

# Zeeuwend presteert maatschappelijk goed

Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke visitatie van Zeeuwend

drs. W. van OIst  
drs. M. Nieland  
H.A. Dijkstra  
G.P. Zonneveld - Hoogland  
L.M. Klaassen MSc

**Oktober 2014**

## Inhoud

<b>Samenvatting: Zeeuwlant presteert maatschappelijk goed</b> .....	<b>4</b>
Oordeel over maatschappelijk presteren van Zeeuwlant is op alle onderdelen ‘goed’ .....	4
Recensie .....	7
Integrale scorekaart .....	9
<b>Inleiding</b> .....	<b>13</b>
Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel .....	14
Aanpak .....	14
Opbouw van het rapport .....	15
<b>1 Missie, visie en strategie van Zeeuwlant</b> .....	<b>16</b>
Zeeuwlant .....	16
Missie .....	16
Visie .....	16
Kernwaarden.....	17
Speerpunten .....	17
Directie en toezicht .....	17
<b>2 Zeeuwlant presteert goed naar opgaven en ambities</b> .....	<b>18</b>
Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is ‘goed’ .....	18
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘goed’ .....	19
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘goed’ .....	22
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘ruim voldoende’ .....	23
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘ruim voldoende’ .....	24
<b>3 Zeeuwlant presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk goed</b> .....	<b>27</b>
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	27
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is ‘goed’ .....	28
Prestaties volgens belanghebbenden scoren ‘goed’ .....	29
Huisvesting van de primaire doelgroep scoort ‘ruim voldoende’ .....	30
Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort ‘goed’ .....	31
Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort ‘ruim voldoende’ .....	32
(Des-)investeren in vastgoed scoort ‘goed’ .....	33
Kwaliteit van wijken en buurten scoort ‘goed’ .....	34
Relatie en communicatie scoort ‘ruim voldoende’ .....	35
Invloed op beleid scoort ‘ruim voldoende’ .....	35
Beoordeling samenwerking .....	36
Uitdragen missie en visie scoort ‘goed’ .....	37
Transparantie beleidskeuzes scoort ‘goed’ .....	38
Maken van prestatieafspraken scoort ‘goed’ .....	39

	Verantwoording scoort 'goed' .....	40
<b>4</b>	<b>Presteren naar vermogen scoort 'goed' .....</b>	<b>44</b>
	Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'goed' .....	44
	Financiële continuïteit scoort 'goed' .....	44
	Doelmatigheid scoort 'voldoende' .....	47
	Vermogensinzet scoort 'zeer goed' .....	49
<b>5</b>	<b>Presteren naar Governance scoort 'goed' .....</b>	<b>51</b>
	Eindoordeel presteren naar governance scoort 'goed' .....	52
	Besturing scoort 'goed' .....	52
	Intern toezicht scoort 'voldoende' .....	54
	Externe legitimering en externe verantwoording scoort 'zeer goed' .....	59
<b>A:</b>	<b>Onafhankelijkheidsverklaringen EY .....</b>	<b>62</b>
<b>B:</b>	<b>Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren .....</b>	<b>63</b>
<b>C:</b>	<b>CV's visitatoren .....</b>	<b>66</b>
<b>D:</b>	<b>Overzicht gebruikte brondocumenten .....</b>	<b>71</b>
<b>E:</b>	<b>Overzicht interne gesprekken .....</b>	<b>72</b>
<b>F:</b>	<b>Overzicht externe gesprekken .....</b>	<b>73</b>
<b>G:</b>	<b>Toetsing Opgaven.....</b>	<b>75</b>
<b>H:</b>	<b>Toetsing Ambities .....</b>	<b>79</b>
<b>I:</b>	<b>Prestatiespinnenwebben .....</b>	<b>80</b>
<b>J:</b>	<b>Position Paper .....</b>	<b>81</b>
<b>K:</b>	<b>Reactie op uitkomsten visitatie .....</b>	<b>85</b>

## Samenvatting: Zeeuwlant presteert maatschappelijk goed

Ernst & Young (hierna: EY) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Zeeuwlant over de periode 2010 tot en met 2013. In deze samenvatting presenteert EY haar belangrijkste conclusies.

### Oordeel over maatschappelijk presteren van Zeeuwlant is op alle onderdelen 'goed'

De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Zeeuwlant. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van EY als de mening van de belanghebbenden. In het visitatiestelsel 5.0 wordt geen gemiddeld eindcijfer gegeven voor het maatschappelijk presteren. Dit is een verandering ten opzichte van de voorgaande stelsels.

Tabel S-1: oordelen maatschappelijk presteren Zeeuwlant

Prestatievelden maatschappelijke visitatiestelsel	Eindcijfer
Presteren naar opgaven en ambities	7,9
Presteren volgens belanghebbenden	7,8
Presteren naar vermogen	8,1
Governance	8,0

Bron: EY, 2014

In de eerste kolom staan de prestatievelden van de maatschappelijke visitatie. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop EY het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst.

De maatschappelijke visitatie geeft antwoord op de volgende vragen:

Hoe presteert Zeeuwlant in verhouding tot haar *opgaven en ambities*?

Hoe presteert Zeeuwlant volgens de *belanghebbenden*?

Hoe presteert Zeeuwlant gelet op het beschikbare *vermogen*?

Hoe presteert Zeeuwlant op het gebied van *governance*? In dit onderdeel wordt ook de besturing getoetst, waarbij planning, monitoring en bijsturing zijn onderzocht.

Hierna wordt per onderwerp ons oordeel kort toegelicht.



### **Presteren naar opgaven en ambities scoort 'ruim voldoende'**

EY heeft getoetst of Zeeuwend haar opgaven heeft gerealiseerd en of haar zelfstandig geformuleerde ambities aansluiten bij de opgaven. De score is een 7,9, het bijbehorende oordeel is 'ruim voldoende'.

Over het algemeen realiseert Zeeuwend haar opgaven binnen de gestelde tijd en met de beoogde kwaliteit. Met name op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten scoort Zeeuwend hoog met een 8,5. Ook de prestatievelden Huisvesting van de primaire doelgroep en Kwaliteit van woningen en woningbeheer scoren een ruime voldoende. Hieruit blijkt dat Zeeuwend oog heeft voor de bredere rol die zij in wijken en buurten kan vervullen. De corporatie wijst bovendien haar woningen op de beoogde wijze toe aan de doelgroep en beschikt bovendien over een voldoende grote kernvoorraad van voldoende betaalbare woningen. De woningen zijn ook goed onderhouden.

De corporatie is ook actief op het gebied van nieuwbouw en herstructurering. De visitatiecommissie heeft de belangrijkste projecten van Zeeuwend bezocht en is onder de indruk van de zichtbare bouwkwaliteit en uitstraling.

Er zijn ook kanttekeningen. Niet alle bouwopgaven zijn bijvoorbeeld conform planning gerealiseerd.

Zeeuwend heeft een groot aantal 'zelfstandige' ambities geformuleerd. De vereniging heeft goed oog voor wat nodig is en legt ook haar oor te luisteren in de lokale samenleving. Hierdoor worden ambities geformuleerd die bijdragen aan het realiseren van de opgaven. Zeeuwend is actief bij het herijken van de ambities aan de veranderende omstandigheden in de samenleving. Daarnaast worden de ambities en bijbehorende prestaties op zeer transparante wijze verantwoord. Zeeuwend geeft hiermee de samenleving een goede kijk op haar ambities en prestaties.

### **Presteren volgens belanghebbenden scoort 'ruim voldoende'**

In het visitatiestelsel is een belangrijke plaats toegekend aan de mening die de belanghebbenden hebben over het maatschappelijk presteren van Zeeuwend. Gemiddeld kennen de belanghebbenden aan Zeeuwend een 7,8 als rapportcijfer toe.

De belanghebbenden zijn zeer positief over de mate waarin Zeeuwend zich inzet voor haar primaire doelgroep: de mensen met een laag inkomen. De corporatie heeft ook voldoende betaalbare woningen beschikbaar, al maken de belanghebbenden zich wel zorgen over de toekomst.

Over de kwaliteit van de dienstverlening zijn zeer weinig klachten. De corporatie voert bovendien het klachtenonderhoud goed en snel uit. Deze aspecten heeft Zeeuwend dus goed op orde. Ook het onderhoud wordt met goede kwaliteit uitgevoerd.

Er zijn in de ogen van de belanghebbenden ook te verbeteren punten. Zo kan de communicatie tussen medewerkers Klant & Omgeving en conciërges bij complexen soms beter en de afstemming



tussen de Verenigingsraad en bestuur van Zeeuwendat regelmatig en gestructureerder. Ook kan Zeeuwendat nog beter uitleggen wat de bezuinigingen op het personele vlak voor gevolgen hebben voor de huurders en de bredere maatschappij.

De belanghebbenden zijn tevreden over de relatie met Zeeuwendat. Er is sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen en respect, die ook vaak wordt omschreven als warm. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden.

De belanghebbenden vinden dat Zeeuwendat op een goede wijze invloed geeft in het beleid. De bijeenkomsten voor belanghebbenden worden als zeer positief ervaren.

### **Presteren naar vermogen scoort 'goed'**

EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen 'goed' is. Het bijbehorende cijfer is 8,1.

Zeeuwendat beschikt over een solide financiële positie. De corporatie is kredietwaardig en kan haar leningen laten borgen door het WSW. Zeeuwendat scoort een ruim voldoende op het gebied van doelmatigheid.

Zeeuwendat verantwoordt de inzet van haar vermogen zeer goed. Dit blijkt uit haar jaarverslagen en de belanghouderbijeenkomsten. Zeeuwendat geeft in haar jaarverslag een hele duidelijke en transparante weergave van haar activiteiten en behaalde resultaten. Zij gebruikt hiervoor dezelfde documenten, qua vorm én inhoud, als intern worden gebruikt. Hierdoor is een zeer transparante verantwoording ontstaan.

### **Governance scoort 'goed'**

Op het onderdeel Governance scoort Zeeuwendat 'goed'.

Het bijbehorende cijfer is 8. EY is van mening dat Zeeuwendat een adequate governance structuur heeft. De opzet is zodanig dat de uitgangspunten voor een adequaat functionerend toezicht aanwezig zijn.

Het ondernemingsplan wordt op adequate wijze vertaald naar jaarplannen en afdelingsplannen. Bijzonder is dat de vertaling ook is doorgetrokken naar de persoonlijke jaarplannen van werknemers. Hierdoor is de gehele keten gedekt. De plannen sluiten bovendien goed aan op andere formele documenten uit de P&C cyclus die intern bij Zeeuwendat worden gehanteerd, zoals managementrapportages en de jaarstukken.

De Raad van Commissarissen(RvC) van Zeeuwendat onderschrijft de governancecode. De samenstelling van de RvC is passend gezien de opgaven in het werkgebied. Er is bovendien een voldoende open cultuur waarbij ruimte is te discussiëren. De RvC laat zich indien nodig bijstaan door



externe deskundigen zoals de accountant.

De vereniging verantwoordt op goede wijze haar maatschappelijke prestaties aan de samenleving. Dit doet zij bijvoorbeeld door de informatie op haar website, haar jaarverslagen en de jaarlijkse bijeenkomsten met belanghebbenden. Zeeuwsland is bijzonder transparant in haar externe verantwoording. De managementrapportages worden gedeeltelijk overgenomen in het jaarverslag.

Zeeuwsland heeft een duidelijke visie op welke partijen haar belangrijkste belanghebbenden zijn. De directeur-bestuurder en de leden van de RvC volgen één lijn als het gaat om het afleggen van verantwoording aan de belanghebbenden. Leden van de RvC zijn aanwezig bij bijeenkomsten met belanghebbenden. De RvC vertaalt ook zelfstandig ontwikkelingen naar doelen en past zo nodig doelen van Zeeuwsland aan.

### **Zeeuwsland heeft prestatieniveau ten opzichte van voorgaande visitatie verbeterd**

Zeeuwsland is voor de tweede maal gevisiteerd volgens het stelsel van de SVWN. Bij de vorige visitatie was geconcludeerd dat Zeeuwsland 'ruim voldoende' presteerde met een eindcijfer 7. In het huidige stelsel wordt geen gemiddeld eindcijfer toegekend, maar de onderdeel scores variëren van 7 tot 8. Daarnaast is bij de voorgaande visitatie sprake van een ander visitatiestelsel met een andere meetschaal. Om deze reden is afgezien van een gedetailleerde vergelijking op onderdelen met cijfers. Zeeuwsland is echter wel degelijk aan de slag gegaan met de uitkomsten van de voorgaande visitatie. In kwalitatieve zin heeft Zeeuwsland dan ook de prestaties ook (flink) verbeterd op alle onderdelen van de visitatie. Als voorbeelden kunnen de terugkoppeling van de geleverde prestaties naar de samenleving en het 'in control' zijn bij Governance worden genoemd. Deze punten zijn ten opzichte van de vorige visitatie sterk verbeterd.

### **Recensie**

De visitatiecommissie heeft Zeeuwsland leren kennen als een nuchtere, ambitieuze en betrouwbare corporatie met een duidelijk sociaal hart en zeer betrokken bij het wel en wee in de gemeente Schouwen-Duiveland. Over het algemeen presteert Zeeuwsland goed in relatie tot haar kernopdracht: het bedienen van mensen met een laag inkomen.

Zeeuwsland is een vereniging. Het hoogste (toezichthoudende) orgaan binnen de vereniging is de Verenigingsraad. In de praktijk functioneert echter de Raad van Commissarissen als toezichthouder en functioneert de Verenigingsraad meer als huurdersvertegenwoordiging. Het is de afgelopen jaren niet gelukt om een formele huurdersvertegenwoordiging op te richten. Dit is echter ook niet de verantwoordelijkheid van Zeeuwsland. Wel is er sprake van een groot aantal bewonerscommissies die ook in de praktijk de belangen van de huurders bewaken. Het is de visitatiecommissie opgevallen dat het hiervoor beschreven 'systeem' over het algemeen in de ogen van alle betrokkenen goed werkt.



Toch wil de visitatiecommissie Zeeuwendland meegeven de verwachtingen ten aanzien van de rol van de Verenigingsraad expliciet te maken.

Zeeuwendland heeft, net als veel andere corporaties, haar activiteiten heroverwogen. Dit is tot uitdrukking gekomen in een herijking van de strategische doelen van de corporatie. Door bewuste keuzen te maken wil Zeeuwendland borgen dat zij in continuïteit de sociale prestaties kan leveren die er toe doen in Schouwen-Duiveland. Gezien de uitgestrektheid van het werkgebied en het aantal kernen met bezit, is het geen gemakkelijke opgave om aan alle kernen evenveel aandacht te geven. De visitatiecommissie vindt het daarom prijzenswaardig dat Zeeuwendland op zoek is gegaan naar manieren waarop men ook via kleinschalige projecten de kwaliteit van wijken en buurten kan verhogen. Hierbij worden zoveel mogelijk ook andere maatschappelijke partijen en omwonenden betrokken. Een goed voorbeeld zijn de gemeenschapshuizen die Zeeuwendland heeft aangekocht. Deze worden door de omwonenden opgeknapt en beheerd, waarbij Zeeuwendland faciliteert.

Indien Zeeuwendland actief is, dan doet zij dit meestal zeer goed en gedreven vanuit haar overtuiging dat zij een echte sociale huisvester wil zijn én verantwoordelijkheid wil nemen voor de volkshuisvesting in Schouwen-Duiveland en 'het eiland'. Zeeuwendland is in de ogen van de visitatiecommissie ook goed op weg om dit doel te bereiken. De visitatiecommissie heeft bijvoorbeeld een groot aantal belangrijke projecten en wijken bezocht en is onder de indruk van de bouwkwaliteit van Zeeuwendland en de wijze waarop Zeeuwendland een maatschappelijke rol vervult binnen de gemeente Schouwen-Duiveland. Dit laatste is een heel duidelijk sterk punt van Zeeuwendland. Uiteraard zijn er ook ontwikkelpunten richting de toekomst. Zeeuwendland kan bijvoorbeeld complexe klachten sneller afhandelen en zich ook beter verdiepen in de specifieke situatie van de belanghebbende.

De visitatiecommissie heeft met een brede afvaardiging van de belanghebbenden gesproken. Wat hierbij opvalt is dat deze partijen zeer tevreden over Zeeuwendland zijn, ondanks het feit dat Zeeuwendland toch ook als een enigszins eigenwijze corporatie wordt gezien. Zeeuwendland heeft echter een modus gevonden waarbij de belanghebbenden goed aan de hand worden genomen en geeft volop ruimte voor inspraak. De belanghebbenden weten zo precies wat men aan Zeeuwendland heeft. Zeeuwendland is door de opname van de resultaten van de jaarplannen uit de begroting in haar jaarverslag ook uitzonderlijk transparant over haar prestaties.

Zeeuwendland wil heel duidelijk een rol spelen voor de volkshuisvesting in de gemeente Schouwen-Duiveland en 'het eiland'. Dit blijkt ook duidelijk uit haar strategische plan. Samenvattend kan gesteld worden dat Zeeuwendland op de goede weg is bij het uitvoeren van haar strategisch plan en klaar is voor de toekomst. Een toekomst waarin men samen met de belanghebbenden wil werken aan het invullen van de volkshuisvestelijke opgaven in de provincie Zeeland, de gemeente Schouwen-Duiveland en 'het eiland'.





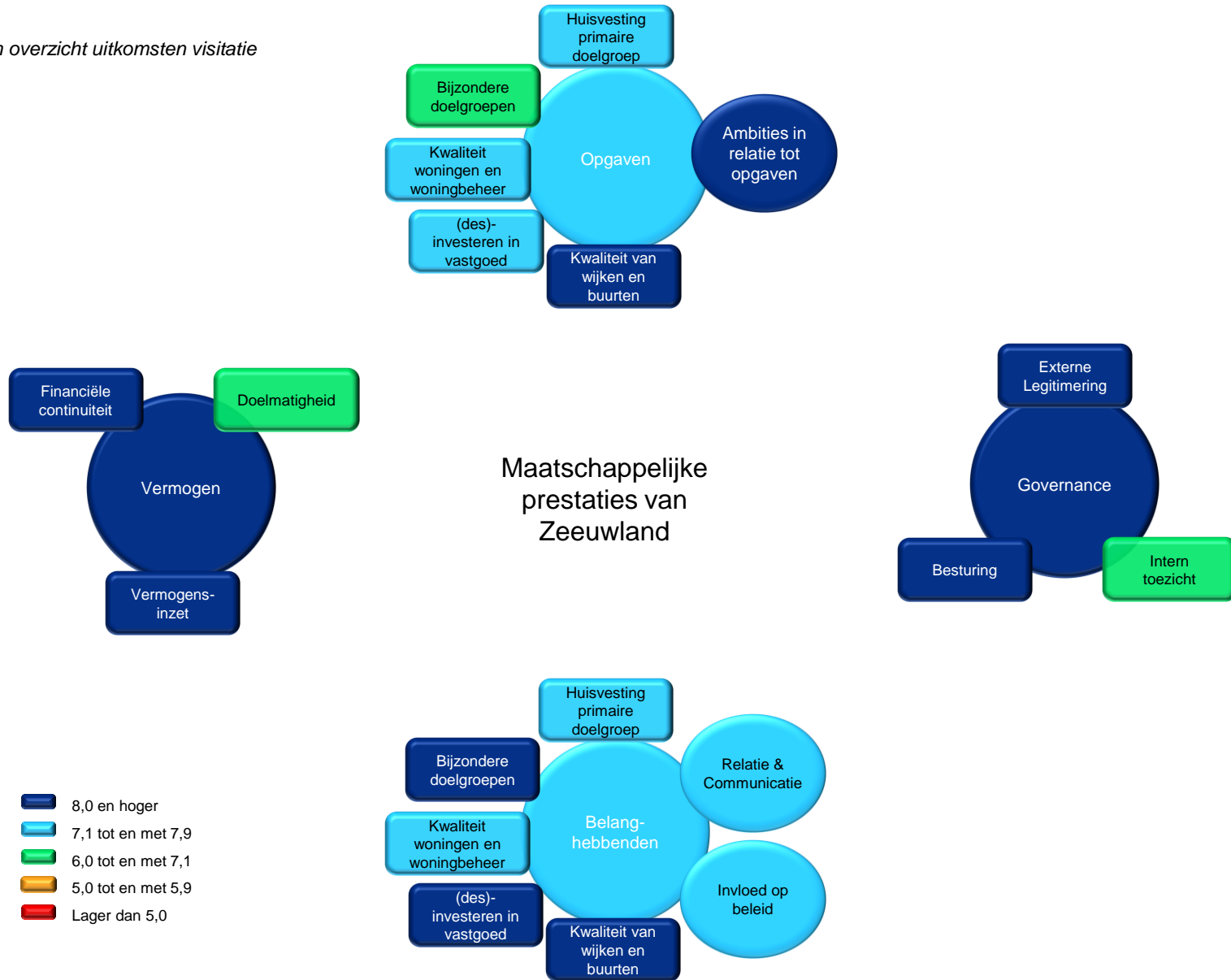
## **Integrale scorekaart**

Figuur S-1 geeft een samenvattend overzicht van de scores van Zeeuwend. Figuur S-2 toont een grafische samenvatting van de uitkomsten met een kleurcodering. Dit is een speciaal voor de visitatie door EY ontwikkeld model dat wij toevoegen aan het stelsel.

