onderzoek gedaan naar de veiligheid van balkons. De aanleiding voor het onderzoek waren de problemen bij balkons in de Eberhard- en Van Ostadestraat en Oranjelaan in Geleen. Alle soortgelijke balkonconstructies zijn onderzocht en veilig bevonden.	8
Kwaliteit dienstverlening		7
ZOwonen scoort het gemiddelde van de corporatiesector in de Aedes-benchmark (Prestatieafspraken 2017).	ZOwonen neemt deel aan de Aedes Benchmark: ZOwonen scoort in 2017 op de verschillende thema's (nieuwe huurder – reparatie – vertrekkende huurder) op twee van de drie onderdelen boven het gemiddelde en bij 1 onderdeel 1/10 onder het gemiddelde. De cijfers zijn bovendien in de periode 2014-2017 toegenomen. 2014: C – C - C 2015: C – C - C 2016: 6,8 (C) – 6,8 (C) – 8,0 (A) 2017: 7,5 (B) – 7,4 (C) – 7,7 (B) ZOwonen heeft in samenhang met de herijking van de klantvisie geconstateerd dat het meten van klantbeleving en klanttevredenheid een prominenter rol moet krijgen binnen de werkprocessen. ZOwonen heeft er om deze reden voor gekozen om in 2015 te starten met het meten van de directe klantbeleving op basis van de zogenoemde Customer Effort Score (CES). ZOwonen meet via de CES hoeveel moeite het kost voor huurders	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	en woningzoekenden om klant te zijn bij en van ZOWonen. De uitkomsten van deze tevredenheidsmetingen worden gebruikt om onder meer klantprocessen te optimaliseren. ZOWonen is in de tweede helft van 2016 aan de slag gegaan om de knelpunten die uit de CES-meting naar voren kwamen, op te lossen. Voorbeelden van opgeloste knelpunten: huurcontract sturen zodra huurder bekend is (niet meer wachten tot bij de sleuteloverdracht), bezichtigingen in het weekend laten plaatsvinden, betere informatieverstrekking tijdens het reageren op woningen (KCC informeert de potentiële huurder beter). ZOWonen heeft in juli 2016 de nieuwe website, het online platform van ZOWonen voor huurders, woningzoekenden en iedereen die meer wil weten over ZOWonen, gelanceerd. Het nieuwe Online platform is de eerste concrete invulling van de nieuwe klantvisie van ZOWonen. De pijlers onder het online platform zijn self service, gemak, lekker wonen. In het najaar van 2016 heeft ZOWonen met de vernieuwde aanpak een prijs, de CorporatieNL Digital Award 2016, gewonnen (Jaarverslag 2016, p. 26). ZOWonen heeft in 2017 voor het eerst kennismakinggesprekken met nieuwe huurders ingezet als nieuw instrument. ZOWonen gaat bij elke nieuwe huurder op bezoek in de tweede huurmaand om de huurder welkom te heten. Daarnaast heeft ZOWonen een gestructureerde vragenlijst die wordt doorlopen om te toetsen of de eerder verstrekte informatie is begrepen, of de huurder op zijn plek is in de nieuwe woning en of er nog hulpvragen zijn voor ZOWonen. Op deze manier weet ZOWonen waar extra aandacht en hulp nodig zijn en kunnen we eventueel gelijk ingrijpen (Jaarverslag 2017).	
Energie en duurzaamheid		6,2
Woningcorporaties dienen een woningvoorraad van gemiddeld label B te hebben in 2021 (Convenant Energiebesparing Huursector). ZOWonen wil voldoen aan het Convenant Energiebesparing Huursector. Dat betekent dat ZOWonen nieuwbouw niet meer aansluit op aardgas. De warmtelevering gebeurt op basis van een laagtemperatuursysteem en elektrisch voor koken. Bij bestaande woningen versnelt ZOWonen d.m.v. een	ZOWonen had aan het einde van 2015 een energie-index van 1,95, eind 2017 een energie-index van 1,73 (CiP). ZOWonen heeft duurzaamheidsmaatregelen toegepast bij nieuwbouw en renovatieprojecten (zie (des)investeren in vastgoed). ZOWonen sluit bij nieuwbouwprojecten aan bij de wettelijke normen voor energie en duurzaamheid. Vanaf	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
additioneel jaarlijks budget voor duurzaamheidsmaatregelen. Daarnaast voert ZOwonen bij de renovatieprojecten ook duurzaamheidsmaatregelen uit. ZOwonen zet in het geval van nieuwbouw in op energielabel A. Een gerenoveerde woning heeft minimaal energielabel B (Prestatieafspraken 2017). ZOwonen ziet duurzaamheid echt als een opgave die breder is dan energetische aanpassingen. ZOwonen is net als haar huurders van mening dat het nadrukkelijk ook om betaalbaarheid en comfort gaat (zie betaalbaarheid).	2015 geldt een energieprestatiecoëfficiënt (EPC) van 0,4. Mogelijkheden om aan deze eis te voldoen zijn in eerste instantie een betere isolatie en gebruik van duurzame energiebronnen. In tweede instantie gaat het om hoog rendement installaties, laagtemperatuur afgiftesystemen en alternatieve energiesystemen (Jaarverslag 2014, p. 17). ZOwonen heeft een pilot uitgevoerd voor het energetisch verbeteren van bestaande woningen. ZOwonen heeft onder andere 58 eengezinswoningen in Susteren voorzien van dakisolatie en andere energiebesparende maatregelen (Jaarverslag 2016, p. 5). ZOwonen heeft in 2017 een eerste slag gemaakt in het verduurzamen van bestaande woningen die nog niet in aanmerking komen voor renovatie, waaronder het isoleren van spouwmuren, daken en vloeren en het aanbrengen van HR++ glas en mechanische ventilatie. Deze projecten stonden, naast het verminderen van de energierekening, in het teken van het verhogen van het comfort van onze huurder. ZOwonen heeft aan het additionele programma, bovenop het reguliere renovatieprogramma, € 3 miljoen euro per jaar extra toegekend. Bij ruim 300 woningen zijn deze duurzaamheidsmaatregelen uitgevoerd. De genomen maatregelen waren het terugdringen van energieverbruik door isolatie in bijvoorbeeld spouw of dak. Daarnaast is overgegaan tot het plaatsen van zonnepanelen (Jaarverslag 2017).	
ZOwonen participeert in het stadsverwarmings-netwerk Het Groen Net (HGN) als afnemer van warmte. ZOwonen sluit tot 2020 2500 woningen aan op HGN (Jaarverslag 2016, p. 15).	ZOwonen is een samenwerking met Het Groene Net (HGN - gemeenten Sittard-Geleen, Beek en Stein, Provincie Limburg) aangegaan voor de levering van 'groene' warmte aan de woningen. ZOwonen gebruikt de industriële restwarmte van het Chemelot-terrein en de biomassacentrale (gelegen in Hoogveld Sittard) om warmte te leveren aan vijf duizend woningen. ZOwonen heeft in 2014 vier projecten via een tijdelijke voorziening op Het Groene Net aangesloten: de projecten E. v. Barstraat (53 woningen), Spoorkolonie (67 woningen), Winterlinde (16 woningen) en Thienbunder (37 woningen) (Jaarverslag 2014, p. 19). De opgave van 2.500 woningen wordt niet behaald. Met de aansluiting op het stadsverwarmingsnetwerk werd een woonlastenreductie voorzien. De woonlastenreductie die was voorgesteld wordt niet	5

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	gehaald. Om deze reden is ZOWonen gestopt met het aanhaken bij HGN.	