Figuur S-1: integrale scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Cijfer	Gemiddelde	Gewicht	Gewogen cijfer
<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>	1	2	3	4	5	6				
<i>Presteren in het licht van de opgaven</i>	7,3	7	7,4	7,2	8,5		7,5		75%	7,9
<i>Ambities in relatie tot de opgaven</i>	9						9,0		25%	
<b>Presteren volgens Belanghebbenden</b>	1	2	3	4	5	6				
<i>Prestaties</i>	7,7	8,2	7,6	8,0	8,4	-	8,0		50%	7,8
<i>Relatie en communicatie</i>	7,7						7,7		25%	
<i>Invloed op beleid</i>	7,4						7,4		25%	
<b>Presteren naar Vermogen</b>										
<i>Financiële Continuïteit</i>							8		30%	8,1
<i>Doelmatigheid</i>							7		30%	
<i>Vermogensinzet</i>							9		40%	
<b>Presteren naar Governance</b>										
<i>Besturing</i>	Planning						9	8,3	33%	8,0
	Monitoring						8			
	Bijsturing						8			
<i>Intern toezicht</i>	Functioneren RVC						7,3	6,8	33%	
	Toetsingskader						6			
	Toepassing Governancecode						7			
<i>Externe legitimering en verantwoording</i>	Externe legitimatie						9	9	33%	
	Openbare verantwoording						9			

Figuur S-2: grafisch overzicht uitkomsten visitatie





Het eindoordeel is gevormd op basis van de meetschaal van de visitatiemethodiek 5.0. EY heeft als aanvulling op de methodiek een kleurcodering toegepast. Deze komt in het gehele rapport terug in de tabellen met oordelen. De kleurcode geeft middels de stoplichtmethode snel en direct inzicht in de goede en te verbeteren resultaten.

In tabel S-2 is de relatie aangegeven tussen de kwalitatieve score, de kwantitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De kleur rood wordt toegekend voor scores lager dan 5,0. De kleur oranje wordt toegekend voor de scores van 5,0 tot en met 5,9. De kleur groen wordt toegekend voor de scores vanaf 6,0 tot en met 7,0. De kleur lichtblauw wordt toegekend bij scores van 7,1 tot en met 7,9. De kleur donkerblauw wordt toegekend bij scores van 8,0 en hoger.

Omdat de 7 in het visitatiestelsel als norm is genomen, heeft EY er voor gekozen voor voldoende scores vanaf 6,0 tot en met 7,0 de kleur groen toe te kennen en pas boven de 7,0 een afwijkende kleur te gebruiken. Hierdoor wordt makkelijk zichtbaar waar de corporatie boven de 7 en dus boven de norm scoort.

Tabel S-2: toelichting gehanteerde oordelen en kleurcode

Kwalitatieve Score	Toelichting	Kwantitatieve score (gelijk aan of hoger)	Score voor toekennen kleurcode
Zeer slecht	Afwijking meer dan 75 % negatief	1	Lager dan 5,0
Slecht	Afwijking van 60 % negatief tot 75 % negatief	2	
Zeer onvoldoende	Afwijking van 45 % negatief tot 60 % negatief	3	
Ruim onvoldoende	Afwijking van 30 % negatief tot 45 % negatief	4	
Onvoldoende	Afwijking van 15 % negatief tot 30 % negatief	5	5,0 – 5,9
Voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 15 % negatief	6	6,0 – 7,0
Ruim voldoende	Afwijking van 5 % negatief tot 5 % positief	7	7,1 – 7,9
Goed	Afwijking van 5 % positief tot 20 % positief	8	8,0 of hoger
Zeer goed	Afwijking van 20 % positief tot 35 % positief	9	
Uitmuntend	Afwijking meer dan 35 % positief	10	

Bron: SVWN, EY, 2014



## Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Zeeuwsland open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel.

De aanbevelingen van de Auditraad in 2008, de ervaringen met de methodiek en de uitkomsten van de door de SEV uitgevoerde evaluatie in 2009, leidden tot de aanbeveling om de methodiek op een aantal punten aan te scherpen. In 2009 is ook de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) opgericht. De SVWN heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor Woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Onder toezicht van de SVWN is in 2010 een ontwikkelgroep van alle visiterende bureaus van start gegaan wat heeft geleid tot een verdere aanscherping van de methodiek, resulterend in de Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 4.0. Per 1 april 2014 is deze methodiek verder doorontwikkeld zodat thans versie 5.0 de meest recente versie is.

De maatschappelijke visitatie bij Zeeuwsland, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

EY benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen *geen* accountantscontrole heeft toegepast op de aangeleverde cijfers en documenten.

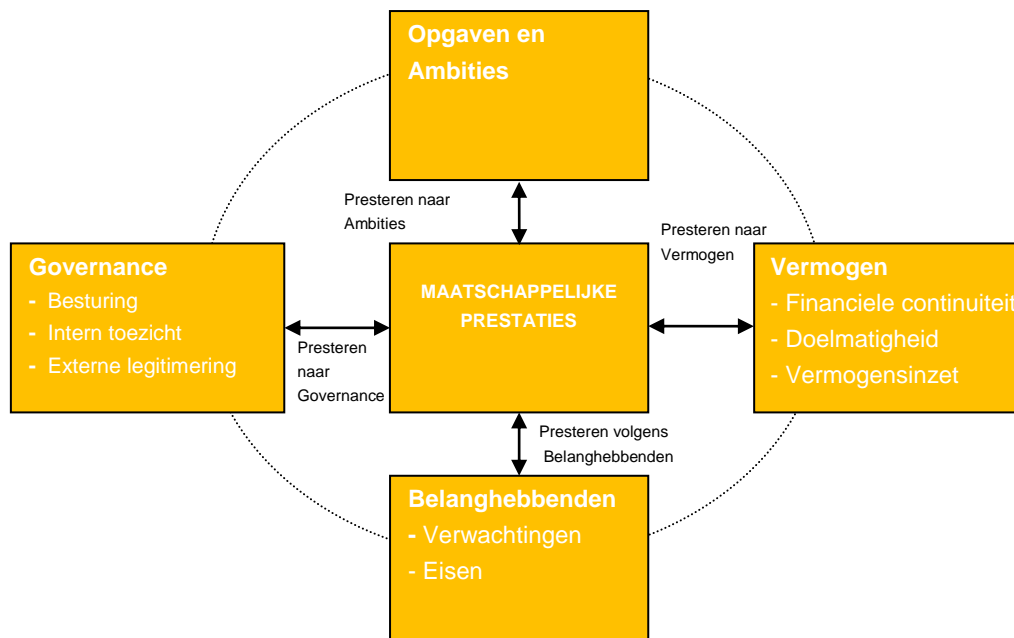
## Vier perspectieven voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

De onderwerpen van de visitatie zijn ingedeeld in vier perspectieven. Deze zijn:

- a Presteren naar Opgaven en Ambities;
- b Presteren volgens de Belanghebbenden;
- c Presteren naar Vermogen;
- d Presteren naar Governance.

De volgende figuur geeft dit weer.

*Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie*



Bron: EY/ SVWN, 2014

## Aanpak

EY heeft, op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door EY zijn opgevraagd bij Zeeuwend, een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Op basis van deze verkenning zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team.

Vervolgens heeft EY externe belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Zeeuwend. EY heeft daartoe met deze belanghebbenden een gesprek gevoerd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de partijen waarmee EY heeft gesproken in het kader van de maatschappelijke visitatie.

EY heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waarin de



maatschappelijke activiteiten én prestaties van Zeeuwend zijn opgenomen. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Zeeuwend zelf heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken.

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Zeeuwend te geven zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Zeeuwend in verhouding tot haar opgaven en passen haar ambities goed bij de opgaven?
- b Hoe presteert Zeeuwend volgens de belanghebbenden?
- c Hoe presteert Zeeuwend gelet op het beschikbare vermogen?
- d Hoe presteert Zeeuwend op het gebied van governance?

EY heeft het visitatierapport eerst in concept opgeleverd en besproken met Zeeuwend. Daarna is het visitatierapport ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De SVWN heeft getoetst of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen. Het rapport is vervolgens definitief opgeleverd.

### **Opbouw van het rapport**

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, visie en strategie van Zeeuwend zodat de lezer een goed beeld krijgt van de corporatie en wat deze wil bereiken. Hoofdstuk 2 beschrijft de opgaven van Zeeuwend en de mate waarin Zeeuwend deze heeft gerealiseerd. In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de zelfstandig door Zeeuwend geformuleerde ambities en in welke mate deze aansluiten op de opgaven. Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden. Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen. Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over governance.

EY hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert EY geen visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarmee in de afgelopen twee jaar door EY een zakelijke relatie heeft bestaan. In bijlage A en B zijn onafhankelijkheidsverklaringen opgenomen. In bijlage C zijn de CV's van de visitatoren opgenomen. Bijlage D bevat een overzicht van de brondocumenten die Zeeuwend ter beschikking heeft gesteld aan EY voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Zeeuwend. Bijlage E bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage F is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Zeeuwend. Bijlage G bevat de detailuitkomsten van de door EY uitgevoerde toetsing bij Presteren naar Opgaven en ambities. Bijlage I bevat de spinnenwebben met een grafische weergave van de scores. Bijlage J bevat de door Zeeuwend geschreven position paper. Bijlage K bevat de reactie van Zeeuwend op de uitkomsten.



## 1 Missie, visie en strategie van Zeeuwend

1.01 In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de achtergrond van Zeeuwend. Waar is de corporatie actief en hoe is het bezit samengesteld? Verder wordt ingegaan op de missie en visie van de corporatie om vervolgens te kunnen beschrijven via welke weg men dit wil gaan realiseren. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk in het kort de governancestructuur van Zeeuwend belicht.

### Zeeuwend

Zeeuwend is een zelfbewuste corporatie met ongeveer 4.350 verhuureenheden gelegen op Schouwen-Duiveland. Zeeuwend wil ervoor zorgen dat mensen plezierig met elkaar kunnen wonen. De corporatie wil dit bereiken door voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen beschikbaar te hebben voor haar doelgroep: mensen met een laag inkomen of zorgvraag.

Ook de woonomgeving is hierbij van belang. Zeeuwend streeft naar een omgeving die mooi, schoon, groen, heel en veilig is. Bijzonder aan deze ambitie is het streven naar een groene omgeving. Dit toont dat Zeeuwend ten opzichte van andere corporaties extra aandacht heeft voor het aspect leefbaarheid.

1.02 Zeeuwend wordt door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) ingedeeld in de referentiegroep Rf06. Dit is de groep met een gemiddeld profiel met accent op ééngesinswoningen.

### Missie

1.03 De missie van Zeeuwend is: plezierig wonen met elkaar.

1.04 Zeeuwend staat voor plezierig wonen met elkaar op Schouwen-Duiveland, in het bijzonder voor mensen met een laag inkomen en/of een zorgvraag. De belangrijkste drijfveer is om daarmee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van hun leven.

### Visie

1.05 Om de missie te bereiken heeft Zeeuwend ook een ondernemingsplan opgesteld voor de periode 2012-2016. Dit ondernemingsplan 'voor elkaar' is samen met de medewerkers en de belanghebbenden tot stand gekomen.

1.06 Zeeuwend werkt op een laagdrempelige manier met een brede groep belanghebbenden samen. Door ook politie en werk en vrijetijdsbesteding als belanghebbenden te definiëren toont Zeeuwend aan dat men oog heeft voor meer dan verhuren alleen. Deze aanpak bevordert het bereiken van de gewenste balans tussen werk, wonen, welzijn en zorg.





## **Kernwaarden**

1.07 De medewerkers van Zeeuwend hebben samen met elkaar een aantal kernwaarden geformuleerd. Deze zijn: 'Passie, moed, openheid, respect en betrokkenheid'. Vanuit deze kernwaarden wil Zeeuwend samen met de belanghebbenden haar missie en visie realiseren.

## **Speerpunten**

1.08 In de praktijk wil Zeeuwend haar beleid vormgeven en realiseren door aandacht te geven aan de volgende speerpunten van beleid:

- a) betaalbaar kunnen wonen;
- b) tevreden klanten in een fijne buurt;
- c) meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland;
- d) prettig ouder worden met elkaar;
- e) kansen voor ontmoeting;
- f) iedere medewerker is een ambassadeur.

## **Directie en toezicht**

1.09 Zeeuwend is een vereniging. Het hoogste orgaan binnen de vereniging is de verenigingsraad. De taken, bevoegdheden en werkwijze van de verenigingsraad zijn vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement. De Raad keurt de begroting en de jaarrekening goed en benoemt de leden van de Raad van Commissarissen (RvC). Van de vereniging kan iedereen die meerderjarig is lid worden. Als lid van de vereniging heeft men inspraak op de jaarlijkse ledenvergadering en kiest men de leden van de verenigingsraad. Eind 2013 had de vereniging 911 leden, waarvan 856 huurders.

1.10 Het bestuur van de vereniging bestaat sinds januari 2009 uit één directeur-bestuurder, de heer A. de Ceuster. Ook de bevoegdheden van de directeur-bestuurder staan vermeld in de statuten.

1.11 De Raad van Commissarissen bestaat uit vijf leden. Deze leden oefenen toezicht uit op de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Zeeuwend.

## 2 Zeeuwlant presteert ruim voldoende naar opgaven en ambities

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de opgaven en ambities van Zeeuwlant. De opgaven worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Zeeuwlant. De ambities worden beoordeeld in het licht van de opgaven. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Zeeuwlant bijdraagt aan de realisatie van de opgaven.

2.02 Bij het beoordelen van het presteren van Zeeuwlant naar opgaven en ambities is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel voor Presteren naar Ambities heeft ieder prestatieveld een gelijke weging gekregen.

### Eindoordeel presteren naar opgaven en ambities is 'ruim voldoende'

2.04 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar opgaven en ambities weergegeven.

Tabel 2-1: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Weging	Score
Presteren in het licht van de opgaven	75%	7,5
Ambities in relatie tot de opgaven	25%	9
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>		<b>7,9</b>

Bron: EY, 2014

2.05 De volgende tabel bevat de uitsplitsing van 'Presteren in het licht van de opgaven'.

Tabel 2-2: eindoordeel presteren naar opgaven

Onderwerp	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,3
Huisvesting bijzondere doelgroepen	7
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,4
(Des-)investeren in vastgoed	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	8,5
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,5</b>

Bron: EY, 2014

2.06 Uit de tabel blijkt dat Zeeuwend ruim voldoende presteert bij het realiseren van de opgaven. Het onderwerp Kwaliteit van wijken en buurten scoort het best.

#### Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

2.07 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Zeeuwend op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit.

Tabel 2-3: eindoordeel presteren naar huisvesting primaire doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2012	In 2012 wordt in het beleidsplan wonen uitgezocht hoe de primaire doelgroep is opgebouwd	Ruim voldoende	7
2010-2013	Streven naar een meer gevarieerde woningvoorraad (in kwaliteiten en prijzen) teneinde ook in de toekomst gevarieerde en gemengde woonwijken te kunnen blijven garanderen	Ruim voldoende	7
2010-2013	88% van de totale woningvoorraad van Zeeuwend bestaat uit voor de primaire doelgroep betaalbare woningen	Ruim voldoende	7
2010-2012	Behoud van 75% betaalbare huurwoningen met een huur tot €508,92 in 2010 en 2011 (prijspeil 1 juli 2005) en een huur tot €554,76 in 2012-2014 (prijspeil 1 januari 2011)	Goed	8
2010-2013	Zeeuwend voert samen met de gemeente een woningmarktonderzoek uit en draagt daarbij 1/3 van de kosten. Het onderzoek wordt in het eerste kwartaal van 2010 opgeleverd.	Ruim voldoende	7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7,3</b>

Bron: EY, 2014

2.08 Op basis van bovenstaande bevindingen en de in de bijlagen opgenomen opgaven en prestaties, beoordeelt EY het presteren naar huisvesting primaire doelgroep als 'ruim voldoende'. In de volgende alinea's wordt dit oordeel toegelicht.

2.09 In de woonvisie 2013 -2022 is een uitgebreide, gedetailleerde analyse en beschrijving van de primaire doelgroep van Zeeuwend opgenomen. Hierdoor is de opgave de primaire doelgroep in kaart te brengen gerealiseerd.

2.10 De gemeente heeft in haar Woonvisie als actie opgenomen om het aandeel middeldure en dure huurwoningen met een passende kwaliteit te vergroten. Zeeuwend heeft dit punt verwerkt in de ondernemingsstrategie 2012-2016. Hiermee wordt invulling gegeven aan het streven naar een gevarieerde woningvoorraad.

2.11 In 2011 bestaat 88% van de woonvoorraad uit betaalbare woningen voor de primaire doelgroep. Dit is conform de prestatieovereenkomst. De jaren daarna daalt het percentage licht naar 85% in 2012 en 82% in 2013.

2.12 De betaalbare kernvoorraad lag in de afgelopen jaren ruim boven de opgave van 75%, namelijk 88% in 2011, 85% in 2012.

### Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'ruim voldoende'

2.13 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Zeeuwend op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit.

Tabel 2-4: eindoordeel presteren naar huisvesting bijzondere doelgroep

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Zeeuwend garandeert de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot de huisvesting van vergunninghouders te realiseren	Ruim voldoende	7
2010-2013	Zeeuwend zal, nav het WOON onderzoek, aandacht besteden aan de definiëring van de behoefte aan starterswoningen in diverse kernen van de gemeente	Ruim voldoende	7
2010-2013	Zeeuwend heeft de intentie om Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE)-constructies mogelijk te maken. Zij zal onderzoeken of er behoefte is aan dergelijke constructies en of het financieel mogelijk is om deze constructies toe te passen	Ruim voldoende	7
2010-2013	Zeeuwend garandeert te voorzien in de woonbehoefte op Schouwen-Duiveland van cliënten van instellingen als Het Gors, Arduin en Emergis.	Ruim voldoende	7
2010-2013	Overige prestaties (zie bijlage)	Ruim voldoende	7 (gemiddeld)
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7</b>

Bron: EY, 2014

2.14 EY beoordeelt het presteren naar Huisvesten bijzondere doelgroepen conform de opgaven als 'ruim voldoende'.

2.15 Alle door de gemeente te huisvesten vergunninghouders zijn door Zeeuwend gehuisvest. Hiervoor zijn voldoende woningen beschikbaar. Het ging om 11 woningen in 2011, 6 in 2012 en 14 in 2013.

2.16 Een analyse van de behoefte aan starterswoningen en de wijze waarop Zeeuwend hier op in wil spelen zijn opgenomen in de Woonvisie 2013-2022.

2.17 Zeeuwend heeft van 2010 tot 2013 woningen verkocht via de koopgarantregeling. Het ging

om respectievelijk 18, 16 en 12 woningen. In 2012 is Zeeuwlant gestopt met de koopgarantregeling en overgestapt naar de Starters Renteregeling - dit is geen MGE-constructie maar een financieringsconstructie.

2.18 In de visitatieperiode is Zeeuwlant in staat geweest om invulling te geven aan de woonbehoefte van cliënten van zorginstellingen. In 2013 is de nieuwbouw van instelling Het Gors opgeleverd. Hiermee speelt Zeeuwlant in op de woonbehoefte.

### Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

2.19 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Zeeuwlant op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Zeeuwlant en haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

Tabel 2-5: eindoordeel presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Zeeuwlant garandeert een +kwaliteit voor al haar woningen (behalve woningen die in aanmerking komen voor sloop/nieuwbouw) en biedt per jaar minimaal 50 klanten een pluspakket aan voor woningverbetering.	Zeer goed	9
2010-2013	Zeeuwlant ontwikkelt voor 2012 een strategie ten aanzien van energiebesparing voor de bestaande woningvoorraad, waarbij wordt bezien of en onder welke voorwaarden het mogelijk is om dit bezit te laten voldoen aan de Energie Prestatie Norm (EPN)	Ruim voldoende	7
2010-2013	Zeeuwlant garandeert dat alle nieuwbouwwoningen voldoen aan het politiekeurmerk	Ruim voldoende	7
2010-2013	In het kader van het combineren van wonen en zorg is er een raamovereenkomst afgesloten tussen Zeeuwlant, de gemeente en Allévo over initiatieven op het terrein van wonen en zorg.	Ruim voldoende	7
2010-2013	Zeeuwlant voorziet alle nieuwbouw woonzorgcomplexen van domotica. In levensloopbestendige nieuwbouwwoningen legt Zeeuwlant de infrastructuur aan voor mogelijke toepassing van domotica.	Ruim voldoende	7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7,4</b>

Bron: EY, 2014

2.20 Binnen de looptijd van de oude vastgoedstrategie 2006-2015 hebben 736 bewoners een



aanbod ontvangen. In de visitatieperiode hebben gemiddeld 95 klanten een aanbod gekregen voor een pluspakket. Daarmee is zeer goed voldaan aan de doelstelling.