ZOWonen geeft bewoners handvatten om het energieverbruik te verlagen. In het kader van het project WoonEnergie besteedt ZOWonen extra aandacht aan het stimuleren van bewust energiegedrag onder bewoners (Prestatieafspraken 2016/2017).	ZOWonen heeft 'Woonenergie' ingeschakeld. Zij hebben 12.800 huurders benaderd. Zij hebben 6.700 huurders gesproken over energiebesparing. Daarvan heeft 23% een energietest ingevuld. De gemiddelde besparing komt uit 170 euro per jaar. Uiteindelijk zijn 1500 huurders klant geworden van WoonEnergie.	8
ZOWonen neemt deel aan zonnig Limburg (Prestatieafspraken 2016/2017)	ZOWonen heeft na de intentieovereenkomst afgezien van verdere deelname. Als alternatief zijn bij renovatieprojecten planmatig zonnepanelen aangebracht i.p.v. op aanvraag van de huurder op willekeurige daken. Vanuit beheersbaarheid (ook na mutatie) werd dit als meer wenselijk betiteld. Als resultaat kan worden genoemd: Eisenhowerflats of Carmelflats.	5
Gemiddelde beoordeling		7,1

(Des)investeren in vastgoed

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Nieuwbouw		7
ZOWonen levert over de periode 2014-2017 in totaal 10 woningen op in Beek, 16 in Echt-Susteren en 194 in Sittard-Geleen : 2014: 79 (Prestatieafspraken SG 2014, p.9) 2015: 16 (Prestatieafspraken SG 2015, p.9) 2016: 91 (Prestatieafspraken SG 2016, p.12) 2017: 34 (Prestatieafspraken SG 2017, p.10) Totaal: 220 woningen	ZOWonen heeft in de periode 2014-2017 16 nieuwbouwwoningen gerealiseerd in Echt-Susteren, 199 in Sittard-Geleen en 10 in Beek: 2014: 78 (Jaarverslag 2015, p. 103) 2015: 16 (Jaarverslag 2015, p. 11) 2016: 62 (Jaarverslag 2016, p. 4) 2017: 69 (Jaarverslag 2017) Totaal: 225 woningen Toelichting in jaarverslagen: • 2014: 41 huurappartementen aan de Burgermeester Lemmenstraat te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2014, p. 30). • 2014: 29 eengezinswoningen en 8 patio woningen te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2014, p. 31). • 2015: 16 appartementen voor senioren op de locatie van het oude gezinsvervangend tehuis in Susteren (WBC-locatie) (Jaarverslag 2015, p. 19) • 2016: 8 energiezuinige eengezinswoningen in Molenbeek te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2016, p. 10). De acht eengezinswoningen hebben een Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) van 0. Deze EPC-eis geldt vanaf 2020 voor alle nieuwbouwwoningen en is hierop vooruitlopend als duurzaamheidspilot bij deze woningen	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	toegepast. De woningen zijn voorzien van een volledig zonnepanelen dak (geen dakpannen, maar een zijde van het dak volledig belegd met zonnepanelen) en zijn zeer energiezuinig (Jaarverslag 2016, p. 16). • 2016: 10 van de 34 woningen in Sanderbout te Sittard-Geleen (fase 1) (Jaarverslag 2016, p. 10). • 2016: 16 patiowoningen op de Schoollocatie in Sanderbout te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2016, p. 11). • 2016 15 patiowoningen in Achtbunder te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2016, p. 11). • 2016: 13 van de 42 energiezuinige eengezinswoningen in Molenbeek te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2016, p. 11). De 42 eengezinswoningen in Molenbeek worden voorzien van zonnepanelen, zodat de bewoners van deze nieuwe woningen een voordeel hebben op hun energierekening. De woningen voldoen hierdoor aan de momenteel geldende EPC-eis van 0,6 (Jaarverslag 2016, p. 16). • 2017: 29 van de 42 energiezuinige eengezinswoningen in Molenbeek te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2017). • 2017: 24 van de 34 woningen in Sanderbout te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2017); • 2017: 6 patiowoningen in Achtbunder te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2017). • 2017: 10 eengezinswoningen in Spaubeek (Jaarverslag 2017).	
Sloop		6
ZOwonen sloop in de periode 2014-2017 in totaal 319 woningen: 18 woningen in Beek en 301 woningen in Sittard-Geleen. 2014: 54 woningen 2015: 93 woningen 2016: 104 woningen 2017: 68 woningen Totaal: 319 woningen	ZOwonen heeft 249 woningen gesloopt over de periode van 2014 tot en met 2017: 2014: 0 woningen 2015: 83 woningen 2016: 87 woningen 2017: 79 woningen Totaal: 249 woningen	6
Verbetering bestaand woningbezit		6
ZOwonen renoveert over de periode 2015-2017 802 woningen (eigen ambitie): 2014: 0 woningen 2015: 271 woningen 2016: 396 woningen 2017: 135 woningen Totaal 802	ZOwonen heeft in totaal 806 woningen gerenoveerd en verduurzaamd in de periode van 2014 tot en met 2017: 2014: 0 woningen (Jaarverslag 2014) 2015: 110 woningen (Jaarverslag 2015) 2016: 232 woningen (Jaarverslag 2017) 2017: 464 woningen (Jaarverslag 2017) Totaal: 806 Toelichting in de jaarverslagen:	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	• 2015: 110 langswoningen in Achtbunder te Sittard-Geleen. • 2016: 132 galerijflatappartementen aan de Eisenhowerflat 2 te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2016, p. 9). Onderdeel van de renovatie van is de aanpassing van de bestaande kozijnen en het plaatsen van HR++ glas. De gevels en het dak worden beter geïsoleerd. Het project is daarnaast een pilot voor het Zigzagsolar-systeem. Een zijgevel en het dak worden van zonnepanelen voorzien. Alle woningen worden op basis hiervan aangesloten op zonnestroom (Jaarverslag 2016, p. 15). • 2016: 100 portiekwoningen zonder lift aan de Gerardusstraat e.o. te Sittard-Geleen. De ingrepen bestaan uit het vervangen van de balkons door nieuwe en grotere balkons, het vernieuwen en vergroten van de entrees, gevelisolatie en stucwerk aanbrengen op de gevels en het isoleren van de daken en ze voorzien van nieuwe dakbedekking (Jaarverslag 2014, p. 33). • 2016: 4 van de 36 woningen in Sanderbout te Sittard-Geleen (fase 1) (Jaarverslag 2016, p. 9). • 2017: 264 portieketagewoningen in Vrangendaal te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2017). • 2017: 64 portieketagewoningen Vrangendaal te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2017). • 2017: 48 galerijwoningen aan de Carmelflats te Beek (Jaarverslag 2017). • 2017: 32 van de 36 woningen in Sanderbout te Sittard-Geleen (fase 2) (Jaarverslag 2017). • 2017: 56 appartementen in Gansbeek/Venbeek te Sittard-Geleen (Jaarverslag 2017).	