2.21 In de ondernemingsstrategie 2012-2016 is op pagina 28 als norm opgenomen een gemiddeld C niveau voor de energieprestatie. Ook zijn maatregelen opgenomen om dit te bereiken. Later heeft AEDES een convenant (Convenant Energiebesparing Huursector 28 juni 2012) afgesloten waaruit een nieuwe norm is ontstaan (energie-index 1,25 is gelijk aan gemiddeld B label). Deze nieuwe norm heeft Zeeuwsland verwerkt in haar nieuwe vastgoedstrategie 2014-2025. De benodigde financiële middelen om de doelstelling te halen zijn verwerkt in de meerjarenbegroting 2014 en verder.

2.22 Het voldoen aan het politiekeurmerk is een eis in het bouwbesluit. Alle nieuwbouw van Zeeuwsland voldoet aan de eisen van het bouwbesluit en heeft dus ook het politiekeurmerk Veilig Wonen.

2.23 In 2010 is gebouwencomplex 't Nieuwe Vrije omgevormd tot zorgcomplex en voorzien van domotica. De complexen Duinoord en Noorderpolder waren in de visitatieperiode in voorbereiding en uitvoering en ook bij deze complexen is de nodige infrastructuur voor domotica aangelegd.

2.24 In 2011 is de samenwerkingsovereenkomst "cliënt-gestuurd werken" vastgesteld door de gemeente, Zeeuwsland en Allévo.

#### **(Des-)investeren in vastgoed scoort 'ruim voldoende'**

2.25 Dit prestatieveld omvat de opgaven en prestaties van Zeeuwsland op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed.

2.26 EY beoordeelt het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'ruim voldoende'.

Tabel 2-6: eindoordeel presteren naar (des-)investeren in vastgoed

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Zeeuwsland zal, indien de betrokken zorginstellingen dit willen, de vernieuwing van het onroerend goed van verzorgingstehuizen Duinoord en De Wieken ter hand nemen door middel van sloop en nieuwbouw. Hierover worden aanvullende afspraken met de zorginstellingen gemaakt.	Ruim voldoende	7

2010-2013	Zeeuwendland gaat uit van een beperkte verkoop van ongeveer 15 (2010-2012) / 20 (2012-2013) bestaande eengezinswoningen per jaar met als doel het bezit af te stemmen op de veranderende vraag en om een evenwichtige menging van koop en huur te bereiken.	Goed	8
2010-2013	Zeeuwendland is op verzoek van de gemeente in Zierikzee bereid om te investeren in functieverandering indien de gemeente Zeeuwendland in staat stelt om eventuele verliezen terug te verdienen op locaties voor koopwoningen.	Ruim voldoende	7
2010-2013	Overige opgaven (zie bijlage)	Ruim voldoende	7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7,2</b>

Bron: EY, 2014

2.27 Zeeuwendland heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Allévo over de ontwikkeling van Duinoord. Nieuwbouw van De Wieken, nu Eilandzorg geheten, is opgeleverd in 2014 conform de samenwerkingsovereenkomst "De Wieken Noorderpolder".

2.28 Het aantal verkochte woningen per jaar ligt in de visitatieperiode ruim boven de opgave, namelijk 24 woningen in 2010, 20 in 2011, 26 in 2012 en 20 in 2013.

2.29 Op verzoek van de gemeente heeft Zeeuwendland een bedrijfsgebouw verkocht aan de gemeente in verband met toekomstige gebiedsontwikkeling. Daarnaast heeft Zeeuwendland op verzoek van de gemeente de bereidheid getoond om woningen te verkopen aan de gemeente in verband met toekomstige gebiedsontwikkeling. De gemeente is nog bezig met planvorming. Verkoop van de woningen heeft nog niet plaatsgevonden.

### Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

2.30 Dit prestatieveld omvat de ambitie en prestaties van Zeeuwendland op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten.

2.31 EY beoordeelt het presteren volgens naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'.

Tabel 2-7: Eindoordeel presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten

Jaar	Opgaven	Prestatie	Oordeel
2010-2013	Zeeuwendland en de gemeente zetten zich in voor behoud en verbetering van voorzieningen in wijken en kernen binnen de gemeente.	Zeër goed	9



2010-2013	Zeeuwlant stelt 1% van zijn omzet per jaar (+/- €200.000) ter beschikking aan leefbaarheidsinvesteringen.	Uitmuntend	10
2010-2013	Zeeuwlant continueert haar deelname in het 'Woon(her)kansen'- project.	Goed	8
2010-2013	Zeeuwlant en de gemeente stellen elkaar op de hoogte van hun beheersactiviteiten in de woonomgeving en aan de woningen en zullen elkaars activiteiten waar mogelijk en redelijk... ondersteunen	Ruim voldoende	7
<b>Eindoordeel: goed</b>			<b>8,5</b>

Bron: EY, 2014

2.32 Zeeuwlant zet zich, in het kader van de samenwerkingsovereenkomst "Hart van Leefbaarheid" actief in voor het behoud en de verbetering van voorzieningen in wijken en kernen binnen de gemeente. De activiteiten worden beschreven in de jaarverslagen van Zeeuwlant. Er is sprake van een omvangrijk aantal activiteiten die ook op een goede wijze worden uitgevoerd en worden gewaardeerd door de belanghebbenden.

2.33 In de visitatieperiode werden de volgende bedragen beschikbaar gesteld voor het verbeteren van de kwaliteit van wijken en buurten:

- Jaarrekening 2010 post leefbaarheid en dorpshuizen € 295.233
- Jaarrekening 2011 post leefbaarheid en dorpshuizen € 633.108
- Jaarrekening 2012 post leefbaarheid en dorpshuizen € 758.318
- Jaarrekening 2013 post leefbaarheid en dorpshuizen € 434.777

2.34 Hiermee overtreft Zeeuwlant ruimschoots de opgave om jaarlijks €200.000 beschikbaar te stellen.

2.35 Zeeuwlant neemt sinds 2010 deel aan het woon(her)kansen-project.

2.36 Uit diverse gespreksverslagen blijkt dat er sprake is van een goede afstemming tussen de gemeente en Zeeuwlant.

### **De ambities van Zeeuwlant sluiten 'zeer goed' aan op haar opgaven**

2.37 In deze paragrafen wordt getoetst in welke mate Zeeuwlant ook eigen ambities en doelstellingen heeft geformuleerd die passen bij de opgaven in het werkgebied.

2.38 EY beoordeelt het presteren in het licht van de opgaven als 'zeer goed'. Zeeuwlant heeft



een groot aantal zelfstandige ambities geformuleerd die in hoge mate passen bij de opgaven. Zeeuwsland voldoet daarmee aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft daarnaast ook pluspunten geconstateerd. Deze worden onderstaand toegelicht.

2.39 Zeeuwsland heeft bij het formuleren en actualiseren van haar ambities blijk gegeven van een grote betrokkenheid bij Schouwen-Duiveland. Veel van haar ambities zijn belangrijk voor de ontwikkeling van de provincie Zeeland, de gemeente Schouwen-Duiveland en 'het eiland'. Dit blijkt ook uit de positieve oordelen van met name de provincie en de gemeenten. Zeeuwsland laat zich dan ook bij het vaststellen van de eigen ambities in grote mate leiden door signalen uit de omgeving over wat nodig is en gebruikt deze informatie in haar besluitvorming over welke projecten in aanmerking komen voor uitvoering. De corporatie gebruikt hiervoor niet alleen de jaarlijkse bijeenkomsten met belanghebbenden, maar staat ook open voor meer informelere contacten. De ambities worden verder tijdig geactualiseerd, volledig en goed en transparant verantwoord in het jaarverslag. In het jaarverslag is bijvoorbeeld een zeer transparante verantwoording van de ambities opgenomen.

2.40 De eigen ambities sluiten daarom zeer goed aan op de opgaven. Onderstaand volgen een aantal voorbeelden. Een uitgebreider overzicht is opgenomen in de bijlage.

2.41 Voor het jaar 2011 had Zeeuwsland de ambitie gezinswoningen aan starters te verkopen door de constructie Koopgarant aan te bieden. Het uitgangspunt was dat in 2011 20 woningen werden verkocht via Koopgarant.

2.42 In 2011 had Zeeuwsland de ambitie levensloop bestendige woningen voor ouderen te realiseren door herontwikkeling en nieuwbouw.

2.43 In 2012 had Zeeuwsland de ambitie om op actieve wijze het mogelijk en aantrekkelijk te maken voor de groep huurders die tussen de € 34.085 en € 43.000 verdient om een woning te kopen, bijvoorbeeld door de StartersRenteregeling en actieve marketing.

2.44 Voor de jaren 2012 en 2013 heeft Zeeuwsland de ambitie dat minimaal 85% van de woningvoorraad een huur heeft die beneden de huurtoeslaggrens ligt en minimaal 75% van de woningen is goedkoop en betaalbaar (tot € 561,98 per maand).

2.45 Voor het jaar 2013 heeft Zeeuwsland de ambitie geformuleerd dat de wachttijd voor urgent woningzoekenden is teruggebracht naar maximaal 6 maanden.

2.46 Voor het jaar 2012 had Zeeuwsland de ambitie dat beleid is ontwikkeld voor de aanpak van tuinen en de uitvoering hiervan heeft tot meetbare resultaten geleid. Daarnaast wilde Zeeuwsland in dat jaar functieverbreiding van het dorps huis "de Schutse" realiseren. Ook had men zich voorgenomen een ondernemersatelier voor startende ondernemers te exploiteren.



### 3 Zeeuwendland presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk ruim voldoende

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Zeeuwendland. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt in dit hoofdstuk de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Zeeuwendland toegelicht. Als aanvulling op het visitatiestelsel is ook gevraagd naar de wijze waarop de samenwerking is ervaren. Dit wordt aan het eind van het hoofdstuk besproken.

#### Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 In totaal zijn 11 individuele interviews en één groepsinterview afgenomen met belanghebbenden van Zeeuwendland. Hierbij zijn in totaal 25 mensen gesproken. De belanghebbenden die zijn geïnterviewd vertegenwoordigen een brede samenstelling van de maatschappij op Schouwen-Duiveland. Er is gesproken met vertegenwoordigers van de huurders, de gemeente Schouwen-Duiveland, de provincie Zeeland en negen instellingen op het gebied van zorg en welzijn.

3.03 Het overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt is weergegeven in bijlage F.

3.04 Bij het beoordelen van het presteren van Zeeuwendland volgens de belanghebbenden is EY uitgegaan van de volgende prestatievelden:

- a huisvesting van de primaire doelgroep;
- b huisvesting bijzondere doelgroepen;
- c kwaliteit woningen en woningbeheer;
- d (des-)investeren in vastgoed;
- e kwaliteit van wijken en buurten.

3.05 Daarnaast is ingegaan op de ervaringen ten aanzien van de relatie en de communicatie en de invloed op het beleid.

3.06 De oordelen van de belanghebbenden ten aanzien van de prestatievelden worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk besproken.

## Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden is 'ruim voldoende'

3.07 De belanghebbenden beschrijven Zeeuwsland aan de hand van de volgende kenmerken:

- a professioneel;
- b betrokken met het eiland;
- c geïnteresseerd in haar huurders;
- d klantgericht;
- e degelijk;
- f meedenkend;
- g ambitieus;
- f betrouwbaar;
- g sociale huisvester.

3.08 Uit de omschrijvingen blijkt dat de belanghebbenden enkel woorden met een (zeer) positieve betekenis gebruiken. De belanghebbenden zijn dan ook over het algemeen zeer tevreden over de maatschappelijke prestaties van Zeeuwsland. Het gemiddelde cijfer is een 7,8. Het bijbehorende kwalitatieve oordeel is 'ruim voldoende'.

Tabel 3-1: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden

Prestatie	Weging	Cijfer	Eindcijfer
<b>Maatschappelijke prestaties</b>			<b>8,0</b>
huisvesting van de primaire doelgroep	50%	7,7	
huisvesting bijzondere doelgroepen		8,2	
kwaliteit woningen en woningbeheer		7,6	
(des-)investeren in vastgoed		8,0	
kwaliteit van wijken en buurten		8,4	
<b>Relatie en communicatie</b>	25%	<b>7,7</b>	
<b>Invloed op beleid</b>	25%	<b>7,4</b>	
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>			<b>7,8</b>

Bron: EY, 2014

3.09 Uit de tabel blijkt dat Zeeuwsland in de ogen van de belanghebbenden op alle onderdelen goed of ruim voldoende scoort.

## Prestaties volgens belanghebbenden scoren 'goed'

3.10 In deze paragrafen wordt ingegaan op de scores op het onderdeel Prestaties. Tabel 3-2 bevat het oordeel van de belanghebbenden per prestatieveld.

Tabel 3-2: eindoordeel Presteren volgens Belanghebbenden onderdeel Prestaties

Prestatie	Score
Huisvesting van de primaire doelgroep	7,7
Huisvesting bijzondere doelgroepen	8,2
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,6
(Des-)investeren in vastgoed	8,0
Kwaliteit van wijken en buurten	8,4
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,0</b>

Bron: EY, 2014

3.11 Uit de tabel blijkt dat alle onderwerpen een ruime voldoende tot goed scoren, maar dat de onderwerpen Huisvesting van de bijzondere doelgroepen, (Des-)investeren in vastgoed en Kwaliteit van wijken en buurten hoger dan het gemiddelde scoren. Het eindoordeel van de belanghebbenden is 'goed'.

3.12 De volgende tabel geeft het oordeel weer over het maatschappelijk presteren van Zeeuwendland per belanghebbendengroep.

Tabel 3-3: oordeel per belanghebbendengroep prestaties

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,0
Gemeente en provincie	8,2
Overige belanghebbenden	7,7
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,0</b>

Bron: EY, 2014

3.13 De belanghebbendengroepen waarderen Zeeuwendland ook gemiddeld met een 8,0. Opvallend is de hoge waardering door de huurders, de gemeente, en de provincie. Het cijfer dat de overige belanghebbenden toekennen is echter ook nog steeds zeer positief te duiden.

3.14 In het vervolg van dit hoofdstuk wordt gedetailleerder ingegaan op de prestaties per prestatieveld van Zeeuwendland volgens haar belanghebbenden. Indien een belanghebbende onvoldoende zicht heeft op de betreffende prestatie, is logischerwijs geen cijfer gegeven.

3.15 De belanghebbenden zijn gevraagd een afgerond punt of een half punt toe te kennen. Bijvoorbeeld een 7 of een 6,5. Door de middeling van gegeven scores ontstaan de cijfers zoals deze in de tabellen op één decimaal worden weergegeven. Bij de middeling hebben alle belanghebbendengroepen een even zware weging gekregen.

### Huisvesting van de primaire doelgroep scoort 'ruim voldoende'

3.16 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Zeeuwendland op het gebied van huisvesting van de primaire doelgroep. Concreet gaat het om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woningen, de wijze van woningtoewijzing, het bevorderen van doorstroming en het bevorderen van eigen woningbezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-4: eindoordeel presteren naar Huisvesting primaire doelgroep

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8
Gemeente en provincie	8,5
Overige belanghebbenden	6,7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,7</b>

Bron: EY, 2014

3.17 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar beschikbaarheid als ruim voldoende. Opvallend is het lagere oordeel van de overige belanghebbenden ten opzichte van de gemeente en de huurders.

3.18 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat de afgelopen vier jaar, 2010 tot en met 2013, er voldoende betaalbare woningen beschikbaar waren voor de primaire doelgroep. Wel wordt er een kanttekening geplaatst door de bewonerscommissies dat de huren die Zeeuwendland rekent aan de hoge kant zijn voor wat de woningen te bieden hebben. Ook zijn zij bang dat de betaalbaarheid onder druk komt te staan door het vervangen van goedkope woningen voor nieuwbouw met een hogere huurprijs.

3.19 De provincie is van mening dat Zeeuwendland meer dan genoeg betaalbare woningen beschikbaar heeft voor de primaire doelgroep. De gemeente deelt de mening van de provincie indien naar het geheel gekeken wordt. Zeeuwendland heeft dan voldoende woningen beschikbaar voor

de primaire doelgroep. De gemeente plaatst echter de kanttekening dat er geen evenwichtig beeld is per kern. In sommige kernen heeft Zeeuwsland voldoende en misschien zelfs wel teveel betaalbare woningen en in andere kernen juist te weinig. Zeeuwsland heeft daarom ook haar vastgoedstrategie aangepast en schuift nu met haar bezit.

3.20 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat Zeeuwsland voldoende betaalbare woningen beschikbaar heeft. Er zijn echter ook kritische geluiden. In sommige kernen zoals Zierikzee en Renesse bestaan lange wachttijden voor ééngesinswoningen. De beschikbaarheid van een passende woning is daarom afhankelijk van waar je wilt wonen. Ook wordt de kanttekening geplaatst dat voor de allerlaagste sociale doelgroep Zeeuwsland meer woningen beschikbaar zou kunnen hebben.

### Huisvesting bijzondere doelgroepen scoort 'goed'

3.21 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Zeeuwsland op het gebied van huisvesting van doelgroepen die behoefte hebben aan specifieke aanpassingen en voorzieningen. Het betreft zowel nieuwbouw als (aanpassingen aan) bestaand bezit. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-5: eindoordeel Huisvesting bijzondere doelgroepen

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	9
Gemeente en provincie	8,5
Overige belanghebbenden	7,2
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,2</b>

Bron: EY, 2014

3.22 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar huisvesten bijzondere doelgroepen als 'goed'.

3.23 De huurders geven aan dat voldoende woningen beschikbaar zijn voor ouderen, deze woningen zijn vaak ook aangepast op bijvoorbeeld het gebruik van een rolstoel. Zeeuwsland staat ook goed klaar om woonwagendbewoners en asielzoekers te huisvesten. Daarnaast zijn voldoende woningen beschikbaar in het kader van beschermd wonen.

3.24 De gemeente en de provincie vinden dat Zeeuwsland ruim voldoende woningen beschikbaar heeft voor specifieke doelgroepen. Specifiek worden genoemd: het huisvesten van statushouders, woningen in samenwerking met Eilandzorg, intramurale zorg en vrouwenopvang. Wel heeft de gemeente Zeeuwsland geadviseerd om meer levensloopbestendige woningen te bouwen voor meerdere doelgroepen.

3.25 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen ook zeer tevreden over het aanbod van woningen voor ouderen en mensen met een (licht verstandelijke) beperking. Wel is er in sommige gevallen frictie tussen het aantal woningen dat een specifieke belanghebbende voor zijn doelgroep nodig heeft en het aanbod van Zeeuwsland. In dergelijke gevallen vindt er echter altijd constructief overleg plaats, waarbij Zeeuwsland actief naar een oplossing zoekt.

### Kwaliteit woningen en woningbeheer scoort 'ruim voldoende'

3.26 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Zeeuwsland op het gebied van de kwaliteit van nieuwbouwwoningen en kwaliteitsverbetering van bestaande woningen. Daarnaast omvat dit prestatieveld de kwaliteit van de dienstverlening van Zeeuwsland en de haar inspanningen op het gebied van energie en duurzaamheid. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-6: eindoordeel Kwaliteit woningen en woningbeheer

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8
Gemeente en provincie	7
Overige belanghebbenden	7,8
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,6</b>

Bron: EY, 2014

3.27 De belanghebbenden zijn tevreden over het presteren naar kwaliteit woningen en woningbeheer.

3.28 De huurders vinden dat over het algemeen de woningen er goed bij staan. Wel valt op dat Zeeuwsland de vervangingstermijn oprekt, waardoor hier en daar de kwaliteit minder wordt. Makkelijk te verhelpen klachten die over de woningkwaliteit gaan worden prima opgelost. Zeeuwsland is ook goed bereikbaar voor haar huurders. Via een centrale kunnen huurders ook buiten kantooruren klachten melden. Huurders hebben ook een vaste klantmanager toegewezen gekregen. Dit komt de dienstverlening ten goede en wordt gewaardeerd.

3.29 De gemeente geeft aan dat haar zelden klachten bereiken over de woningen of het onderhoud van Zeeuwsland. De corporatie stelt volgens de provincie ook hoge eisen aan de staat van het onderhoud van haar bezit: qua onderhoud doet Zeeuwsland te weinig aan woningen die leeg staan of te koop worden aangeboden.

3.30 De overige belanghebbenden zijn zeer te spreken over de staat van het onderhoud. Zeeuwsland heeft een goede planning voor het onderhoud en houdt zich daar ook keurig aan. Ook



de kwaliteit van de nieuwbouw is prima te noemen, dit komt ook omdat Zeeuwlant reeds bij het ontwerp rekening houdt met toekomstig onderhoud. Er wordt bijvoorbeeld geïnvesteerd in materiaal dat bijdraagt aan de kwaliteit van de woning. Een kanttekening is dat niet in alle gevallen een klacht ook snel is verholpen.

### (Des-)investeren in vastgoed scoort 'goed'

3.31 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Zeeuwlant op het gebied van nieuwbouw, sloop, verkoop en verbetering van bestaand bezit. Het betreft sociaal en maatschappelijk vastgoed. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-7: eindoordeel (Des-)investeren in vastgoed

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	9
Gemeente en provincie	7
Overige belanghebbenden	7,9
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,0</b>

Bron: EY, 2014

3.32 De belanghebbendengroepen beoordelen het presteren naar (Des-)investeren in vastgoed als 'goed'.

3.33 De huurdersvertegenwoordigers zijn het meest tevreden. Zeeuwlant onderneemt een groot aantal projecten die ook bijdragen aan de ontwikkeling van Schouwen-Duiveland. Wel bestaat de indruk dat in kleinere kernen minder wordt geïnvesteerd.

3.34 De gemeente geeft aan dat op bepaalde plaatsen op het eiland betaalbare woningen ontbreken. Daar zou Zeeuwlant dus meer kunnen investeren. De gemeente beseft echter ook dat door de mindere financiële tijden Zeeuwlant duidelijke keuzes moet maken en niet voor alle wenselijke projecten geld beschikbaar heeft.

3.35 Het beeld bij de overige belanghebbenden is wisselend. Sommige belanghebbenden vinden niet dat Zeeuwlant te weinig doet, maar zien toch ook kansen voor andere corporaties om gaten op te vullen. Andere belanghebbenden zijn zeer te spreken over de activiteiten van Zeeuwlant op het gebied van nieuwbouw en ontwikkeling van wijken. Zeeuwlant heeft een flink aantal projecten gerealiseerd met een goede kwaliteit en uitstraling. Het project in de Regenboogstraat is hiervan een voorbeeld. Het project is gerealiseerd in de stijl van het oude Zierikzee, waardoor de nieuwbouw mooi aansluit op de omgeving.

### Kwaliteit van wijken en buurten scoort 'goed'

3.36 Dit prestatieveld omvat de prestaties van Zeeuwsland op het gebied van emancipatie, leefbaarheid en de inzet voor het behouden dan wel creëren van vitale wijken en buurten. De volgende tabel bevat de scores die de belanghebbenden hebben toegekend voor dit prestatieveld.

Tabel 3-8: eindoordeel Kwaliteit van wijken en buurten

Belanghebbendengroep	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	8,3
Gemeente en provincie	9,0
Overige belanghebbenden	7,8
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,4</b>

Bron: EY, 2014

3.37 De belanghebbenden beoordelen het presteren naar Kwaliteit van wijken en buurten als 'goed'. Er is echter sprake van een grote spreiding in de cijfers. De gemeente en provincie zijn het meest tevreden.

3.38 De huurdersvertegenwoordigers geven aan dat er een wisselende tevredenheid is over het onderhoud van de tuinen. In enkele kernen onderhouden bewoners zelf de tuinen. Dit gaat in veel gevallen zeer goed, maar soms worden de tuinen niet goed onderhouden. De huurders prijzen wel de inspanningen die Zeeuwsland levert voor de kwaliteit van wijken en buurten. Zeeuwsland heeft bijvoorbeeld een groot aantal zogenoemde Dorpshuizen in bezit genomen. Deze huizen worden opgeknapt in samenwerking met de bewoners, waarbij Zeeuwsland geld en materiaal ter beschikking stelt.

3.39 De gemeente geeft aan dat Zeeuwsland een grote rol speelt in leefbaarheidsprojecten zoals het 'Hart van Leefbaarheid'. De provincie is ook lovend. Zeeuwsland heeft goed oog voor de lange termijn beschikbaarheid van voorzieningen zoals scholen. Zeeuwsland is ook bezig zich voor te bereiden op de uitvoering van de leefbaarheidsnota die de provincie onlangs heeft opgesteld.

3.40 De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Zeeuwsland op dit onderdeel. Ze geven wel aan dat in het verleden Zeeuwsland meer activiteiten ondernam, maar begrijpen ook dat de tijden zijn veranderd. Zeker gezien het kabinetsbeleid waarbij corporaties meer naar hun kerntaak worden teruggeleid.

3.41 De overige belanghebbenden roemen de overname van de Dorpshuizen. Dit heeft Zeeuwsland echt op de kaart gezet en een goede naam bezorgd in de kernen. Andere voorbeelden van activiteiten die worden gewaardeerd zijn de tuinenprojecten, het inzetten van kunstenaars bij



het schilderen van huizen en de ondersteuning van het lokale verenigingsleven door Zeeuwend.

### Relatie en communicatie scoort 'ruim voldoende'

3.42 Het onderdeel relatie en communicatie gaat in op de wijze waarop Zeeuwend samenwerkt met andere partijen en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-9: oordeel per belanghebbendengroep Relatie en communicatie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	7,3
Gemeente en provincie	8,3
Overige belanghebbenden	7,7
<b>Oordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,7</b>

Bron: EY, 2014

3.43 De huurdersvertegenwoordigers zijn over het algemeen te spreken over de relatie met Zeeuwend. Wel geeft de Verenigingsraad aan dat de relatie de afgelopen jaren is verbeterd. Er is nu veel betere communicatie.

3.44 De gemeente en provincie geven aan dat de relatie en communicatie prima zijn. Als er iets moet worden opgepakt, dan wordt dit ook gedaan en gelijk goed afgestemd en gecommuniceerd. De communicatie is ook open en volledig.

3.45 De overige belanghebbenden zijn eveneens tevreden over de relatie met Zeeuwend. Er is sprake van een relatie gebaseerd op vertrouwen en respect, die ook vaak wordt omschreven als warm. De goede relatie blijkt ook vaak uit de samenwerking met de belanghebbenden. Men steunt over en weer elkaars initiatieven. De communicatie is eveneens prima. Er is ook een kanttekening geplaatst. Zeeuwend probeert goed te communiceren en mee te denken, maar de communicatie wordt dan soms als eenrichtingsverkeer ervaren.

### Invloed op beleid scoort 'ruim voldoende'

3.46 Bij dit onderdeel wordt vastgesteld of de corporatie de belanghebbenden voldoende invloed geeft op het beleid.

Tabel 3-10: oordeel per belanghebbendengroep Invloed op beleid

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	6,5
Gemeente en provincie	8,0
Overige belanghebbenden	7,6
<b>Oordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,4</b>

Bron: EY, 2014

3.47 De vertegenwoordigers van de verenigingsraad geven een voldoende voor de mate van inspraak. Wel zijn zij ten opzichte van de andere belanghebbenden het minst tevreden over de mate van inspraak. Zij worden wel betrokken bij planvorming, maar hebben niet het gevoel nog wezenlijke invloed op de besluitvorming binnen Zeeuwendland te kunnen uitoefenen. Zij waarderen het feit dat plannen worden gedeeld, maar willen wel graag in een vroegtijdiger stadium worden betrokken.

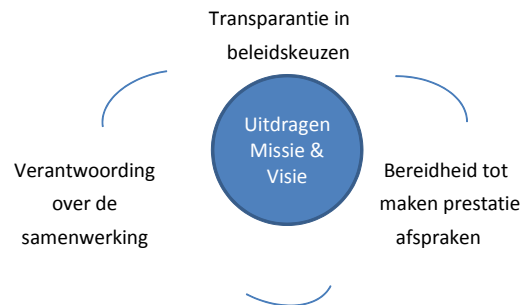
3.48 De gemeente geeft aan dat de vastgoedstrategie van Zeeuwendland eerst langs het college van B&W is gegaan alvorens Zeeuwendland deze heeft vastgesteld. Dit wordt door de gemeente gewaardeerd. De provincie is te spreken over de bijeenkomsten die voor belanghebbenden worden georganiseerd. Deze sessies worden door belanghebbendengroepen met verschillende achtergronden en belangen bezocht, maar functioneren prima.

3.49 De overige belanghebbenden geven aan de door Zeeuwendland georganiseerde belanghebbendenbijeenkomst erg te waarderen. Daar is het totale maatschappelijke veld aanwezig geweest. Over het algemeen geeft Zeeuwendland goed invloed op het beleid, in een enkel geval is meer invloed gewenst. Dit gebeurt soms ook in de vorm van een maandelijks overleg, waarbij Zeeuwendland inspeelt op de behoefte van de belanghebbende. Zeeuwendland staat ook goed open voor het aangaan van samenwerkingen en past haar beleid hierop aan.

## Beoordeling samenwerking

3.50 Het oordeel op het perspectief Prestaties volgens Belanghebbenden is, conform de vereisten van het visitatiestelsel, gebaseerd op de cijfers die de belanghebbenden in het voorgaande deel toekennen voor de prestatievelden. EY heeft er voor gekozen om in de gesprekken met de belanghebbenden gedetailleerder de wijze van samenwerking tussen de belanghebbende en medewerkers van Zeeuwendland te bespreken. Hierbij is de beleidscyclus van woningcorporaties gehanteerd. Figuur 3-1 toont de cyclus.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: SEV, 2007

3.51 De belanghebbenden is in de gesprekken ook gevraagd naar:

- a uitdragen missie en visie;
- b helderheid en transparantie van beleidskeuzes en afwegingen;
- c het maken van prestatieafspraken;
- d het bereid zijn tot het afleggen van verantwoording over de samenwerking.

3.52 In de volgende tabel wordt het oordeel van de belanghebbenden op de verschillende onderdelen van de beleidscyclus weergegeven.

Tabel 3-11: eindoordeel Presteren volgens belanghebbenden per beleidsveld

Onderwerp	Oordeel
Uitdragen missie en visie	8,1
Beleidskeuzes en afwegingen	8,0
Prestatieafspraken	8,1
Verantwoording over de samenwerking	8,0
<b>Eindoordeel: goed</b>	<b>8,1</b>

Bron: EY, 2014

### Uitdragen missie en visie scoort 'goed'

3.53 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Zeeuwlant overeenstemmen met de verwachtingen van belanghebbenden. Er is ook gevraagd naar de wijze waarop Zeeuwlant deze missie en visie uitdraagt. Als Zeeuwlant immers duidelijke keuzes heeft gemaakt in wat zij wil bereiken, voor wie zij er wil zijn en dit ook goed uitdraagt, bevordert dit de

samenwerking met de belanghebbenden.

3.54 Het gemiddelde rapportcijfer voor het uitdragen van de missie en visie van Zeeuwend is een 8,1. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel missie en visie.

Tabel 3-12: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel Missie en visie

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	-
Gemeente en provincie	8,5
Overige belanghebbenden	7,7
<b>Oordeel: goed</b>	<b>8,1</b>

Bron: EY, 2014

3.55 De huurdersvertegenwoordiging heeft geen zicht op dit onderwerp. Daarom is geen cijfer toegekend.

3.56 De gemeente en provincie vinden dat Zeeuwend een duidelijke missie en herkenbare visie heeft. Zeeuwend is ook actief bezig met het uitdragen van haar missie en visie en doet dit consequent.

3.57 De overige belanghebbenden geven aan dat Zeeuwend haar missie en visie goed uitdraagt. Bij Zeeuwend draait het om het realiseren van prettig wonen. Medewerkers van Zeeuwend stralen dit goed uit. De belanghebbenden herkennen ook goed dat Zeeuwend meer wil doen dan alleen huisvesten. De inspanningen op het gebied van leefbaarheid in de kernen passen goed in het beeld dat Zeeuwend uitstraalt.

### Transparantie beleidskeuzes scoort 'goed'

3.58 Het onderdeel beleidskeuzes gaat in op de wijze waarop Zeeuwend een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Zeeuwend erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-13: oordeel per belanghebbendengroep Beleidskeuzes

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	-
Gemeente en provincie	8,3
Overige belanghebbenden	7,6
<b>Oordeel: goed</b>	<b>8,0</b>

Bron: EY, 2014

3.59 De huurdersvertegenwoordiging heeft geen zicht op dit onderwerp. Daarom is geen cijfer toegekend.

3.60 De gemeente en de provincie geven aan dat Zeeuwend haar beleidskeuzes goed uitlegt en transparant maakt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de keuze voor sloop en nieuwbouw in plaats van renovatie.

3.61 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen zeer te spreken over de mate van transparantie in beleidskeuzes. Ook de stukken die Zeeuwend gebruikt om zich te verantwoorden, zoals jaarstukken, worden door veel belanghebbenden als transparant ervaren. Een enkele belanghebbende plaats echter de kanttekening dat niet in alle 'dagelijkse' gevallen goed en gemotiveerd wordt aangegeven waarom Zeeuwend een bepaalde keuze heeft gemaakt. In een dergelijk geval vindt de belanghebbende dat de argumentatie van beslissingen uitgebreider en transparanter kan.

#### **Maken van prestatieafspraken scoort 'goed'**

3.62 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Zeeuwend zich inspant om prestatieafspraken te maken en in welke mate Zeeuwend de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbende ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-14: oordeel per belanghebbendengroep Prestatieafspraken

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	-
Gemeente en provincie	8,5
Overige belanghebbenden	7,6
<b>Oordeel: goed</b>	<b>8,1</b>

Bron: EY, 2014

3.63 Er is geen sprake van prestatieafspraken tussen de huurdersvertegenwoordiging en Zeeuwlant. Daarom is geen cijfer toegekend.

3.64 De gemeente en provincie geven aan dat Zeeuwlant goed meewerkt aan het tot stand komen van prestatieafspraken. De gemeente plaatst wel de kanttekening dat er in 2012 onzekerheid was over het tot stand komen van prestatieafspraken met Zeeuwlant. De reden was de financiële situatie van zowel de gemeente als Zeeuwlant, waardoor de inhoud van geplande nieuwbouwprojecten ter discussie kwam te staan. In 2013 zijn er geen prestatieafspraken gemaakt, maar dit kwam door de ontwikkeling van een woonvisie door de gemeente. Op dit moment wordt gewerkt aan nieuwe prestatieafspraken. Deze worden na de zomer definitief gemaakt. Zeeuwlant levert hieraan een goede bijdrage.

3.65 De overige belanghebbenden zijn eveneens goed te spreken over de mate waarin Zeeuwlant bereid is te komen tot prestatieafspraken of een convenant. Wel wordt door een belanghebbende aangegeven dat Zeeuwlant eerder duidelijkheid kan verschaffen in gevallen waarin prestatieafspraken of convenanten aflopen. Een voorbeeld is het contract waarin Zeeuwlant zich verplicht de Dorpshuizen tot september 2017 in stand te houden. Wat wil Zeeuwlant na het verstrijken van het contract? Is er dan nog steeds betrokkenheid vanuit Zeeuwlant?

#### **Verantwoording scoort 'goed'**

3.66 Het onderdeel verantwoording gaat in op de mate waarin Zeeuwlant op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording aflegt over haar prestaties.



Tabel 3-15: oordeel belanghebbendengroep Verantwoording

Belanghebbende	Oordeel
Huurdersvertegenwoordiging	-
Gemeente en provincie	8,5
Overige belanghebbenden	7,4
<b>Oordeel: goed</b>	<b>8,0</b>

Bron: EY, 2014

3.67 De huurdersvertegenwoordiging heeft geen zicht op dit onderwerp. Daarom is geen cijfer toegekend.

3.68 De gemeente geeft aan dat Zeeuwend eens per jaar verantwoording aflegt in de Gemeenteraad. Zeeuwend legt ook goed verantwoording af in meer praktische zin aan de gemeente. De gemeente wordt goed op de hoogte gehouden van de voortgang en bij problemen weet men elkaar snel te vinden. Ook de provincie is zeer tevreden. Regelmatig vraagt Zeeuwend om participatie of verstrekt een uitnodiging (de voortgang van) een project te bezichtigen. Daarnaast is er regelmatig overleg, waarin ook door Zeeuwend verantwoording wordt afgelegd.

3.69 De overige belanghebbenden zijn over het algemeen zeer tevreden over de verantwoording die Zeeuwend aflegt. Zeeuwend stuurt het jaarverslag echter niet op naar alle overige belanghebbenden. Deze zouden dit verslag echter wel graag willen ontvangen. Er is ook niet altijd een rechtstreekse terugkoppeling over de behaalde resultaten. Dit komt volgens de belanghebbenden wellicht ook omdat beide partijen tevreden zijn over de samenwerking. In een aantal gevallen is er ook geen behoefte aan een uitgebreidere toelichting. De afgelegde verantwoording voldoet in die gevallen dus ook zonder de extra toelichting prima.

### Goede en te verbeteren punten

3.70 De belanghebbenden is ook specifiek gevraagd goede en te verbeteren punten aan te dragen.

#### Goede punten

- 3.71 De belanghebbenden noemen de volgende goede punten:
- Zeeuwend heeft een belangrijke positie heeft ingenomen binnen Schouwen – Duiveland;
  - De toelages aan de bewonerscommissies zijn ondanks de bezuinigingen blijven bestaan;
  - Heldere en transparante communicatie, het in gesprek gaan met bewoners;

- d) Toegankelijke bestuurder;
- e) Kwalitatief goede nieuwbouwprojecten;
- f) Verwerving van de Dorpshuizen;
- g) Zichtbaar voor de buitenwereld: middenin de samenleving;
- h) Grote rol in leefbaarheidsprojecten;
- i) Het nakomen van afspraken en de snelle dienstverlening;
- j) Hoge klanttevredenheid.

### **Te verbeteren punten**

- 3.72 De belanghebbenden willen graag dat Zeeuwend de onderstaande punten verbeterd.
- a) Complexe klachten moeten sneller behandeld worden;
  - b) De communicatie tussen medewerkers Klant & Omgeving en conciërges bij complexen kan beter;
  - c) De afstemming tussen de Verenigingsraad en bestuur van Zeeuwend kan regelmatig en gestructureerder;
  - d) Bewoners worden bij planvorming niet altijd even serieus genomen, zoals bij het rooien van bomen en de aanleg van wegen;
  - e) Door tussenkomst van Marsaki is er soms ruis op de lijn tussen Zeeuwend en de gemeente;
  - f) Appartementen staan te lang leeg, gemiddeld zes weken;
  - g) Leg beter uit wat de bezuinigingen op het personele vlak voor gevolgen hebben voor de huurders en de bredere maatschappij;
  - h) Ga niet van de situatie uit dat huurders automatisch goed met hun woning en de woonomgeving omgaan;
  - i) Zeeuwend kan een grotere rol spelen op het gebied van duurzaamheid door bij de huisvesting meer met zonnepanelen te werken;
  - j) Er is soms binnen de organisatie te weinig kennis van de specifieke wereld van de belanghebbende.

### **Wensen van de belanghebbenden**

3.73 De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden ook gevraagd naar een wens. Wat willen de belanghebbenden Zeeuwend meegeven om nog beter samen te werken?

3.74 De huurdersvertegenwoordigers hebben de wens dat Zeeuwend investeert in nieuwbouwwoningen met een basiskwaliteit en een bijbehorende lage huurprijs.

3.75 De gemeente heeft de wens dat Zeeuwend een open en transparante organisatie blijft. Hierdoor kunnen de gemeenten en Zeeuwend ook in de toekomst goed samenwerken. De provincie heeft de wens dat Zeeuwend door gaat met innoveren. Zeeuwend moet er bovendien voor waken zich niet te laten 'wegpoetsen' want zij is een van de weinige partijen die zich binnen de provincie Zeeland mengt in de woningmarkt.



3.76 Zeeuwlant doet het over het algemeen goed in de ogen van de overige belanghebbenden. Er zijn daarom weinig wensen. De volgende wensen worden geuit:

- a) Blijf vooral in de sociale sector actief en houd een goed oog voor de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de sociale woningen;
- b) Blijf een bijdrage leveren aan duurzaamheid, leefbaarheid en sociaal ondernemerschap;
- c) Blijf de kwaliteit van de dienstverlening bewaken, zodat de inkrimping op personeelsgebied geen nadelige gevolgen voor de dienstverlening heeft;
- d) Blijf ook ten aanzien van bijzondere doelgroepen zoals mensen met een beperking en ouderen doorgaan op de huidige weg, maar investeer juist meer in jongeren. Het is economisch belangrijk dat jonge mensen in de regio willen blijven wonen;
- e) Pas op dat je niet in een ivoren torentje komt te zitten (qua visie) en blijf de andere partijen opzoeken;
- f) Probeer beleidsmatig het gesprek beter aan de voorkant van een proces te houden en dit proces met meerdere partijen tegelijk te doen. Zeeuwlant moet daar de voortrekkersrol in nemen.



## 4 Presteren naar vermogen scoort 'goed'

4.01 Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de beoordeling van het presteren naar vermogen. Hiermee kan worden geoordeeld over de mate waarin Zeeuwendland presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de duurzaamheid van deze prestatie.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Financiële continuïteit;
- b Doelmatigheid;
- c Vermogensinzet.

4.03 Wij merken op dat wij geen accountantscontrole hebben uitgevoerd op de aangereikte financiële- en niet-financiële informatie.

### Eindoordeel Presteren naar vermogen en continuïteit is 'goed'

4.04 De volgende tabel geeft de opbouw van de eindscore van presteren naar vermogen.

Tabel 4-1: eindoordeel Presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Weging	Oordeel
Financiële continuïteit	Ruim voldoende	30 %	7,8
Doelmatigheid	Ruim Voldoende	30 %	7
Vermogensinzet	Zeer goed	40 %	9
<b>Eindoordeel: goed</b>		<b>100%</b>	<b>8,1</b>

Bron: EY, 2014

4.05 EY concludeert dat het eindoordeel op het onderdeel presteren naar vermogen en continuïteit 'goed' is. Zeeuwendland beschikt over een financiële positie die nog mogelijkheden biedt. De corporatie opereert doelmatig en stuurt actief op het minimaliseren van de impact van de verhuurdersheffing. Zeeuwendland gaat doelmatig met haar vermogen om en verantwoordt de vermogensinzet goed.

4.06 In de navolgende paragrafen volgt een toelichting per onderdeel.

### Financiële continuïteit scoort 'goed'

4.07 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of Zeeuwendland haar financiële continuïteit als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam borgt. Dit stelt Zeeuwendland in staat

haar maatschappelijke functie in continuïteit uit te voeren. Onderzocht wordt of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen en de eisen voor vermogen en kasstromen.

4.08 Zeeuwend voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd waardoor het eindcijfer een 8,2. wordt. Tabel 4-2 bevat een samenvatting van de uitkomsten. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven.

Tabel 4-2: bevindingen kengetal beoordeling

Onderwerpen financiële continuïteit	Bevinding
Solvabiliteitsoordeel (oordeel CFV)	7
Continuïteit (oordeel CFV)	7
Interest Coverage Ratio (oordeel WSW)	9
Loan to Value (oordeel WSW)	9
Debt Service Coverage Ratio (DSCR)	9
<b>Oordeel: goed</b>	<b>8,2</b>

Bron: EY, 2014

#### **Solvabiliteitsoordeel**

4.09 Het CFV heeft een oordeel gegeven over de solvabiliteit van Zeeuwend. Over de jaren 2010 tot en met 2012 was deze voldoende. Hiermee voldoet Zeeuwend aan de eisen voor een voldoende. Gezien het verschil tussen het volkshuisvestelijk vermogen en de door het CFV gestelde ondergrens kent de visitatiecommissie hier een pluspunt aan toe.

#### **Continuïteitsoordeel**

4.10 Het continuïteitsoordeel over de jaren 2010, 2011 en 2012 is A1. Het CFV geeft met deze hoogst mogelijke kwalificatie aan dat Zeeuwend in staat is haar werkzaamheden en ambities in continuïteit uit te voeren. Het oordeel is 'ruim voldoende'.

#### **Interest dekkingsratio**

4.11 De interest dekkingsratio (ICR) geeft aan in hoeverre Zeeuwend in staat is om vanuit de exploitatie van het bestaande bezit haar verschuldigde interest te betalen. Zeeuwend monitort de ontwikkeling van de kasstromen in de perioderapportage. In de begroting is een kasstroomoverzicht voor de komende vijf jaren opgenomen.



4.12 Als norm voor de interest dekkingsratio wordt in het visitatiestelsel de norm van het WSW gehanteerd. Deze bedraagt een ICR van minimaal 1,3. De interest dekkingsratio van Zeeuwend ligt eind 2013 met 2,3 zeer ruim boven de 1,3 die het stelsel hanteert. In de afgelopen vijf jaar bedroeg de ICR gemiddeld 2,2. Voor de komende jaren wordt een ICR begroot tussen 1,7 en 2,1. Derhalve ruimschoots boven de norm. Het oordeel is 'zeer goed'.

#### **Loan to value**

4.13 Een kengetal dat de relatie legt tussen de beleidswaarde en het aandeel externe financiering wordt 'Loan to Value' genoemd. Dit betreft de verhouding tussen de leningen en de waarde van het vastgoed, ofwel de mate waarin het vastgoed extern is gefinancierd.

4.14 Op basis van de door Zeeuwend aan het WSW aangeleverde gegevens bedraagt eind 2013 de loan to value op basis van WOZ-waarde 30 %. Als norm geldt binnen het visitatiestelsel de WSW-norm van maximaal 50 % op basis van de WOZ-waarde. Lager is in dit geval beter. Over de jaren 2010 tot en met 2012 bedroeg de loan to value gemiddeld 23%. Het oordeel is daarom 'zeer goed'.

#### **Debt Service Coverage Ratio**

4.15 De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft aan in welke mate Zeeuwend de rente én aflossing uit haar operationele kasstroom kan voldoen. Ten opzichte van de Interest Coverage Ratio die alleen de rente in de berekening betreft zal daarom per definitie een lagere waarde optreden.

4.16 In het visitatiestelsel wordt ook bij dit kengetal aangesloten bij de norm van het WSW. Deze bedraagt 1,0. Eind 2013 had Zeeuwend een DSCR van 1,3. Dit is dus ruim beter dan de norm. Uit de begroting blijkt dat Zeeuwend de komende jaren een DSCR begroot die met uitzondering van 2015 hoger is dan 1,5. Het oordeel is daarom 'zeer goed'.

#### **Pluspunten leiden tot een hoger cijfer**

4.17 In het voorgaande is vastgesteld of Zeeuwend heeft voldaan aan de minimale eisen voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft ook een aantal pluspunten geconstateerd. Hierdoor wordt het eindcijfer positief beïnvloed. Deze worden in de volgende paragrafen toegelicht.

4.18 Zoals in het voorgaande beschreven kijken de kengetallen van Zeeuwend in positieve zin af van de door CFV en WSW gestelde toezichtseisen. Dit is voor de visitatiecommissie reden een pluspunt toe te kennen.

4.19 Zeeuwend hanteert bovendien een actief vermogensbeleid. De corporatie beschikt bijvoorbeeld over een investeringsstatuut waarin haar visie is vastgelegd.

4.20 Uit de managementrapportages en de jaarrekening blijkt dat Zeeuwend haar vermogenspositie goed aansluit op integrale kasstromen, risicoanalyses en strategisch voorraadbeleid door zichtbare sturing op kasstromen als basis voor de aansturing van de corporatie te nemen. Uit gesprekken met de manager bedrijfsvoering en de manager financiën en controle, de jaarrekening en de interne rapportages blijkt dat Zeeuwend goed stuurt op een voldoende vrije kasstroom.

4.21 Zeeuwend analyseert met behulp van scenario's de financiële effecten op het vermogen. Dit zijn scenario's voor minimaal de komende vijf jaar waarin de omgevingsrisico's zoals extra overheidsheffingen op de vermogenspositie en de kasstromen in kaart zijn gebracht.

4.22 De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat Zeeuwend haar visie, scenario's en doelstellingen de afgelopen jaren heeft geactualiseerd indien daar aanleiding toe was.

### Doelmatigheid scoort 'ruim voldoende'

4.23 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. Er wordt beoordeeld of de corporatie efficiënt werkt en actief bijstuurt indien er afwijkingen ten opzichte van het plan worden geconstateerd. Ook wordt beoordeeld of de corporatie een visie en criteria heeft voor de doelmatigheid in haar organisatie.

4.24 Zeeuwend voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar doelmatigheid wordt daardoor 'ruim voldoende'.

In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores en de pluspunten toegelicht.

Tabel 4-3: eindoordeel Presteren naar doelmatigheid, 2013

Kengetal	Bevinding
Visie op kostenbeheersing en maatregelen kostenbeheersing	Ruim voldoende
<ul style="list-style-type: none"> <li>Netto bedrijfslasten per vhe</li> </ul>	€ 1.405, referentie € 1.320. Dit is 6,4% hoger dan de referentie
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling netto bedrijfslasten</li> </ul>	6% afname, referentie 2,4% toename
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal VHE per fte</li> </ul>	89, referentie 101. Dit is 11,9% meer
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personeelskosten per fte</li> </ul>	€ 70.362, referentie € 68.887. Dit is 2,1% hoger.

## Score op Cip-indicatoren

4.25 Bij dit onderdeel wordt een vergelijking gemaakt tussen de kengetallen in de CFV-publicatie Corporatie in Perspectief (CiP) van Zeeuwendland en van de referentiegroep. De referentiegroep voor Zeeuwendland is Rf06 Gemiddeld profiel met accent op eengezinswoningen.

### *Netto bedrijfslasten per VHE hoger dan gemiddeld*

4.26 De netto bedrijfslasten per VHE van Zeeuwendland bedragen ultimo 2012 € 1.405. De referentie bedraagt € 1.320. Zeeuwendland zit hiermee 6,4% boven het gemiddelde van de referentieccorporaties. De afwijking valt nog binnen de normen van een 'ruim voldoende'.

### *Ontwikkeling netto bedrijfslasten per VHE beter dan gemiddeld*

4.27 De netto bedrijfslasten per VHE nemen bij Zeeuwendland in de periode 2010 – 2012 af met 6%. De referentie kent daarentegen een toename van 2,4%. Hierbij merken wij op dat de bedrijfslasten met name in 2010 fors hoger lagen dan de referentie. De beoordeling is 'ruim voldoende'.

### *Aantal VHE per fte lager dan gemiddeld*

4.28 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? Een goede graadmeter voor de efficiëntie van de corporatie is het aantal VHE per fte. Dit kengetal ligt voor Zeeuwendland op 89, hetgeen onder het gemiddelde ligt van 101 VHE per fte. Een lagere score is bij dit kengetal ongunstig. Dit betekent namelijk dat Zeeuwendland minder woningen beheert per fte dan de referentie. De afwijking is echter niet zodanig groot dat dit onderdeel als 'onvoldoende' wordt beoordeeld. Het oordeel is daarom 'voldoende'. De recent doorgevoerde reorganisatie heeft bovendien geleid tot een reductie van het aantal fte's van 48 naar 34, waardoor het aantal woningen per fte 123 wordt.

### *Personeelskosten per fte hoger dan gemiddeld*

4.29 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. De gemiddelde loonkosten van Zeeuwendland per fte bedragen € 70.362 en zijn daarmee 2,1% hoger dan de gemiddelde waarde van € 68.887 bij de referentieccorporaties. De beoordeling is daarom 'ruim voldoende'.

## Pluspunten leiden tot hoger cijfer





4.30 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en is er gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Zeeuwendland om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.31 EY stelt vast dat bij Zeeuwendland op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages aanwezig waarop wordt gestuurd. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt. Dit wordt nog eens onderstreept door de kostenbesparingsoperatie in 2013 / 2014 waarbij kritisch is gekeken naar de nut en noodzaak van bepaalde kostensoorten. Als gevolg van de besparingsmaatregelen en de reorganisatie heeft Zeeuwendland de kosten teruggebracht naar een geringe afwijking van de referentiegroep.

4.32 Voorts wordt adequaat risicomanagement toegepast en vinden interne controles plaats. Het eindoordeel wordt daardoor 'ruim voldoende'.

### Vermogensinzet scoort 'zeer goed'

4.33 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie de inzet van haar vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties verantwoordt.

4.34 Zeeuwendland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel wordt hierdoor 'zeer goed'. In de volgende tabel wordt het eindoordeel gegeven op het onderdeel presteren naar vermogensinzet. Het oordeel en de pluspunten worden daarna toegelicht.

Tabel 4-4: oordeel Presteren naar vermogensinzet

Onderwerp	Bevinding
Zeeuwendland kan de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties goed verantwoorden en motiveren	9
<b>Oordeel: zeer goed</b>	<b>9</b>

Bron: EY, 2014

### Pluspunten leiden tot een hoger cijfer

4.35 Zeeuwendland verantwoordt op een heldere en transparante wijze haar vermogensinzet. Dit blijkt onder meer uit de jaarverslagen. Zij voldoet hierdoor aan het ijkpunt voor een voldoende. De visitatiecommissie heeft ook een aantal pluspunten geconstateerd. Hierdoor wordt het eindcijfer positief beïnvloed. Deze worden in de volgende paragrafen toegelicht.



4.36 Het maatschappelijk vermogen wordt door Zeeuwend actief ingezet voor de maatschappelijke opgaven ambities in het werkgebied. Hierbij wordt ook voorzichtigheid betracht ten aanzien van financiële risico's door onder meer de relatie te leggen tussen de totale benodigde financiële inzet en (de ontwikkeling van) de eigen vermogenspositie.

4.37 Verder hanteert de corporatie in haar vermogensbeleid de uitgangspunten dat de waarde groter dient te zijn dan de investering en dat een positieve kasstroom moet worden gerealiseerd. De vertaling naar rendementseisen op corporatieniveau in het investeringsstatuut is vastgelegd en is in februari 2014 ook geformaliseerd door de Raad van Commissarissen.

4.38 Het investeringsprogramma wordt getoetst op financiële en maatschappelijke criteria. Financiële criteria in dat kader zijn het rendement en de beoordeling of de investering past binnen het uitgangspunt dat een positieve kasstroom moet worden gerealiseerd en een positief oordeel van het CFV behouden blijft. Maatschappelijke criteria zijn dat de investering moet bijdragen aan de ontwikkeling van de gemeente Schouwen-Duiveland en de daaronder vallende kernen.

4.39 Zeeuwend heeft een ondernemingsstrategie en een vastgoedstrategie. In combinatie met de jaarlijkse uitgangspuntennotitie en de inventarisatie van de staat van het onderhoud leidt dit tot de meerjarenbegroting. Deze meerjarenbegroting kent vanaf 2010 meerdere scenario's om in kaart te brengen wat de huidige beslissingen betekenen voor de kasstromen van de toekomst. Hiermee toont Zeeuwend een duidelijke visie te hebben over de inzet van haar middelen.

4.40 Zeeuwend geeft in haar jaarverslag een hele duidelijke en transparante weergave van haar activiteiten, het hiervoor ingezette vermogen en de daarmee behaalde resultaten. Zij gebruikt hiervoor dezelfde documenten, qua vorm én inhoud, als intern worden gebruikt. Hierdoor is een zeer transparante verantwoording van het ingezette vermogen ontstaan. Zeeuwend heeft ook bijzonder goed gescoord in voormalige jaarlijkse 'Transparantieprijs'.

4.41 Het eindoordeel is daarom 'zeer goed'.



## 5 Governance scoort 'goed'

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de prestaties op het gebied van governance. Uitgangspunt hierbij is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

5.02 De toetsing is in drie onderdelen verdeeld:

- a) Besturing
  - i. Planning (Plan);
  - ii. Monitoring (Check);
  - iii. Bijsturing (Act);
- b) Intern toezicht;
  - i. Functioneren RvC;
  - ii. Toetsingskader;
  - iii. Toepassing Governancecode;
- c) Externe legitimering en verantwoording.

5.03 De interne besturing wordt onderzocht aan de hand van de 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. Hierbij wordt opgemerkt dat het onderdeel 'Do' in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven en Ambities aan de orde is geweest.

5.04 Het interne toezicht wordt beoordeeld in het licht van de criteria van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de Governancecode.

5.05 Bij het onderdeel externe legitimering wordt getoetst of Zeeuwend voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overleg wet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

5.06 EY heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op de volgende bronnen:

- a) de Governancecode;
- b) toepassing Governancecode (VTW-checklist);
- c) Bestuurs- en directiereglement;
- d) statuten en andere reglementen;
- e) de agenda's en verslagen (met bijlagen) van de RvC-bijeenkomsten van 2012 tot en met februari 2014;
- f) een interview met de directeur/bestuurder en vier leden van de RvC;
- g) bevindingen uit relevante andere onderdelen van deze visitatie;
- h) documenten van de internetsite van Zeeuwend.

5.07 Wij merken nadrukkelijk op dat wij geen werkzaamheden hebben verricht om de kwaliteit



van de door de RvC genomen beslissingen te toetsen. Ons oordeel heeft daarom ook geen betrekking op de inhoudelijke kwaliteit van het toezicht.

### Eindoordeel Governance scoort 'goed'

5.08 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven ten aanzien van het onderwerp governance. Het eindoordeel is 'goed', uitgedrukt in een score van 8. De onderdelen worden verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Tabel 5-1: eindoordeel Presteren naar governance

Onderwerp	Oordeel
Besturing	8,3
Intern toezicht	6,8
Externe legitimering en externe verantwoording	9
<b>Oordeel goed</b>	<b>8</b>

Bron: EY, 2014

### Besturing scoort 'goed'

5.09 Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of de corporatie professioneel plant, monitort en actief bijstuurt bij afwijkingen.

5.10 Zeeuwendland voldoet aan de eisen voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom een 8,3 op dit onderdeel. In de volgende tabel worden de oordelen en pluspunten nader toegelicht.

Tabel 5-2: oordeel Presteren naar besturing

Onderwerp	Oordeel
Planning	9
Monitoring	8
Bijsturing	8
<b>Oordeel</b>	<b>8,3</b>

Bron: EY, 2014



### *Planning scoort 'zeer goed'*

5.11 Zeeuwendland heeft haar actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren vastgelegd in de ondernemingsstrategie voor de jaren 2012 – 2016 ('voor elkaar'). De corporatie heeft hiermee de relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen in concrete plannen ingekaderd en vastgelegd. In dit proces wordt middels scenario's nadrukkelijk ook gekeken naar de lange termijn ontwikkelingen van het eiland Schouwen-Duiveland. Hoewel Schouwen-Duiveland in fysieke zin geen eiland is, is het voor de corporatie wel een natuurlijke begrenzing van haar werkterrein.

5.12 De actuele visie van Zeeuwendland is gebaseerd op en verbonden met belangrijke interne en externe strategische documenten zoals de 'Tij van de toekomst' van de gemeente Schouwen-Duiveland waarin een visie tot 2040 vastligt, de interne vastgoedstrategie 2006 – 2015, en geactualiseerde versie daarvan voor de periode 2014 – 2025.

5.13 Het ondernemingsplan wordt op adequate wijze vertaald naar jaarplannen en afdelingsplannen. Bijzonder is dat de vertaling ook is doorgetrokken naar de persoonlijke jaarplannen van werknemers. Hierdoor is de gehele keten gedekt. De plannen sluiten bovendien goed aan op andere formele documenten uit de P&C cyclus die intern bij Zeeuwendland worden gehanteerd, zoals managementrapportages, begrotingen, projectplannen en de jaarstukken.

### *Monitoring scoort 'goed'*

5.14 De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een gestructureerd en helder rapportageproces dat de gehele keten afdekt van strategie naar individu.

5.15 In de managementrapporten, tot en met 2012 per kwartaal en vanaf 2013 per vier maanden, komen onder meer de exploitatierekening, projecten en balanced scorecard aan de orde. De balanced scorecard bevat een ruime hoeveelheid financiële, operationele en volkshuisvestelijke doelstellingen die gerelateerd zijn aan de opgaven en de eigen ambities. Middels een stoplichtsysteem met 'smileys' wordt duidelijk aangegeven wat de status van de voortgang is. De rapportages worden zeer snel na afloop van een periode bijgewerkt en breed verspreid binnen de organisatie.

5.16 In de perioderapportage 'risicobeheersing en interne controle' wordt op consistente en gestructureerde wijze gerapporteerd over de beheersing van een breed palet van interne risico's die door Zeeuwendland zijn geïnventariseerd.

5.17 Voorts zijn de jaarlijkse managementletter en het jaarlijkse accountantsverslag belangrijke externe bronnen om de voortgang te beoordelen van de interne beheersing. Naast deze meer



financieel gerichte rapportages gebruiken management en RvC ook rapportages van de externe toezichhouders (CFV en WSW), incidentele rapportages over bijvoorbeeld de tevredenheid met de woning, personeelstevredenheid of verslagen van besprekingen met belanghouders en informatie van externe bronnen.

5.18 Zeeuwend heeft op deze manier een mix van voortgangsinformatie over 'harde' (het wat) en 'zachte' (het hoe) informatie om zowel de voortgang van de resultaten te monitoren alsook de wijze waarop dit wordt gerealiseerd.

#### *Bijsturing scoort 'goed'*

5.19 Zeeuwend toetst voortdurend het realiteitsgehalte van haar doelstellingen door kwalitatief goede periodieke rapportages. Tevens neemt ze daarbij haar eigen inspanningen kritisch mee. Dat is overigens een specifiek punt dat ook naar voren komt bij de vragen die Raad van Commissarissen regelmatig stelt. Een voorbeeld daarvan is de ambitie inzake energiezuinige woningen, en de verscherping van die ambitie na een bespreking van deze plannen binnen Zeeuwend.

5.20 Het meest zichtbaar is de adequate monitoring echter door het feit dat Zeeuwend haar vastgoedstrategie eerder dan gepland heeft geactualiseerd. De evaluatie van de vastgoedstrategie was namelijk in 2015 gepland, maar is reeds 2014 uitgevoerd. In deze herziene visie komen aspecten/ontwikkelingen aan de orde zoals:

- a) Gevolgen kredietcrisis/ontwikkelingen op woningmarkt;
- b) Ontwikkelingen in wet- en regelgeving;
- c) Visie van gemeente en gewijzigde prestatieafspraken.

5.21 De pluspunten laten zien dat Zeeuwend adequaat bijstuurt indien noodzakelijk.

#### **Intern toezicht scoort 'voldoende'**

5.22 Bij dit onderdeel worden de uitgangspunten van het functioneren van de RvC, het gehanteerde toetsingskader van de RvC en de mate waarin de Governancecode wordt toegepast, getoetst.

5.23 In de volgende tabel worden de oordelen gegeven op bovenstaande oordelen. De onderdelen worden verder uitgewerkt in deze paragraaf.

Tabel 5-3: eindoordeel Presteren intern toezicht

Onderwerp	Oordeel
Functioneren RvC	7,3
Actueel toetsingskader	6
Naleving Governancecode	7
<b>Eindoordeel: voldoende</b>	<b>6,8</b>

Bron: EY, 2014

### Functioneren RvC scoort 'ruim voldoende'

5.24 Bij dit onderdeel wordt de samenstelling van de RvC, de rolopvatting als toezichthouder en de mate en wijze van zelfreflectie onder de loep genomen.

Tabel 5-4: eindoordeel Functioneren RvC

Onderwerp	Oordeel
Samenstelling	7
Rolopvatting	8
Zelfreflectie	7
<b>Eindoordeel: ruim voldoende</b>	<b>7,3</b>

Bron: EY, 2014

### Samenstelling scoort 'ruim voldoende'

5.25 Zeeuwendland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een plus geconstateerd. Zeeuwendland scoort daarom voor het onderdeel samenstelling een 7. Het oordeel en het plus worden hierna toegelicht.

5.26 De samenstelling van de RvC is evenwichtig, gelet op de volkshuisvestelijke taak van Zeeuwendland en de verschillende expertises die nodig zijn om toezicht te kunnen uitoefenen. De RvC bestaat uit vijf personen. Er is een rooster van aftreden opgenomen in het jaarverslag, deze informatie is ook als onderdeel van de beschrijving van de profielen van de individuele profielen van de commissarissen opgenomen op de website.

5.27 De profielschets voor leden van de RvC is passend gezien de activiteiten van Zeeuwendland en is opgenomen op de website. De profielschets is aantoonbaar de afgelopen jaren aangepast en gebruikt bij het werven van nieuwe leden. De samenstelling van de RvC is grotendeels



overeenkomstig de profielschets. In de jaren 2010 tot en met 2013 (de visitatieperiode) zijn alle leden vervangen. Door werving in lokale media heeft de Raad van Commissarissen gezocht naar kandidaten buiten de haar bekende kring.

5.28 De visitatiecommissie heeft uit de verslagen van de RvC, en de bespreking met vier van de vijf leden opgemaakt dat er sprake is van een open cultuur waarin afwijkende meningen gehoord worden en kritische vragen kunnen worden gesteld. Uit de verslagen (en bijlagen) blijkt ook dat er voldoende met elkaar de discussie wordt aangegaan.

#### *Rolopvatting scoort 'goed'*

5.29 Zeeuwsland voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 8. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.30 Uit de beoordeling van de notulen en het interview met de directeur-bestuur en de Raad van Commissarissen komt naar voren dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, haar rollen goed invult en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid bewaart. De relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken.

5.31 De RvC laat in haar functioneren en documentatie zien op actieve en gedegen wijze de toezichtrol in te vullen. De RvC geeft zelf mede structuur aan de informatie die ze wenst voor het eigen functioneren en zoekt daarbij een goede balans tussen interne en externe informatie. Dit laatste wordt met name ook gebruikt voor benchmarking.

5.32 Zoals ook op andere plaatsen in dit hoofdstuk weergegeven is er periodiek contact met de OR, de verenigingsraad, MT-leden), controller en ook de accountant.

5.33 Uit de stukken van de jaarlijkse beoordeling blijkt een actieve en gedegen invulling van de werkgeversrol, inclusief goede aandacht voor en transparante uitleg over het gehanteerde beloningsbeleid. Dit blijkt onder meer uit de adequate vastleggingen die de RvC deels ook ter voorbereiding van het beoordelingsproces maakt.

5.34 Uit het geheel van de indrukken tijdens de visitatie komt de conclusie naar voren dat de RvC, cultuur en omgangsvormen heeft gerealiseerd waardoor een open, goede maar wel zakelijke sfeer bestaat.

5.35 De visitatiecommissie heeft verder vastgesteld dat hetgeen hiervoor is beschreven in formele zin op goede en heldere wijze is vastgelegd in een duidelijke taakomschrijving voor de leden van de RvC en zo een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheden van de directeur-





bestuurder en RvC geeft. Dit is vastgelegd in de reglementen van de RvC en de commissies uit de raad. Deze stukken zijn allen op de website van Zeeuwend gepubliceerd.

#### *Zelfreflectie scoort 'ruim voldoende'*

5.36 Zeeuwend voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een pluspunt geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 7. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

5.37 Jaarlijks vindt binnen de RvC zelfreflectie op het functioneren plaats, waarvan ook het periodiek jaar met externe ondersteuning. Deze zelfreflectie is ook gekoppeld geweest aan de uitkomsten van de voorgaande visitatie. Daarnaast is er jaarlijks, in het kader van de beoordeling van de directeur-bestuurder, ook aandacht voor de input van de directeur-bestuurder over de relatie met de RvC.

5.38 Het feit dat de zelfevaluatie heeft plaatsgevonden wordt ook toegelicht in jaarverslaglegging van de raad. Hierin worden ook duidelijk te verbeteren punten benoemd. Uit de verslagen, maar ook uit de input van de directeur-bestuurder en leden van de RvC is naar voren gekomen dat er goede aandacht is voor de formele voorbereiding, gestructureerde input vooraf en opvolging van verbeterpunten.

#### *Toetsingskader scoort 'voldoende'*

5.39 Zeeuwend voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Er is, zoals ook in het jaarverslag toegelicht, in het geheel van de documenten wel een toetsingskader en normering gelegen, maar dit is niet voldoende geëxpliciteerd en als zodanig benoemd. Derhalve wordt voor dit onderdeel een 6 gegeven.

5.40 Zeeuwend beschouwt het geheel van de ondernemingsstrategie en uitwerking daarvan in jaarplannen als het toetsingskader voor haar handelen. In hoofdstuk 12.1 van de jaarrekening 2013 wordt dit ook als zodanig toegelicht. De gekozen strategie is vervolgens consistent verwerkt in onder meer:

- Het strategisch voorraadbeleid;
- De meerjarenbegroting;
- Het jaarplan;
- Het treasurystatuut;
- Het risicobeheersingssysteem;
- Het belanghebbendenmanagement (definities, omgang/afspraken);
- De prestatieafspraken met gemeente(n).

5.41 Het toetsingskader is niet als zodanig geëxpliciteerd door de Raad van Commissarissen,



maar de Raad bewaakt de voortgang aan de hand van de balanced scorecard die is opgenomen in de periodieke rapportage aan de Raad van Commissarissen. In deze balanced scorecards zijn tien inhoudelijke kengetallen opgenomen rond financiën, klant, organisatie, vastgoed en omgeving.

5.42 Door de afwezigheid van een formeel geëxpliciteerd toetsingskader ontbreekt logischerwijs ook de directe relatie tussen het formele toetsingskader en de verantwoorde resultaten. Een voorbeeld daarvan betreft de concrete resultaten die zijn opgenomen in het ondernemingsplan 2012 – 2016. Deze gewenste resultaten komen niet expliciet als onderdeel van het toetsingskader terug in de verantwoordingen van management en bestuur aan de RvC. Indien echter naar de inhoud van de verantwoordingen wordt gekeken, dan komen de onderwerpen wel terug in de rapportages.

5.43 Op diverse momenten is de Raad van Commissarissen wel kritisch op het ambitieniveau en/of de toets aan eigen gekozen normeringen. Voorbeelden hiervan zijn de ambities rond duurzaamheid die zoals hiervoor al aangegeven is zijn aangescherpt, maar ook bij het classificeren, waar de raad in de praktijk punten die 'net groen' dan bijstelt naar 'oranje'.

5.44 In de beoordeling van de directeur-bestuurder wordt het toetsingskader niet actief gekoppeld aan prestatieafspraken met de bestuurder.

#### ***Toepassing Governancecode scoort 'ruim voldoende'***

5.45 In deze paragraaf wordt beoordeeld of Zeeuwend de Governancecode juist toepast en worden eventuele afwijkingen daarop getoetst. Zeeuwend voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast is een pluspunt geconstateerd. Het eindoordeel is daarom een 7. Het oordeel wordt onderstaand toegelicht.

5.46 De RvC van Zeeuwend onderschrijft de landelijk gehanteerde Governancecode, de klokkenluidersregeling en de integriteitscode van Zeeuwend. De leden van de RvC zijn uiteraard individueel verantwoordelijk voor de naleving.

5.47 Van belang is te melden dat Zeeuwend een vereniging is, en de verenigingsraad het hoogste orgaan van de corporatie is. De verenigingsraad benoemt de Raad van Commissarissen. De bevoegdheden van de verenigingsraad zijn in aantal beperkt, maar naar inhoud wel van belang.

5.48 De in het toetsingskader gevraagde uitleg wordt ten tijde van de visitatie niet geëxpliciteerd op de website en/of het jaarverslag 2013 van Zeeuwend. De interne check van Zeeuwend geeft weer dat Zeeuwend op een beperkt aantal punten afwijkt van de code. Het betreft vier 'uitlegpunten' en drie 'actiepunten'. Deze actiepunten zijn echter niet of niet allemaal terug te vinden in een uitleg op website of in de jaarrekening. Voor zover in de visitatie aan de orde gekomen, hebben wij echter vastgesteld dat de desbetreffende punten worden nageleefd door

Zeeuwlant.

## Externe legitimering en externe verantwoording scoren 'zeer goed'

5.49 Bij dit onderdeel wordt getoetst of Zeeuwlant voldoet aan de vereisten die de Governancecode en de Overleg wet stellen aan de wijze waarop belanghebbenden het beleid van de corporatie kunnen beïnvloeden.

5.50 Zeeuwlant voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindoordeel is daarom 9. Het oordeel en de pluspunten worden onderstaand toegelicht.

Tabel 5-5: oordeel Externe legitimering en Openbare verantwoording

Onderwerp	Oordeel
Externe legitimering	9
Openbare verantwoording	9
<b>Eindoordeel: zeer goed</b>	<b>9</b>

Bron: EY, 2014

### Externe legitimering

5.51 Zeeuwlant voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het oordeel is daarom 'zeer goed'. Het oordeel en de pluspunten worden hieronder toegelicht.

5.52 Zeeuwlant is een vereniging. De 'stem' van de huurders wordt daarom voor een groot deel via de verenigingsraad gehoord. Daarnaast heeft Zeeuwlant een groot aantal bewonerscommissies waar overleg mee wordt gevoerd. Bestuur en intern toezicht proberen zo veel mogelijk te zoeken naar input van de leden en de leden van de bewonerscommissies. Dat gaat in de praktijk goed. Zeeuwlant presenteert beleidsplannen aan de leden en huurders, en krijgt ook op die manier relevante feedback op plannen en ambities.

5.53 Bij Zeeuwlant is sprake van actieve bewonerscommissies, die zich goed inzetten voor de belangen in de eigen buurt. Jaarlijks organiseert Zeeuwlant een 'Dag van de bewonerscommissies'. Dit is een inhoudelijke dag waarin nieuwe ontwikkelingen, ideeën en kansen op de agenda staan.

5.54 Ook de verenigingsraad speelt een rol bij de input van en relatie met huurders en andere belanghouders. De Raad van Commissarissen is aangesteld door de verenigingsraad, is daar ook

zo veel mogelijk aanwezig, ook op die manier is er input bij Zeeuwlant. De Raad van Commissarissen heeft relatief veel contact met stakeholders, en door goede afstemming met de directeur-bestuurder ontstaat er geen 'voor de voeten lopen' probleem.

5.55 Bij Zeeuwlant ontbreekt een overkoepelende huurdersvertegenwoordiging. De corporatie kiest voor een situationele benadering van bijeenkomen, in plaats van structurele werkoverleggen. Daarnaast is men van mening dat het opzetten van een centraal huurdersoverleg niet de verantwoordelijkheid van Zeeuwlant is. Mocht er echter van de zijde van de huurders toch de behoefte zijn een dergelijk overkoepelende huurdersvertegenwoordiging op te richten, dan zal Zeeuwlant daar positief op reageren en dit faciliteren.

5.56 In 2010 is een belanghoudersonderzoek gehouden, veel belanghouders zijn toen individueel bevroegd. De resultaten zijn meegenomen in het vaststellen van de ondernemingsstrategie. De belanghouders hebben aangegeven dat zij bij voorkeur per onderwerp, of project input geven op de plannen van Zeeuwlant. Zij hebben minder behoefte aan een gestructureerde relatie waarbij sprake is van periodiek gepland contact. De ervaring heeft geleerd dat juist met concrete onderwerpen op de agenda er meer diepgaand/inhoudelijk wordt gesproken.

5.57 De RvC vertaalt de externe input naar strategische doelstellingen. Een voorbeeld is het huurbeleid. De RvC heeft gelet op de externe ontwikkelingen en geluiden van belanghebbenden bewust gekozen voor het ontzien van de laagste inkomens. Dit is een goed voorbeeld van de wijze waarop de Raad van Commissarissen strategische punten verbindt aan input van de kant van de huurders.

5.58 De Raad van Commissarissen ontmoet ook jaarlijks de klachtencommissie, maar in de praktijk zijn er nauwelijks formele klachten. Door regelmatige contacten van de Raad van Commissarissen met de omgeving ontvangen ook de commissarissen weleens signalen en informele klachten, en zien die dan adequaat afgewikkeld.

5.59 Het voorgaande leidt tot het oordeel dat de externe legitimatie 'zeer goed' is.

### **Openbare verantwoording**

5.60 Ten aanzien van het onderwerp openbare verantwoording voldoet Zeeuwlant aan het ijkpunt voor een voldoende. Daarnaast heeft de visitatiecommissie een aantal pluspunten geconstateerd. Het eindcijfer wordt hierdoor 9, met als kwalitatief oordeel 'zeer goed'.

5.61 Zeeuwlant vermeldt de door haar gerealiseerde opgaven en ambities in haar jaarverslagen. In het jaarverslag wordt een uitgebreide weergave gegeven van de uitgevoerde projecten en activiteiten. Zeeuwlant heeft in haar jaarverslag én als een zelfstandig leesbaar



document op haar website, de interne managementrapportages inclusief stoplichtmethodiek onverkort opgenomen. Op deze wijze is Zeeuwsland zeer transparant en legt zeer goed openbare verantwoording af over het gevoerde beleid. Indien er afwijkingen zijn van de begroting of verwachting wordt het verschil uitgebreid toegelicht. Het jaarverslag is verder transparant en begrijpelijk weergegeven.



## A: Onafhankelijkheidsverklaringen EY

### Onafhankelijkheidsverklaring bureau

EY Accountants LLP verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. EY Accountants LLP heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft EY Accountants LLP geen enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal EY Accountants LLP geen enkele zakelijke relatie met Zeeuwend hebben.

Drs. W. van OIst  
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van OIst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, 22 april 2014



## B: Onafhankelijkheidsverklaringen visitatoren

### **Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs W. van Olst**

Wichert van Olst verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Wichert van Olst heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Wichert van Olst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Wichert van Olst geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zeeuwend hebben.

Drs W. van Olst  
Partner

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'W. van Olst', written over a light blue horizontal line.

Arnhem, 15 juli 2014

### **Onafhankelijkheidsverklaring van de heer drs M. Nieland**

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Maarten Nieland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Maarten Nieland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zeeuwend hebben.

Drs M. Nieland  
Senior manager

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. Nieland', written over a light blue horizontal line.

Rotterdam, 15 juli 2014



### **Onafhankelijkheidsverklaring van de heer L.M. Klaassen MSc**

Leon Klaassen verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Leon Klaassen heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Leon Klaassen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Leon Klaassen geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zeeuwend hebben.

L.M. Klaassen MSc  
Senior advisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L.M. Klaassen', written over a horizontal line.

Rotterdam, 15 juli 2014

### **Onafhankelijkheidsverklaring van mevrouw G.P. (Margriet) Zonneveld-Hoogland**

Margriet Zonneveld-Hoogland verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Margriet Zonneveld-Hoogland heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Margriet Zonneveld-Hoogland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Margriet Zonneveld-Hoogland geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zeeuwend hebben.

G.P. Zonneveld-Hoogland  
Senior Manager

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G.P. Zonneveld-Hoogland', written over a horizontal line.

Rotterdam, 15 juli 2014





### **Onafhankelijkheidsverklaring van de heer H.A. (Hans) Dijkstra**

Hans Dijkstra verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2014 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Hans Dijkstra heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Hans Dijkstra geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Hans Dijkstra geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zeeuwend hebben.

H.A. Dijkstra  
Senior Manager

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H.A. Dijkstra', written over a faint, large, light-colored oval shape.

Rotterdam, 15 juli 2014



## C: CV's visitatoren

### Personalia

**drs. W. van Olst RA (1966)**

### Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Universiteit van Amsterdam, Bedrijfseconomie

### Ervaring

September 2009 - heden	<b>Ernst &amp; Young Accountants LLP</b> <b>Voorzitter branchegroep Woningcorporaties</b>
Januari 2000 - heden	<b>Ernst &amp; Young Accountants LLP</b> <b>Partner in auditpraktijk</b>
September 1989 – December 2010	<b>Ernst &amp; Young Accountants LLP</b> Van assistent tot senior manager

### Selectie referenties sector Woningcorporaties

#### **Voorzitter branchegroep Woningcorporaties**

- Eindverantwoordelijk voor strategie en beleid van Ernst & Young in woningcorporatiesector
- Vertegenwoordiger van Ernst & Young in de woningcorporatiesector en bij de brancheorganisaties
- Auteur van visiedocument woningcorporaties 2020

#### **Partner in de auditpraktijk**

- Eindverantwoordelijk voor vele jaarrekeningcontroles van woningcorporaties
- Eindverantwoordelijk voor vele adviesopdrachten bij woningcorporaties



## Personalia

**drs. M. Nieland RA (1968)**

## Opleiding

- Vrije Universiteit, Post Doctoraal Accountancy
- Vrije Universiteit Bedrijfseconomie

## Ervaring

September 2012 - heden	<b>Ernst &amp; Young, Senior Manager</b>
April 2011 – maart 2012	<b>Deloitte Real Estate Advisory, Senior Manager</b>
Juni 1998 – maart 2011	<b>PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V., Principal Manager</b>

## Selectie referenties sector Woningcorporaties

### Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties (2005 – heden)

- Namens PwC vanaf 2005 tot april 2011 en namens EY sinds 2012 betrokken en verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het visitatiestelsel (in samenwerking met SEV, Aedes en vanaf 2009 de SVWN)
- Projectleider bij alle door EY uitgevoerde visitaties
- Projectleider bij alle door PwC tot maart 2011 uitgevoerde visitaties
- Meer dan 350 gesprekken gevoerd met belanghebbenden (gemeenten, huurders, zorg- en welzijn, onderwijs)

### WoonBench (2005 – 2011)

- Programmamanager WoonBench (2008 – maart 2011)
- Deelprojectleider Financiële bouwsteen (2005 – 2009)

### Strategie en organisatieontwikkeling

- Mede-auteur 'Visiedocument woningcorporaties 2020'
- Diverse corporaties

### Doelmatigheid / formatiebenchmarking

- Diverse corporaties

### Fusiebegeleiding en haalbaarheidsonderzoeken fusie

- Diverse corporaties



## Personalia

**L.M. Klaassen MSc (1985)**

## Opleiding

- Universiteit Leiden, Master of Science, Management van de publieke sector
- Universiteit Leiden, Bachelor of Science, Bestuurskunde / Economie

## Ervaring

september 2013 - heden	<b>Ernst &amp; Young, Senior Adviseur</b>
januari 2009 - augustus 2013	<b>Haute Equipe , Medior Financieel Adviseur</b>
oktober 2012 - augustus 2013	<b>Gemeente Rotterdam, Interne Auditor</b>

## Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Procesmanagement bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Subsidie- en project management bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en niet-financiële audits bij woningcorporaties en andere publieke instellingen
- Financiële en operationele besturing bij diverse corporaties en andere publieke instellingen
- Planning- en Control functie bij diverse corporaties en andere publieke instellingen



## Personalia

### H.A. Dijkstra (1970)

## Ervaring

September 2010 - heden	Ernst & Young, Senior Manager
April 2006 – augustus 2010	PricewaterhouseCoopers, Advisory N.V., Principal Manager
Juni 1994 – maart 2006	KPMG, controleleider

- Governance, met als aandachtsgebied de effectiviteit van intern toezicht, bestuur en informatievoorziening
- Algemeen, besturing, beheersing en intern toezicht
- Inrichting informatievoorziening van organisatie naar bestuur en van bestuur naar raad van toezicht en externe belanghebbenden
- Kennisoverdracht en 'knowledge management'
- Ervaring opgedaan bij woningcorporaties, zorginstellingen en onderwijsinstellingen
- Ruime ervaring als trainer. Met name trainer/facilitator van bijeenkomsten gericht op kennisoverdracht en kennisdeling tussen deelnemers
- Ervaring als auteur van diverse publicaties, onder meer over informatievoorziening
- Actief als adviseur van bestuurders en toezichhouders rond governance, waaronder begeleiding van een tiental zelfevaluaties van raden van toezicht.

## Typische rollen

- Sparringpartner/adviseur raad van bestuur en raad van toezicht
- Trainer en facilitator van bijeenkomsten, zoals round tables/zelfevaluaties
- Lid Wetenschappelijke Adviesraad NVTZ
- Auteur/lid redactiecommissie diverse governancepublicaties (bij drie van de vier Big4 accountantskantoren), waaronder de publicatie integriteit bij woningcorporaties (VTW en Aedes), 'Toolkit Toezicht'serie Nationaal Register
- Auteur 'Goed bestuur in de egoïsteneconomie'

## Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Visitaties bij diverse corporaties (governance-deel)
- Controlerend accountant twee woningcorporaties
- Adviseur bij zelfevaluatie RvC corporaties



## Personalia

**G.P. Zonneveld – Hoogland (1979)**

## Opleiding

- NIVRA Nijenrode, praktijkopleiding Registeraccountant
- Vrije Universiteit Amsterdam, post doctoraal Accountancy
- HEAO Alkmaar, Bachelor Accountancy

## Ervaring

Oktober 2010 - heden	<b>EY, Senior Manager Audit</b>
January 2006 – September 2010	<b>EY, Manager Audit</b>
September 2001 – December 2005	<b>EY, Assistant accountant</b>

## Selectie referenties sector Woningcorporaties

- Jaarrekeningcontrole bij diverse corporaties
- Jaarrekeningcontrole bij diverse familiebedrijven in de bouw- en onroerend goed sector
- Due diligence onderzoeken bij zowel woningcorporaties als profit instellingen
- Advisering over inrichting financiële functie
- Beoordelen meerjarenramingen en de financiële vertaling van beleidsplannen



## D: Overzicht gebruikte brondocumenten

Onderstaand is een overzicht opgenomen van de belangrijkste tijdens de visitatie gebruikte documenten.

<b>Presteren naar Opgaven en Ambities</b>
Jaarverslag 2010
Jaarverslag 2011
Jaarverslag 2012
Jaarverslag 2013
Ondernemingsplan 2012-2016
Prestatieafspraken 2005-2010 (-2011)
Prestatieafspraken 2012-2016

<b>Presteren naar Vermogen</b>
Jaarrekening Zeeuwendland 2010-2013
Begrotingen 2010-2013
Brief WSW inzake kredietwaardigheid en faciliteringsvolume
Corpodata dVi
Corporatie in perspectief (analyse, samenvatting en toelichting)
Accountantsverslagen
Oordeelbrieven CFV en WSW 2010-2013

<b>Presteren naar Governance</b>
Gedragcode Raad van Toezicht
Integriteitscode
Verslagen van RvC-vergaderingen 2009-2013



## E: Overzicht interne gesprekken

Met de volgende functionarissen van Zeeuwend en de RvC is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Naam	Functie
De heer A. de Ceuster	Directeur-Bestuurder
De heer A. van den Dries	Manager Bedrijfsvoering
De heer J. van Doorenmalen	Manager Klant en Omgeving
De heer M. Kruithof	Manager Finance & Control
De heer mr. B. A. Schutz	Voorzitter RvC
Mevrouw H.C. Hoogendoorn – Baan	Lid RvC
Mevrouw E.P.J.E. Holtkamp – van Veldhuizen	Lid RvC
De heer drs. H. van Waveren	Lid RvC
De heer mr. G.M. van Belzen	Lid RvC



## F: Overzicht externe gesprekken

Met de volgende belanghebbenden is in het kader van de visitatie een gesprek gehouden.

Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
Huurder- vertegenwoordigers	Bewonersvereniging en -commissies	Mevrouw L. Brouwer-Reijngoudt	Bewonersvereniging Steenzwaenshof
		Mevrouw J. van Elswijk-Bresijn	Bewonerscommissie Vronenburg
		Mevrouw E.J. de Jong-van Trigt	Bewonerscommissie Valletta
		De heer G. den Ouden	Bewonerscommissie Getij
		Mevrouw M.J.W.H. de Kort- Jansen	Bewonerscommissie Klein Zweden
	Verenigingsraad	Mevrouw E.L. Pelzers	Lid
		Mevrouw J.M.A. van Velthoven	Voormalig lid
Gemeente en Provincie	Gemeente Schouwen-Duiveland	Mevrouw J. van Burg	Wethouder Volkshuisvesting
		De heer A. Verseput	Wethouder Ruimtelijke ordering
		Mevrouw E. Goossens	Beleidsmedewerker
	Provincie Zeeland	De heer G.R.J. van Heukelom	Gedeputeerde
Overige belanghebbenden	Allévo	Mevrouw I. Dekker	Voorzitter RvB
	Eilandzorg	De heer A. Pinxteren	Directeur
	Gors	De heer J.B. Hulstein	Voorzitter RvB
	SMWO	Mevrouw drs. M.C. Noordhoek	Directeur
		Mevrouw Koens	Teamleider Welzijn
	Stichting Dorps- en Gemeenschaps- huizen Schouwen- Duiveland	De heer D. Kooman	Voorzitter



Belanghebbendengroep	Organisatie	Gesprekspartner	Functie
	Werkvoorzieningschap de Zuidhoek	De heer J. Rijk	Directeur
	Centrum voor Jeugd en Gezin	De heer T. van Damme	Coördinator CJG Schouwen-Duiveland
	Emergis	Mevrouw B. van Teeffelen	Hoofd lokale zorgseenheid



## G: Toetsing Opgaven

Onderdeel	Opgaven	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Prestatie
Huisvesting van primaire doelgroep	In 2012 wordt in het beleidplan wonen uitgezocht hoe de primaire doelgroep is opgebouwd	2012	Woningvisie 2013-2022	7	ruim voldoende	In de woonvisie 2013 -2022 is een uitgebreide, gedetailleerde analyse en beschrijving van de primaire doelgroep van Zeeuwlant opgenomen.
Huisvesting van primaire doelgroep	88% van de totale woningvoorraad van Zeeuwlant bestaat uit voor de primaire doelgroep betaalbare woningen	2010-2013	Jaarverslagen 2011 t/m 2013	7	ruim voldoende	In 2011 bestaat 88% van de woonvoorraad uit betaalbare woningen voor de primaire doelgroep. Dit is conform de prestatieovereenkomst. De jaren daarna daalt het percentage licht naar 85% in 2012 en 82% in 2013.
Huisvesting van primaire doelgroep	Streven naar een meer gevarieerde woningvoorraad (in kwaliteiten en prijzen) teneinde ook in de toekomst gevarieerde en gemengde woonwijken te kunnen blijven garanderen	2010-2013	Woonvisie 2013-2022	7	ruim voldoende	Zeeuwlant heeft in haar Woonvisie als actie opgenomen (blz 23 actie 7) om het aandeel middeldure en dure huurwoningen met een passende kwaliteit te vergroten. Hiermee wordt invulling gegeven aan het streven naar een gevarieerde woningvoorraad
Huisvesting van primaire doelgroep	Behoud van 75% betaalbare huurwoningen met een huur tot €508,92 in 2010 en 2011 (prijspeil 1 juli 2005) en een huur tot €554,76 in 2012-2014 (prijspeil 1 januari 2011)	2010-2012	Jaarverslagen 2011 t/m 2012	8	goed	De betaalbare kernvoorraad lag in de afgelopen jaren ruim boven de opgave van 75%, namelijk 88% in 2011, 85% in 2012.
Huisvesting van primaire doelgroep	Zeeuwlant voert samen met de gemeente een woningmarktonderzoek uit en draagt daarbij 1/3 van de kosten. Het onderzoek wordt in het eerste kwartaal van 2010 opgeleverd.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Het woningmarktonderzoek is uitgevoerd conform de afspraken.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant garandeert alle voorzieningen aan te leggen die als normaal kunnen worden beschouwd in woningen die bestemd zijn voor senioren of die als levensloopbestendig worden bestempeld en niet subsidiabel zijn onder de WMO. Het gaat om voorzieningen als antislipvloer en thermostatische kranen in de badkamer, verhoogde toiletput en beugels bij het toilet.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant en Bijlage 3 Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Voorzieningen worden conform de opgaven aangebracht op kosten van Zeeuwlant. In 2012 ging het om 84 voorzieningen.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Bij verhuizing naar een andere huurwoning van Zeeuwlant door een WMO-geïndiceerd persoon mogen de WMO voorzieningen meeverhuisd worden. (De)montage en herstel verlaten woning op kosten van Zeeuwlant.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Het meeverhuizen van voorzieningen komt in de praktijk weinig voor, maar wordt door Zeeuwlant conform de opgaven uitgevoerd.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant garandeert dat mensen die de WMO-status krijgen van de gemeente met voorrang zullen worden gehuisvest in een geschikte woning	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Zeeuwlant hanteert een urgentielijst voor een "nultredenindicatie". Via deze lijst krijgen bewoners met een WMO-status met voorrang een geschikte woning.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant zal de voorzieningen die zijn toegewezen voor het toekennen van de WMO-status aanleggen. De gemeente neemt de kosten hiervan voor haar rekening.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant, Bijlage 4 Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Zeeuwlant legt voorzieningen aan die aan bewoners met een WMO-status zijn toegewezen. De kosten worden in rekening gebracht bij de gemeente.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant garandeert te voorzien in de woonbehoefte op Schouwen-Duiveland van cliënten van instellingen als Het Gord, Arduin en Emergis.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	In de visitatieperiode is Zeeuwlant in staat geweest om invulling te geven aan de woonbehoefte van cliënten van zorginstellingen. In 2013 is de nieuwbouw van instelling Het Gors opgeleverd. Hiermee speelt Zeeuwlant in op de woonbehoefte.

Onderdeel	Opgaven	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Prestatie
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant zal de voorzieningen die zijn toegewezen voor het toekennen van de WMO-status aanleggen. De gemeente neemt de kosten hiervan voor haar rekening.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant, Bijlage 4 Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Zeeuwlant legt voorzieningen aan die aan bewoners met een WMO-status zijn toegewezen. De kosten worden in rekening gebracht bij de gemeente.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant garandeert te voorzien in de woonbehoefte op Schouwen-Duiveland van cliënten van instellingen als Het Gord, Arduin en Emergis.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	In de visitatieperiode is Zeeuwlant in staat geweest om invulling te geven aan de woonbehoefte van cliënten van zorginstellingen. In 2013 is de nieuwbouw van instelling Het Gors opgeleverd. Hiermee speelt Zeeuwlant in op de woonbehoefte.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant garandeert de gemeentelijke taakstelling met betrekking tot de huisvesting van vergunninghouders te realiseren	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant Jaarverslagen 2010 t/n 2013	7	ruim voldoende	Alle door de gemeente te huisvesten vergunninghouders zijn door Zeeuwlant gehuisvest. Hiervoor zijn voldoende woningen beschikbaar. Het ging om 11 woningen in 2011, 6 in 2012 en 14 in 2013.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant zal, nav het WOON onderzoek, aandacht besteden aan de definiering van de behoefte aan starterswoningen in diverse kernen van de gemeente	2010-2013	Woonvisie 2013-2022	7	ruim voldoende	Een analyse van de behoefte aan starterswoningen en de wijze waarop Zeeuwlant hier op in wil spelen zijn opgenomen in de Woonvisie 2013-2022.
Huisvesting bijzondere doelgroepen	Zeeuwlant heeft de intentie om Maatschappelijk Gebonden Eigendom (MGE)-constructies mogelijk te maken. Zij zal onderzoeken of er behoefte is aan dergelijke constructies en of het financieel mogelijk is om deze constructies toe te passen	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Zeeuwlant heeft van 2010 tot 2013 woningen verkocht via de koopgarantregeling. Het ging om respectievelijk 18, 16 en 12 woningen. In 2012 is Zeeuwlant gestopt met de koopgarantregeling en overgestapt naar de Starters Renteregeling - dit is geen MGE-constructie maar een financieringsconstructie.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Zeeuwlant garandeert een +kwaliteit voor al haar woningen (behalve woningen die in aanmerkingen komen voor sloop/nieuwbouw) en biedt per jaar minimaal 50 klanten een pluspakket aan voor woningverbetering.	2010-2013	Jaarverslag 2013	9	Zeer goed	Binnen de looptijd van de oude vastgoedstrategie 2006-2015 hebben alle 736 bewoners een aanbod ontvangen. In de visitatieperiode hebben gemiddeld 95 klanten een aanbod gekregen voor een pluspakket. Daarmee is ruimschoots voldaan aan de doelstelling.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Zeeuwlant ontwikkelt voor 2012 een strategie ten aanzien van energiebesparing voor de bestaande woningvoorraad, waarbij wordt bezien of en onder welke voorwaarden het mogelijk is om dit bezit te laten voldoen aan de Energie Prestatie Norm (EPN)	2010-2012	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	In de ondernemingsstrategie 2012-2016 is op pagina 28 als norm opgenomen een gemiddeld C niveau voor de energieprestatie. Ook zijn maatregelen opgenomen om dit te bereiken. Later heeft AEDES een convenant (Convenant Energiebesparing Huursector 28 juni 2012) afgesloten waaruit een nieuwe norm is ontstaan (energie-index 1,25 is gelijk aan gemiddeld B label). Deze nieuwe norm heeft Zeeuwlant verwerkt in haar nieuwe vastgoedstrategie 2014-2025. De benodigde financiële middelen om de doelstelling te halen zijn verwerkt in onze meerjarenbegroting 2014 en verder.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Zeeuwlant garandeert dat alle nieuwbouwwoningen voldoen aan het politiekeurmerk	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Het voldoen aan het politiekeurmerk is een eis in het bouwbesluit. Alle nieuwbouw van Zeeuwlant voldoet aan de eisen van het bouwbesluit en heeft dus ook het politiekeurmerk Veilig Wonen.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	In het kader van het combineren van wonen en zorg is er een raamovereenkomst afgesloten tussen Zeeuwlant, de gemeente en Allévo over initiatieven op het terrein van wonen en zorg.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant Samenwerkingsovereenkomst Clientgestuurd werken	7	ruim voldoende	In 2011 is de samenwerkingsovereenkomst "clientgestuurd werken" vastgesteld door de gemeente, Zeeuwlant en Allévo.
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Zeeuwlant voorziet alle nieuwbouw woonzorgcomplexen van domotica. In levensloopbestendige nieuwbouwwoningen legt Zeeuwlant de infrastructuur aan voor mogelijke toepassing van domotica.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant Jaarverslag 2010	7	ruim voldoende	In 2010 is gebouwencomplex 't Nieuwe Vrije omgevormd tot zorgcomplex en voorzien van domotica. De complexen Duinoord en Noorderpolder waren in de visitatieperiode in voorbereiding en uitvoering en ook bij deze complexen is de nodige infrastructuur voor domotica aangelegd.

Onderdeel	Opgaven	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Prestatie
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant zal, indien de betrokken zorginstellingen dit willen, de vernieuwing van het onroerend goed van verzorgingstehuizen Duinoord en De Wieken ter hand nemen door middel van sloop en nieuwbouw. Hierover worden aanvullende afspraken met de zorginstellingen gemaakt.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant Samenwerkingsovereenkomst Duinoord Samenwerkingsovereenkomst De Wieken Noorderpolder	7	ruim voldoende	Zeeuwlant heeft een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Allévo over de ontwikkeling van Duinoord. Nieuwbouw van De Wieken, nu Eilandzorg geheten, is opgeleverd in 2014 conform de samenwerkingsovereenkomst "De Wieken Noorderpolder".
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant is op verzoek van de gemeente in Zierikzee bereid om te investeren in functieverandering indien de gemeente Zeeuwlant in staat stelt om eventuele verliezen terug te verdienen op locaties voor koopwoningen	2010-2012	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwlant	7	ruim voldoende	Op verzoek van de gemeente heeft Zeeuwlant een bedrijfsgebouw verkocht aan de gemeente in verband met toekomstige gebiedsontwikkeling. Daarnaast heeft Zeeuwlant op verzoek van de gemeente de bereidheid getoond om woningen te verkopen aan de gemeente in verband met toekomstige gebiedsontwikkeling. Gemeente is nog bezig met planvorming. Verkoop woningen heeft nog niet plaatsgevonden.
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant heeft een uitgewerkt projectenplanning voor de herstructurering van het bezit en is bereid hierin te investeren wat nodig is om deze herstructurering in het geplande tempo tot stand te brengen	2010-2013		7	ruim voldoende	In 2010 is besloten om de geplande herstructurering van 252 woningen uit te stellen tot na 2015. De resterende opgave is de herstructurering van 345 woningen. De herstructurering van 253 woningen is in voorbereiding. In de jaarverslagen wordt de voortgang hiervan gerapporteerd, waaruit blijkt dat het geplande tempo niet gehaald wordt. Dit is echter voornamelijk te wijten aan juridische procedures en vertragende omstandigheden bij andere betrokken partijen en niet aan gebrek aan investering van de kant van Zeeuwlant.
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant gaat uit van een beperkte verkoop van ongeveer 15 (2010-2012) / 20 (2012-2013) bestaande eensgezinswoningen per jaar met als doel het bezit af te stemmen op de veranderen vraag en om een evenwichtige menging van koop en huur te bereiken.	2010-2012		8	goed	Het aantal verkochte woningen per jaar ligt in de visitatieperiode ruim boven de opgave, namelijk 24 woningen in 2010, 20 in 2011, 26 in 2012 en 20 in 2013.
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant heeft een uitgewerkt projectenplanning voor de herstructurering van het bezit en is bereid hierin te investeren wat nodig is om deze herstructurering in het geplande tempo tot stand te brengen	2010-2013		7	ruim voldoende	In 2010 is besloten om de geplande herstructurering van 252 woningen uit te stellen tot na 2015. De resterende opgave is de herstructurering van 345 woningen. De herstructurering van 253 woningen is in voorbereiding. In de jaarverslagen wordt de voortgang hiervan gerapporteerd, waaruit blijkt dat het geplande tempo niet gehaald wordt. Dit is echter voornamelijk te wijten aan juridische procedures en vertragende omstandigheden bij andere betrokken partijen en niet aan gebrek aan investering van de kant van Zeeuwlant.
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant gaat uit van een beperkte verkoop van ongeveer 15 (2010-2012) / 20 (2012-2013) bestaande eensgezinswoningen per jaar met als doel het bezit af te stemmen op de veranderen vraag en om een evenwichtige menging van koop en huur te bereiken.	2010-2012		8	goed	Het aantal verkochte woningen per jaar ligt in de visitatieperiode ruim boven de opgave, namelijk 24 woningen in 2010, 20 in 2011, 26 in 2012 en 20 in 2013.
(Des-) investeren in vastgoed	Zeeuwlant gaat uit van een beperkte verkoop van ongeveer 15 (2010-2012) / 20 (2012-2013) bestaande eensgezinswoningen per jaar met als doel het bezit af te stemmen op de veranderen vraag en om een evenwichtige menging van koop en huur te bereiken.	2010-2012		8	goed	Het aantal verkochte woningen per jaar ligt in de visitatieperiode ruim boven de opgave, namelijk 24 woningen in 2010, 20 in 2011, 26 in 2012 en 20 in 2013.

Onderdeel	Opgaven	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel	Prestatie
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland en de gemeente zetten zich in voor behoud en verbetering van voorzieningen in wijken en kernen binnen de gemeente.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwendland Samenwerkingsovereenkomst Hart voor leefbaarheid Jaarverslag 2010 t/m 2014	9	Zeer goed	Zeeuwendland zet zich, in het kader van de samenwerkingsovereenkomst "Hart voor Leefbaarheid" actief in voor het behoud en de verbetering van voorzieningen in wijken en kernen binnen de gemeente. De activiteiten worden beschreven in de jaarverslagen Zeeuwendland.
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland stelt 1% van zijn omzet per jaar (+/- €200.000) ter beschikking aan leefbaarheidsinvesteringen.	2010-2013	Jaarverslag 2010 t/m 2013	10	uitmuntend	In de visitatieperiode werden de volgende bedragen beschikbaar gesteld: Jaarrekening 2010 post leefbaarheid en dorpsuizen € 295.233 Jaarrekening 2011 post leefbaarheid en dorpsuizen € 633.108 Jaarrekening 2012 post leefbaarheid en dorpsuizen € 758.318 Jaarrekening 2013 post leefbaarheid en dorpsuizen € 434.777 Hiermee overtreft Zeeuwendland ruimschoots de opgave om jaarlijks €200.000 beschikbaar te stellen.
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland continueert haar deelname in het 'Woon(her)kansen'- project.	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwendland	8	goed	Zeeuwendland neemt sinds 2010 deel aan het woon(her)kansen-project.
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland en de gemeente stellen elkaar op de hoogte van hun beheersactiviteiten in de woonomgeving en aan de woningen en zullen elkaars activiteiten waar mogelijk en redelijk ondersteunen	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwendland, gespreksverslagen	7	ruim voldoende	Uit diverse gespreksverslagen blijkt dat er sprake is van een goede afstemming tussen de gemeente en Zeeuwendland.
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland zal nauw samenwerken met gemeente, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en clientenorganisaties om specifieke woon-, zorg-, en welzijnsdiensten te realiseren in het kader van met name het eerste prestatieveld van de WMO (bevorderen van sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten).	2010-2013	Prestatieovereenkomst met opmerkingen Zeeuwendland	7	ruim voldoende	De samenwerking met gemeente, zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en clientenorganisaties om specifieke woon-, zorg-, en welzijnsdiensten te realiseren in het kader van met name het eerste prestatieveld van de WMO (bevorderen van sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten) is vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst "Hart van leefbaarheid". De resultaten zijn opgenomen in de jaarverslagen van Zeeuwendland. Hieruit blijkt dat Zeeuwendland een actieve bijdrage levert aan de leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten.

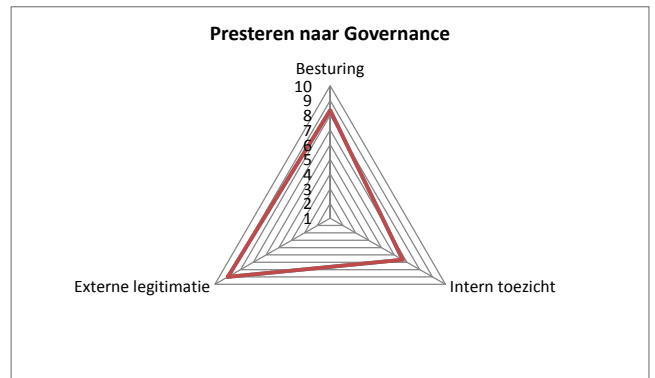
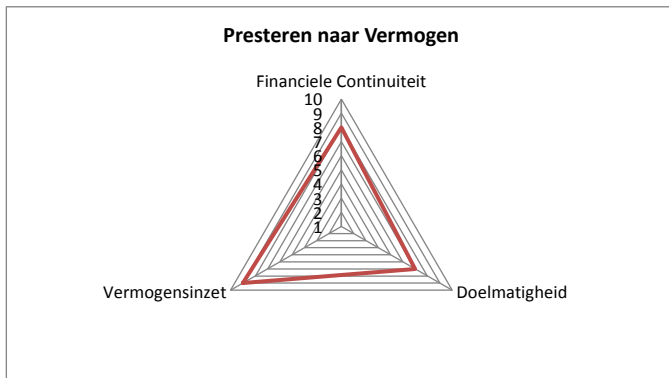
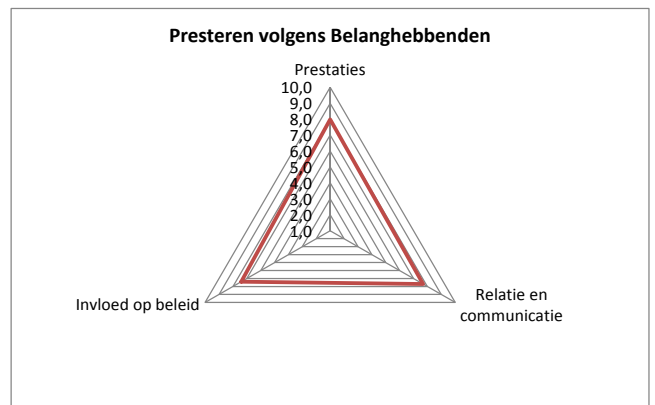
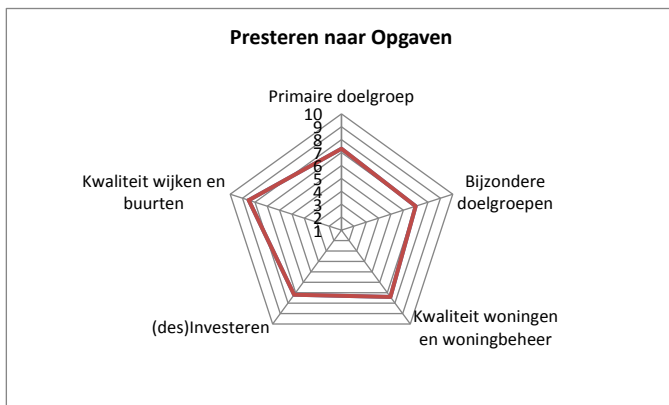


## H: Toetsing Ambities

Onderdeel	Ambitie	Jaar	Toetsings document	Resultaat	Oordeel
Huisvesting van primaire doelgroep	Minimaal 85% van de woningvoorraad blijft beneden de huurtoeslaggrens en minimaal 75% van de woningen is goedkoop en betaalbaar (tot €561,98 /mnd)	2012-2014	Jaarverslag 2012, 2013		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	De wachttijd voor urgent woningzoekenden is teruggebracht naar maximaal 6 maanden	2013	Jaarverslag 2010,2011,2012, 2013		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	90% van de vrijgekomen woningen worden binnen 14 dagen opnieuw verhuurd	2012	Jaarverslag 2011, 2012, 2013		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	De woonlastenstijging is beperkt doordat de woningvoorraad een energielabel van gemiddeld C heeft (nu D)	2012	Jaarverslag 2013		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	250 bestaande woningen worden vervangen door nieuwe. Duurzaamheid is hierbij uitgangspunt	2012-2014	Jaarverslag 2012		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Handhaving (4027 woningen) of groei van het woningbezit	2010-2014	Jaarverslag 2010, 2011, 2012, 2013		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Zeeuwendland maakt het op actieve wijze mogelijk en aantrekkelijk voor de groep die tussen de €34085 en €43000 verdient om een woning te kopen, bijvoorbeeld door de StartersRenteregeling en actieve marketing	2012	Jaarverslag 2011, 2012		Sluit aan op opgaven
Huisvesting van primaire doelgroep	Verkoop van gezinswoningen aan starters door koopgarant aan te bieden. Uitgangspunt 2011: 20 woningen	2011	Jaarverslag 2011		Sluit aan op opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Uit klantenonderzoek blijkt dat 90% van de klanten tevreden is over de woning	2012	Jaarverslag 2012		Sluit aan op opgaven
Kwaliteit woningen en woningbeheer	Gerealiseerde uitgaven voor planmatig onderhoud, reparatieonderhoud en mutatieonderhoud lopen in de pas met de gemiddelde uitgaven van de sector die het Centraal Fonds Volkshuisvesting jaarlijks publiceert	2010-2014	Jaarverslag 2012, 2013		Sluit aan op opgaven
(Des-) investeren in vastgoed	Levenloop bestendige woningen voor ouderen realiseren door herontwikkeling en nieuwbouw	2010-2014	Jaarverslag 2011		Sluit aan op opgaven
Kwaliteit van wijken en buurten	Er is beleid voor de aanpak van tuinen opgesteld en de uitvoering hiervan heeft tot meetbare resultaten geleid	2012	Jaarverslag 2012, jaarverslag 2013		Sluit aan op opgaven
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland realiseert functieverbreiding van het dorps huis "de Schutse"	2012	Jaarverslag 2012		Sluit aan op opgaven
Kwaliteit van wijken en buurten	Zeeuwendland exploiteert een ondernemersatelier voor startende ondernemers	2012	Jaarverslag 2012		Sluit aan op opgaven

## I: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de prestatiespinnenwebben van de visitatie van Zeeuwend opgenomen.







## J: Position Paper

### **Over Zeeuwend**

Zeeuwend is dé woningcorporatie op Schouwen-Duiveland. Plezierig wonen met elkaar: dat is waar Zeeuwend voor staat. Wij bieden een ruime keuze uit ongeveer vierduizend huurwoningen op Schouwen-Duiveland. De parel van de Zeeuwse delta! Schouwen-Duiveland is omgeven door prachtige stranden aan de Noordzee, het Grevelingenmeer en de Oosterschelde. Ook het natuurschoon op het eiland zelf en de vele karakteristieke dorpen met het monumentale Zierikzee als centrum, maken wonen op Schouwen-Duiveland buitengewoon.

Ons aanbod van huurwoningen - in verschillende woningtypen en in diverse prijsklassen - is verspreid over het hele eiland. Wij vinden het belangrijk dat onze huurder zijn woning beleeft als een eigen woning. Dit maken wij mogelijk door veel vrijheid te geven in het aanpassen van de woning naar eigen smaak en het bieden van keuzemogelijkheden.

Naast ons aanbod aan huurwoningen hebben wij ook woningen in de verkoop.

Onze dienstverlening is persoonlijk en betrokken. Wij vinden het belangrijk dat de huurder ons kent en wij de huurder. Samen met ondernemers, gemeente en aanbieders van zorg, welzijn en onderwijs werken wij aan een leefbaar Schouwen-Duiveland. De inbreng en eigen verantwoordelijkheid van bewoners staan daarbij voorop.

### **Achtergrond Zeeuwend**

De na-oorlogse woningnood deed Koninklijke Zeelandia in Zierikzee (bakkerijgrondstoffen) besluiten tot het oprichten van woningbouwvereniging "Beter Wonen", waarvan de eerste statuten werden goedgekeurd bij Koninklijk Besluit van 19 oktober 1948. De naam "Beter Wonen" is in 1999 gewijzigd in Zeeuwend. Het markeert de overgang naar een meer klantgerichte organisatie.

Het bezit is door overname van gemeentewoningen in de jaren zestig en een grote bouwstroom in de jaren zeventig gegroeid naar ongeveer vierduizend woningen anno 2014. In 2007 heeft Zeeuwend vijftien dorpshuizen en twee multifunctionele centra van de gemeente overgenomen.

### **Onze missie**

Onze missie is: plezierig wonen met elkaar.

We staan voor plezierig wonen met elkaar op Schouwen-Duiveland, in het bijzonder voor mensen met een laag inkomen en/of mensen met een zorgvraag. Onze belangrijkste drijfveer is om daarmee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van hun leven.



### **Onze visie**

Om plezierig met elkaar te kunnen wonen staat leefbaarheid voor ons centraal. We doen dit door te voorzien in voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen en in een omgeving die mooi, schoon, groen, heel en veilig is. Een voorwaarde hiervoor is dat die omgeving ook een omgeving is waarin mensen elkaar weten te vinden. Dit bevordert sociale samenhang, creëert draagvlak voor voorzieningen en stimuleert ondernemerschap.

Door een toenemende vergrijzing, een stijging van het aantal alleenstaanden, verdergaande individualisering en het afbrokkelen van traditionele familieverbanden zijn sociale contacten niet meer vanzelfsprekend. Eenzaamheid onder onze klanten neemt toe. De behoefte aan vrijwilligers, burenhulp en mantelzorgers wordt steeds groter.

We willen de samenwerking met onze partners van welzijn, onderwijs, zorg en de gemeente intensiveren, zodat onze klanten plezierig kunnen blijven wonen.

We willen mensen met elkaar verbinden. Hiervoor organiseren we en faciliteren we ontmoeting bij alles wat we doen.

### **Onze kernwaarden**

Passie, moed, openheid, respect en betrokkenheid: dat zijn onze kernwaarden. Onze kernwaarden vormen de drijfveer voor ons handelen. Het zijn de beginselen die aangeven wat we wenselijk vinden.

Onze kernwaarden bepalen onze instelling waarmee wij werken aan onze missie. Onze kernwaarden komen tot uitdrukking in de ambities die we in onze ondernemingsstrategie hebben geformuleerd. Uit ons concreet waarneembare gedrag, onze houding en onze acties moeten onze kernwaarden tot uitdrukking komen. Hierop willen we zelf doorlopend toetsen en ons door anderen laten aanspreken.

Het is heel belangrijk dat we allemaal hetzelfde idee hebben wat de kernwaarden betekenen en wat we willen zien en bereiken. Wat voor de één een vanzelfsprekendheid is, hoeft dat voor een ander (nog) niet te zijn. Om zover te komen hebben we hierover intensief met elkaar gesproken. We hebben daarbij gezamenlijk gedefinieerd op welk gedrag we door elkaar en door derden wensen te worden aangesproken.

- Onze passie blijkt uit ons enthousiasme, onze energie, de inzet, het plezier en onze ambitie waarmee we samen continu aan verbeteringen voor onze klanten werken en daarover praten.
- We geven blijk van onze moed in het tonen van initiatief, het nemen van verantwoordelijkheid voor besluiten, buiten de eigen kaders te denken, de bereidheid ander werk te doen en het eigen werk anders te doen, het uitspreken van gedachten en het aanspreken van elkaar en anderen op verantwoordelijkheden.
- We zijn open. We laten zien wat we doen. We spreken onze gedachten en ideeën uit. We tonen onze emotie, wanneer we trots zijn op wat we bereiken en ook wanneer ons iets dwars zit. We



zijn actief, volledig en duidelijk in onze communicatie. We zijn benaderbaar. We vragen en geven feedback.

- We tonen respect. We groeten elkaar. We maken contact. We praten met elkaar en verplaatsen ons in de ander. We luisteren actief. We zijn hulpvaardig en dienstbaar. Afspraken die we maken, komen we na.
- Vanuit onze betrokkenheid tonen we interesse in wat er in ons werk en om ons heen gebeurt, zijn we er voor de ander, pakken we vraagstukken op en gaan we altijd voor een oplossing.

### **Onze ambities**

Vanuit onze missie, visie en kernwaarden werken wij aan de volgende ambities.

#### *Betaalbaar kunnen wonen*

Ons belangrijkste doel is om te zorgen voor betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen, mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, mensen die (tijdelijk) ondersteuning nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen en statushouders.

#### *Tevreden klanten in een fijne buurt*

We willen bereiken dat onze klanten tevreden zijn over hun woning en woonomgeving. Betaalbaarheid, goed onderhoud, keuzevrijheid, ontmoeting en sociale verbondenheid staan daarbij voorop.

#### *Meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland*

We willen de gevolgen van de krimp op Schouwen-Duiveland begeleiden en verzachten door het aantrekken van nieuwe klanten, die bijdragen aan de welvaart en het welzijn op Schouwen-Duiveland.

#### *Prettig ouder worden met elkaar*

We willen alle ouderen op Schouwen-Duiveland een woonomgeving bieden waarin kansen bestaan om prettig oud te worden. Dat gaat verder dan een goede woning. Het gaat ook over gezond zijn, over contact hebben en de mogelijkheid krijgen om opgedane levenservaring in te zetten.

#### *Kansen voor ontmoeting*

We willen samen met onze partners in het project "Hart van Leefbaarheid" werken aan wat mensen voor de kwaliteit van hun leven belangrijk vinden. We willen mensen uitdagen om hiervoor zelf met ideeën te komen en hen stimuleren en ondersteunen om ook zelf de schouders eronder te zetten.



#### *Iedere medewerker is een ambassadeur*

Zeeuwlant wil een krachtige netwerkorganisatie zijn, die een actief verbindende rol speelt. Het succes van Zeeuwlant wordt bepaald door de mensen die er werken. Zeeuwlant wil medewerkers blijvend stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers bewust laten nadenken wat hun bijdrage is aan de visie en de koers die Zeeuwlant kiest.

#### *Onze samenwerkingspartners*

We betrekken belanghebbenden bij onze beleidsvorming over missie, visie en beleidsdoelstellingen. We voeren met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid en geven inzicht in de realisatie van beleidsdoelstellingen. Onze belanghouders zijn o.a. (toekomstige) huurders, gemeente, onderwijsinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen en het werkvoorzieningsschap.

#### **Waar staan we met Zeeuwlant?**

We hebben een transparante beleidscyclus met als uitgangspunt onze ambities en doelstellingen uit de ondernemingsstrategie Voor elkaar, welke vervolgens “smart” zijn vertaald in onze jaarplannen (begroting) en jaarverslaglegging. We leggen met onze ambities en doelstellingen de lat hoog en willen hierbij zo goed mogelijk presteren.

Hoe goed we het doen, monitoren we door periodiek onderzoek onder onze belanghouders, zoals jaarlijks de KWH meting en in 2012 een imago-onderzoek onder onze (potentiele) klanten en overige belanghouders. In de KWH prestatie-index totaal staan we op de 20e plaats en in de categorie 4.000 tot 10.000 huurwoningen zelfs op de tweede plaats. Uit het imago-onderzoek bleek dat onze belanghouders tevreden tot meer dan tevreden zijn. Alleen van de huidige huurders is 6% ontevreden. Verbeteringen moeten vooral worden gezocht in een duidelijke communicatie en het tijdig nakomen van afspraken. Aan de hand van onze kernwaarden werken we daar voortdurend aan.

#### **Zeeuwlant in de toekomst**

Binnen de voorgenomen veranderingen door het Rijk ten aanzien van het corporatiestelsel ziet Zeeuwlant voldoende mogelijkheden om haar maatschappelijke rol op Schouwen-Duiveland te blijven vervullen. Met onze persoonlijke dienstverlening, lokale verankering en samenwerking met belanghebbenden willen we ook in de toekomst een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid van Schouwen-Duiveland in aansluiting op de verwachtingen van onze stakeholders. Door een beperking van de financiële mogelijkheden zullen we kritisch blijven op de eigen bedrijfslasten en door (nauwere) samenwerking met collega's schaalvoordeel proberen te bereiken om de beschikbare middelen maximaal in te zetten voor betaalbaarheid, verduurzaming en vernieuwing van ons bezit.

We willen nog meer onze energie richten op onze klanten, daar ligt ons hart. Wij zien hierbij kansen om door verdergaande digitalisering meer regie en invloed te geven aan onze klanten bij het gebruik maken van onze diensten.



## K: Reactie op uitkomsten visitatie

### **Vooraf**

We hebben het visitatietraject met EY als bijzonder prettig ervaren. De visitatiecommissie was niet alleen gefocust op de resultaten, maar vond het belangrijk dat de visitatie recht doet aan de context waarbinnen Zeeuwlant werkzaam is door ook het verhaal achter de resultaten te kennen. Hierover is de commissie zowel intern met Zeeuwlant als extern met belanghouders in gesprek gegaan. Bovendien heeft de commissie verschillende projecten van Zeeuwlant bezocht. Deze aanpak geeft kleur en extra betekenis aan het visitatierapport.

### **Resultaten**

Blij en trots zijn we op de oordelen van de visitatiecommissie. Zeeuwlant presteert maatschappelijk goed. De prestaties naar opgaven en ambities, naar vermogen, naar governance en volgens belanghouders scoren allen het cijfer acht. Dit is binnen het visitatiestelsel 5.0 tot nu toe bijzonder hoog. Sinds de vorige visitatie zijn op alle onderdelen de prestaties verbeterd dank zij de betrokkenheid en inzet van onze medewerkers. De komende periode staan we voor de uitdaging dit mooie resultaat vast te houden en de verbeterpunten uit het visitatierapport op te pakken.

Onze belanghouders geven Zeeuwlant de hoogste score voor het prestatieveld kwaliteit van wijken en buurten. Daarbij gaat het om onze inspanningen op het gebied van leefbaarheid en het versterken van de sociale en maatschappelijke infrastructuur van buurten en kernen. We zijn blij met deze waardering voor onze maatschappelijke betrokkenheid die onze brede taakopvatting samengevat in onze missie “plezierig wonen met elkaar” extra draagvlak geeft.

### **Tot slot**

Graag willen we iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de visitatie, in het bijzonder de visitatiecommissie en onze belanghouders voor hun complimenten, verbeterpunten, wensen en adviezen.

Antoine de Ceuster  
directeur/bestuurder