ZOwonen heeft een opgave om € 42,6 mln. te investeren in planmatig onderhoud in de periode 2014-2017: 2014: €7.129.000 2015: €9.136.000 2016: €11.725.000 2017: €14.620.000 Totaal: € 42,6 mln.	ZOwonen heeft uiteindelijk over de periode 2014-2017 35,7 mln. geïnvesteerd in planmatig onderhoud. 2014: €6.300.000 2015: €8.100.000 2016: €6.500.000 2017: €14.800.000 Totaal: 35,7 mln. Als onderdeel van het planmatig onderhoud heeft ZOwonen geïnvesteerd in veilige en gezonde woningen, met name in de sanering van asbest en het vervangen van open verbrandingstoestellen (geisers). 2014: n.b. 2015: 1 mln. (Jaarverslag 2015, p. 15). 2016: 1 mln. (Jaarverslag 2016, p. 5). 2017: 4 mln. (Jaarverslag 2017).	5

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Maatschappelijk vastgoed		-
Verkoop		6
ZOwonen heeft de opgave om 201 DAEB-woningen te verkopen in de periode 2014-2017:	ZOwonen heeft in de periode van 2014 tot en met 2017 209 DAEB-woningen verkocht:	7
2014: 47	2014: 54 woningen	
2015: 50	2015: 54 woningen	
2016: 51	2016: 62 woningen	
2017: 51	2017: 39 woningen	
De opgaven t.a.v. verkoop per gemeente:	Het aantal verkocht woningen per gemeente:	
Beek:	Beek:	
2014: ca. 5 woningen (Prestatieafspraken Beek 2014, p.11)	2014: 7 woningen	
2015: ca. 4 woningen (Prestatieafspraken Beek 2015, p.10)	2015: 4 woningen	
2016: ca. 8 woningen (Prestatieafspraken Beek 2016, p.13)	2016: 3 woningen	
2017: ca. 8 woningen (Prestatieafspraken Beek 2017, p.22)	2017: 5 woningen	
Echt-Susteren:	Echt-Susteren:	
2014: ca. 11 (Prestatieafspraken ES 2014, p.7)	2014: 11 woningen	
2015: ca. 9 (Prestatieafspraken ES 2015, p.5)	2015: 9 woningen	
2016: ca. 9 (Prestatieafspraken ES 2016, p.8)	2016: 16 woningen	
2017: ca. 9 (Prestatieafspraken ES 2017, p.18)	2017: 6 woningen	
Onderbanken:	Onderbanken:	
2014: 2 (Prestatieafspraken 2014 Ond., p.5)	2014: 3 woningen	
2015: 3 (Prestatieafspraken 2015 Ond. p.6)	2015: 2 woningen	
2016: 0, i.v.m. de huisvesting van statushouders (Prestatieafspraken 2016 Ond. p.8)	2016: 1 woning	
2017: 0	2017: 0 woningen	
Schinnen:	Schinnen:	
2014: ca. 8 (Prestatieafspraken Schi. 2014, p. 6)	2014: 8 woningen	
2015: ca. 6 (Prestatieafspraken Schi. 2015, p.8)	2015: 10 woningen	
2016: ca. 6 (Prestatieafspraken Schi. 2016, p.12)	2016: 3 woningen	
2017: ca. 6 (Prestatieafspraken Schi. 2017, p.20)	2017: 1 woningen	
Sittard-Geleen:	Sittard-Geleen:	
2014: ca. 23 (Prestatieafspraken SG 2014, p.9)	2014: 25 woningen	
2015: ca. 28 (Prestatieafspraken SG 2015, p.10)	2015: 29 woningen	
2016: ca. 28, afhankelijk van mutatie (Prestatieafspraken SG 2016, p.13)	2016: 39 woningen	
2017: ca. 28 (Prestatieafspraken SG 2017, p.10)	2017: 27 woningen	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
ZOwonen stoot haar niet-DAEB woningbezit van 300 geliberaliseerde woningen af in de periode 2016-2026 (Prestatieafspraken 2017).	ZOwonen heeft niet-DAEB woningen verkocht: 2016: 2 woningen 2017: 4 woningen	5
Gemiddelde beoordeling		6,2

Kwaliteit van wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Cijfer
ZOwonen zet zich samen met de collega-corporaties, Kredietbank Limburg, Partners en Welzijn en de gemeente Sittard-Geleen in voor het voorkomen van huisuitzettingen (Convenant Voorkomen uithuiszettingen Sittard-Geleen). In 2017 wordt onderzocht of het Convenant 'voorkomen huisuitzettingen' uit Sittard-Geleen ook ingezet kan worden in Echt-Susteren (Prestatieafspraken ES 2017, p.10). ZOwonen informeert de sociale dienst van de gemeenten tijdig over zaken die spelen op het gebied van huisuitzetting (Prestatieafspraken).	ZOwonen (en ook de woningcorporaties Wonen Limburg en Born-Grevenbicht), Kredietbank Limburg, Partners en Welzijn en de gemeente Sittard-Geleen werken samen gericht op preventie en integrale aanpak om uithuisuitzettingen te voorkomen. In de gemeenten Echt-Susteren en Schinnen is een soortgelijke aanpak waarbij de Plangroep de rol van schuldhulpverlener inneemt. De gemeente Beek heeft er in 2016 voor gekozen de schuldhulpverlening zelf op te pakken (Jaarverslag 2016, p. 21). Het onderzoek naar het inzetten van convenant in Echt-Susteren wordt meegenomen in het woonlastenonderzoek (Evaluatie prestatieafspraken ES november 2017, p.10). ZOwonen heeft de sociale dienst conform afspraak tijdig over zaken geïnformeerd die spelen op het gebied van huisuitzettingen (Evaluatie prestatieafspraken). Daarnaast voert ZOwonen een Tweede Kans Beleid. ZOwonen geeft mensen van wie de woning ontruimd is onder bepaalde voorwaarden nog eenmaal een kans om een woning te huren. Indien ZOwonen overgaat tot een tweedekans dan stelt ZOwonen daarbij meestal een vorm van woonbegeleiding als voorwaarde. Bij meervoudige complexe problematiek legt ZOwonen de situatie voor aan het Veiligheidshuis/Vangnet OGGZ (MP-traject) (Jaarverslag 2014, p. 16).	7
In 2012 is gestart met een intensief leefbaarheidsprogramma gestoeld op de Veilige Buurten methodiek. De kern van deze aanpak is dat wijkbewoners verantwoordelijkheid nemen voor hun leefomgeving. De samenwerkende partijen (gemeente, politie en ZOwonen) hebben ieder voor hun eigen verantwoordelijkheidsveld een samenwerkingsverband gesloten.	Er zijn belangrijke successen geboekt op het gebied van criminaliteitsbestrijding, tegengaan van verloedering, activeren van bewoners om verantwoordelijkheid te nemen, versterken van de sociale cohesie en ondersteunen van bewonersinitiatieven (Jaarverslag 2015, p. 17) ZOwonen neemt deel aan het Veilige Buurten Team (VBT). In 2016 is de projectmatige aanpak van het Veilige Buurten Team als instrument opgenomen in de werkwijze van leefbaarheid. Hierdoor kan snel en gericht op buurt- of complexniveau multiproblematiek (sociale cohesie, schuldpositie, overlast en dergelijke) aangepakt	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	worden. Voorbeelden zijn complex Pijperstraat/Wagenaarstraat Geleen en Amerstraat/Dommelstraat Geleen. Sociale partners sluiten hierbij aan vanuit hun reguliere verantwoordelijkheden (Jaarverslag 2016, p. 23). Voor een aantal complexen in Geleen-Zuid, Geleen-Centrum en de Landgraaf in Geleen zijn Veilige Buurten Teams-light (VBT) opgezet. In deze complexen hebben we met onze partners en de bewoners gewerkt aan leefbaarheid en sociale cohesie. Deze aanpak was vooral succesvol in Geleen-Zuid en Geleen-Centrum waar blijvende initiatieven van bewoners zijn ontstaan op het gebied van leefbaarheid en zelfbeheer (Jaarverslag 2017). Op 22 november 2011 is door ZOwonen en de gemeente Sittard-Geleen besloten een leefbaarheidsprogramma in Stadbroek-Oost uit te voeren. Dit programma is tot stand gekomen op basis van een integrale samenwerkingsaanpak en volgens de methodiek van het Veilige Buurten Team. De stuurgroep Stadbroek en een projectorganisatie werden geformeerd waarin de gemeente en ZOwonen vertegenwoordigd zijn. Op basis van de in fase 1 behaalde goede resultaten is eind 2013 besloten om het project met 3 jaar te verlengen en is een tweede fase van start gegaan. Voor de uitvoering van fase 2 van dit project in de jaren 2014, 2015 en 2016 wordt 600.000 geïnvesteerd. De aanpak blijft gericht op het heroveren van Stadbroek Oost door kansgericht werken aan sociale stijging, leefbaarheid en veiligheid en een veilige wijk (Jaarverslag 2015, p. 35). Na 2016 is de aanpak gestopt, waarna in de wijk een snelle terugval te zien was. ZOwonen heeft in 2015 de mogelijkheden van het samenwerken tussen corporatie en bewoners (vertegenwoordigers) door het vergroten van de bewonersverantwoordelijk intensief verkend. Deze verkenningen hebben inmiddels tot eerste concrete initiatieven en resultaten op het gebied van zelfbeheer geleid. Voorbeelden zijn de succesvolle weggeefwinkels in Sanderbout, Stadbroek en Geleen Zuid en bewoners die her en der samen hun buurt zelfstandig vrij van zwerfvuil en onkruid houden. Bewoners van meergezins wooncomplexen hebben initiatieven genomen om de schoonmaak of het groenonderhoud in hun wooncomplex zelf ter hand te nemen. Zij willen de kwaliteit van het werk in eigen hand houden en	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	tegelijkertijd besparen op hun servicekosten (Jaarverslag 2015, p. 34). ZOWonen heeft op 1 oktober 2016 de Nationale Dag voor de Huurder georganiseerd. ZOWonen heeft op deze dag verschillende activiteiten georganiseerd in de volgende wijken: ML Kingplein te Geleen, De Gijselaar Amstenrade, Kapittelhof te Susteren, Centrum Sittard, Mijn Zuid Sittard en Om de Toren te Beek (Jaarverslag 2016, p. 22).	
ZOWonen zal in leefbaarheid investeren (planmatig + niet-planmatig): 2014: €300.000 2015: €441.500 2016: €1.436.000 2017: €1.500.000 Totaal: €3.677.500	ZOWonen heeft geïnvesteerd in leefbaarheid: 2014: €484.000 (Jaarverslag 2014) 2015: €472.000 (Jaarverslag 2015) 2016: €1.610.000 (Jaarverslag 2016) 2017: €1.700.000 (Jaarverslag 2017) Totaal: €4.266.000	8
ZOWonen zet voor haar hele werkgebied buurtbeheerders, huismeesters en vrijwillige toezichthouders in (Prestatieafspraken).	ZOWonen zet voor alle gemeenten in het werkgebied huismeesters, buurtbeheerders en woonconsulenten in. Daarnaast stelt ZOWonen gemeenschappelijke ruimten, werkbudgetten en vrijwillige toezichthouders beschikbaar (Jaarverslag 2015, p. 40).	8
ZOWonen werkt samen met de gemeente Sittard-Geleen aan een overlastconvenant waarin de samenwerking op het gebied van de overlastaanpak en de onderlinge gegevensuitwisseling wordt geregeld (Overlastconvenant).	ZOWonen werkt met een overlastprotocol dat aansluit op het overlastconvenant. ZOWonen beoordeelt eerst een overlastklacht met betrekking tot de aard en de ernst. Bij de bestrijding van overlast werkt ZOWonen vervolgens intensief samen met netwerkpartners als gemeente, politie, PIW, Veiligheidshuis, GGD en RIBW (Jaarverslag 2014, p. 16).	7
Gemiddelde beoordeling		7,4

Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO₂-uitstoot af, stimuleren we het overgebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO₂-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

De vastgoedexpertise binnen ons bedrijf bestaat uit ca. 30 specialisten op het gebied van wonen, winkels, leisure, kantoren, bedrijventerreinen en maatschappelijk vastgoed, inclusief grond- en vastgoedstrategie, financiële advisering, contractering, project-, proces- en interim-management, organisatieadvies (inclusief maatschappelijke visitaties), communicatieadvies en gebiedsbranding. We werken onder meer voor ontwikkelaars, beleggers, financiële instellingen, woningcorporaties, gemeenten, regio's, provincies en nationale overheden in binnen- en buitenland.

ECORYS Nederland B.V.

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas