

Maatschappelijke visitatie ZOwonen

2018 tot en met 2022

Opdrachtgever: ZOwonen

Rotterdam, 7 november 2022



Maatschappelijke Visitatie ZOwonen

2018 tot en met 2022

Opdrachtgever:

ZOwonen

Visitatiecommissie:

Maarten Nieland

Robert Kievit

Vincent de Kwaasteniet

Rotterdam, 7 november 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort	7
A. Recensie	8
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting	13
D. Korte schets van de corporatie	15
Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief	16
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 Inleiding	18
1.2 Beoordeling door visitatiecommissie	18
1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken	18
1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	19
1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	20
1.6 Beschrijving van de ambities	28
1.7 Ambities in relatie tot de opgaven	30
2 Presteren volgens Belanghebbenden	32
2.1 Inleiding	33
2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden	33
2.3 Beoordeling door belanghebbenden	33
2.4 Boodschap	41
2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	44
3 Presteren naar Vermogen	46
3.1 Inleiding	47
3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie	47
3.3 Vermogensinzet	47
4 Governance van maatschappelijk presteren	52
4.1 Inleiding	53
4.2 Beoordeling door visitatiecommissie	53
4.3 Strategievorming en prestatiesturing	53
4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen	57
4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording	58
Deel 3: Bijlagen	61
Bijlage 1: Position Paper	62
Bijlage 2: Bestuurlijke reactie	71
Bijlage 3: Geïnterviewde personen	74
Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren	76
Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren	78
Bijlage 6: Bronnenlijst	81
Bijlage 7: Prestatietabel	82

Voorwoord

De maatschappelijke visitatie

De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de maatschappelijke waarde van een woningcorporatie zichtbaar en bespreekbaar te maken. Om woningcorporaties zelf, de raad van commissarissen (RvC), de huurders, de gemeente(n) en andere belanghebbenden en belangstellenden inzicht te geven in de prestaties van een woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie is een vorm van verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties, en uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat 'Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties 6.0.

De maatschappelijke visitatie brengt de maatschappelijke prestaties van de corporatie in beeld. Het gaat hierbij steeds om de feitelijk geleverde prestaties in de afgelopen vier jaar.

De beoordeling van de prestaties vindt plaats vanuit een aantal perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities;
- Presteren volgens Belanghebbenden;
- Presteren naar Vermogen;
- Governance van maatschappelijk presteren.

Bij de start van de maatschappelijke visitatie stelt de bestuurder een position paper op waarin wordt aangegeven waar de corporatie voor staat, wat de corporatie wil bereiken, waar de corporatie nu staat en hoe hij/zij het maatschappelijk functioneren van de corporatie en de lokale driehoek beoordeelt.

Aan het einde van de maatschappelijke visitatie schrijft de visitatiecommissie een reflectie op de corporatie, de zogenoemde 'recensie'. De recensie bevat een reflectie van de visitatiecommissie op de maatschappelijke prestaties van deze corporatie en de lokale context. Daarin komt onder meer naar voren wat de corporatie heeft geleerd van het verleden, of de corporatie de goede dingen doet, hoe de corporatie dat doet en hoe het maatschappelijk presteren in relatie tot de identiteit, de missie, de ambities en de context van de corporatie staat. Verder wordt aangegeven wat dat betekent voor de toekomst. De maatschappelijke visitatie resulteert daarnaast in een kwantitatieve scorekaart en een toelichting op de beoordeling.

Na het afronden van het rapport voor de maatschappelijke visitatie formuleert de bestuurder samen met de raad van commissarissen, in overeenstemming met verplichtingen uit methodiek en de herziene Woningwet, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het rapport.

De visitatieperiode sluit aan op de voorgaande visitatie

ZOwonen heeft Ecorys in 2022 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie beslaat de periode van 2018 tot en met 2022. De vorige visitatie besloeg de periode 2014 tot en met 2017. Er is hierdoor sprake van een aansluitende periode van beoordelingsjaren.

ZOwonen heeft een tussentijdse beoordeling uit laten voeren

ZOwonen is in 2018 en 2019 duidelijk met de uitkomsten van de voorgaande visitatie aan de slag gegaan. Omdat deze aanpassingen grote gevolgen hadden voor de koers en organisatieontwikkeling, wilde ZOwonen niet wachten op de visitatie van 2022 om de

spreekwoordelijke peilstok te hanteren. Gekozen is daarom om een tussentijdse beoordeling door de visitatiecommissie te laten uitvoeren, zodat vroegtijdig signalen worden gekregen of men op de goede weg is. Om deze reden zal ook, indien dit relevant is, worden verwezen naar de uitkomsten van de tussentijdse beoordeling.

De visitatiecommissie

De visitatiecommissie bestond uit Maarten Nieland, Robert Kievit en Vincent de Kwaasteniet

De meetschaal

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op onderstaande meetschaal van 1 tot en met 10. De meetschaal wordt tevens voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken. De kwalitatieve prestaties worden eveneens in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Tabel 1: Meetschaal

Cijfer	Prestatie	Cijfer	
1.	Zeer slecht	6.	Voldoende
2.	Slecht	7.	Ruim voldoende
3.	Zeer onvoldoende	8.	Goed
4.	Ruim onvoldoende	9.	Zeer goed
5.	Onvoldoende	10.	Uitmuntend

In het beoordelingskader van methodiek 6.0 is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie beoordeelt in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere of lagere score krijgt, zijn in het beoordelingskader handvatten of criteria voor plus- respectievelijk minpunten aangegeven.

Leeswijzer

Het rapport voor de maatschappelijke visitatie is opgebouwd uit drie delen:

1. Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort;
2. Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief;
3. Bijlagen bij het rapport.

Het eerste deel bevat de recensie, een scorekaart, een samenvatting van de beoordeling vanuit de vier perspectieven, een korte schets van de corporatie en een terugblik op de vorige maatschappelijke visitatie.

Het tweede deel vormt het hart van het rapport: een uitgebreide toelichting op de beoordeling vanuit de vier perspectieven.

Het derde deel bevat de bijlagen bij het rapport, waaronder de onafhankelijkheidsverklaringen, de cv's van de visitatoren, een overzicht van de betrokken personen, de bronnenlijst en een uitwerking van het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities'.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Tom van Vliet voor de prettige samenwerking.

Deel 1: Beoordeling van de maatschappelijke prestaties, in het kort

A. Recensie

ZOwonen is een woningcorporatie met het werkgebied in de Westelijke Mijnstreek en Midden Limburg. De woningvoorraad van ruim 13.800 woningen en 2.600 overige verhuureenheden, zoals woonwagens, parkeer- en bedrijfsruimten, zijn gelegen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek, Beekdaalen en Echt-Susteren.

In de door de bestuurder voor de visitatie opgestelde position paper (zie bijlage) komen heel duidelijk de opgaven naar voren waar ZOwonen voor staat en de afgelopen jaren mee aan de slag is gegaan. Wat opvalt is dat naast de diverse maatschappelijke thema's hierbij de uitkomsten van de voorgaande visitatie én de tussentijdse beoordeling zijn meegenomen. Dit geeft aan dat ZOwonen het werken aan de opgaven serieus neemt en daar ook graag externe toetsing bij betreft. ZOwonen krijgt zelfs van Aw een compliment voor de uitgevoerde tussentijdse beoordeling en de wijze waarop ZOwonen de uitkomsten daarvan gebruikt om beter de maatschappelijke taak te kunnen uitvoeren. Dit reflecteert volgens Aw goed dat ZOwonen het belangrijk vindt dat belanghebbenden kunnen reflecteren op de ingezette koersverandering.

Uiteraard zijn voor ZOwonen passende huisvesting en typische corporatiethema's als "betaalbaarheid" en "beschikbaarheid" belangrijke opgaven. Uit de position paper blijkt dat het hier niet bij blijft. ZOwonen heeft een koersverandering doorgemaakt waarbij men duidelijk wil inzetten op zaken als perspectiefverbetering, versterken van de zelfredzaamheid en stimuleren van de participatie. Kortom een veel bredere rolopvatting dan voorheen die ook andere eisen stelt aan de interne organisatie.

De bestuurder geeft daarom in de position paper veel aandacht, en in de ogen van de visitatiecommissie terecht, aan de positie waarin ZOwonen verkeerde en de ontwikkeling die de organisatie sinds 2018 heeft meegemaakt. De commissie herkent heel duidelijk het nieuwe elan dat ZOwonen nu kenmerkt. Tijdens de visitatie is bijvoorbeeld gebleken dat aan de hand van de nieuwe koers veel meer ingezet op wat men noemt 'bouwen aan mensen' en externe zichtbaarheid. De voorheen aanwezig nauwe taakopvatting is daarbij losgelaten en een aanpak waarmee samen met belanghebbenden de vraagstukken integraal worden benaderd is daarvoor in de plaats gekomen.

Het is de visitatiecommissie opgevallen dat de nieuwe werkwijze door ZOwonen, met vallen en opstaan, goed door de gehele organisatie heen is vertaald. Het komt bijvoorbeeld naar voren bij de investeringskeuzen, bijvoorbeeld door het maatschappelijke aspect duidelijk te benoemen in het investeringstatuut, maar ook in het meer op de opgaven gerichte toezicht door de RvC en de grotere handelingsvrijheid die medewerkers van ZOwonen hebben om maatwerk te leveren. Door samen met bewoners zogenoemde wijkschouwen te organiseren wordt geborgd dat maatregelen goed aansluiten op wat lokaal nodig is. Een ander voorbeeld waaruit een verandering van denken blijkt is dat investeringen nu veel meer vanuit het thema leefbaarheid kunnen worden ingegeven. De technische noodzakelijkheid is wat dat betreft niet meer leidend. Als ZOwonen door een ingreep de leefbaarheid in een wijk of complex kan verbeteren, zal men dit serieus overwegen ook al is het einde van de technische levensduur nog niet bereikt.

Wat ook opvalt is dat ZOwonen nog meer de verbinding met de buitenwereld is aangegaan. Dit blijkt uit het aantal toegenomen partijen zodat vraagstukken integraal kunnen worden benaderd, maar ook uit de aard van het contact dat meer gericht is op co-creatie en minder op opdrachtgever-opdrachtnemer. De visitatiecommissie vindt het ook positief dat ZOwonen duidelijk verantwoordelijkheid neemt voor bepaalde maatschappelijke thema's en daar de samenwerking

met andere instantie initieert en de spreekwoordelijke kar trekt. De ontwikkeling van een uitgebreide en doordachte zorgvisie door ZOWonen is daar een goed voorbeeld van.

Ook wordt meer dan voorheen aandacht gegeven aan het betrekken van de buitenwereld op laagdrempelige wijze bij de opgaven. Zo is ZOWonen aan de slag gegaan met het een paar keer per jaar organiseren van bijeenkomsten zoals op een lokaal poppodium of in een theater. De gemeenschappelijke deler is dat ZOWonen door het organiseren probeert de leefwereld te verbinden met de organisatie in te trekken om zo wat men noemt “creatorschap” te bevorderen. moedigen.

Voorgaande visitatie

Tijdens de voorgaande visitatie heeft de visitatiecommissie geconstateerd dat ZOWonen zich zelf een ‘vastgoedbedrijf’ noemde, maar tegelijkertijd een beweging wilde inzetten die gericht was op veel meer de zachte kanten van de volkshuisvesting. Door deze tegenstelling adviseerde de toenmalige visitatiecommissie ZOWonen haar missie goed tegen het licht te houden en te onderzoeken op passendheid bij haar nieuwe visie die een veel breder zicht had.

De visitatiecommissie concludeerde dat ZOWonen, ondanks de omschrijving ‘vastgoedbedrijf’ op de meeste thema’s prima prestaties leverde. De corporatie had zich duidelijk voor de maatschappelijke opgaven ingezet. De wijze waarop de prestaties werden geleverd was echter wel een punt van aandacht. Met name veel belanghebbenden gaven aan ZOWonen vaak overkwam als een corporatie die zonder uitleg een eigen plan trekt, bijvoorbeeld bij de verkoop van woningen of de uitvoering van renovaties. Hierdoor ontstond het beeld van een solistische corporatie die haar eigen koers vaart en uitvoert. Het belangrijkste advies van de visitatiecommissie was dan ook om aandacht te besteden aan het op passende wijze betrekken van belanghebbenden bij het beleid van ZOWonen.

Huidige visitatie

Tijdens de huidige visitatie is vastgesteld dat ZOWonen duidelijk met de punten uit de voorgaande visitatie aan de slag is gegaan. Er is een koerswijzing doorgevoerd die ook tegemoet kwam aan de aanbevelingen uit de vorige visitatie en waarbij het helpen van bewoners veel meer centraal is komen te staan. De nauwe taakopvatting uit de vorige visitatieperiode is daarbij losgelaten.

De visitatiecommissie waardeert het dat ZOWonen haar koers heeft bijgesteld aan de hand van de maatschappelijke behoeften en veel moeite heeft gedaan deze ‘boven water te krijgen’. Sterk is ook dat de organisatieontwikkeling is ingericht om de uitvoering van de opgaven te vereenvoudigen waarbij medewerkers meer handelingsvrijheid hebben gekregen. Om dit te bereiken is afscheid genomen van een groot aantal functieprofielen en is men teruggegaan naar het benoemen van vijf rollen waarlangs medewerkers hun taken en verantwoordelijkheden kunnen vormgeven.

Zoals in de inleiding van dit rapport gesteld, heeft ZOWonen een tussentijdse beoordeling laten uitvoeren. Hierdoor kreeg men vroegtijdig een terugkoppeling van de visitatiecommissie of de ingezette veranderingen ook het beoogde effect al sorteerden. Men kon dan vervolgens sneller bijsturen dan wanneer werd gewacht op de vierjaarlijkse visitatie in 2022. Uit de tussentijdse beoordeling bleek al heel duidelijk dat de eerste positieve signalen werden afgegeven door de belanghebbenden over de nieuwe rol van ZOWonen. De huidige visitatie bevestigt dit beeld ziet tegelijkertijd dat ZOWonen in de tussen tijd weer verder is gegaan met het optimaliseren van de uitwerking. De wijze waarop bijvoorbeeld naar investeringen wordt gekeken is gewijzigd sinds de tussentijdse beoordeling.

De visitatiecommissie wil ZOWonen een compliment geven voor haar inzet op de diverse maatschappelijke thema’s zoals betaalbaarheid, beschikbaar en leefbaarheid én de wijze waarop

zij dit heet gerealiseerd. Heel duidelijk is eerst ingezet op het orde krijgen van de interne organisatie in lijn met het nieuwe koersplan. Hierbij zijn ook noodzakelijke, maar ook lastig uit te leggen keuzen niet uit de weg gegaan. Het vergt lef om als antwoord op gesignaleerde onzichtbaarheid voor belanghebbenden, bewust eerst een nieuw HR-beleid te ontwikkelen waarbij traditionele functieprofielen worden ingerold voor een beperkt aantal rollen. Het is goed om te zien dat uiteindelijk de gekozen route de juiste blijkt te zijn geweest. Door eerst de medewerkers voor te bereiden op hun nieuwe rol in het licht van de nieuwe koers is ZOWonen veel beter in staat geweest samen met de belanghebbenden aan de opgaven te werken. De cijfers die de visitatiecommissie en de belanghebbenden ZOWonen geven, zijn daar duidelijk bewijs van. De belanghebbenden geven zonder uitzondering aan dat zijn bij ZOWonen een heel duidelijke koersverandering ervaren die in de praktijk ook echt tot een andere indruk en wijze van samenwerking leidt. De medewerkers van ZOWonen denken bijvoorbeeld goed mee en staan open voor het integraal bekijken van vraagstukken op het maatschappelijk vlak.

Uiteraard is niet alles goed gegaan. Met name vanuit enkele belanghebbenden klinken toch nog geluiden die duiden op een solistische enigszins eigenwijze corporatie. Dit is opvallend omdat vier jaar geleden deze geluiden ook zijn ontvangen en ZOWonen toch duidelijk heeft ingezet op het verbeteren van dit punt. Voor een deel wordt in de ogen van de visitatiecommissie de kritiek veroorzaakt door gekoesterde eigenschappen van ZOWonen, namelijk 'eigenzinnigheid' en 'voorop willen lopen bij thema's om samen met de ketenpartners iets te bereiken'. Dit betekent dat de opmerkingen waarschijnlijk ook over vier jaar opnieuw zullen klinken. Toch wil de visitatiecommissie ZOWonen meegeven wel heel bewust te blijven van de perceptie bij belanghebbenden en continu te monitoren of de perceptie niet contraproductief is in de samenwerking. De visitatiecommissie heeft daar overigens nu nog geen signalen van gekregen. Ook de op dit punt kritische belanghebbenden, vinden wel dat ZOWonen de juiste taken oppakt en passende prestaties levert. Een ander punt van aandacht is dat er geluiden zijn van belanghebbenden dat de aandacht voor de nieuwe taakopvatting soms ten koste gaat van de woninggerelateerde zaken. Klachten blijven dan bijvoorbeeld langer liggen dan gebruikelijk is. ZOWonen moet daarom de zogenoemde basis goed in de gaten blijven houden.

Richting de toekomst

Zoals uit het voorgaande is gebleken heeft ZOWonen goede resultaten behaald in de visitatieperiode. Er zijn dan ook geen zaken die dringend aandacht behoeven. Voor de beleidsagenda wil de visitatiecommissie ZOWonen wel een aantal punten meegeven.

Het belangrijkste punt blijft om aandacht te geven aan de perceptie bij belanghebbenden over de solistische houding van ZOWonen. Houd in de gaten dat de samenwerking niet ten koste gaat van de kwaliteit van de prestaties.

Een ander punt betreft het aanbrengen van focus in de bredere taakopvatting. Een punt dat ZOWonen overigens zelf ook heeft geconstateerd. De visitatiecommissie wil daarom het uitwerken van focus van harte ondersteunen. Ook kan ZOWonen in haar openbare verantwoording nog beter de relatie tussen prestatie en opgaven duidelijk maken. Indien dit principe wordt toegepast versterkt dit de effectiviteit van de al zeer breed en divers ingezette openbare verantwoording. Focus kan ook helpen bij het in stand houden van een goede balans tussen de meer traditionele taakopvatting gericht op een goede en betaalbare woning en de toegenomen aandacht voor de mensgerichte aspecten.

Ter afsluiting wil de visitatiecommissie nog een wens uitspreken. Tijdens de voorgaande visitatie is door de visitatiecommissie de wens uitgesproken dat ZOWonen na bijna 8 jaar werken aan de interne organisatie de blik meer op de buitenwereld kon richten. De visitatiecommissie snapt de overwegingen om ook in de huidige visitatieperiode de organisatie aandacht te geven zodat beter

aangesloten wordt op de buitenwereld en ziet ook heel duidelijk dat de vruchten geplukt worden. Ook speelt natuurlijk mee dat het aansluiten van de organisatie op de externe ontwikkelingen 'nooit af' is. Toch wil de visitatiecommissie, wederom, ZOwonen wensen dat de komende jaren vanuit een stabiele situatie samen met haar belanghebbenden aan de opgaven gewerkt kan worden en dat er geen grootschalige interne veranderingen hoeven plaats te vinden. De basis voor een vruchtbare samenwerking is immers gelegd!

B. Scorekaart

Tabel B.1: Scorekaart

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,3	7,8	7,4	7,2	8,0	7,6	75%	7,7
Ambities in relatie tot de opgaven						8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden								
Prestaties	7,6	7,6	8	7,9	7,7	7,8	50%	7,7
Relatie en communicatie						8,1	25%	
Invloed op beleid						7,3	25%	
Presteren naar Vermogen								
Vermogensinzet						8,0	100%	8,0
Governance van maatschappelijke presteren								
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming				9,0	8,5	33%	8,2
	Prestatiesturing				8,0			
Maatschappelijke rol raad van commissarissen						8,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie				8,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording				8,0			

Thema 1: Woningvoorraad en beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Thema 4: Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Thema 5: Kwaliteit van wijken en buurten

C. Samenvatting

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

Tabel C.1: Beoordeling

Perspectief	Eindcijfer
Presteren naar Opgaven en Ambities	7,7
Presteren volgens Belanghebbenden	7,8
Presteren naar Vermogen	8,0
Governance van maatschappelijk presteren	8,2

Presteren naar Opgaven en Ambities

7,7 De visitatiecommissie stelt vast dat ZOwonen ruim voldoende heeft gepresteerd voor wat betreft Presteren naar Opgaven en Ambities. In de visitatieperiode heeft ZOwonen verschillende nieuwbouwprojecten opgeleverd, de woningvoorraad betaalbaar gehouden en proactieve inzet gepleegd bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen (bijvoorbeeld de huisvesting van Oekraïners). Daarnaast ziet ZOwonen het leefbaar houden van wijken en buurten als haar kerntaak. Kenmerkend is dat ZOwonen redeneert en handelt vanuit de huurders en nadrukkelijk de samenwerking opzoekt met ketenpartners. ZOwonen wil bijvoorbeeld de arbeidsparticipatie onder huurders vergroten binnen het project #opeigenbenen door zelf als potentiële werkgever op te treden. Als laatste heeft ZOwonen tevens een grote verduurzamingsstap gemaakt door het treffen van energiebesparende maatregelen en het kweken van een grotere bewustwording onder huurders over energiebesparing. De visitatiecommissie waardeert daarnaast de wijze waarop de ambities van ZOwonen aansluiten bij lokale maatschappelijke opgaven en de manier waarop ZOwonen hieraan creatief invulling geeft.

Presteren volgens Belanghebbenden

7,7 De belanghebbenden concluderen dat ZOwonen goed presteert op alle volkshuisvestelijke thema's. Bovendien zijn de belanghebbenden zeer tevreden met de relatie en de communicatie en de wijze waarop ZOwonen haar ketenpartners betreft in het beleid. De belanghebbenden zijn over het algemeen van mening dat ZOwonen bijdraagt aan alle volkshuisvestelijke opgaven in de verschillende gemeenten. Zij zien een betrokken woningcorporatie die zich op alle fronten positief bemoeit, met daarin nadrukkelijke aandacht voor het creatief aanpakken van betalingsachterstanden en het waarborgen van de leefbaarheid in wijken en buurten. Daarnaast draagt ZOwonen proactief bij aan het huisvesten van verschillende bijzondere doelgroepen.

Presteren naar Vermogen

8,0 De visitatiecommissie is van mening dat ZOwonen goed de inzet van haar vermogen kan verantwoorden. Er is uitgebreide aandacht voor het koppelen van haar doelen aan de begroting, waardoor de relatie tussen inzet en opgaven duidelijk is. Ook onderbouwt ZOwonen haar vermogenskeuzen goed vanuit de opgaven en heeft het proces om tot keuzen te komen aangesloten op de gewenste organisatieontwikkeling. ZOwonen houdt bovendien de bestedingsruimte scherp in het oog en stemt de inzet daarvan goed af op de actualiteit van de opgaven. ZOwonen presteert ook goed in het kader van de Aedes-benchmark. De kosten per vhe zitten ruimschoots onder het landelijk gemiddelde. Vanuit de toezichthouder zijn geen opmerkingen gemaakt waaruit kan worden opgemaakt dat de financiële continuïteit van ZOwonen in gevaar is.

Governance van maatschappelijk presteren

8,2

De visitatiecommissie stelt vast dat ZOWonen ten aanzien van 'Governance' de prestaties die van corporaties verwacht mogen worden overstijgen. ZOWonen heeft een nieuwe koers en een nieuw DNA voor de organisatie uitgewerkt en vertaald naar de praktijk. ZOWonen heeft daarbij onder andere de medewerkers en de omgeving nadrukkelijk betrokken. Daarnaast constateert de visitatiecommissie dat ZOWonen in de periodieke rapportages beschikt over heldere en toegankelijke monitoringsinformatie.

De RvC van ZOWonen heeft een duidelijke maatschappelijke oriëntatie bij haar toezichhoudende rol. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de betrokkenheid bij het formuleren en bewaken van de koers van ZOWonen en de aandacht die gegeven wordt aan de maatschappelijke afwegingen bij beslissingen. De raad is op een passende manier zichtbaar in het maatschappelijk netwerk, maar waakt ervoor om op de stoel van de bestuurder te gaan zitten.

Tenslotte ziet de visitatiecommissie dat ZOWonen in de praktijk een visie op de belangrijkste belanghebbenden heeft en dat de woningcorporatie op toegankelijke en informele wijze verantwoordingsinformatie aan haar doelgroep toespitst.

D. Korte schets van de corporatie

Werkgebied

ZOwonen is een woningcorporatie met het werkgebied in de Westelijke Mijnstreek en Midden Limburg. De woningvoorraad van ruim 13.800 woningen en 2.600 overige verhuureenheden, zoals woonwagens, parkeer- en bedrijfsruimten, zijn gelegen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek, Beekdaelen en Echt-Susteren.

Woningvoorraad

De woningvoorraad van ZOwonen is vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde. ZOwonen heeft voor ongeveer 40% eengezinswoningen, hetgeen past bij de gemeenten waarin ZOwonen actief is. De woningcorporatie heeft de portefeuillestrategie aangepast, waarin wordt toegewerkt naar een toekomstbestendige en duurzame woningvoorraad. De prijskwaliteitverhouding in de woningvoorraad is eveneens vergelijkbaar met het landelijke gemiddelde. De gemiddelde huurprijs van een DAEB-woning van ZOwonen ligt op 72,4% van maximaal redelijk.

ZOwonen zet zich bovendien in voor de leefbaarheidsopgaven en het huisvesten van bijzondere doelgroepen in de verschillende gemeenten. ZOwonen heeft in 2018 ingezet op een nieuwe koers, die wordt gekenmerkt door een beweging van een vastgoedbedrijf naar een maatschappelijke organisatie.

Tabel D.1: Woningbezit

Type woningen	ZOwonen	Landelijk
Eengezinswoningen	39,8%	40,4%
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	25,9%	25,5%
Meergezinsetagebouw met lift	17,9%	14,9%
Hoogbouw	16,3%	12,4%
Onzelfstandige overige wooneenheden	n.v.t.*	6,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CIP (2019), ZOwonen, Aedes

Organisatiestructuur

ZOwonen is een woningcorporatie met de standplaats in Sittard-Geleen. ZOwonen kent een éénhoofdig bestuur met een directeur-bestuurder. De directeur-bestuurder is tevens voorzitter van het directieteam. Het directieteam bestaat verder uit twee directieleden. Het raad van commissarissen, bestaande uit vijf leden, houdt toezicht.

De organisatie van ZOwonen bestaat uit 130 fte, verdeeld over 142 medewerkers (peildatum: september 2022). Verder werkt ZOwonen samen met (maatschappelijke) partners aan de volkshuisvestelijke opgaven in de verschillende gemeenten. De belangrijkste samenwerkingspartners zijn de huurdersorganisaties, de gemeenten, de collega-corporaties, de zorg- en welzijnspartijen en de politie.

Deel 2: Toelichtingen op de beoordelingen, per perspectief

1 Presteren naar Opgaven en Ambities



1.1 Inleiding

Het eerste perspectief van waaruit het presteren van ZOwonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Opgaven en Ambities'. De visitatiecommissie beoordeelt de feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar primair in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en de huurdersorganisatie(s). De prestatieafspraken zijn aangevuld met Uitvoeringsovereenkomst Wmo Woonvoorzieningen, Woonlastenpact en Convenant Vroegsignalering van schulden omdat de betreffende documenten in de prestatieafspraken zijn benoemd.

1.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Opgaven en Ambities' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 1.1: Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindecijfer
Perspectief 1: Presteren naar Opgaven en Ambities								
Prestaties in het licht van de prestatieafspraken	7,3	7,8	7,8	7,2	8,0	7,6	75%	7,7
Ambities in relatie tot de opgaven						8,0	25%	

Thema 1: Woningvoorraad en beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Thema 4: Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Thema 5: Kwaliteit van wijken en buurten

1.3 Beschrijving van de prestatieafspraken

ZOwonen heeft voor de periode 2018 tot en met 2022 prestatieafspraken opgesteld met gemeenten Sittard-Geleen, Beekdaelen, Beek en Echt-Susteren.

Prestatieafspraken in de verschillende gemeenten

ZOwonen heeft in de verschillende gemeenten prestatieafspraken opgesteld. De prestatieafspraken zijn tot stand gekomen door een samenwerking tussen de betreffende gemeente, ZOwonen en de lokale huurdersorganisaties. ZOwonen heeft in iedere gemeente een huurdersorganisatie, die zijn verenigd in de Samenwerkende Huurdersorganisaties (SHO). In de gemeente Sittard-Geleen zijn gezamenlijk met de andere woningcorporaties die actief zijn in de gemeente en de daarbij behorende huurdersorganisaties prestatieafspraken aangesloten.

De prestatieafspraken richten zich hoofdzakelijk op de volgende volkshuisvestelijke opgaven: de beschikbaarheid van de woningvoorraad, de betaalbaarheid van de woningvoorraad, het huisvesten van bijzondere doelgroepen, de kwaliteit van woningen en woningbeheer en de kwaliteit van wijken en buurten.

Aanvullende documenten/convenanten

De prestatieafspraken kennen verschillende verwijzingen naar een aantal aanvullende documenten, overeenkomsten en/of convenanten. Daarbij gaat het om documenten van ZOWonen, zoals de nieuwe koers, het portefeuilleplan en integraal huurbeleid van ZOWonen, en externe convenanten, zoals de uitvoeringsovereenkomsten Wmo Woonvoorzieningen, het woonlastenpact en het convenant Vroegsignalering van schulden.

- Uitvoeringsovereenkomst Wmo Woonvoorzieningen: ZOWonen heeft in de verschillende gemeenten waar zij werkzaam is uitvoeringsovereenkomsten voor de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) ondertekend. Daarbij gaat het om overeenkomsten met de Westelijke Mijnstreek (juli 2019 – juli 2023) en de Regio Midden-Limburg Oost (2020 – 2024). Het belangrijkste doel van de uitvoeringsovereenkomsten is dat inwoners met een beperking zo lang mogelijk zelfstandig in hun eigen leefomgeving kunnen wonen.
- Woonlastenpact: ZOWonen heeft als trekker in samenwerking met een zeven collega-corporaties, verschillende gemeenten, nutsbedrijven en zorgverzekeraars in 2020 een tweetal woonlastenpacten ondertekend, omdat circa 10% van de sociale huurders maandelijks niet kan voldoen aan hun woonlasten. De doelstellingen die de partijen zijn overeengekomen zijn:
 - Een gezamenlijke focus en krachtenbundeling van de woningcorporaties om huurders in financieel ongezonde situaties sneller te signaleren en adequaat van afgestemde hulp te voorzien.
 - Het mobiliseren van de keten door de andere partijen – niet zijnde de corporaties – zo vroeg mogelijk te betrekken om verdere (financiële) escalatie van de huurders te voorkomen.
- Convenant Vroegsignalering van schulden: ZOWonen heeft het Convenant Vroegsignalering van schulden ondertekend om te voorkomen dat huurders met huurachterstanden verder in de problemen geraken en adequaat te kunnen handelen.

1.4 Beschouwing van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

ZOWonen heeft in de visitatieperiode 2018 tot en met 2022 jaarlijks prestatieafspraken opgesteld in overleg met de verschillende gemeenten en huurdersorganisaties. De prestatieafspraken van ZOWonen worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd.

De visitatiecommissie constateert dat de prestatieafspraken helder en concreet omschreven zijn en gekoppeld worden aan lokale opgaven. Voor ieder thema wordt eerst de volkshuisvestelijke doelstelling beschreven om vervolgens (in tabelvorm) de prestatieafspraken en de activiteiten te concretiseren. De prestatieafspraken zijn geconcretiseerd aan de hand van prestatie-indicatoren waarop de prestatieafspraken getoetst kunnen worden. Er wordt bijvoorbeeld in de prestatieafspraken inzichtelijk gemaakt hoeveel woningen worden gerenoveerd en welke fasering hieraan gekoppeld is, zoals te zien is in de prestatieafspraken in Sittard-Geleen in 2021 en 2022. De visitatiecommissie constateert dat over het algemeen de lokale opgaven hiermee helder en navolgbaar in beeld worden gebracht.

De visitatiecommissie is daarnaast van mening dat de prestatieafspraken voldoende wederkerig zijn. Voor verschillende prestatieafspraken is aangegeven wie verantwoordelijk is: ZOWonen, de gemeente, de huurdersorganisaties of gezamenlijk. De prestatieafspraken met een verantwoordelijkheid voor de gemeente zijn echter minder concreet en zijn met name inspanningsverplichtingen, zoals het starten van een onderzoek of het initiëren van samenwerking met ketenpartners.

De visitatiecommissie constateert tevens dat de prestatieafspraken in de visitatieperiode jaarlijks geëvalueerd en opnieuw op- of bijgesteld worden, hetgeen bijvoorbeeld zichtbaar is in de prestatieafspraken in Sittard-Geleen in 2020. De partijen reflecteren daarbij op de prestaties van de afgelopen periode en geven een doorkijk richting de toekomst. De prestatieafspraken kennen geen directe betrokkenheid van andere partijen in het netwerk, zoals zorg- en welzijnspartijen. Vermeldenswaardig is dat ZOwonen wel een woonzorgvisie op heeft gesteld.

1.5 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De prestaties van ZOwonen worden geordend op basis van de onderwerpen of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn benoemd. De visitatiecommissie is voor wat betreft de ordening van de prestatieafspraken uitgegaan van de thema's in de prestatieafspraken met gemeente Sittard-Geleen. De onderwerpen of thema's van de prestatieafspraken met de grootste gemeente of gemeente waar de corporatie het meeste bezit heeft, zijn namelijk leidend voor de indeling van de prestaties.

Toelichting op de scoremethodiek

In de voorliggende paragraaf is per thema een beoordeling op één decimaal nauwkeurig weergegeven. De beoordelingen zijn gebaseerd op een gemiddelde van de cijfers die per opgave/prestatieafpraak en daarbij behorende prestatie zijn gegeven in de prestatietabel in bijlage 7. Daarnaast is in de prestatietabel in bijlage 7 voor verschillende opgaven/prestatieafspraken en prestaties een meer uitgebreide toelichting opgenomen dan in paragraaf 1.5.

De visitatiecommissie heeft per opgave/prestatieafpraak en de daarbij behorende prestatie in eerste instantie beoordeeld of de woningcorporatie heeft voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De woningcorporatie voldoet aan het ijkpunt als in belangrijke mate aan de prestatieafspraken is voldaan. De visitatiecommissie heeft vervolgens beoordeeld in hoeverre de woningcorporatie in positieve of in negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Indien de woningcorporatie aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 en bovendien in meerdere of mindere mate voldoet aan de criteria voor pluspunten, dan is de visitatiecommissie gekomen tot een hogere beoordeling dan een 6. De criteria voor pluspunten betreffen bijvoorbeeld het evenaren of overtreffen van de prestatieafspraken, het realiseren van een lagere prestatie in belang van maatschappelijke doelen en het actief handelen in belang van het realiseren van de prestatieafspraken.

Indien de woningcorporatie niet aantoonbaar heeft voldaan het ijkpunt voor een 6, dan heeft de visitatiecommissie de prestatie in principe met een onvoldoende beoordeeld. De mate van onvoldoende is bepaald aan de hand van de criteria voor minpunten. De criteria voor minpunten zijn het niet of onvoldoende voldoen aan de prestatieafspraken en het niet of onvoldoende actief handelen door de woningcorporatie om te voldoen aan de prestatieafspraken.

1.5.1 Thema 1: Woningvoorraad en beschikbaarheid

7,3 De visitatiecommissie oordeelt dat ZOwonen ten aanzien van Woningvoorraad en beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOwonen heeft een aanzienlijk groot deel nieuwbouwwoningen opgeleverd gedurende de visitatieperiode. In de komende jaren zal de voorraad verder groeien met de voorgenomen nieuwbouwplannen. Parallel hieraan heeft ZOwonen een sociaal verkoopbeleid gevoerd ten gunste van haar huurders.

ZOwonen wordt in de Westelijke Mijnstreek en Midden Limburg geconfronteerd met een veranderende woningbehoefte vanuit de primaire doelgroep. De gemeenten, de woningcorporaties en de huurdersorganisaties werken samen aan de beschikbaarheid van passende en betaalbare

woningen. Zij zorgen gezamenlijk voor voldoende sociale huurwoningen. ZOWonen toetst continu in hoeverre het woningaanbod blijft passen bij de vraag van de (toekomstige) huurders en past - indien nodig - de strategie daar op aan. Het uitgangspunt hierbij is dat er voldoende woningen beschikbaar zijn van het juiste type voor de juiste doelgroep.

Afbeelding 1.1 – ‘Hotel Wagenaarzicht’. In een tot comfortabele hotelkamer omgebouwd appartement nodigt ZOWonen bestuurders en beleidsmakers uit om te ervaren hoe het is om in Geleen-Zuid te wonen.



ZOWonen heeft haar portefeuillestrategie aangepast en gewerkt aan de wensportefeuille

De veranderende woningbehoefte had tot gevolg dat is afgesproken dat ZOWonen haar portefeuilleplan zou herijken. ZOWonen heeft in 2019 een nieuw portefeuilleplan opgesteld voor de periode van 2020 tot 2034. ZOWonen heeft voor de wensportefeuille uitgangspunten vastgelegd, waaronder de transitie van hoog- naar laagbouw, de focus op energieneutrale en levensloopbestendige woningen en de ruimte voor wonen, zorg en welzijn. ZOWonen zet -ondanks de krimp van de bevolking- in op een gelijkblijvende woningvoorraad, omdat de woningcorporatie frictie ziet in verschillende delen van de woningvoorraad. ZOWonen houdt de vraag en het aanbod in balans door middel van sloop, nieuwbouw, verkoop en aankoop, waarover de woningcorporatie afspraken heeft gemaakt met de gemeenten en de huurdersorganisaties.

Tabel 1.2: Nieuwbouw, aankoop, sloop en verkoop (O = opgave, P = prestatie)

	Nieuwbouw		Aankoop		Sloop		Verkoop	
	O	P	O	P	O	P	O	P
2018	109	46	0	0	115	115	50	51
2019	62	60	0	0	87	71	50	35
2020	207	238	0	0	30	36	51	51
2021	13	0	5	5	517	386	44	45
2022*	162	45	0	0	130	130*	44	34
Totaal:	553	389	5	5	879	860	239	216

* Gereed in 2023

ZOWonen heeft een sociaal verkoopbeleid gevoerd gedurende de visitatieperiode. Het doel van dit beleid is om, rond de verkoop van woningen, de baten voor ZOWonen en de koper te vergroten. Het sociaal verkoopbeleid heeft een aantal uitvoeringsafspraken. Enkele van deze afspraken zijn

dat ZOWonen woningen verkoopt aan zittende huurders, ZOWonen de koopmarkt niet wil verstoren door kortingsregels toe te passen en ZOWonen als verkoper een volledig bouwkundig rapport overhandigt in de rol van verkoper. Ook stuurt ZOWonen met dit sociaal beleid op bediening van doelgroepen in kleine kernen, bijvoorbeeld door starters in kernen 4 weken voorrang te geven in het verkooptraject.

1.5.2 Thema 2: Betaalbaarheid

7,8

De visitatiecommissie oordeelt dat ZOWonen ten aanzien van Betaalbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOWonen houdt een aanzienlijk deel van haar voorraad betaalbaar voor haar doelgroep én denkt hierin vanuit het perspectief van de huurder. Daarnaast hanteert ZOWonen een zeer sociaal beleid omtrent betalingsachterstanden (vroegsignalering en doorbraakmethode) waarbij het perspectief van de huurder en de vertrouwensrelatie tussen professional en huurder voorop staat.

ZOWonen werkt in de Westelijke Mijnstreek en Midden Limburg samen met de gemeenten, de woningcorporaties en de huurdersorganisaties aan betaalbaar wonen voor mensen die aangewezen zijn op een sociale huurwoning. Het doel van ZOWonen is om voldoende woningen per huurprijscategorie beschikbaar te hebben. De woningcorporatie heeft de ambitie om ongeveer 85% van de woningen onder de tweede aftoppingsgrens te verhuren, hetgeen geleid op de inkomens- en huishoudensontwikkeling, meer dan nodig. ZOWonen zorgt er daarbij tevens voor dat een aanzienlijk deel van de woningen beschikbaar blijft onder de kwaliteitskortingsgrens, voor jongeren en mensen die - vanwege medische redenen - terugtreden in de maatschappij.

ZOWonen heeft een integraal huurbeleid gevoerd

ZOWonen heeft, in overeenstemming met de prestatieafspraken, een integrale huurbeleid gevoerd. Het integrale huurbeleid omvat verschillende maatregelen die de betaalbaarheid voor de doelgroepen moet borgen. ZOWonen heeft van daaruit de volgende prestaties geleverd:

- Het verlagen van de gemiddelde streefhuurprijs naar 75% (daling van 3%);
- Het toepassen van het 'gelijk oversteken-principe' bij senioren, hetgeen betekent dat senioren in hun volgende woning een gelijke huur kunnen ontvangen, op het moment dat de huurprijs een belemmering vormt.
- Het doorvoeren van beperkte huurverhogingen, onder het inflatieniveau;
- Het doorvoeren van een inkomensafhankelijke huurverhoging maximaal tot aan werkelijke streefhuur i.p.v. markthuur. De extra huurinkomsten vanuit de inkomensafhankelijke huurverhoging worden ingezet voor investeringen in de sociale woningvoorraad.
- Het bevriezen van huren in 2021 in overeenstemming met de spelregels uit het sociaal huurakkoord. Daarnaast is de huur voor 1.050 huurders met een laag inkomen verlaagd naar de eerste of tweede aftoppingsgrens: een gemiddelde daling van 6,2% van de huurprijs. Voor 35 huurders is maatwerk geleverd met een gemiddelde daling van 6,6% in de huurprijs.
- Het niet doorvoeren van huurverhoging bij verduurzaming, wél een vergoeding betalen voor zonnepanelen (€2 per paneel).
- Het -indien nodig- aftoppen van de huurprijzen voor jongeren en Housing-kandidaten.

ZOWonen heeft ingezet op het voorkomen van huurachterstanden en multiproblematiek

In het Woonlastenpact voor 120.000 Limburgse huishoudens is ZOWonen samen met een zevental andere woningcorporaties overeengekomen om gezamenlijk vroegtijdig financieel ongezonde situaties te signaleren en van adequate afgestemde hulp te voorzien. ZOWonen heeft een grote rol in de totstandkoming van het Woonlastenpact gehad. Daarnaast heeft ZOWonen intern en extern werkafspraken gemaakt. ZOWonen heeft intern de incassoafdeling bijvoorbeeld omgevormd tot het team financiële coaches, waarbij het uitgangspunt is dat het team zich flexibel richting huurders

opstelt. Bovendien heeft ZOWonen op het gebied van vroegsignalering van financieel ongezonde situaties werkafspraken met andere (semi-)publieke organisaties gemaakt.

Het uitgangspunt van ZOWonen is dat (het welzijn van) de huurder centraal staat, waarbij ZOWonen wil bijdragen aan het vergroten van de eigen kracht van huurders om bijvoorbeeld betalingsproblemen op te lossen. ZOWonen heeft een vijftal uitgangspunten in deze strategie: (1) de focus ligt op bewoners, niet op de transactie, (2) ZOWonen gaat uit van de eigen kracht van huurders, (3) betaalbaarheid is een keten-aangelegenheid, (4) ZOWonen doet zoveel mogelijk op eigen kracht vanuit onze vertrouwensrelatie en (5) ZOWonen accepteert in beginsel elke betalingsregeling en maken humaan zakelijke afwegingen.

Afbeelding 1.2 – ‘Shop 4 Nop’ waar huurders gratis spullen kunnen afhalen zoals kleding en spelletjes. Voor huurders van ZOWonen, door huurders van ZOWonen.



1.5.3 Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen

7,8 De visitatiecommissie oordeelt dat ZOWonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOWonen heeft in overeenstemming met de afspraken statushouders gehuisvest en heeft aandacht voor uitstromende cliënten uit maatschappelijke instellingen. Benoemingswaardig te benoemen is de vernieuwde zorgvisie waarin ZOWonen actief de samenwerking met ketenpartners opzoekt om gezamenlijk het thema wonen en zorg vorm te geven.

ZOWonen wordt geconfronteerd met een toenemende woningbehoefte vanuit zorgbehoevende doelgroepen als gevolg van de extramuralisering, de vergrijzing, het beleid om langer thuis te wonen en de toename van asielzoekers (waaronder Oekraïners). Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat het huisvesten van zorgbehoevende doelgroepen en het verlenen van zorg steeds meer samen komt in het wonen.

ZOWonen heeft verschillende bijzondere doelgroepen gehuisvest

ZOWonen heeft nadrukkelijk aandacht voor de verschillende bijzondere doelgroepen op de woningmarkt. De gemeenten, de woningcorporaties en de huurdersorganisaties hebben prestatieafspraken gemaakt over onder andere het huisvesten van statushouders, personen die uitstromen uit de maatschappelijke opvang en woonwagenbewoners.

De woningcorporatie heeft bijgedragen aan de gemeentelijke taakstellingen voor het huisvesten van statushouders en Housing. Housing is opgericht in het samenwerkingsverband in de Westelijke Mijnstreek en Parkstad. Het betreft een samenwerking tussen corporaties, gemeenten en zorgorganisaties om van intramuraal naar extramuraal te gaan. Het betreft een zorginhoudelijk proces waarin de doelgroep gescreend wordt op de mogelijkheden van hun terugkeer in de samenleving, waarna zij gedurende twee jaar door zorgorganisaties begeleid worden. ZOWonen heeft in de periode van 2018 tot en met 2022 566 woningen beschikbaar gesteld voor statushouders en 277 woningen voor Housing. Daarnaast is benoemingswaardig te benoemen dat ZOWonen begin 2022 een aanzienlijk aantal plekken heeft gerealiseerd voor de opvang van Oekraïners.

Mensen vanuit maatschappelijke opvang en beschermd wonen en mensen die door de zorg- of ondersteuningsvraag niet op reguliere wijze aan een woning komen, worden tevens gehuisvest via het Matchingspunt Midden Limburg. De woningcorporaties in Midden-Limburg stellen woningen beschikbaar voor het matchingspunt. ZOWonen heeft in de periode van 2018 tot en met 2022 46 woningen beschikbaar gesteld

Daarnaast draagt ZOWonen bij aan het huisvesten van woonwagenbewoners. ZOWonen heeft met de gemeenten Sittard-Geleen en Beekdaelen hierover afspraken gemaakt. De woningcorporatie heeft de betreffende standplaatsen in de gemeente Beekdaelen overgenomen, maar is in afwachting van de gemeente Sittard-Geleen voor de overname aldaar.

Tot slot is het benoemingswaardig dat ZOWonen adequaat handelt indien er urgenten doelgroepen plotsteling gehuisvest moeten worden. In februari 2022 heeft ZOWonen een aanzienlijk aantal huisvestingsplekken gerealiseerd voor de opvang van Oekraïners. In Geleen is een woonflat, die op de nominatie stond om gesloopt te worden, binnen 5 dagen woonklaar gemaakt. Een ander voorbeeld is dat ZOWonen slachtoffers van de waternood tijdelijk heeft gehuisvest.

Afbeelding 1.3 – De Pijperflat (Geleen-Zuid) waarin ZOWonen een aanzienlijk aantal huisvestingsplekken heeft gerealiseerd voor Oekraïners.



ZWonen heeft trajecthuizen en kanskrachtwoningen

ZWonen heeft afspraken gemaakt voor het realiseren van trajecthuizen voor maatschappelijke opvang en kanskrachtwoningen voor jongeren zonder indicatie. ZWonen heeft een eerste trajecthuis in voorbereiding. Het betreft een pand in de gemeente Beek, waarbij de ontwikkeling voor beoordeling bij de gemeente ligt. ZWonen heeft in de gemeente Sittard-Geleen 38 woningen aangekocht die kunnen worden ingezet als kanskrachtwoning.

ZWonen heeft gewerkt aan een zorggeschikte en toegankelijke woningvoorraad

ZWonen heeft de opgave om de woningvoorraad aan te passen, zodat de woningvoorraad geschikt en toegankelijk is voor zorgbehoevende en seniorendoelgroepen. Allereerst heeft ZWonen in haar portefeuillestrategie, aan de hand van dossieronderzoek en steekproeven, de hoeveelheid zorggeschikte woningen geïnventariseerd. In de portefeuillestrategie is op basis van de inventarisatie gericht aandacht besteed aan het uitbreiden van de woningvoorraad voor zorggeschiktheids categorieën. ZWonen gebruikt daarbij de BAT-indeling die op meerdere plaatsten in Nederland wordt toegepast.

Vervolgens heeft ZWonen ingezet op het vergroten van de toegankelijkheid van de woningvoorraad. ZWonen heeft voor verschillende BAT-categorieën woningen toegankelijk gemaakt, bijvoorbeeld wandelstok- of rolstoeltoegankelijk.

1.5.4 Thema 4: Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,2 De visitatiecommissie oordeelt dat ZWonen ten aanzien van thema duurzaamheid en energiebesparing ruim voldoende heeft gepresteerd. ZWonen heeft een flinke verduurzamingsstap gemaakt door een daling van de gemiddelde Energie index, zonnepanelen op woningen te plaatsen, woningen van het gas af te halen en een grotere bewustwording onder huurders over energiebesparing. Daarnaast heeft ZWonen een aanzienlijk deel woningen gerenoveerd.

ZWonen wordt geconfronteerd met een omvangrijke duurzaamheidsopgave en toenemende energiearmoede onder huurders. Om deze reden werkt ZWonen voortdurend aan het verbeteren van de woonkwaliteit van haar sociale huurwoningen door het verlagen van het energieverbruik, het duurzaam opwekken van energie en het toepassen van duurzame materialen en bouwtechnieken. Bovendien zet ZWonen in op gedragsverandering bij bewoners hen duurzamer te laten leven.

Abbeelding 1.4 – ‘De Zuidkamer’ in Geleen-Zuid is de fysieke ontmoetingsplek waar ZWonen in gesprek gaat met bewoners over problemen in de wijk en waar gezamenlijk gewerkt wordt aan oplossingen



ZOwonen heeft woningen gerenoveerd en verduurzaamd

ZOwonen heeft in het kader van de kwaliteit en de duurzaamheid prestatieafspraken gemaakt over het renoveren en verduurzamen van woningen. In het duurzaamheidsbeleid van ZOwonen worden woningen bij renovatie verduurzaamd en is er aandacht voor het isoleren van de schil. Daarnaast heeft ZOwonen het traject 'grip op onderhoud' afgerond in de visitatieperiode. Hiermee heeft ZOwonen meer financiële ruimte gecreëerd om het vastgoed de komende jaren te verbeteren.

ZOwonen heeft in de periode van 2018 tot en met 2022 785 woningen gerenoveerd en/of verduurzaamd. Daarnaast zijn tot en met 2022 485 woningen voorzien van zonnepanelen. ZOwonen heeft momenteel 1.156 woningen op het oog om ook te voorzien van zonnepanelen. De prestaties van ZOwonen hebben geleid tot een afname in de gemiddelde energie-index van 1.68 in 2018 naar 205,27 kWh/m² in 2022 (in 2021 is de meetmethodiek gewijzigd naar EP2 uitgedrukt in kWh/m²).

ZOwonen heeft, in overeenstemming met de prestatieafspraken, in 2022 de eerste woningen van het gas af gehaald. De woningcorporatie heeft in de periode tot en met 2022 362 woningen aangepast.

ZOwonen heeft ingezet op bewustwording onder huurders

ZOwonen heeft, in het kader van het vergroten van de bewustwording, verschillende maatregelen genomen zoals het inzetten van energiecoaches, het uitschrijven van een duurzaamheidswedstrijd in samenwerking met de gemeente Beek en Driven by Value en het uitvoeren van voorschotanalyses. De energiecoaches hebben bijvoorbeeld huurders bezocht om hen bewust te maken van stookgedrag en hen te helpen met besparen van energie.

1.5.5 Thema 5: Kwaliteit van wijken en buurten

8,0

De visitatiecommissie oordeelt ZOwonen ten aanzien van leefbaarheid goed heeft gepresteerd. ZOwonen heeft veel aandacht voor het leefbaar houden van haar wijken en buurten en ziet het als haar kerntaak. Kenmerkend hierbij is dat ZOwonen met ketenpartners (gemeenten, corporaties, zorg- en welzijnspartijen en buurtbewoners) de samenwerking opzoekt en actief benut om maatschappelijke toevoegde waarde te creëren. Het project #opeigenbenen is voorbeeldproject hiervan.

ZOwonen wordt geconfronteerd met druk op de leefbaarheid in verschillende wijken en buurten. ZOwonen beschouwt leefbaarheid daarom als kerntaak, aangezien leefbare kernen, wijken en buurten van groot belang zijn voor het welzijn, woongenot en de veiligheid van bewoners. ZOwonen ziet dat leefbaarheid vraagt om samenwerking in het (lokale) netwerk. Van daaruit zet ZOwonen samen met gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, polities en dorps- en wijkbewoners in op het leefbaarheid houden en versterken van wijken en buurten.

Daarnaast streeft ZOwonen ernaar om in haar werkgebied de participatie en zelfredzaamheid van haar huurders te vergroten. Dit wil ZOwonen verwezenlijken door haar woonconsulenten op complexniveau actief met bewonerscommissies te laten werken, en door veelvuldig met individuele bewoners in gesprek te gaan. Vanuit deze optiek wil ZOwonen bewonersinitiatieven faciliteren en heeft ze het voornemen om veel de wijken in te trekken om ontmoeting te stimuleren. In dit kader is het project #opeigenbenen opgestart.

Afbeelding 1.5 – Project ‘Tuinen van Zuid’ waarin ZOwonen samen met buurtbewoners werkt aan het vergroenen van de stedelijke leefomgeving. De rechtste afbeelding is de ‘Wappertuin’.



ZOwonen heeft ingezet op het verbeteren van de zichtbaarheid in wijken en buurten

In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen dichterbij haar klanten gaat staan en zichtbaarder wordt in de wijk, hetgeen aansluit bij de ambities uit de nieuwe koers. Om daartoe te komen treedt ZOwonen vaker in contact met huurders en woningzoekenden. Bovendien heeft ZOwonen in samenwerking met bewoners activiteiten georganiseerd, meerdere Inlooppunten gecreëerd, huismeesterkantoren opgefrist en gemeenschappelijke groenvoorzieningen heringericht. Op een aantal locaties is geïnvesteerd in sociale activiteiten ten behoeve van ontmoeting. De culturendag in Geleen-Zuid is daar een voorbeeld van.

ZOwonen heeft gewerkt aan het verbeteren van de leefbaarheid

ZOwonen heeft zich, in overeenstemming met de prestatieafspraken, ingezet voor het verbeteren van de leefbaarheid. ZOwonen heeft bijvoorbeeld het aantal fte's in de wijken van 21 naar 26 opgeschaald en budgetoverschrijding op bijvoorbeeld groen aangevuld. De woningcorporatie richt zich op schone en veilige wijken, waarbij buurtbemiddeling en de samenwerking met het Veiligheidshuis een belangrijke rol spelen. Bovendien heeft ZOwonen, samen met de gemeenten, aandacht voor een aantal 'hotspots' waar de veiligheid onder druk staat. Ten behoeve hiervan is een integrale aanpak ontworpen, waarbij is met wijkagenten, bewoners, winkeliers en sociale partners een wijkshow is georganiseerd. Deze samenwerking was bijzonder, omdat voor het eerst een gemeente en een corporatie gezamenlijk en gelijkwaardig met elkaar samenwerken in dit kader.

Daarnaast heeft ZOwonen in 2021 in Sittard-Geleen het 'red budget' geïntroduceerd; een specifiek budget voor huurders die het echt zelf niet meer kunnen. Het betreffende budget is in tien gevallen toegepast als 'maatschappelijke hotspot'. Een maatschappelijke hotspot is een wijk, buurt of woningcomplex die extra aandacht behoeft en waar veel problematiek heerst. Voor de hotspot wordt een integraal plan gemaakt, waarbij zorg- en welzijnspartijen zijn betrokken.

Tegelijkertijd is ZOwonen, in het kader van het bewerkstelligen van maatschappelijke effecten, zich steeds meer gaan richten op sociale projecten. De woningcorporatie heeft bijvoorbeeld nadrukkelijke aandacht voor het verbeteren van de sociale cohesie, onder andere door middel van het stadsstrand en de 'Buurtbouwer'.

ZOwonen heeft aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

ZOwonen heeft in de gemeenten Sittard-Geleen en Echt-Susteren afgesproken aandacht te besteden aan het verbeteren van kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Daarbij is het doel om perspectief te bieden voor bewoners, een bijdrage aan arbeidstekorten te leveren en een verbetering aan te brengen in de leefbaarheidsbeleving. In het kader van de arbeidsparticipatie is ZOWonen het project #opeigenbenen gestart, met als doel maatschappelijke impact creëren. ZOWonen constateert dat bestaande systemen en processen huurders ervan kunnen weerhouden om op eigen benen te staan, in combinatie met dat er een cultuur is van verplichtingen in plaats van stimulatie en motivatie. Dit heeft ZOWonen gemotiveerd om samen met ketenpartners – bewoners, partners, ZOWonen collega's, opleiders, gemeente, jobcoaches en werkplaatsvoorzieningen – de afstand van sommige bewoners te verkleinen. ZOWonen doet dit door intensief partnerschap aan te gaan met opleiders, partners en bewoners. Het doel hierbij is om perspectief te bieden voor bewoners, een bijdrage te leveren inlopen van de arbeidstekorten en verbetering aanbrengen in de leefbaarheidsbeleving. Dit resulteert in drie programmalijnen:

1. De kerntaak: Bewoners stimuleren om aan het werk te gaan door te laten zien dat werken relevant is, persoonlijke groei daardoor ontstaat en het kansen creëert.
2. De opdrachtgeversrol: ZOWonen die ketenpartners aanstuurt door te vragen wat zij van ZOWonen nodig hebben in het kader van het vinden van geschikt personeel.
3. De werkgeversrol: ZOWonen die zelf reflecteert op haar eigen organisatie en veranderingen aanbrengt ten behoeve van het aantrekken van meer personeel. Welke werkgever wil ZOWonen zijn?

ZOWonen zet in het bestrijden van drugshandel en hennepsteelt

ZOWonen heeft, in overeenstemming met de prestatieafspraken, adequaat en consequent aandacht voor het voorkomen van drugshandel en hennepsteelt. De woningcorporatie gaat over tot het ontbinden van de huurovereenkomst en het ontruimen van de woning als drugshandel of hennepsteelt wordt geconstateerd. ZOWonen geeft aan dat sprake is van een afname van het aantal woningontruiming met bestuursdwang.

1.6 Beschrijving van de ambities

ZOWonen – Een nieuwe koers

ZOWonen is in 2018 gestart met het formuleren van een nieuwe koers. In de nieuwe koers heeft ZOWonen een nieuwe missie, visie, kernwaarden en een nieuwe positionering vastgelegd. De overgang naar de nieuwe koers wordt gekenmerkt door een beweging van een vastgoedbedrijf naar een maatschappelijke organisatie, die tot doel heeft maatschappelijke impact te maken waarbinnen huurders en woningzoekenden centraal staan. Haar visie luidt:

“ZOWonen levert passende huisvesting en kwalitatief goede dienstverlening, gericht op het “goed leven in hun huis en in hun wijk” door onze bewoners. Dat doen we niet alleen, maar samen met (maatschappelijke) organisaties uit ons netwerk.”

In het kader van het creëren van maatschappelijke impact stelt ZOWonen continue zichzelf de vraag “wat leveren onze inspanningen maatschappelijk op?”. Hierin hanteert ze drie pijlers: perspectiefontwikkeling (mensen krijgen eerlijke kansen tot zelfontplooiing op een manier die sociale stijging mogelijk maakt), participatie (mensen vormen een deel van het collectief op een manier die bij hun talenten en drijfveren past) en zelfredzaamheid (mensen zijn in staat om naar vermogen deel te nemen aan de samenleving en daarin zelfstandigheid en keuzevrijheid te ervaren). Daarnaast bedeeft ZOWonen in de nieuwe koers zichzelf een actieve positie en rol toe. ZOWonen erkent afhankelijk te zijn van ketenpartners bij de aanpak van maatschappelijke opgaven. Ze ziet zichzelf als één van de vele actoren in het maatschappelijke netwerk die elkaar nodig hebben om maatschappelijke opgaven aan te pakken en maatschappelijke impact te creëren. ZOWonen heeft tot doel haar netwerk en samenwerkingsverbanden (beter) te benutten bij de aanpak van gezamenlijke maatschappelijke opgaven.

De nieuwe koers is uitgewerkt in een strategisch hoofdkader met de volgende zeven strategische focuspunten:

- ZOWonen legt de focus in projecten op de bewoners;
- ZOWonen stelt het realiseren van een passende woning voorop. Een passende woning betekent dat deze beschikbaar, betaalbaar en duurzaam is;
- ZOWonen rekent leefbaarheid tot haar kerntaak. Hierbij heeft ze als taak om vastgoedopgaven beter in samenhang met haar leefbaarheidsopgaven vorm te geven;
- ZOWonen is zich ervan bewust dat er een betere dienstverlening moet komen;
- ZOWonen gaat resultaatgerichter werken: effectiever en efficiënter;
- ZOWonen zet meer in op samenwerking, waarbij een meer leidende rol in de regio's wordt ingenomen;
- ZOWonen experimenteert.

De strategische focuspunten zijn onder andere vertaald naar een nieuwe portefeuillestrategie, een nieuw huurbeleid, een vernieuwde zorgvisie en een kwaliteitsbeleid.

Portefeuillestrategie 2020-2034

In de periode van 2018 tot en met 2019 heeft ZOWonen de nieuwe portefeuillestrategie vormgegeven, waarin vanuit de strategische focuspunten en de opgaven in het werkgebied een wensportefeuille is opgesteld en wordt gewerkt aan een toekomstbestendige duurzame woningvoorraad. De algemene uitgangspunten in de portefeuillestrategie:

- een gelijkblijvende woningvoorraad.
- de transitie van hoogbouw naar laagbouw (met een focus op appartementen met liften).
- het investeren met een stabiele waardeontwikkeling over de levensduur van het product.
- het bieden van meer ruimte voor woonconcepten op het snijvlak van wonen en zorg.
- het continueren van het verkoopprogramma vanwege de essentiële bijdrage aan de opgave.

Integraal huurbeleid 2021-2024

In 2020 heeft ZOWonen haar integraal huurbeleid voor de periode 2021 tot en met 2024 uitgewerkt. Het huurbeleid is nauw verweven met de nieuwe strategische koers van ZOWonen en heeft als uitgangspunt dat ZOWonen wil investeren in de toekomst zonder woonlastenverzwaringen voor huurders.

Het integraal huurbeleid 2021-2024 bestaat uit twee hoofddoelen. Het eerste hoofddoel is het bieden van perspectief voor huurders, waarbij de woonlasten voor huurders worden gestabiliseerd. Om deze reden zet ZOWonen in op het verlagen van de streefhuur en het beperken van de jaarlijkse huurverhoging onder inflatie. Het tweede hoofddoel is een uitlegbaar en eerlijk huurbeleid met de objectieve kwaliteit van de woning als uitgangspunt.

ZOWonen wil de betreffende hoofddoelen realiseren door:

- de gemiddelde streefhuursom te laten dalen van 78% naar 75%.
- de 65+ers en medische urgenten met hun huidige kale huur te laten verhuizen naar een passende woning.
- de huurders de mogelijkheid van huurprijsbevrozing of -verlaging te bieden in overeenstemming met het Sociaal Huurakkoord.
- de huurverhoging te beperken van 0% tot aan inflatie.
- de inkomensafhankelijke huurverhoging enkel tot aan streefhuur toe te passen.
- de mogelijkheid tot het leveren van maatwerk te bieden.

Zorgvisie 'Voorbij het vastgoed'

In de visitatieperiode heeft ZOWonen het initiatief genomen voor het opstellen van een nieuwe zorgvisie. ZOWonen wil gezamenlijk met haar ketenpartners het thema wonen en zorg vormgeven en heeft daarom in samenwerking met gemeenten, zorgkantoren, zorgorganisaties en huurdersorganisaties de nieuwe zorgvisie opgesteld.

De nadruk van de nieuwe zorgvisie wordt gelegd op perspectiefverbetering en fijn wonen in de wijk. De visie gaat uit van perspectief, participatie en zelfredzaamheid. ZOWonen kiest hierin om actief met samenlevingsvormen aan de slag te gaan. In de vernieuwde zorgvisie zijn drie pijlers gehanteerd: vastgoed, maatschappelijk en relatie. Alle drie de pijlers zijn met elkaar verbonden en dienen gelijke aandacht te krijgen om de opgaven voor de toekomst op te kunnen pakken. De pijler relatie gaat over hoe ZOWonen de relatie van haar ketenpartners kan benutten om maatschappelijke opgaven samen op te lossen, met respect en oog voor elkaars standpunten en visies. ZOWonen kiest voor een volwaardig partnerschap met bewoners, zorgbehoevenden én de zorgorganisaties. In de visitatieperiode zijn vanuit de vernieuwde visie een aantal projecten gestart, waaronder het project SAM&ZO en het project #opeigenbenen. SAM&ZO is een woonvorm waarbij ZOWonen samen met ouders kijkt hoe zorgbehoevende jongeren en bewoners die geen specifieke zorg nodig hebben, met elkaar zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen, leven en werken. Bijzonder hierin is dat de zorgverlener ondergeschikt is aan de cliënt.

Kwaliteitsbeleid

Ten behoeve van het onderhoud aan woningen en de verduurzamingsopgave, heeft ZOWonen in de visitatieperiode een kwaliteitsbeleid opgesteld om de kwaliteit van de vastgoedportefeuille te waarborgen. Hierin is ZOWonen opgetrokken met ketenpartners waaronder gemeenten, huurdersorganisaties en bouwbedrijven Heijmans en Van Wijnen.

Het kwaliteitsbeleid valt uiteen in vijf thema's: (1) Duurzaamheidsprincipes, (2) PvE Sloop + PvE Nieuwbouw, (3) Onderhoudsbeleid, (4) ZAV-beleid en (5) PvE Renovatie. Kenmerkend voor het eerste thema is dat ZOWonen diverse belangen (korte en lange termijn) van bewoners en maatschappij bij elkaar brengt. Dit leidt ertoe dat ZOWonen een grondhouding ten opzichte van duurzaamheid inneemt, uiteenvallend in (a) verstandig rentmeester is, (b) een focus op energiezuinigheid van de woningportefeuille, (c) terugdringen van CO2 is een te nemen is stap en (d) experimenteren moet.

1.7 Ambities in relatie tot de opgaven

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties heeft en deze bij de externe opgaven in het werkgebied passen. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de aansluiting van de ambities op lokale maatschappelijke opgaven, de verantwoordelijkheid die ZOWonen voor opgaven buiten haar kerntaak op creatieve wijze neemt en de koppeling van deze ambities aan interne ontwikkelstappen.

De visitatiecommissie concludeert dat ZOWonen ambities heeft geformuleerd die aansluiten bij de maatschappelijke opgaven in het werkgebied. ZOWonen heeft in de visitatieperiode nadrukkelijk ingezet op een beweging van een vastgoedbedrijf naar een maatschappelijke organisatie. De beweging naar een maatschappelijke organisatie gaat samen met de ontwikkeling van de organisatie. ZOWonen zet bijvoorbeeld in op het mobiliseren van werknemers om vanuit de eigen

kracht te gaan handelen en te gaan experimenteren. Daarnaast hecht ZOWonen belang aan samenwerking met ketenpartners om opgaven integraal op te pakken en maatschappelijke effecten te creëren. De vernieuwde zorgvisie en het kwaliteitsbeleid zijn voorbeelden waarin ZOWonen de samenwerking met ketenpartners benut.

Als gevolg van de transformatie naar een maatschappelijke organisatie heeft ZOWonen een brede(re) taakopvatting aangenomen, waarbij ze in haar ambities verder gaat dan overeengekomen is in de prestatieafspraken. De bredere taakopvatting is onder andere zichtbaar in de verantwoordelijkheden die ZOWonen op zich neemt ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten. ZOWonen beschouwt leefbaarheid als haar kerntaak. Bovendien gaat ZOWonen voor wat betreft de betaalbaarheid van woningen en de kwaliteit van de dienstverlening, verder dan de prestatieafspraken. ZOWonen wil betaalbare woningen aanbieden en vanuit haar rol dichtbij huurders staan. Dit komt tot uiting in de wijze waarop wordt omgegaan met huurachterstanden. ZOWonen legt de focus op huurders en stuurt op het bevorderen van de eigen kracht van huurders.

ZOWonen heeft haar proces om te komen tot een nieuwe koers via een compilatievideo vastgelegd. In het proces heeft ZOWonen aan de hand van een aantal sessies uitgebreid geluisterd naar haar huurders, belanghebbenden en medewerkers. Daarin heeft ZOWonen haar identiteit van binnen uit geformuleerd en tegelijkertijd haar maatschappelijke opgaven van buiten naar binnen vastgesteld. De visitatiecommissie constateert dat ZOWonen op een creatieve manier de verbinding met haar huurders, belanghebbenden en medewerkers heeft gezocht.

2 Presteren volgens Belanghebbenden



2.1 Inleiding

Het tweede perspectief van waaruit het presteren van ZOwonen wordt beoordeeld is 'Presteren volgens Belanghebbenden'. In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden geven de belanghebbenden een oordeel over de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van ZOwonen, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarnaast geven belanghebbenden aan wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel de verwachtingen te overtreffen. Als laatste geven de gemeente(n) en de huurders hun mening over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces in de lokale driehoek.

In het hoofdstuk 'Presteren volgens Belanghebbenden' wordt de beoordeling van de belanghebbenden weergegeven. Het gaat hierbij om het oordeel van de belanghebbenden en niet om het oordeel van de visitatiecommissie.

In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling door de belanghebbenden.

2.2 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

De huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten in het werkgebied zijn via persoonlijke gesprekken bij de maatschappelijke visitatie betrokken. De visitatiecommissie heeft met (een delegatie van) de huurdersvertegenwoordiging en de gemeenten (bestuurlijk en ambtelijk) gesproken. Daarnaast is een brede groep van overige belanghebbenden geïnterviewd. De visitatiecommissies heeft gesproken met bouwpartijen, collega-corporaties, en zorg en welzijnspartners.

In bijlage 3 is een overzicht met de betrokken belanghebbenden opgenomen.

2.3 Beoordeling door belanghebbenden

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

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

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 2-1: Presteren volgens Belanghebbenden

Thema	Huurders	Gemeente(n)	Overig	Eindcijfer	Weging
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie					
Thema 1	8	6,8	8	7,6	7,8 50%
Thema 2	7,3	7,3	8,1	7,6	
Thema 3	8	7,7	8,4	8	
Thema 4	8	7,6	8	7,9	
Thema 5	7	8,1	8,1	7,7	
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie					
Relatie en communicatie	8	7,9	8,4	8,1	25%
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie					
Invloed op beleid	7,3	7	7,7	7,4	25%
Gemiddeld					7,7

Thema 1: Woningvoorraad en beschikbaarheid

Thema 2: Betaalbaarheid

Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Thema 4: Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Thema 5: Kwaliteit van wijken en buurten

2.3.1 Thema 1: Woningvoorraad en beschikbaarheid

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van Woningvoorraad en beschikbaarheid met een ruim voldoende.

Gemeenten

De gemeenten beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de woningvoorraad en beschikbaarheid met een voldoende. De gemeente Beek waardeert dat ZOWonen initiatief neemt en proactief handelt om nieuwbouwwoningen te realiseren, ook al gaat het om een kleinschalig project van 8 sociale huurwoningen.

Tegelijkertijd is het beeld wisselend. De gemeente Sittard-Geleen geeft aan dat ZOWonen zeer actief en gedreven is in het zoeken naar geschikte (bouw)locaties. Dit heeft in de visitatieperiode geleid tot toevoeging van nieuwe woningen. De gemeente Sittard-Geleen benoemt echter dat dit proces optimaler kan verlopen als zij meer mogelijkheden aan de corporatie zou geven, bijvoorbeeld door meer bouwlocaties beschikbaar te stellen aan ZOWonen in plaats van aan projectontwikkelaars. Tegelijkertijd gaat het gesprek tussen de gemeente en ZOWonen steeds vaker over de boekwaarde van gronden of vastgoed. De gemeente heeft een waarde in de boeken staan die ZOWonen niet altijd kan of wil betalen.

Het beeld in Echt-Susteren en Beekdaelen is anders. Hoewel de gemeente Echt-Susteren niet onverdeeld tevreden is over de prestaties op dit thema, merkt ze op dat ZOWonen niet of nauwelijks nieuwbouw realiseert terwijl er kansen liggen. De gemeente Beekdaelen benoemt dat verkoop van woningen door ZOWonen een ongewenste ontwikkeling is. Dit leidt ertoe dat woningen onttrokken worden aan de al kleine sociale woningvoorraad en het leidt tot gespikkeld bezit. Dit laatste zorgt voor problemen bij het verduurzamen en renoveren van woningen.

Huurders

De huurders zijn tevreden over de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de beschikbaarheid van de woningvoorraad en beoordelen deze met een goed. De huurdersorganisaties zijn van mening dat ZOWonen geen kansen laat liggen. Recent heeft ZOWonen bijvoorbeeld weer een kans

voor zorgvastgoed voor Zuyderland benut. Tegelijkertijd wijst de SHL naar de rol van de gemeenten, want de kansen zijn beperkt terwijl ZOWonen een voorkeurspositie zou hebben.

De huurdersorganisaties zijn daarnaast positief over het bevorderen van doorstroming. De huurdersvereniging Geleen benoemt dat ZOWonen, in dit kader, onlangs een actie is gestart om ouderen hierop te attenderen en dat ZOWonen ervoor zorgt dat seniore huurders kunnen doorstromen met behoud van de huurprijs. Daarnaast heeft ZOWonen een informatiepunt ingericht om huurders te informeren over de mogelijkheden om door te stromen. Echter, dit verschaft de huurdersorganisaties geen duidelijkheid in hoeverre de doorstroming daarmee positief beïnvloed wordt.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de beschikbaarheid en beoordelen deze met een goed. De overige belanghebbenden hebben over het algemeen weinig zicht op de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de ontwikkeling van de woningvoorraad. Enkele belanghebbenden geven wel aan dat ZOWonen actief is met herstructureringsopgaven en hierin de ambities lijkt te hebben. Een belanghebbende ervaart bijvoorbeeld dat ZOWonen één van de kartrekkers in het werkgebied van Sittard-Geleen is en verantwoording heeft genomen voor het aanpakken van opgaven in dit thema, zoals ze in Geleen-Zuid heeft laten zien. Collega-corporaties geven aan dat ZOWonen presteert naar haar vermogen, ondanks dat ze een stevige opgave heeft. De vraag is of ZOWonen de aantallen kan realiseren die nodig zijn.

2.3.2 Thema 2: Betaalbaarheid

7,6

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van Betaalbaarheid met een ruim voldoende.

Gemeenten

De gemeenten zijn erg tevreden over de inzet van ZOWonen ten aanzien van betaalbaarheid en beoordelen deze als ruim voldoende. De gemeenten geven aan dat ZOWonen zich nadrukkelijk inzet voor de betaalbaarheid en een gematigd huurbeleid volgt. ZOWonen treedt op als sociale huisvester en handelt vanuit het belang van de huurder. Dit valt terug te zien in de wijze waarop ZOWonen de aanpak rond betalingsachterstanden en schuldhulpverlening organiseert, waarin de vertrouwensrelatie tussen huurder en corporatie als uitgangspunt dient. ZOWonen kijkt verder dan de 'stenen'.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn tevreden over de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de betaalbaarheid van woningen en beoordelen deze met een ruim voldoende. De woningcorporatie volgt de richtlijnen van de Woonbond, Aedes en de Rijksoverheid. De Huurdersvereniging Geleen vindt dat ZOWonen maatregelen neemt om de woningen betaalbaar te houden voor de primaire doelgroep.

Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de regio relatief arm is. De SHL en de Bewonersraad hebben daarom gevraagd om een beperkte huurverhoging door te voeren. Deze huurdersorganisaties zijn van mening dat de betaalbaarheid die de Rijksoverheid heeft bepaald, niet de betaalbaarheid is van de huurdersorganisaties. In het verlengde hiervan vraagt de Bewonersraad om een definitie van 'betaalbaarheid'. De Bewonersraad geeft aan dat het onduidelijk is hoe het samenspel tussen de opgaven in de begroting werkt. De Bewonersraad is daarom van mening dat de betaalbaarheid geconcretiseerd moet worden.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van ZOWonen ten aanzien van de betaalbaarheid en beoordelen deze met een goed. De overige belanghebbenden geven aan dat ZOWonen sociaal beleid voert en een duidelijke visie heeft op dit thema. Een zorg- en welzijnspartij geeft bijvoorbeeld aan dat ZOWonen bereid is om maatwerk te leveren als de huurprijs een knelpunt vormt.

Bijna alle belanghebbenden geven daarnaast mee dat ZOWonen zeer profactief inzet op het voorkomen van huurachterstanden en constructieve hulp biedt als het mis dreigt te gaan. De doorbraakmethode, de inzet van financieel coaches en de totstandkoming van vele betalingsachterstanden zijn hiervan voorbeelden. Een welzijnspartner benoemt dat het uniek is dat ZOWonen, als onderdeel van het aanpakken van huurachterstanden, huurders helpt om een baan te vinden om zodoende de financiële situatie te verbeteren.

2.3.3 *Thema 3: Huisvesting van bijzondere doelgroepen*

8,0

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van Huisvesting van bijzondere doelgroepen met een goed.

Gemeenten

De gemeenten zijn erg tevreden over de inzet van ZOWonen ten aanzien van huisvesting van bijzondere doelgroepen en beoordelen deze als ruim voldoende. De gemeenten waarderen de wijze waarop ZOWonen bijzondere doelgroepen huisvest. Gemeenten geven aan, in het kader van huisvesting van statushouders, dat er nooit tevergeefs een beroep gedaan wordt op ZOWonen. De corporatie staat altijd klaar en schakelt snel indien huisvesting urgent is. Een voorbeeld is de huisvesting van Oekraïners.

Tegelijkertijd is het beeld ook wisselend. De gemeente Echt-Susteren is van mening dat ZOWonen onvoldoende aandacht heeft voor het huisvesten van starters en jongeren. ZOWonen geeft aan dat de doelgroep niet in Echt-Susteren aanwezig is, terwijl de gemeente wel degelijk een woningbehoefte vanuit jongeren en starters signaleert. Daarnaast geeft de gemeente Echt-Susteren aan dat ZOWonen onvoldoende zicht heeft op de huisvesting van zorgbehoevende doelgroepen. De gemeente Beek geeft aan dat ZOWonen meer aandacht mag hebben voor doorstroming onder ouderen. In de gemeente Beek is de verhuisbereidheid laag, terwijl er veel (alleenstaande) ouderen wonen in een eengezinswoningen waarin ook jonge gezinnen zouden kunnen wonen.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn tevreden over de prestaties ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen en beoordelen deze met goed. De huurdersorganisaties geven aan dat ZOWonen voor de bijzondere doelgroepen doet wat van hen verwacht mag worden. ZOWonen huisvest onder andere statushouders, ex-GGZ-patiënten, personen met een zorgbehoefte en ook slachtoffers van de wateroverlast in Zuid-Limburg. Daarnaast heeft ZOWonen de woonwagendwoningbewoners en woningen gelabeld voor jongeren.

Tegelijkertijd waarnemen de SHL en de Bewonersraad dat inmiddels meer dan de helft van de vrijkomende woningen worden toegewezen aan bijzondere doelgroepen. Deze huurdersorganisaties hebben daarom een voorkeur om een grens te stellen aan het huisvesten van statushouders (maximaal 10%).

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van ZOWonen ten aanzien van huisvesting bijzondere doelgroepen en beoordelen deze met een goed. Alle overige belanghebbenden vinden dat ZOWonen veel aandacht heeft voor bijzondere doelgroepen waaronder gehandicapten, probleemjongeren- en daklozen, senioren, vluchtelingen en slachtoffers van de wateroverlast in Zuid-Limburg.

Meerdere belanghebbenden geven aan dat ZOWonen doorgaans één van de eerste partijen is die snel schakelt en meedenkt over oplossingen voor huisvesting van bijzondere doelgroepen. Een voorbeeld is de huisvesting van Oekraïners. Binnen 5 dagen heeft ZOWonen begin februari een flat woonklaar gemaakt en heeft zodoende een aanzienlijk aantal opvangwoningen gerealiseerd. Een belanghebbende geeft daarnaast mee dat ZOWonen in dit proces ook veel nadruk legt op woonplezier. Dit sluit aan bij het 'nieuwe' ZOWonen waarin het dienen van het maatschappelijke belang voorop staat.

2.3.4 Thema 4: Kwaliteit van woningen en woningbeheer

7,9

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van Kwaliteit van woningen en woningbeheer met een ruim voldoende.

Gemeenten

De gemeenten zijn erg tevreden over de inzet van ZOWonen ten aanzien van de kwaliteit van woningen en beoordelen deze als ruim voldoende. De gemeenten vinden dat ZOWonen zich goed inzet om de woningvoorraad te verduurzamen in wijken en buurten. ZOWonen heeft via grootschalige renovatieprojecten woningen verduurzaamd en is nadrukkelijk actief met het verbeteren van de kwaliteit van woningen. In dit proces heeft ze nadrukkelijk aandacht voor woningen met een slecht energielabel. In de gemeente Beekdaelen hebben woningen met E,F of G label bijvoorbeeld ook geen huurverhoging gehad de afgelopen jaren.

De gemeente Sittard-Geleen benoemt dat het verduurzamingsproces nog wel versneld kan worden en er nog slag te maken is. Er liggen bijvoorbeeld veel duurzaamheidsambities in de wijk Geleen-Zuid, maar tot concrete resultaten heeft dit nog niet geleid.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn tevreden over de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen en beoordelen deze als goed. De huurdersorganisaties benoemen dat ZOWonen zich hiervoor nadrukkelijk inzet. De SHL en de huurdersvereniging Geleen geven aan dat iedere huurder zonnepanelen voor een kleine bijdrage kan aanvragen. Bovendien heeft ZOWonen woningcomplexen/flats gerenoveerd, waarbij ZOWonen heeft gezorgd voor 'schilisolatie' om zodoende de kwaliteit te verbeteren. Hierin verbetert ZOWonen eerst de woningen met een slecht energielabel. De huurdersorganisaties vinden het ook positief er afspraken zijn gemaakt over het vervangen van het enkel glas. Huurdersvereniging Geleen waardeert hierin dat ZOWonen vraag gestuurd te werk gaat.

Tegelijkertijd benoemt de Bewonersraad dat ZOWonen veel woningen heeft van voor de jaren '80, waardoor sprake is van een omvangrijke opgave. De Bewonersraad geeft aan dat zij met de energiebus blijft drukken op de duurzaamheidsprestaties van ZOWonen. In het verlengde hiervan benoemt huurdersvereniging Geleen dat ZOWonen meer aandacht zou moeten schenken aan het onderhoud van woningen. De achterban benoemt dat er een behoorlijke opgave ligt en dat het onduidelijk is wanneer en hoe ZOWonen dit gaat aanpakken.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van woningen en beoordelen deze als goed. Hoewel een deel van de overige belanghebbenden weinig zicht heeft op de prestaties van ZOWonen, ervaart een aantal van hen dat ZOWonen zich nadrukkelijk richt op het verduurzamen van de woningvoorraad. Collega-corporaties geven aan dat ZOWonen hierin een inhaalslag heeft gemaakt door isolerende maatregelen te treffen en door het plaatsen van zonnepanelen. Tegelijkertijd blijft deze opgave voor ZOWonen groot.

Ten aanzien van het onderhoud van woningen vinden een aantal belanghebbenden dat ZOWonen goed werk levert. Twee belanghebbenden, een zorg- en welzijnspartij en een vastgoedpartner, geven mee dat ZOWonen ervoor zorgt dat woningen goed onderhouden zijn en voldoen aan alle woonkwaliteitseisen, bijvoorbeeld ook bij verhuring ten behoeve van leegstand.

2.3.5 Thema 5: Kwaliteit van wijken en buurten

7,7

De belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van Kwaliteit van wijken en buurten met een ruim voldoende.

Gemeenten

De gemeenten zijn erg tevreden over de inzet van ZOWonen ten aanzien van leefbaarheid en beoordelen deze als goed. Alle gemeenten geven aan dat ZOWonen veel aandacht heeft voor de leefbaarheid in wijken en zich hier nadrukkelijk en op een positieve wijze voor inzet. Specifiek in Sittard-Geleen benoemt de gemeente dat ZOWonen zich expliciet inzet, in samenwerking met ketenpartners, om overlast in kwetsbare wijken terug te dingen. De gemeente Sittard-Geleen is zeer te spreken over deze aanpak, met name in Geleen-Zuid.

Ook in het kader van participatie en ontmoeting pleegt ZOWonen veel inzet. Een voorbeeld is de samenwerking met een theater, met als doel de talenten van bewoners op te sporen en uit te dragen om daarmee het contact met de buurtbewoners te verbeteren. Een voorbeeld in de gemeente Beek is dat ZOWonen gedurende de coronaperiode, met behulp van vrijwilligers, zelf gekookte maaltijden heeft rondgebracht om het contact met bewoners te blijven behouden. Dit om eenzaamheid tegen te gaan.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn tevreden met de prestaties ten aanzien van de kwaliteit van wijken en buurten en beoordelen deze met een ruim voldoende. De SHL geeft aan dat ZOWonen voor de leefbaarheid in wijken en buurten afhankelijk is van de samenwerking met de gemeente. De SHL merkt op dat de gemeente en ZOWonen in gesprek zouden moeten gaan over de verantwoordelijkheden in de wijken en buurten, bijvoorbeeld hoe omgegaan moet worden met het 'groenbeheer'.

Huurdersvereniging Geleen waardeert dat ZOWonen zich expliciet inzet om de problematiek rondom 'hotspots' in Geleen-Zuid aan te pakken. Ondanks dat ZOWonen haat best doet, merkt de huurdersvereniging op dat de aanpak nog niet leidt tot concrete terugdringing van de problematiek. Om de problematiek wat steviger aan te pakken, mag de aanpak wel wat harder volgens de huurdersvereniging.

Voor de Bewonersraad is niet altijd even duidelijk wat de feitelijke prestaties door ZOWonen zijn op het gebied van leefbaarheid. Zij zouden graag hier inzicht in willen krijgen.

Overige belanghebbenden

Alle overige belanghebbenden zijn erg tevreden over de inzet van ZOWonen ten aanzien van de

kwaliteit van wijken en buurten en beoordelen deze met goed. Aangegeven wordt dat ZOWonen nadrukkelijk aandacht heeft voor de leefbaarheidsproblemen. In de aanpak van de problemen zoekt de corporatie actief contact met de gemeenten, betrokken zorgpartijen en bewoners om maatschappelijke impact te creëren. Dit is voor alle overige belanghebbenden concreet zichtbaar en wordt erg gewaardeerd. ZOWonen doet actief mee in de wijkgerichte aanpak en ondersteunt sociale initiatieven. Als voorbeeld wordt de muurschildering (het portret van een meisje) op een flat in een achterstandswijk genoemd en het project #opeigenbenen. Daarnaast organiseert ZOWonen geregeld buurtfeesten en gaat ze met een Jeep Safari door de wijken om huurders te leren kennen en het contact met hen te onderhouden.

Met betrekking tot leegstandsbeheer benoemt een vastgoed partner het voorbeeld dat woningen een technische keuring ondergaan voorafgaand zij beschikbaar worden gesteld voor leegstandsbeheer. Op deze manier zorgt ZOWonen ervoor dat leegstandshuurders in een veilige woonomgeving wonen.

2.3.6 Relatie en communicatie

8,1

De belanghebbenden beoordelen de relatie en de communicatie met ZOWonen met een goed.

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat er sprake is van een goede relatie is met ZOWonen en dat er gedeelde waarden zijn, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau. De gemeenten geven mee dat ZOWonen makkelijk benaderbaar, aanspreekbaar en bereikbaar is. De gemeenten constateren daarnaast dat ZOWonen in de afgelopen vier jaar transparanter is geworden. Opgemerkt wordt dat in het verleden snel op bestuurlijk niveau werd geëscaleerd, inmiddels worden op ambtelijk niveau zaken snel afgestemd en opgelost.

Daarnaast wordt gezamenlijk aangegeven door gemeenten dat ZOWonen de nadruk heeft gelegd op maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat ze vanuit haar maatschappelijke positie in samenwerking opgaven wil oppakken. ZOWonen laat zien een familiebedrijf te zijn en oog te hebben voor haar huurders. ZOWonen toont zich daarin innovatief en betrokken. Als voorbeeld wordt de betrokkenheid bij Geleen Zuid genoemd, waar ZOWonen met behulp van een theatergroep contact heeft gelegd met de bewoners in de wijk. Ook het project #opeigenbenen wordt positief benoemt.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn tevreden over de relatie en communicatie met ZOWonen en beoordelen deze als goed. Er is sprake van een goede relatie met passende omgangsnormen en ZOWonen is goed bereikbaar. De SHL geeft aan dat met de nieuwe directeur-bestuurder 'de mens' voorop is komen te staan, hetgeen tevens doorwerkt in de relatie met de huurdersorganisaties. Het is voor huurdersorganisaties prettig dat de directeur-bestuurder laagdrempelig benaderbaar is, bijvoorbeeld via e-mail of per telefoon en dat de directeur-bestuurder bijvoorbeeld vier keer per jaar (informeel) bij de huurdersorganisaties op bezoek gaat.

Huurdersorganisaties geven aan dat op een aantal punten het verankeren van 'de huurder centraal' verbeterd kan worden, bijvoorbeeld bij onderhoud aan woningen. Op het gebied van klantencontact, in het kader van onderhoudswerkzaamheden, benoemt Huurdersvereniging Geleend dat er vaak discrepantie zit tussen de boodschap van het klantencontactcentrum van ZOWonen en de uitvoerders. Uitvoerders kunnen wat anders toezeggen of beloven andere procedures, wat kan leiden tot frustraties onder huurders.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen erg tevreden over de relatie en communicatie met ZOWonen. Er is sprake van goed, laagdrempelig en persoonlijk contact waarbij men elkaar snel weet te vinden. ZOWonen wordt gezien als een toegankelijke en vertrouwelijke organisatie, zowel op bestuurlijk- als op ambtelijk niveau. Kenmerkend hierin is dat ZOWonen proactief is in de relatie, uitend in dat ZOWonen belanghebbenden veelvuldig betreft bij beleid en projecten. Belanghebbenden ervaren dat ZOWonen haar netwerk benut en erkent afhankelijkheid te zijn van haar ketenpartners bij in het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Dit wordt door overige belanghebbenden gewaardeerd en maakt dat samenwerken met ZOWonen op gelijke basis plaatsvindt.

Daarnaast geeft een groot deel van de belanghebbenden aan dat ZOWonen 'uniek' is in positieve zin. ZOWonen pakt op een creatieve wijze maatschappelijke opgaven aan, durft anders te denken en schopt tegen wet- en regelgeving aan. Daarin zoekt de directeur bestuurder van ZOWonen weliswaar (regelmatig) de randjes van de discussie op, maar zorgt ze er ook voor dat haar samenwerkingspartners meegaan in het innovatieve en creatieve denkproces.

2.3.7 Invloed op beleid

7,3

De belanghebbenden beoordelen de invloed op het beleid van ZOWonen met een ruim voldoende.

Gemeenten

Alle gemeenten zijn het eens over dat de kwaliteit van het gesprek met ZOWonen doorgaans goed en vernieuwend is. Als voorbeeld wordt de vernieuwde zorgvisie benoemd, waarin ZOWonen initiatief heeft genomen om dit samen met stakeholders op te stellen. De gemeente Sittard-Geleen merkt in het kader van dit proces op, dat ZOWonen nog zoekt naar een bepaalde manier van werken hierin. De gemeente Beekdaelen benoemt daarbij dat het vertrouwen tussen het bestuur en ZOWonen nog moet groeien, mede omdat er sinds de zomer een nieuw college is aangesteld.

De gemeente Echt-Susteren en de gemeente Beek zijn tevreden over welke invloed ze op het beleid van ZOWonen kunnen uitoefenen. ZOWonen haalt op wat er speelt en hoe zij daarin de gemeenten kan versterken (en andersom) om maatschappelijke opgaven op te pakken. De gemeente Echt-Susteren benoemt bijvoorbeeld dat op het gebied van het aanpakken van de duurzaamheidsopgave veel contact is met ZOWonen.

Het beeld gemeente Sittard-Geleen is net even anders. Sittard-Geleen is van mening dat ZOWonen vaak in een zendmodus zit en meedeelt wat haar visie is. Co-creatie met ZOWonen is wel mogelijk, maar vaak met vriendelijke en lichte drang. Opgemerkt wordt dat ZOWonen snel wil handelen en acteren, terwijl de gemeente Sittard-Geleen daarin niet mee kan gaan. De gemeente heeft een grotere organisatie en is tevens afhankelijk van de politiek.

Huurders

De huurdersorganisaties zijn tevreden over welke invloed ze hebben op het beleid van ZOWonen en beoordelen deze met een ruim voldoende. De SHL, de Bewonersraad en de Huurdersvereniging Geleen hebben het gevoel dat ze als serieuze gesprekspartners worden gezien, betrokken zijn bij de nieuwe koers en daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op het beleid. ZOWonen laat hiermee zien nadrukkelijk aandacht te hebben voor huurdersparticipatie. In dit kader wordt als voorbeeld benoemd de huurbevrozing voor woningen met een slecht energielabel.

De Bewonersraad geeft echter wel aan dat er sprake is van spanning op de relatie. De verwachtingen vanuit de directeur-bestuurder zijn niet voldoende duidelijk. Dit geldt ook voor de gemeente: De gemeente (als partner in de prestatieafspraken) geeft niet aan – c.q. weet niet – wat zij van de huurdersorganisatie kan verwachten. Een gegeven advies kan door ZOwonen bijvoorbeeld afgewezen worden zonder dat daarbij uitleg wordt gegeven.

Overige belanghebbenden

De overige belanghebbenden zijn over het algemeen tevreden over welke invloed ze op beleid bij ZOwonen kunnen uitoefenen. Elke belanghebbende heeft het gevoel dat ze gezien wordt als een serieuze gesprekspartner. ZOwonen is betrokken, benaderbaar en staat open voor discussie. Ook luistert de corporatie goed naar belanghebbenden en gaat ze met de input aan de slag. Men beweegt steeds meer richting co-creatie op verschillende onderwerpen. Zorgpartijen geven aan dat ZOwonen er op dit vlak echt uitspringt ten opzichte van andere corporaties. De vernieuwde zorgvisie is hiervan een uiting.

Tegelijkertijd merken een aantal overige belanghebbenden op, waaronder collega-corporaties, dat ZOwonen sterk de focus op zichzelf heeft. Dit is verklaarbaar en hoort ook bij de eigenzinnigheid ZOwonen. De collega corporaties en ook zorgpartijen geven ZOwonen mee om haar omgeving hierin wel mee te (blijven) nemen. Daarin is nog ruimte voor verbetering.

2.4 Boodschap

De visitatiecommissie heeft de belanghebbenden, aan de hand van een aantal open vragen, in staat gesteld om leer- en verbeterpunten en een boodschap aan de corporatie mee te geven.

2.4.1 Goede punten

De belanghebbenden de volgende 'goede punten' mee:

- ZOwonen zet de mens centraal en laat zien over voldoende creatieve oplossingen te beschikken om problemen aan te pakken. Dit is uniek en verdient waardering.
- ZOwonen zijn innovatieve sleurders met het maatschappelijke hart op de goede plaats en een scherp verstand. Ze voeren veel creatief en uniek werk uit om maatschappelijke problemen aan te pakken.
- ZOwonen gaat verhuizen naar het centrum van Sittard om dichtbij de huurder te zitten. De gemeente Sittard-Geleen staat zeer positief tegenover deze verhuizing en is tegelijkertijd benieuwd hoe ZOwonen hieraan invulling gaat geven.
- ZOwonen werkt op een laagdrempelige manier samen met de gemeente. ZOwonen is aanspreekbaar, open en transparant.
- ZOwonen is een zeer betrokken corporatie die dichtbij haar huurders staat. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de sociale aanpak die budgetcoaches en wijkmedewerkers hanteren in de aanpak van problemen van huurders.
- ZOwonen betreft op een vernieuwde en constructieve manier haar ketenpartners bij de aanpak van maatschappelijke opgaven. Ze zoekt actief het contact op met ketenpartners en doet dit op een toegankelijke manier. ZOwonen is in staat om goed te kunnen levelen met ketenpartners en hierdoor zijn ze in staat om goed het gesprek aan te gaan en gezamenlijke belangen te formuleren.
- De koerswijziging die ZOwonen heeft doorgevoerd is zeer positief. Het is mooi om te zien dat een deel van de ketenpartners, waaronder de gemeente Beek, meegaat in deze wijze van werken.
- ZOwonen is een prettige samenwerkingspartner met een heldere werkwijze, goede bereikbaarheid en duidelijke communicatie. Ketenpartners weten wat zij hebben aan ZOwonen. ZOwonen houdt zich aan afspraken en komt deze netjes na.

- ZOwonen geeft haar uitingen in het jaarverslag, op de website en op sociale media prachtig vorm. De uitingen geven inzicht in de organisatie en de maatschappelijke prestaties. De vergaderruimten bij ZOwonen zijn zelfs vernoemd naar huurders.
- De huurdersorganisaties zien dat ZOwonen nadrukkelijk een ontwikkeling doormaakt en de huurder steeds meer centraal stelt.
- De directeur-bestuurder van ZOwonen drukt haar stempel op de organisatie en heeft daadwerkelijk veranderingen gerealiseerd. De gemeente Echt-Susteren merkt dat dit energie bij medewerkers oplevert. Als de ontwikkeling zich doorzet zal e.e.a. een positief effect hebben in de werkrelaties.
- ZOwonen is een echte samenwerkingspartner die oog heeft voor de werkwijzen en belangen van haar ketenpartners. In de samenwerking zoekt ze continue naar verbeterpunten, dat aanstekelijk en prettig werkt.
- ZOwonen deelt succesverhalen om ketenpartners mee te nemen en uit te dagen. Dit werkt aanstekelijk.
- ZOwonen maakt een goede omslag naar mensgericht werken en de inspanning om de bredere organisatie daarin mee te nemen.
- ZOwonen kan de impact van haar werk goed verkopen en neemt anderen hier ook in mee, door ze op de hoogte te stellen. De communicatiestrategie is sterk.

2.4.2 *Leer- en verbeterpunten*

De belanghebbenden geven de volgende 'leer- en verbeterpunten' mee, waarmee zij aangeven op welke wijze de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

- ZOwonen zou moeten uitkijken voor het risico dat zij niet vaag wordt maar concreet blijft. Vooruitlopen met creatieve (en onconventionele) ideeën en oplossingen kan ervoor zorgen dat partijen afhaken/twijfelen in de samenwerking. ZOwonen zou daarom goed moeten blijven luisteren naar en investeren in haar ketenpartners.
- ZOwonen zou ervoor moeten waken dat communicatie niet verslechtert en rommelig wordt, bijvoorbeeld over afsluiting van projecten.
- ZOwonen zou in de behaalde prestaties meer oog kunnen hebben voor de bijdrage van ketenpartners. De behaalde resultaten zijn vaak producten voortkomend uit samenwerking en co-creatie.
- ZOwonen zou de stap kunnen maken van aanjagen naar co-creatie. ZOwonen loopt voorop met ideeën en plannen en daarbij is het van belang dat partijen en inwoners (blijvend) aanhaken. De gemeente merkt bijvoorbeeld dat ZOwonen meer dan eens sneller wil dan de gemeente kan.
- ZOwonen zou de visie op de maatschappelijke bijdrage, de betrokkenheid van belanghebbenden en de participatie van huurders meer moeten verankeren in de organisatie ('practice what you preach'). ZOwonen communiceert daar actief over, maar kan het nog niet op alle niveaus in de organisatie waarmaken. Bovendien is het noodzakelijk dat ZOwonen zich kwetsbaar durft op te stellen als het dan niet goed gaat. Het is van belang om balans te vinden tussen met trots uitdragen van resultaten en kwetsbaarheid tonen.
- ZOwonen zou een stabielere organisatie kunnen zijn, in de zin dat ze een vaste bezetting van sleutelfiguren blijft behouden voor een aantal portefeuilles.
- ZOwonen zou meer oog kunnen hebben voor de dynamiek van omgevingen waarin ketenpartners zich bevinden. Omgevingen van organisaties kunnen dynamisch en complex zijn en gebeurtenissen kunnen ervoor zorgen dat ketenpartners niet meer of alleen op een andere wijze optimaal kunnen bijdragen aan een integraal proces waarin gewerkt wordt aan gemeenschappelijke opgaven.
- ZOwonen zat in het verleden bureaucratisch in de samenwerking rondom Housing. Moveoo had verwacht dat ZOwonen meer een medestander zou zijn in het herinrichten van het proces. Housing hanteert veel 'checks & balances' bij het toewijzen van woningen, terwijl de 'check & balances' eigenlijk de verantwoordelijkheid zijn van de zorgaanbieder. Het proces is steeds

meer uitgebreid met regels. Moveoo zag bij voorkeur dat het hele proces zou worden geëvalueerd en heringericht. Er zijn slechts verbeteringen doorgevoerd, maar een serieuze heroverweging ontbreekt.

- ZOWonen zou door moeten gaan met geld blijven investeren in projecten die maatschappelijke impact maken. Een voorbeeld is het project SAM&ZO.
- ZOWonen zou meer oog kunnen hebben voor de ontwikkelingen in het domein wonen en zorg en zou gezamenlijk met zorg- en welzijnspartijen meer kunnen optrekken en kunnen co-creëren.
- ZOWonen zou meer op de rem mogen trappen bij maatschappelijke projecten. ZOWonen zet bijvoorbeeld veel personeel in bij de projecten in Geleen-Zuid. Dit is goed, maar kan ertoe leiden dat andere processen of problematiek minder snel wordt opgepakt.
- De bewoners in de wijk Schinneveld (gemeente Beekdaelen) zien graag dat de toegezegde mini-biebjes snel geplaatst worden.
- De Bewonersraad hoopt dat Thuis in Limburg meer informatie zal geven over de woningbehoefte.
- De huurdersvereniging Geleen zou graag zien dat ZOWonen lang van te voren de vergaderstukken ten behoeve van het huurdersoverleg doorstuurt, zodat afgestemd kan worden met de achterban.
- De huurdersorganisaties zijn van mening dat directeur-bestuurder van ZOWonen niet altijd aanwezig hoeft te zijn bij de overleggen met de huurderscommissarissen.
- ZOWonen is zich breder gaan inzetten voor de volkshuisvestelijke opgaven, maar mag zich nog meer laten zien in de gemeente Echt-Susteren. De woningcorporatie heeft met 1.000 woningen ongeveer 40% van de sociale huurwoningen in eigendom.
- ZOWonen zou actiever op zoek kunnen gaan naar te ontwikkelen bouwlocaties. Momenteel ligt dit stil en dit kan in een later stadium voor vertraging zorgen nieuwe projecten. ZOWonen zou eraan kunnen denken om hiervoor een vast persoon in dienst te nemen die tevens werkt aan het vormgeven van een visie op dit gebied.
- ZOWonen vertaalt haar ambities onvoldoende door naar sturingsindicatoren. Er ontbreken bijvoorbeeld meetbare KPI's die zeggen of projecten zijn geslaagd, maar ook iets zeggen of hiermee is bijgedragen aan het behalen van strategische ambities.
- ZOWonen moet waken om de traditionele taken van een corporatie niet uit het oog te verliezen. De focus op mensen is belangrijk, maar de kwaliteit van het bezit moet ook verbeterd worden.
- ZOWonen moet ervoor waken dat de complete organisatie met het tempo van verandering mee kan komen, zodat de boodschap en de inhoud blijven corresponderen.
- ZOWonen zou het evenwicht tussen de investeringsopgave en de betaalbaarheid in de gaten moeten houden, ook op de langere termijn.
- ZOWonen zou haar werkwijze verder kunnen door ontwikkelen en daarin kunnen pogen om deze werkwijze met ketenpartners duurzaam te maken.
- Radar zou het fijn zou vinden als ZOWonen transparanter zou worden over haar identiteitsproces. ZOWonen zou bijvoorbeeld in het proces van het herijken van haar identiteit, stakeholders meer kunnen meenemen en valkuilen kunnen benoemen waar ze tegenaan loopt.
- Ook de volkshuisvestelijke onderwerpen zou ZOWonen meer kunnen verantwoorden vanuit hun visie/missie. Dus niet x woningen verduurzaamd, maar x bewoners geholpen de energiekosten naar beneden of naar 0 te brengen door het faciliteren van.

2.4.3 Boodschap of advies

Samenvattend geven de belanghebbenden de volgende 'boodschappen' mee.

- ZOWonen ga zo door en houd deze energie vast!
- Probeer niet te hard te lopen met vernieuwde ideeën, zo hard dat je eventueel partners kan verliezen. Doe eerst waar je goed in bent.

- Vergroot het zicht op alle prestaties: ZOwonen is creatief en reageert goed op verschillende thema's, maar zicht op de volledige omvang aan prestaties op de thema's ontbreekt.
- De collectiviteit tussen corporaties in de gemeente Sittard-Geleen zou verbeterd kunnen worden.
- De gemeente Echt-Sussteren adviseert ZOwonen om een heroverweging te doen over het verplaatsen van het kantoor naar een voormalig schoolgebouw in het centrum van Sittard-Geleen. De gemeente zou graag zien dat het voormalige schoolgebouw omgebouwd wordt naar appartementen in plaats van een kantoor.

2.5 Beoordeling kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

De visitatiecommissie heeft de huurders en de gemeente(n), aan de hand van een aantal open vragen, gevraagd om hun mening te geven over de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces om te komen tot prestatieafspraken in de lokale driehoek.

Proces tot het komen van de prestatieafspraken

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat rond het proces van de prestatieafspraken ZOwonen aanvankelijk volgend was. Recent heeft ZOwonen geconcludeerd dat het proces inefficiënt was, waarna de directeur-bestuurder zelf is gaan deelnemen aan de overleggen. Het proces is daarmee efficiënter geworden. Daarnaast heeft ZOwonen initiatief genomen om het format aan te passen. Door vele en complexe factoren - met name het tot stand komen van één antwoord samen met de andere drie corporaties - is het lastig te komen tot een duidelijke en werkbare afspraken. Het formulier zal in de toekomst per corporatie afzonderlijk worden ingevuld met als voordeel dat afspraken concreter zijn, dat transparanter is wie waarvoor verantwoordelijk is en dat per gebied inzichtelijk wordt wat plannen en ambities zijn. In deze context benoemt de gemeente Beekdaelen dat zij liever afspraken maakt met alle vijf de corporaties (aanwezig in de gemeente) tegelijkertijd, in plaats met corporaties afzonderlijk van elkaar. De gemeenten Beek en Beekdaelen voegen daaraan toe dat een positieve ontwikkeling hierin is dat ook zorg- en welzijnspartijen in de toekomst meer (willen) gaan aansluiten.

Huurders

De huurdersorganisaties geven aan dat de prestatieafspraken enorm belangrijk zijn voor hen om op te sturen. Tegelijkertijd voelen de huurdersorganisaties zich niet altijd serieus genomen, met name omdat de personen die aan tafel zitten geen mandaat hebben. Gemeenten ambtenaren moeten doorgaans eerst terugkoppelen naar de wethouder voordat er afspraken gemaakt kunnen worden. Dit geldt eveneens voor de medewerkers van ZOwonen die naar de directeur-bestuurder moeten terugkoppelen. De huurdersorganisaties zijn van mening dat meer procesafspraken gemaakt dienen te worden.

De Bewonersraad geeft aan dat in 2015 aanvankelijk werd gewerkt met een externe deskundige, die zorgde voor een zorgvuldig en afgestemd proces. Vervolgens is ervoor gekozen om veel zaken zelf te gaan organiseren. De SHL en de huurdersvereniging Geleen geven daarbij aan dat ZOwonen nadrukkelijk initiatief neemt in de prestatieafspraken, maar dat de gemeente Sittard-Geleen zich passief hierin opstelt. De huurdersorganisaties sprongen aanvankelijk op een 'rijdende trein', waarbij de leden van de huurdersorganisaties de stabiele factor zijn. De gemeente en ZOwonen worden geconfronteerd met persoonlijke wisselingen.

Kwaliteit van de prestatieafspraken

Gemeenten

De gemeenten geven aan dat de prestatieafspraken SMART zijn geformuleerd, volledig zijn en dat alle volkshuisvestelijke opgaven worden gedekt. Recent is besloten om het format voor de prestatieafspraken aan te passen en contextinformatie eruit te halen. Alleen de afspraken die ertoe doen en leidend zijn voor werkzaamheden op het gebied van volkshuisvesting blijven gehandhaafd. De gemeenten benoemen dat het lastig is om het maatschappelijk rendement te formuleren in de prestatieafspraken.

Huurders

De huurdersorganisaties geven aan dat de prestatieafspraken niet voldoende SMART zijn geformuleerd. Er wordt gewerkt vanuit een continu zich herhalende prestatieafspraken. Om deze reden is recent besloten om de prestatieafspraken die zich herhalen of betrekking hebben op de kerntaken niet meer op te nemen. Hiermee is er ook een stukje informatiecontext bij de prestatieafspraken weggefallen, hetgeen dat de huurdersvereniging Geleen onprettig vindt. Het format is te beperkt om deze uitleg mee te nemen.

3 Presteren naar Vermogen



3.1 Inleiding

Het derde perspectief van waaruit het presteren van ZOwonen wordt beoordeeld is 'Presteren naar Vermogen'. De visitatiecommissie beoordeelt de 'vermogensinzet', dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder het voortbestaan op het spel te zetten.

3.2 Beoordeling voor visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Presteren naar Vermogen' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 3-1: Presteren naar Vermogen

Perspectief	Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 3: Presteren naar Vermogen				
Vermogensinzet	8,0	100%	8,0	

3.3 Vermogensinzet

8,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passende bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. De visitatiecommissie constateert dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de uitgebreide aandacht die ZOwonen geeft aan het koppelen van haar doelen aan de begroting, waardoor de relatie tussen inzet en opgaven duidelijk is. Ook onderbouwt ZOwonen haar vermogenskeuzen goed vanuit de opgaven en heeft het proces om tot keuzen te komen aangesloten op de gewenste organisatieontwikkeling. ZOwonen houdt bovendien de bestedingsruimte scherp in het oog en stemt de inzet daarvan goed af op de actualiteit van de opgaven.

ZOwonen heeft gekozen voor een tussentijdse beoordeling van haar maatschappelijke prestaties. Daarom zal in de onderstaande tekst ook duidelijk de ontwikkeling worden weergegeven die ZOwonen gedurende de visitatieperiode heeft gemaakt.

ZOwonen heeft een begroting die aansluit op haar ondernemingsplan

ZOwonen werkt met een systeem van een voortschrijdende meerjarenraming met een horizon van tien jaar. Daarnaast wordt voor ieder jaar een begroting opgesteld waarin duidelijk een relatie wordt gelegd met de bovenliggende strategie en beleidsvoornemens ten aanzien van bijvoorbeeld betaalbaarheid en beschikbaarheid. In de recente meerjarenbegroting getiteld 'Dichterbij' heeft ZOwonen duidelijk de maatschappelijke opgaven een plek gegeven.

ZOwonen wil middels haar zogenoemde kompas de beweging inzetten van een vastgoedbedrijf naar een maatschappelijke onderneming. Deze beweging is ook duidelijk zichtbaar in de opzet van de meerjarenbegroting. De begroting oogt door de gekozen opzet met foto's van bewoners ook heel anders dan de traditioneel meer op cijfers gerichte vormgeving. In de meerjarenbegroting gaat ZOwonen eerst in op de zes focuspunten. Daarna wordt gedetailleerd en concreet in het hoofdstuk 'Onze bijdrage' ingegaan op de opgaven en de wijze waarop ZOwonen daar invulling aan wil geven, bijvoorbeeld voor leefbaarheid en beschikbaarheid van de woningen.

Uit de bestudeerde documentatie blijkt dat ZOwonen via een iteratief proces duidelijk verschillende perspectieven/ thema's tegen elkaar afweegt en de meest passende inzet bepaalt. Hierbij worden bewust en weloverwogen keuzes gemaakt uit bijvoorbeeld inzetten op betaalbaarheid, beschikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid of combinaties daarvan. Bij deze keuzes wordt ook ruimschoots aandacht gegeven aan het belang voor de huurders van ZOwonen.

De commissie is van mening dat ZOwonen door de beschreven werkwijze in beginsel een goede visie heeft op de onderwerpen waar zij het verschil wil maken en op de wijze waarop zij vervolgens haar vermogen in relatie tot de maatschappelijke opgaven wil inzetten.

Tegelijkertijd valt in de verdere uitwerking van de begroting in de eerste jaren van de visitatieperiode op dat deze vooral kwantitatief financieel van aard is. Er wordt bijvoorbeeld uitgebreid ingegaan op prognoses van financiële kengetallen. De relatie met de strategische thema's en doelen en de keuzen die daarbij gemaakt worden is weliswaar aanwezig, maar door de gekozen indeling minder goed zichtbaar.

ZOwonen is inmiddels, mede aan de hand van de tussentijdse beoordeling, aan de slag gegaan met dit punt en heeft daarom nu een begroting die integraal is opgebouwd vanuit de strategische focuspunten. Ook de opbouw van de begroting middels de kaderbrieven is aangesloten op de organisatieontwikkeling naar meer verantwoordelijkheid leggen bij de medewerkers. Door de kaderbrieven abstracter te maken, meer richtinggevend dan taakstellend, ontstaat meer ruimte voor eigen invulling van deze verantwoordelijkheid.

ZOwonen heeft om de invloed van externe factoren op haar vermogenspositie, en daarmee haar maatschappelijke bijdragen, in te schatten een risico-inventarisatie uitgevoerd.

ZOwonen heeft verschillende toetsen vastgelegd in het investeringsstatuut

Het investeringsstatuut geeft gestructureerd aan op welke wijze investeringen en desinvesteringen door ZOwonen worden voorbereid, beoordeeld en uitgevoerd. Hierbij is het aansluiten van de (des-)investeringen op de strategische koers en de prestatieafspraken een belangrijk onderdeel.

Uit het statuut blijkt dat investeringen worden getoetst aan de portefeuillestrategie (de portefeuille-toets) waarin de maatschappelijke opgaven zijn verwerkt. Hierdoor wordt bereikt dat investeringen aansluiten op de bovenliggende doelen van ZOwonen. Ook vindt een financiële toets en een toets gericht op het voldoen aan wet- en regelgeving plaats. In het investeringsstatuut is vastgelegd dat deze jaarlijks wordt beoordeeld en zo nodig wordt geactualiseerd. In oktober 2020 heeft ZOwonen het investeringsstatuut voor het laatst geactualiseerd hierbij is vooral aandacht gegeven aan het laten aansluiten van het statuut op de koers van ZOwonen. Door een ruimere norm voor kengetallen op te nemen, ontstond investeringsruimte die paste bij de koers.

Portefeuille toets

De investeringen van ZOwonen in haar vastgoed dragen eraan bij dat enerzijds de huurders een prettig leven kan worden geboden en anderzijds dat de waarde van het vastgoed ook langjarig

ZOwonen in staat stelt om te blijven investeren in zowel vastgoed als sociaal-maatschappelijke initiatieven.

Dit betekent dat de vastgoedinvesteringen moeten passen binnen de focus en doelen van de vigerende portefeuillestrategie. Deze portefeuillestrategie is een integrale opgave vertaald naar vastgoed vanuit zowel markt, technische kwaliteit als maatschappelijke opgaven. De opgave is vertaald in een meerjarig investeringsprogramma en een jaarlijkse investeringsbegroting. Deze twee documenten vormen daarmee, samen met het portefeuilleplan, een direct toetsingskader voor de voorgenomen vastgoedinvestering.

Op projectniveau zal elk project beoordeeld worden op de individuele bijdrage aan de portefeuille-doelen op zowel maatschappelijke, financiële als vastgoedbijdrage. De toets op doelmatigheid en bijdrage van het individuele vastgoedproject aan de portefeuillestrategie heeft in de eerste twee jaren van de visitatie plaatsgevonden door de vastgoed investeringscommissie (VIC).

De VIC van ZOwonen had een toetsende en aanjagende/adviserende functie in het besluitvormingsproces. Het VIC kwam elke maand bij elkaar en besprak samen met de assetmanager en projectleider de ingediende documenten.

De VIC bestond uit drie functionarissen te weten de portefeuillemanager als vertegenwoordiger van het vastgoed perspectief, een senior analist financieel beleid als vertegenwoordiger van het financieel perspectief en een beleidsadviseur maatschappelijk presteren als vertegenwoordiger van het maatschappelijk perspectief.

De laatste twee jaar van de visitatieperiode heeft ZOwonen echter een andere wijze gehanteerd die beter aansloot op de ingezette verandering naar samen creëren. Een aparte commissie paste daar niet goed in.

De visitatiecommissie heeft aan de hand van enkele besluitvormingsdocumenten en gesprekken vastgesteld dat investeringen vanuit de drie perspectieven vastgoed, financieel en maatschappelijk inderdaad worden beoordeeld en dat intern zinvolle discussies worden gevoerd waarbij met name ook de maatschappelijke kant van een investering duidelijk wordt meegenomen. Bij het project Burgemeester Schrijenstraat wordt bijvoorbeeld duidelijk stilgestaan bij de consequenties voor de bewoners bij het aanpassen van de entree.

Om de vermogensinzet goed aan te laten sluiten op de opgaven de stem van de huurders daar een duidelijke plek in te geven voert ZOwonen regelmatig wijkscouwen uit. Hierbij wordt samen met bewoners besproken wat belangrijk is om te doen. Dit wordt vervolgens meegenomen in de portefeuillestrategie.

Een ander duidelijk verschil met vorige jaren is dat ZOwonen veel meer leefbaarheidsproblemen of onderwerpen neemt als aanjager van investeringen. Voorheen werden investeringen vooral vanuit een technisch vastgoedperspectief bekeken.

ZOwonen monitort de vrije bestedingsruimte

ZOwonen monitort het voldoen aan de door de externe toezichthouders vastgestelde normen voor kasstromen en vermogen aan de hand van haar periodieke rapportages.

Voor het weergeven van de financiële continuïteit van ZOwonen worden de financiële ratio's over 2021 gebruikt.

- Loan-to-Value (beleidswaarde): 46% (norm Aw ≤ 85%)
- Interest Coverage Ratio (ICR): 2,6 (norm Aw ≥ 1,4)
- Solvabiliteit (beleidswaarde): 52% (norm Aw ≥ 15%)

De Loan-to-value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Een lagere score is gezien vanuit financiële continuïteit beter op dit onderdeel. De ICR is een maatstaf om te bepalen hoe makkelijk de corporatie in staat is de rentelasten te betalen uit de operationele kasstroom. Het is daarmee ook een kengetal dat inzicht geeft in de liquiditeit van de corporatie. Een hogere score is beter bij dit kengetal. De solvabiliteit geeft aan of de corporatie op de middellange tot lange termijn haar verplichtingen kan voldoen. Een hogere score is beter.

ZOwonen wil - binnen de financiële ratio's - maximale investeringsruimte creëren, mede ook om na de portefeuillehorizon van 2034 nog op koers te zijn en te blijven voor het realiseren van de (portefeuille)strategie. ZOwonen hanteert daarom ook eigen signaalwaarden die scherper zijn ingesteld dan de normen van de toezichthouder. Dit stelt ZOwonen in staat tijdig te signaleren of er nog verantwoorde investeringsruimte is. Om deze reden werkt ZOwonen ook met de eerdergenoemde scenario-analyses.

Om optimaal in te zetten op de maatschappelijke taken heeft ZOwonen de eigen ratio's op basis van de Aw-normen en een berekende risico-opslag herijkt in 2021. Dat ging hand in hand met de herziening van het investeringsstatuut dat meer vanuit de focuspunten is geschreven.

De visitatiecommissie waardeert het dat ZOwonen de actualiteit meeneemt in haar analyses van haar investeringsruimte. Een voorbeeld is dan men, ingegeven door de gestegen energielasten als gevolg van de oorlog in Oekraïne, onderzoekt of de geplande €10 miljoen die in 2022 gereserveerd is voor het verduurzamen van woningen verhoogd kan worden om woningen die pas later aan de beurt zouden komen voor verduurzaming versneld op te pakken. Het gaat daarbij vooral om zogenaamde no-regret maatregelen (spouwmuur- en dakisolatie, dubbelglas) die direct het wooncomfort verhogen en rechtstreeks invloed hebben op het energieverbruik.”

ZOwonen monitort haar bestedingsruimte ook (indirect) via de rapportages gericht op operationeel resultaat en vrije kasstromen. Hierbij wordt met inachtneming van de financiële normen van de toezichthouders bewust 'scherp aan de wind' gezeild.

ZOwonen bewaakt de hoogte van de bedrijfslasten en krijgt compliment van toezichthouder

ZOwonen scoorde tijdens de periode 2018 tot en met 2021 een A op het onderwerp bedrijfslasten in de Aedes Benchmark, maar heeft haar kosten ook verlaagd. De kosten bedroegen in 2018 € 708 per vhe per maand, in 2019 € 690 en in 2020 € 638. Over 2021 bedroegen de kosten € 727 per vhe per maand. Deze stijging hangt vooral samen met een algemene stijging van kostenniveaus binnen de sector door toegenomen regeldruk en specifiek voor ZOwonen geldende toegenomen ICT-kosten.

De stijging over 2021 neemt niet weg dat de visitatiecommissie van mening is dat ZOwonen goed inzet op het verlagen van de kosten per vhe. Het kostenniveau is immers nog steeds relatief laag, zeker gezien het landelijk gemiddelde van € 846 per vhe per maand. Hierdoor houdt ZOwonen in principe ook geld vrij voor het inzetten op haar maatschappelijke doelen.

Uit de oordeelsbrieven van Aw die ZOwonen tijdens de beoordelingsperiode heeft ontvangen, blijkt dat de toezichthouder geen opmerkingen heeft gemaakt waaruit opgemaakt kan worden dat de financiële continuïteit bij ZOwonen in gevaar is geweest of komt. Vermeldenswaardig is dat Aw een

compliment uitdeelt aan ZOwonon voor de tussentijds uitgevoerde beoordeling als reflectie van medewerkers en belanghebbenden op de gewijzigde strategische koers. Dit wordt gezien als een voorbeeld voor corporaties die opzoek zijn naar interne en externe legitimatie bij een dergelijke ingrijpende koerswijziging.

4 Governance van maatschappelijk presteren



4.1 Inleiding

Het vierde perspectief van waaruit het presteren van ZOwonen wordt beoordeeld is 'Governance van maatschappelijk presteren'. De visitatiecommissie beoordeelt drie onderdelen:

- Strategievorming en sturing op prestaties;
- Intern toezicht;
- Externe legitimatie en verantwoording.

4.2 Beoordeling door visitatiecommissie

De onderstaande tabel geeft de beoordeling vanuit het perspectief 'Governance van maatschappelijk presteren' weer. In de volgende paragrafen wordt een toelichting gegeven op de beoordeling.

Tabel 4-1: Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief		Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer	
Perspectief 4: Governance van maatschappelijke presteren					
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	9,0	8,5	33%	8,2
	Prestatiesturing	8,0			
Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen		8,0	8,0	33%	
Externe legitimatie en openbare verantwoording	Externe legitimatie	8,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording	8,0			

4.3 Strategievorming en prestatiesturing

De visitatiecommissie beoordeelt de strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk (plan) en kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing (check en act).

4.3.1 Strategievorming

9,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties heeft en deze zodanig vastgelegd en vertaald is naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop ZOwonen de nieuwe koers en de nieuwe identiteit van ZOwonen heeft vertaald in de PDCA-cyclus, in specifiek beleid en in de ontwikkeling van de organisatie.

ZOwonen heeft een nieuwe koers opgesteld

ZOwonen is in 2018 gestart met het formuleren van een nieuwe koers. In de nieuwe koers heeft ZOwonen een nieuwe missie, een nieuwe visie, een nieuwe positionering en nieuwe kernwaarden vastgelegd. De overgang naar de nieuwe koers wordt gekenmerkt door een beweging van een

vastgoedbedrijf naar een maatschappelijke organisatie, waarbinnen de huurders en woningzoekenden centraal staan. De nieuwe koers is bepaald in samenwerking met de medewerkers van ZOWonen en met betrokkenheid van verschillende belanghebbenden van de woningcorporatie. ZOWonen heeft bijvoorbeeld verschillende bijeenkomsten georganiseerd met haar belanghebbenden, waarbij de belanghebbenden keuzes moesten maken voor het meerjarenbeleid van de corporatie. Daarnaast heeft ZOWonen belanghebbenden gevraagd om videoboodschappen in te spreken. De nieuwe koers is vertaald naar een strategisch hoofdkader. Het strategisch hoofdkader bepaalt het grofste kader voor het maatschappelijke presteren, waarbij wordt ingegaan op de schaalgrootte, de doelgroep, het werkgebied, het partnerschap en het werkgeverschap van ZOWonen. Het strategisch hoofdkader is vervolgens uitgewerkt in zeven strategische focuspunten (zie paragraaf 1.5).

De ontwikkeling naar een maatschappelijke organisatie wordt tevens zichtbaar in de kernwaarden die ZOWonen heeft bepaald. De woningcorporatie heeft naast de 'ik-kracht' (eigen kracht, eigen mening en eigenzinnig) de 'wij-kracht' gedefinieerd met de kernwaarden 'samen creëren' en 'humaan zakelijk'. De ontwikkeling van de organisatie en de nieuwe kernwaarden heeft ZOWonen doorvertaald naar een nieuwe HR-visie, van waaruit nadrukkelijk is gewerkt aan meer ruimte voor eigen talenten, drijfveren, kwaliteit en verantwoordelijkheid (1), meer ruimte voor samenwerking (2), meer ruimte voor de opgaven in plaats van het interne proces (3) en meer ruimte voor de dialoog tussen collega's (4). Van daaruit is ZOWonen zich gaan organiseren van 140 medewerkers met 70 functieprofielen naar 140 medewerkers met vijf rollen op basis van persoonlijke drijfveren, talenten en kwaliteiten; de bestuurlijke rol, de conceptuele rol, de regisserende rol, de allroundrol en de hands-on rol. Het uitgangspunt daarbij is dat voor de verschillende opgaven binnen en buiten ZOWonen verschillende rollen en vormen van samenwerking nodig zijn. Voor en met iedere medewerker is een Talent Motivatie Analyse uitgevoerd en is een ontwikkelplan opgesteld. De visitatiecommissie vindt het bewonderenswaardig hoe ZOWonen de nieuwe koers en de kernwaarden heeft geëffectueerd in de organisatie.

De visitatiecommissie is van mening dat ZOWonen met de nieuwe koers en de HR-visie een richting heeft uitgewerkt die past bij de relevante ontwikkelingen en van nadrukkelijke betekenis is voor de eigen organisatie. ZOWonen heeft de belangen van belanghebbenden en de ontwikkeling in het lokale netwerk betrokken in de nieuwe koers. De nieuwe koers heeft bovendien een kritische reflectie op de eigen organisatie in zich en kenmerkt daadwerkelijk een nieuwe richting voor ZOWonen.

ZOWonen heeft de nieuwe koers uitgewerkt in de portefeuillestrategie en de begroting

De nieuwe koers van ZOWonen geeft op strategisch niveau de richting voor de organisatie en het maatschappelijk presteren. In de nieuwe koers zijn bewust geen SMART-geformuleerde (jaar)doelstellingen vastgelegd. De strategische focuspunten liggen aan de basis voor de uitwerking van de koers in de meerjaren begroting (2020-2029) en de nieuwe meerjarige portefeuillestrategie 'Bouwstenen voor een fijn (t)huis' (2020-2034). De nieuwe meerjarige portefeuillestrategie sluit eveneens aan bij de nieuwe koers. De missie en de visie uit de nieuwe koers, waarbij wordt ingezet op de ontwikkeling naar een maatschappelijke organisatie, wijzen op een bredere maatschappelijke benadering. De maatschappelijke benadering zorgt ervoor dat ZOWonen in de portefeuillestrategie temporeert op de investeringen in de woningvoorraad om van daaruit meer te kunnen investeren in de brede(re) maatschappelijke opgaven.

Daarnaast zijn kwaliteits-, verkoop-, huur- en duurzaamheidsbeleid herzien, waarbij de strategische focuspunten als vertrekpunt worden gebruikt om toe te werken naar handelingskaders. In het integraal huurbeleid (2021-2024) komt bijvoorbeeld de koppeling met de nieuwe koers duidelijk naar voren. Als laatste heeft ZOWonen een zorgvisie opgesteld, die aansluit bij de nieuwe koers van de woningcorporatie.

ZOwonen heeft een meerjaren begroting opgesteld

ZOwonen heeft op basis van de nieuwe koers de medewerkers gevraagd om een bijdrage te leveren aan de strategische focuspunten, waarbij de huurders en de woningzoekenden centraal staan. In de meerjaren begroting zijn de bijdragen aan de strategische focuspunten vastgelegd aan de hand van een iteratief afweging tussen de maatschappelijke opgaven, de financiële middelen en (de kenmerken van) de woningvoorraad. ZOwonen concludeert daarbij dat de woningcorporatie zonder maatschappelijke bijdrage enkel en alleen vastgoedverhuurder is, 'een grijze muis'. Tegelijkertijd geeft ZOwonen aan dat zonder de woningvoorraad een belangrijke primaire behoefte van de huurders en de woningzoekenden – een eigen thuis van waaruit eenieder perspectief heeft – niet ingevuld kan worden. De bijdragen aan de strategische focuspunten zijn in de begroting gegroepeerd naar vier sturingslijnen: Maatschappelijk Presteren, Vastgoed en inkoop, Bedrijfsvoering en HR. De sturingslijnen zijn de verantwoordelijkheid van de gelijknamige directeuren: de directeur bedrijfsvoering, de directeur vastgoed en inkoop en de directeur maatschappelijk presteren. De teams die onder de directeuren vallen zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de opdrachten. Vervolgens zijn in de begroting tevens de activiteiten per focuspunt en de kosten per activiteit uitgewerkt.

Figuur 4-1: Opdracht onder Maatschappelijke Presteren

Opdracht: We implementeren een gerichte woonruimte verdeelsystematiek (woonbegroting)
Output: <ul style="list-style-type: none">• Implementatie woonbegroting• Implementatie thuisinlimburg.nl per 1 juli 2020• Implementatie complexspecifieke inplaatsing in hotspots• Huurderving maximaal 1,1% huuropbrengst (KPI)
Beoogde outcome: <ul style="list-style-type: none">• Verbeterde leefomgeving door gerichte spreiding en voorkoming segregatie
Focuspunt: Leefbaarheid hoort tot onze kerntaak.

Bron: Begroting ZOwonen (2020-2029)

De bijdragen zijn uitgewerkt naar opdrachten met bijbehorende output en outcome. Vermeldenswaardig is dat ZOwonen in 2019 heeft gewerkt aan nieuwe kritische prestatie-indicatoren. De betreffende indicatoren waren voorheen met name gericht op output. Om recht te doen aan de nieuwe koers en meer te sturen op de effecten van de opdrachten, is ZOwonen meer gaan sturen op outcome. Om deze reden is naast de beoogde output tevens de beoogde outcome benoemd. De kritische prestatie-indicatoren die direct gemonitord worden in periodieke rapportages (zie volgende paragraaf) zijn expliciet benoemd en genummerd.

ZOwonen zet in op experimenteren

ZOwonen heeft in de nieuwe koers verschillende strategische speerpunten. Eén van de speerpunten is 'experimenteren moet'. Het speerpunt is gekozen omdat de complexiteit in opgaven en samenwerkingsverbanden vraagt om nieuwe concepten. Het speerpunt is tevens de reden om in de organisatie een team van conceptontwikkelaars aan te stellen, hetgeen samenvalt met de implementatie van de HR-visie en het werken met rolprofielen. ZOwonen heeft het strategische speerpunt tevens uitgewerkt in een hoofdkader. Het doel van het kader beschrijft de wijze waarop de maatschappelijke concepten en experimenten kunnen worden gewaardeerd op hun meerwaarde.

ZOwonen hanteert de nieuwe koers in haar handelen

ZOwonen heeft ingezet op het verankeren van de nieuwe koers in de organisatie. In 2020 heeft bijvoorbeeld een inspiratiedag plaatsgevonden, waarbij men met elkaar naar de nieuwe koers en de gevolgen voor de dagelijks praktijk heeft gekeken. De koppeling tussen de nieuwe koers, de meerjaren begroting en de portefeuillestrategie maakt dat de nieuwe koers en de strategische

focuspunten verder zijn verankerd in de organisatie. De medewerkers worden zodoende uitgedaagd om proactief bij te dragen aan de focuspunten.

De visitatiecommissie concludeert dat ZOWonen met de nieuwe koers en de verankering van de nieuwe koers in de organisatie nadrukkelijk heeft ingezet op de ontwikkeling naar een maatschappelijke organisatie. De structurele wijze waarop de nieuwe koers is uitgewerkt, maakt dat de medewerkers van ZOWonen vanuit de visie van ZOWonen kunnen handelen.

4.3.2 Sturing op prestaties

8,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen van de voorgenomen maatschappelijke prestaties volgt en indien zij afwijkingen heeft geconstateerd bijstuurt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de heldere en toegankelijke monitoringsinformatie die ZOWonen presenteert in haar periodieke rapportages en de mate waarin de monitoringsinformatie in praktijk wordt gehanteerd. ZOWonen werkt veel met figuren, kleuren en overzichten in haar monitoringsrapportages, waardoor in één oogopslag duidelijk wordt welke prestaties geleverd zijn. Bovendien sluit de monitoringsinformatie goed aan bij de geformuleerde doelstellingen.

ZOWonen maakt gebruik van T- en M-rapportages

ZOWonen maakt voor het monitoren gebruik van tertiaal- en maandrapportages. De tertiaalrapportages geven een uitgebreid overzicht van de voortgang op de kritische prestatie-indicatoren, de strategische risico's, (de risico's bij) de vastgoedprojecten en de liquiditeitsprognose. De maandrapportages is minder uitgebreid, maar geven eveneens een overzicht en inzicht van de voortgang op de kritische prestatie-indicatoren. De betreffende rapportages volgen de vier stuurlijnen, waarbij de voortgang per indicator wordt toegelicht, waarbij tevens grafieken en figuren gebruikt worden. Aansluitend volgt een tekstuele toelichting en worden de verbeterpunten en/of maatregelen worden benoemd. De structuur aan de hand van de stuurlijnen maakt, evenals in de begroting, dat inzichtelijk wordt wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de maatregelen.

Figuur 4-2: Integraal overzicht van voortgang op kritische prestatie-indicatoren (uitsnede)

Nr.	Omschrijving	Notatie	Doel	Realisatie t/m december	FC M11	FC T3
Maatschappelijk Presteren						
1	Passend toewijzen	%	95	97	95	97
2	Europese toewijzingsnorm	%	90-5-5	94-3-3	90-5-5	94-3-3
3	Huurachterstand totaal % huurdersregeling	%	1,2 n.t.b.	1,48	1,48	1,48
4	Huurderving	%	1,1	1,6	1,6	1,6
5	Meldingsvolume schoon-heel-veilig	#	n.n.b.	-	-	-
6	Aantal uitgevoerde ontruiming	#	20	10	10	10
7	Klachten aantal gemiddelde doorlooptijd	#/dagen	n.n.b.	86 -	80 -	86 -
8	Bewonerstevredenheid cijfer (gemiddeld)	#	7,5	7,5	7,5	7,5
9	Bewonerstevredenheid (% aantal voldoende)	%	90	89	89	89
10	Dienstverlening eerste lijn BAC	% sec	80 30	90 90	84 90	90 90
Vastgoed & Inkoop						
11	Periodiek cyclisch, Contract en BKT onderhoud	€ k	10.141 9.513	9.877	9.972	9.877
12	Dagelijks onderhoud - reparaties - shades	€ k	6.384 5.200	6.699	6.580	6.699

Bron: M-rapportage ZOWonen

De tertiaalrapportages maken daarnaast de stand van zaken op projectniveau inzichtelijk. Daarbij worden tevens de risico's van de vastgoedprojecten in beeld gebracht. Op deze wijze is het ook mogelijk om op projectniveau bijsturing te realiseren indien nodig. Risicomanagement wordt ook breder in het slothoofdstuk van de rapportages toegelicht en geconcretiseerd.

4.4 Maatschappelijke oriëntatie raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen (of raad van toezicht) vorm geeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk.

4.4.1 Maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen

8,0 In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de RvC zich aantoonbaar bewust is van zijn maatschappelijke rol als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in een lokaal netwerk en deze professioneel vorm geeft. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de duidelijke en gedragen visie op toezichthouden en de aandacht die uitgaat om in de praktijk van het toezichthouden de belangen van de huurders mee te nemen bij de besluitvorming.

De RvC heeft een gedeelde visie op zijn maatschappelijke rol als toezichthouder

De RvC benoemt in haar visie op besturen en toezicht (2021) dat de missie, visie en strategie van ZOwonen het uitgangspunt is voor het handelen van de raad van commissarissen. De commissarissen voelen zich duidelijk betrokken bij de volkshuisvestelijke vraagstukken en kijken kritisch hoe het functioneren van de organisatie van ZOwonen daaraan ondersteunend kan zijn en welke strategie daarbij passend is.

Deze strategische discussies worden gevoerd in het licht van waar staan we, wat willen we en hoe bewegen we daarnaar toe met het oog op het creëren van maatschappelijke impact. In dit proces zoekt de RvC de dialoog met de organisatie om te komen tot een passende bijdrage aan de maatschappelijke opgaven, die aansluit bij de individuele rollen en de intrinsieke motivaties van de verschillende commissarissen.

De RvC ziet toe op het borgen van maatschappelijke doelen in het strategisch beleid

De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de RvC toe ziet op de borging van de maatschappelijke doelen in het strategisch beleid. De RvC is jaarlijks, in de vorm van een strategie dag, nauw betrokken bij de ontwikkeling en herijking van de strategie (koersplan en jaarplan) en bewaakt of deze doelstellingen worden behaald. Daarnaast beschikt de RvC over een toezicht- en toetsingskader, met meetbare indicatoren, die voor de RvC inzichtelijk maken wat de stand van zaken is. Zo nodig kan de RvC op basis hiervan bijsturen en adviseren richting het bestuur.

De RvC heeft een maatschappelijke commissie waarin een delegatie met de betreffende directeur en de bestuurder over maatschappelijke thema's de verdieping opzoekt. De RvC leden zijn ook betrokken in werkgroepen intern op diverse onderwerpen als huisvesting en identiteit. In deze werkgroepen waar medewerkers en RvC leden aansluiten, worden bijvoorbeeld nieuwe concepten (visies) in het kader van volkshuisvestelijke thema's bedacht en vastgesteld. RvC leden sluiten hierbij aan om mee te denken over visies en te borgen dat maatschappelijke doelen in deze visies worden meegenomen.

De RvC neemt zijn rol bij het volgen van de maatschappelijke prestaties

De leden van de RvC houden via de periodieke rapportages de daadwerkelijke uitvoering van de prestaties goed in de gaten. Hierbij baseert men zich op de doelen die in het strategisch plan zijn geformuleerd én op maatschappelijke doelen die op andere wijze voor ZOwonen relevant zijn. De commissarissen volgen hiertoe ook nauwgezet de ontwikkelingen buiten ZOwonen om deze vervolgens te kunnen koppelen op relevantie voor de diverse opgaven of thema's.

De RvC neemt zijn rol bij de besluitvorming over de maatschappelijke prestaties

Uit de bestudering van de notulen van de RvC-vergaderingen en de gesprekken met bestuur en RvC heeft de visitatiecommissie opgemaakt dat de RvC bij de besluitvorming nadrukkelijk aandacht heeft voor de maatschappelijke effecten van projecten of andere inzet van ZOWonen. Dit blijkt bijvoorbeeld door de vraag te stellen wat de effecten van een duurzaamheidsmaatregelen of renovaties zijn voor de huurders. Ook vindt de RvC het belangrijk dat ZOWonen durft te investeren om de maatschappelijke inzet van het vermogen te vergroten.

De RvC vult zijn maatschappelijke rol in het lokale netwerk zichtbaar en toegankelijk in

De RvC vindt het van belang om zichtbaar en toegankelijk te zijn voor het lokale netwerk. Het bestuur van ZOWonen geeft ook de ruimte aan leden van de RvC om met belanghebbenden in gesprek te gaan en om informatie op te halen. De RvC heeft nauwe contacten met de huurdersorganisaties en de belanghouders van ZOWonen. Naast geregeld (individueel) contact, ontmoet de gehele RvC minimaal één keer per jaar de huurdersorganisaties. Ook zijn er ontmoetingen bij oplevering van projecten en bij themabijeenkomsten met stakeholders. Een voorbeeld hiervan is de aanwezigheid van de RvC bij de oplevering van de flat ten behoeve van de opvang van Oekraïners. Daarnaast organiseert ZOWonen periodiek themabijeenkomsten, waarbij de RvC aansluit, over volkshuisvestelijke vraagstukken waar de huurdersorganisaties en stakeholders zoals de gemeenten, de zorg- en welzijnsorganisaties en andere belanghebbenden betrokken worden.

De RvC houdt daarbij gepaste afstand. De contacten op bestuurlijk- en ambtelijk niveau liggen meer bij het bestuur en de organisatie. Het bestuur en de organisatie houden de RvC op de hoogte, door bijvoorbeeld betrokken te worden bij de belangrijkste gebeurtenissen (voorbeeld opvang Oekraïners). De RvC geeft aan dat de informatievoorzieningen, die hiermee gepaard gaat, goed is en dat ze regelmatig op de hoogte worden gehouden door het bestuur (mondeling en schriftelijk).

4.5 Externe legitimatie en openbare verantwoording

De visitatiecommissie beoordeelt de wijze waarop de corporatie belanghebbenden betreft bij beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid (externe legitimering). Daarnaast beoordeelt de visitatiecommissie de wijze waarop de corporatie geeft inzicht geeft in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en hierover communiceert met relevante belanghebbenden.

4.5.1 Externe legitimatie

8,0

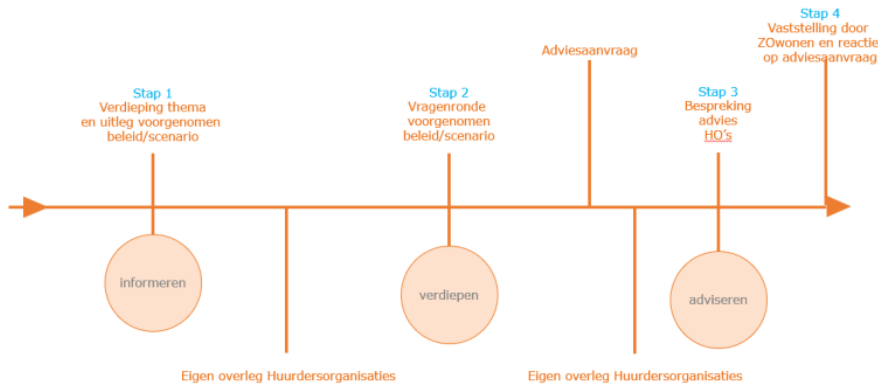
In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden mogelijk maakt. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de wijze waarop ZOWonen in de praktijk een visie heeft op de belangrijkste belanghebbenden en de belanghebbenden actief opzoekt en betreft.

ZOWonen betreft als maatschappelijk ondernemer verschillende belanghebbenden bij haar beleid. ZOWonen heeft vanuit de nieuwe koers ingezet op het uitbouwen van de samenwerking met belanghebbenden. ZOWonen wil aanspreekbaar, verbindend en zichtbaar zijn. De belangrijkste belanghebbenden van ZOWonen zijn de huurdersorganisaties, de gemeenten, de provincie en de zorg- en welzijnspartijen en collega-corporaties in het werkgebied.

ZOwonen werkt samen met de huurdersorganisaties

ZOwonen heeft in 2019 de basis gelegd voor een hernieuwde samenwerking met de huurdersorganisaties. ZOwonen werkt samen met vijf huurdersorganisaties, die samen het Samenwerkingsverband Huurdersorganisaties (SHO) vormen. In het kader van de hernieuwde samenwerking is gezamenlijk een stappenplan uitgewerkt om onderwerpen slimmer te kunnen bespreken. Het stappenplan wordt gebruikt bij officiële advies- en instemmingstrajecten en loopt van informeren via verdiepen naar adviseren. ZOwonen heeft voor verschillende strategische onderwerpen advies gevraagd aan de SHO, zoals Bijvoorbeeld het herzien van het meerjarig huurbeleid en de spelregels van de woonruimteverdeling.

Figuur 4-3: Overlegstructuur met huurdersorganisaties



Bron: ZOwonen

Een bijzonder initiatief van ZOwonen is het spel 'Wat te doen met 56 miljoen'. ZOwonen heeft het spel gebruikt om samen met de huurdersorganisaties de prioriteiten en de investeringen als gevolg van het afschaffen van de verhuurdersheffing te bepalen.

ZOwonen maakt regionaal en lokaal prestatieafspraken

ZOwonen maakt in de Westelijke Mijnstreek en Midden-Limburg prestatieafspraken met de gemeenten, de collega-corporaties en de huurdersorganisaties. Daarnaast maakt ZOwonen jaarlijks prestatieafspraken met de vier gemeenten waarin de woningcorporatie woningen in eigendom heeft. ZOwonen vindt het als grote(re) woningcorporatie van belang om een assertieve rol aan te nemen in het proces van de prestatieafspraken.

ZOwonen heeft de samenwerking met belanghebbenden versterkt

ZOwonen heeft geïnvesteerd in de relatie en de dialoog met belanghebbenden, waarbij de reguliere overleggen zijn geïntensiveerd en verdiept. ZOwonen kiest er daarbij voor om de overleggen niet alleen formeel van aard te laten zijn, maar de woningcorporatie zet meer in op een gelijkwaardige samenwerking. ZOwonen heeft bijvoorbeeld in het kader van het ontwikkelen van de zorgvisie bijvoorbeeld verdieping gezocht in de samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties. ZOwonen heeft het initiatief genomen voor het organiseren van een werksessies omtrent wonen & zorg. Samen met onder andere de gemeente Sittard-Geleen, zorgkantoren, zorgaanbieders en andere corporaties is in de werksessies stilgestaan hoe een gevarieerd zorg- en dienstenaanbod in de wijken en een goede spreiding van woonzorgvormen en bijzondere doelgroepen gerealiseerd kan worden. De zorgvisie sluit aan bij de nieuwe koers en het streven naar inclusieve wijken en heeft geresulteerd in een versterkte relaties met samenwerkingspartners, bijvoorbeeld in het project Sam&ZO en met SGL en Daelzicht.

Daarnaast is ZOwonen van mening dat het belangrijk om de samenwerking met partners in de wijken en buurten te versterken en te onderzoeken hoe de samenwerking kan worden benut om

meer leefbare en veilige wijken te creëren waar voldoende participatie en ontmoeting plaatsvindt. Van daaruit is ZOWonen op zoek gegaan naar hoe de woningcorporatie samenwerkingsverbanden kan uitbreiden en beter kan benutten. ZOWonen heeft bijvoorbeeld op een creatieve wijze een theateravond, een filmavond en een zomeravond georganiseerd om met ketenpartners in gesprek te gaan over het belang van bewonersparticipatie, de kracht van subculturen, leiderschap en ontmoeting.

4.5.2 Openbare verantwoording

8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 als de gerealiseerde prestaties staan vermeld in een openbare publicatie, waarbij ook belangrijke afwijkingen worden toegelicht. De visitatiecommissie stelt vast dat wordt voldaan aan het ijkpunt voor een 6. De visitatiecommissie acht een hogere waardering gerechtvaardigd vanwege de toespitsing van de verantwoordingsinformatie op de doelgroep, waardoor de toegankelijkheid vergroot wordt. ZOWonen maakt bijvoorbeeld in haar informele verantwoording gebruik van foto's, video's en figuren. Ook organiseert de corporatie meerdere keren per jaar bijeenkomsten waarin op een speelse wijze verantwoording wordt afgelegd. De openbare verantwoording zou aan kracht kunnen winnen door structureel de koppeling te leggen met de opgaven, de ambities en/of de prestatieafspraken.

ZOWonen geeft via verschillende kanalen, zoals het jaarverslag, de website en sociale media, inzicht in de prestaties van de woningcorporaties. Het jaarverslag kent twee verschillende uitgaven. Het traditionele, formele jaarverslag geeft een uitgebreid overzicht van de prestaties in het betreffende jaar. Het jaarverslag is leesbaar en toegankelijk voor verschillende doelgroepen. Het nieuwe magazine geeft eveneens inzicht in de prestaties ('facts & figures') in het betreffende jaar, maar geeft bovenal inzicht in de ontwikkelingen binnen en buiten ZOWonen aan de hand van interviews met medewerkers en huurders van de woningcorporatie. Op deze wijze krijgt ZOWonen meer een gezicht en worden de werkzaamheden en uitdagingen van medewerkers duidelijk. Het magazine heeft als vanzelfsprekend een meer grafische uitstraling, waarbij gebruik wordt gemaakt van foto's en figuren.

ZOWonen maakt tevens gebruik van meer informele verantwoordingskanalen, zoals de website en sociale media. ZOWonen besteedt nadrukkelijk aandacht aan de toegankelijkheid van de publicaties. ZOWonen heeft de website vernieuwd, waarbij is aangesloten bij het nieuwe DNA en de nieuwe koers van de woningcorporatie. In de nieuwsberichten of themabeschrijvingen op de website wordt, evenals in het magazine, gebruik gemaakt van foto's en figuren. Bovendien is ZOWonen actief op sociale media, waarbij regelmatig gepubliceerd wordt over het actuele nieuws, de lopende projecten en praktische informatie voor huurders. De publicaties op sociale media worden meer dan eens ondersteund door beeldmateriaal.

De visitatiecommissie ziet een nadrukkelijke ontwikkeling in de openbare verantwoording. ZOWonen zoekt naar een toegankelijke wijze van communiceren. Het magazine is een voorbeeld van een ontwikkeling, waarbij ZOWonen de prestaties op een laagdrempelige wijze inzichtelijk probeert te maken. Tegelijkertijd zou de openbare verantwoording kan kracht kunnen winnen door zowel in de formele als de informele verantwoordingsinformatie structureel de koppeling te leggen tussen de opgaven en de prestaties.

Deel 3: Bijlagen

1. INLEIDING



In het eindrapport van de visitatie 2014-2017 stelde de visitatiecommissie vast dat bij ZOWonen een basis aanwezig was om meer maatschappelijk te ondernemen. In deze vorige visitatieperiode hebben externe omstandigheden ZOWonen echter doen besluiten om te kiezen voor een smalle taakopvatting. De missie sprak letterlijk over een vastgoedbedrijf en de primaire grondslag voor de interne organisatie was "operational excellence". Mede op aangeven van dit visitatierapport heeft ZOWonen in 2018 en 2019 zichzelf tegen het licht gehouden. In oktober 2019 leidde dit tot vaststelling van een nieuwe identiteit, waarbij het bouwen aan mensen centraal staat. We sloten daarmee aan op de eigenzinnigheid en eigen kracht, die de organisatie gedurende de zoektocht tentoonspreidde en de aansporing van onze belanghebbenden uit de vorige visitatie om nadrukkelijk kleur te bekennen in maatschappelijk opzicht.

Begin 2020 stonden we te trappelen. Onze identiteit was nieuw en onontdekt. Met een inspiratiebijeenkomst in het lokale poppodium probeerden we de leefwereld de organisatie in te trekken en het "creatorschap" in onze organisatie aan te moedigen. De geschiedenis leert nu dat we een paar maanden later keihard op slot gingen. Waar we erop uit wilden, moesten we thuis blijven. Een domper die onze eigen veerkracht mobiliseerde.

In dit position paper blikken we terug op deze bijzondere periode in de historie van ZOWonen. Daarbij tekenen we vooraf aan dat we in 2021 een vrijwillige, tussentijdse visitatie hebben laten uitvoeren over 2018-2020. Doel was om daarmee tussentijds te kalibreren in hoeverre de combinatie van onze eigen koerswijziging en het drastisch veranderd maatschappelijk speelveld nog op elkaar aansloten. Dat leverde ons wederom inzichten op en die hebben we dan ook in 2021 gebruikt om onze maatschappelijke sturing te versterken.

2. LOSMAKEN EN (DURVEN) ZOEKEN

Deze visitatieperiode begint in 2018. Bestuurlijk gezien begint dat jaar voor ZOWonen met een vacuüm. De voormalig bestuurder bereikt de pensioenleeftijd en rondt zijn klus bij ons af. De opvolging sluit niet naadloos aan, waardoor de toenmalige RvC ervoor kiest om zelf de positie tijdelijk waar te nemen. Per 1 mei 2018 start de nieuwe bestuurder Janine Godderij. In principe is er dan nog een geldig ondernemingsplan met een looptijd tot en met 2019. Tegelijkertijd ligt er een concept visitatierapport dat de vastgestelde koers ter discussie stelt. ZOWonen zou volgens belanghebbenden te zeer een vastgoedbedrijf zijn geworden. Hoewel de organisatie miljoenen investeert in herstructurering van wijken, krijgt ze de feedback dat ze onvoldoende deelneemt aan de maatschappelijke opgaven van de regio. ZOWonen is te zakelijk en belanghebbenden krijgen naar hun eigen inzicht te weinig "poot aan de grond" bij de organisatie.

Voor de nieuwe leidinggevenden is dit reden om te starten met een zoektocht, waar alle 130 collega's in worden betrokken. Wat als we samen op zoek gaan naar die maatschappelijke opgave? Belanghouders interviewen? Fatsoenlijk onderzoek doen naar de woonbeleving? Wat komt er dan uit? En zo geschiedde. Na een periode van informeel zoeken wordt begin 2019 een plan vastgesteld, waarmee methodisch wordt toegewerkt naar een grondige strategische herpositionering. Collega's verzamelen maandenlang de inzichten van bewoners en belanghouders en verzamelen deze in een oud reiskoffer. Aan de nieuwe bestuurder om hier in samenspraak met het nieuwe MT en de nieuwe RvC soep van te koken. En dat blijkt mogelijk.

Primair heeft ZOWonen haar nieuwe missie als volgt geformuleerd:

ZOwonen bouwt aan mensen. Samen creëren wij kansen voor onze bewoners om zich te kunnen ontwikkelen. Een goed thuis is de basis.

Samengevat komt onze nieuwe strategie neer op: we zijn een maatschappelijke organisatie en geen vastgoedbedrijf. In projecten leggen we het vergrootglas op mensen, niet op gebouwen. Dit betekent dat we ons nog meer op onze huidige en toekomstige bewoners richten. We claimen meer leiderschap in het realiseren van vastgoed- en leefbaarheidsopgaven, met een nog betere dienstverlening.

Om deze nieuwe ambitie te duiden, maken we gebruik van een strategisch hoofdkader en focuspunten. Samen met de portefeuillestrategie, onze investerings- en beleidskaders, vormen het strategisch hoofdkader en de focuspunten het vertrekpunt voor de jaarlijkse, integrale begroting.

Puntsgewijs komen in het hoofdkader terug:

1. Schaalgrootte: onze langjarige strategie voorziet in een gelijkblijvende portefeuille van ca. 14.000 woningen
2. Doelgroep: ZOwonen richt zich op de sociale doelgroep en middeninkomens
3. Werkgebied: Sittard-Geleen, Beek, Echt-Susteren en Beekdaelen (regio's Westelijke Mijnstreek, Midden-Limburg en Parkstad)
4. Zorg: wij zien onszelf als partner van de zorg op gebied van vastgoed- en leefbaarheidsopgaven
5. Werkgeverschap: wij wensen een vernieuwende, creërende en inspirerende werkgever te zijn

Tegen de achtergrond van onze missie en voorgaand hoofdkader, kiezen we nadrukkelijk voor zeven strategische focuspunten:

1. In onze projecten richten we onze focus meer op bewoners.
2. Uiteraard staat het realiseren van een passende woning voorop. Een passende woning betekent dat deze beschikbaar, betaalbaar en duurzaam is.
3. Leefbaarheid behoort tot onze kerntaak. Hierbij hebben we de taak om onze vastgoedopgaven beter in samenhang met onze leefbaarheidsopgaven vorm te geven.
4. We zijn ons ervan bewust dat we een betere dienstverlening moeten realiseren.
5. We moeten resultaatgericht werken: effectiever en efficiënter.
6. We zetten meer in op samenwerking. Hierbij gaan we een meer leidende rol in onze regio's nemen.
7. Experimenteren mag én moet.

Afgezet tegen de vorige visitatieperiode krijgt de verbreding van onze maatschappelijke taakopvatting strategisch zijn beslag. De missie gaat uit van mensen in plaats van vastgoed en de leefbaarheidsopgave wordt strategisch expliciet genoemd. Kijkend naar de interne vertaling in onze HR-visie is een congruente lijn zichtbaar: we gaan uit van karakteristieke "ik-waarden" die we balanceren tegen "wij-waarden" als "samen creëren" en "humane zakelijkheid".

3. DE zaken op orde krijgen

Het is een bewuste keuze om eind 2019 zoiets fundamenteels als een nieuwe identiteit vast te stellen i.p.v. een vierjarig ondernemingsplan. We kiezen daar nadrukkelijk voor het statement dat we "bouwen aan mensen". We richten ons daarbij uiteraard op passende huisvesting en typische corporatiethema's als "betaalbaarheid" en "beschikbaarheid", maar mikken tevens op hoger gelegen effecten als perspectiefverbetering, versterken van de zelfredzaamheid en stimuleren van de participatie. Een dergelijke brede rolopvatting kan alléén op draagvlak rekenen, als onze basis op orde is. We stellen ons eind 2019 ten doel om toe te bewegen naar een A-score op alle KWH-onderdelen in onze dienstverlening. We komen op dat moment af van C-scores. In de planmatige aanpak richten we onze pijlen eind 2019 op een grondige herziening van onze werkprocessen en

vervanging van ons ERP-pakket. Deze, aanvankelijk technische, uitdaging grijpen we aan om elk proces vanuit bewonerswaarde opnieuw op te bouwen.

In 2020 zetten we hier een paralleltraject naast, dat ons nog specifiek moet helpen om een hogere bewonerswaarde te bereiken onder de noemer “zeg eens A”. In beide trajecten zijn onze medewerkers leidend en externe consultants hebben een rol die daar dienstbaar aan is. In beide trajecten werken we op basis van strakke doelsturing, maar is ook voldoende ruimte voor reflectie en persoonlijke ontwikkeling. In 2019 en 2020 zien we daardoor een stabiel stijgende lijn in onze bewonerswaardering, die voldoende houvast biedt om onze vastgestelde, brede rolopvatting te gaan “leven”.

4. ANDER GEDRAG, andere omstandigheden: de onderstroom

Nog geen half jaar na vaststelling van onze nieuwe identiteit in 2019, worden we begin 2020 geconfronteerd met Covid-19. Hoge ambities, zware omstandigheden. We worden aangesproken op onze wendbaarheid en creatiekracht. Juist die laatstgenoemde is een belangrijke afgeleide van onze eigen kernwaarden. We willen creator zijn, denken in mogelijkheid, in staat zijn op oplossingen te creëren. Dat de nieuwe identiteit veel energie heeft losgemaakt blijkt al snel. Binnen een paar dagen bouwen we ons werk om naar digitale varianten. Voor de sleuteluitgiftes hebben we in een midweek een coronaproof drive-through op de parkeerplaats staan. Bezichtigingen gaan per video. Los van ons eigen werk merken we dat er in wijken en dorpen opeens andere problemen beginnen te spelen. Professionals vinden elkaar niet meer. Tolerantie van bewoners onderling loopt terug. Ook op dit vlak zien we initiatieven van collega's. Van “bewegen op je balkon” tot opbeurende video's tot een alternatieve opening van een zorgcomplex via een theaterfilm met lokale culthelden Kwebbel en Sjnebbel. We laten van ons horen, ook als het niet persé onze kerntaak betreft.

Die lijn zetten we door zodra Covid-19 het nieuwe normaal lijkt te worden. De inzetbaarheid van onze medewerkers blijft stabiel (ca. 95%), ook al is de combinatie van een interne transitie en deze pandemie niet mals. We besteden veel aandacht aan onze collega's én onze bewoners. Het aantal sociale activiteiten blijft hoog, bijvoorbeeld met de Zomaar-festivals in de zomer van 2020 of de eigen interne inspiratiebijeenkomst in de zomer van 2021, waarbij ook collega-professionals van andere organisaties worden uitgenodigd. We sturen bewust op de onderstroom in onze organisatie, omdat we zo gedrag willen stimuleren dat congruent is met onze kernwaarden. En vanuit die kernwaarden zijn we juist weer van nut voor onze bewoners en de lokale samenleving.

5. Prestaties in de periode 2018-2021

5.1 Betaalbaarheid en beschikbaarheid

Het huurbeleid is in deze visitatieperiode herzien, namelijk in 2020. Daarbij is aandacht geweest voor de (economische) omstandigheden en de wetenschap dat de sociale doelgroep nog niet de vruchten plukt van de economische vooruitgang. Na vaststelling kwam daar de Coronacrisis-crisis overheen. In overleg met de huurdersorganisaties is besloten om een meerjarig huurbeleid af te spreken, waarbij de streefhuur daalt van gemiddeld 79% naar gemiddeld 75%. Dat legt een beslag op onze investeringscapaciteit, maar beoogde een forse -indirecte- investering in de koopkracht voor onze doelgroep. Synchron daaraan hebben we ons huurbeleid versimpelt van een pagina's tellende notitie naar een viertal navolgbare stappen. Dat geeft in de operatie meer ruimte om inkomen en woonlasten met elkaar in balans te brengen en zodoende bewoners perspectief te kunnen bieden. Het blijkt in de praktijk echter weerbarstig, bijvoorbeeld door stijgende gasprijzen/energielasten en minder hard stijgende lonen of uitkeringen.

Qua beschikbaarheid focuste ZOwonen zich op de primaire doelgroep. In 2020 is een woonbegroting onderdeel gemaakt van de jaarbegroting, waardoor beter geduid is waar onze vrijkomende voorraad voor wordt ingezet. Zo wensen we de beleidsruimte die wettelijk gegeven is, optimaal af te stemmen op onze regionale opgave. We zien een lichte verschuiving van sec focus op de primaire doelgroep naar de secundaire en hogere doelgroepen. Binnen de primaire doelgroep zien we daarnaast een grotere fragmentatie van groepen met specifieke achtergronden waarop andere inzet gevraagd wordt. Zo is de groep met een GGZ-achtergrond groter, zien we meer statushouders en houden we ook nadrukkelijker rekening met jongeren. Al deze groepen vragen andere begeleiding en informatie in het proces van het vinden van de juiste woning voor ze.

We sloten ons aan bij thuisinlimburg.nl en zien inmiddels dat onze zoektijden redelijkerwijs in lijn liggen met de Limburgse gemiddelden. We zien dat ze oplopend zijn en dat is precies waar we ons zorgen over maken. Tussentijds monitoren we de slaagkans van spoedzoekers, bijv. via gebruikmaking van speciale modules in thuisinlimburg.nl. In maandrapportages nemen we halverwege de visitatieperiode een KPI op die monitort in hoeverre onze nieuwe toewijzigingen kwalitatief passend zijn, naast de wettelijke passendheidstoets. Al deze inspanningen dragen bij aan ons voornemen om o.g.v. woonruimteverdeling/beschikbaarheid aan te sluiten bij de lokale opgaven en daar transparant over te zijn. Hier geven we meermaals ook rekenschap van, bijv. in krantenartikelen of via presentaties aan huurdersorganisaties en Raadsleden.

Op gebied van betaalbaarheid, merken we wel dat Covid-19 z'n weerslag heeft. Noodzaak voor snelle financiële hulpverlening is groter dan ooit. Mochten bewoners financieel in zwaar weer geraken, dan hebben wij een team van vijf financieel coaches klaar staan om met raad en daad perspectief te bieden. Voorheen was het primaire doel om de huurbetaling vlot te trekken. Tegenwoordig kijken we hier breder naar de voorliggende casus en zetten we actief in op stabilisatie op alle fronten in het huishouden. We zien dat de betalingsachterstanden desondanks licht toenamen, ten dele een gevolg van de Corona-crisis. Op gebied van huisuitzettingen als gevolg van betalingsachterstand zien we een stabiele lijn. Dat heeft te maken met onze keuze om casuïstiek relatief lang vast te houden en zeer terughoudend om te gaan met inzet van deurwaarders of een rechtsgang. In de Limburgse corporatiesector waren we initiatiefnemer om te komen tot een Woonlastenconvenant, waarmee we grote partijen als CZ en BsGW (gemeentelijke belastingen) konden benaderen. Daarnaast trokken we mee de kar in gemeentes als Echt-Susteren om hernieuwde convenanten m.b.t. vroegsignalering te sluiten en rijdt er inmiddels een heuse ZOwonen/Kredietbank schulden-escaperoom langs middelbare scholen in de regio. Daarin hebben we ervaringsdeskundigheid een plek gegeven.

5.2 Verduurzaming

Vanaf 2017 is een boost gegeven aan de verduurzaming van het woningbezit. Daarmee is een inhaalslag ingezet die ertoe moet leiden dat in 2021 gemiddeld label B behaald wordt conform de landelijke afspraken hierover in Aedes verband. In de voorbije jaren is voor meer dan € 10 miljoen per jaar verduurzaamd. Ten opzichte van de budgettaire inzet in 2017 bijna een verdrievoudiging op jaarbasis. De maandelijkse rapportages laten zien dat we in termen van volume onze doelstellingen op jaarbasis halen. Om te garanderen dat de duurzaamheidsinterventies ook bij de juiste woningen landen, werken we slechte labels als eerste weg. Dit werd ook onderstreept door de huurdersorganisaties. Over de resterende slechte labels is afgesproken dat we hier per 2022 de huren van bevrozen. In april 2022 eindigden we in een onderzoek van Republiq op de derde plaats van snelste stijgers in de landelijke corporatiesector o.g.v. verduurzaming.

De technische verduurzaming is tijdens de visitatieperiode uitgebreid met een zijspoor dat zich richt op bewonersgedrag. Ondermeer met Gemeente Beek leidden we energiecoaches op en voerden we energiescans uit. Helaas zien we desondanks dat we soms de plank mislaan. Iets waar de huurdersorganisaties ons op attendeerden met behulp van de GGD/Energiebus. We hebben ons in

die trajecten telkens aanspreekbaar opgesteld, maar vonden het tegelijkertijd ook soms lastig om interventies te zetten in onze eigen planning of ons eigen beleid. Denk bijvoorbeeld aan plaatsen van isolerend(er) glas terwijl kozijnen nog niet aan hun vervangingsdatum zijn aanbeland.

Verduurzaming	2018	2019	2020	2021
Aantallen	269	668	1024	1570

5.3 Bewonersparticipatie

In de periode 2018-2021 kregen we te maken met het wegvallen van de huurdersorganisaties Sittard-Munstergeleen en Susteren. De eerstgenoemde vertegenwoordigde het merendeel van ons werkgebied. In de collega's van Stichting Huurdersbelangen Limbricht is een waardige vervanger gevonden, waardoor we in het hele werkgebied mogen rekenen op dekking van onze huurdersorganisaties. In de afgelopen periode zijn hernieuwde pogingen ondernomen om te komen tot een samenwerkende huurdersorganisatie (de zogenaamde SHO), die meer uniform en afgestemd aan ZOwonen gevraagd en ongevraagd strategisch advies kan uitbrengen. Deze pogingen hebben nog niet tot een formalisering van de samenwerking geleid, maar in de praktijk spreken de vier huurdersorganisaties in toenemende mate vanuit één lijn met ZOwonen. Hierin is grote winst gehaald in de laatste twee jaar. In het licht van de beleidsherijkingen is geëxperimenteerd met verschillende manieren van procesgang. Door daar telkens bij stil te staan hebben we een nieuwe basis gelegd onder de manier waarop corporatie en huurdersorganisatie met elkaar omgaan. Het is goed te merken dat scherpste en constructiviteit hier steeds beter in balans geraken met elkaar.

Kijkend naar het overleg met (georganiseerde) bewoners in herstructurerings- en renovatieprojecten zien we dat we stabiel presteren. Bewoners worden in een vroeg stadium betrokken bij de planvorming en dat werkt in de praktijk zijn vruchten af. In 2020 werden we echter óók geconfronteerd met meer weerbarstige situaties waarin veiligheidsissues de fysieke renovatie overschaduwden. Dat toont ons opnieuw het belang van maatwerk per complex en continue scherpste op de belangen van bewoners tijdens dergelijke ingrepen. In ons besluitvormingsproces hebben we geborgd dat voor dergelijke sociale thema's meer ruimte komt alsmede meer planmatige inzet. Fysieke renovatie en sociaal herstel moeten hand in hand gaan – dat past immers bij ons voornemen om bewoners meer centraal te stellen in onze projecten.

5.4 Wonen en zorg

ZOwonen werkt vanuit de historie nauw samen met zorginstellingen. Er zijn diverse huurrelaties met organisaties in de ouderen- en gehandicaptenzorg of binnen het domein van Beschermd Wonen of geestelijke gezondheidszorg. Met het strategisch voornemen om onszelf daar nadrukkelijk als partner in op te stellen zijn we intensiever contacten gaan voeren met deze organisaties. Dat levert ons een bredere blik op van de maatschappelijke uitdagingen binnen het domein van wonen en zorg, die we verwerken in de Zorgvisie vanaf 2021. De visie gaat -net als onze koers- uit van perspectief, participatie en zelfredzaamheid. Daarom kiezen we ervoor om niet langer purpose-built in de zorg te investeren – bouwend vanuit zorglogistiek, maar actief aan de slag te gaan met samenleefvormen. We kiezen voor volwaardig partnerschap met bewoners, zorgbehoevenden én de zorgorganisaties. Dat betekent dus ook een sterke inzet op de relatie en verdieping van onze kennis van hún sector.

Noemenswaardig is dat we in 2020 het Hof van Serviam opleverden, waarmee we onze relatie Zuyderland voorzien van duurzame huisvesting voor de ouderenzorg in de regio. Vanaf die tijd zijn we in gesprek over seniorenhuisvesting in de stad en bereiden we een mogelijk nieuw project voor (Baenje). Met partijen als Levanto, Daelzicht en SGL zijn we actief in gesprek om te verkennen in hoeverre wij in hun regionale behoefte kunnen voorzien en die leiden inmiddels ook tot

investeringsbesluiten. Op een ander front verdiepten we de relatie met Zuyderland Thuiszorg door op grote schaal veilige toegangen te creëren voor bewoners die thuiszorg ontvangen. Op die manier bannen we onveilige sleutelkluisjes uit en dragen we zorg voor een veilige situatie in ons werkgebied. Met ouders van zorgbehoevende kinderen zijn we in gesprek om een gemengde community te realiseren onder de noemer Sam&ZO.

Specifiek op het gebied van de extramuralisering merken we ook negatieve impact van wonen en zorg in onze wijken. De overlast neemt toe, mede door personen met verward gedrag. Ons antwoord in de afgelopen periode was de inzet van een team woonconsulenten, dat nauw verweven is in de geldende structuren zoals gebiedsteams of het Veiligheidshuis. Om in het sociaal domein nadrukkelijker aanspreekbaar te zijn, stelden we tevens twee gebiedscoördinatoren aan. Onze presentie in de wijk middels buurtbeheerders werd eveneens uitgebreid. Met de centrumgemeente Sittard-Geleen zijn we een innovatieve samenwerking gestart om wonen en veiligheid nadrukkelijk aan elkaar te koppelen via ondermeer data-analyses en handelingsadviezen.

5.6 Vastgoed

We sturen gericht op het realiseren van de vastgoedtransformatie zoals vastgelegd in het Portefeuilleplan 2020-2035 dat gebaseerd is onze strategische koers. We hebben onze voorgenomen vastgoedproductie (sloop, nieuwbouw, renovatie) grotendeels gerealiseerd en verwijzen de visitatiecommissie daarvoor naar onze interne rapportages en de openbare jaarstukken. De verbetering in realisatie is onder meer te danken aan een betere interne en integrale vastgoedsturing. Een urgente verbetermaatregel daarin is de versteviging van ons assetmanagement, waardoor ons vastgoed en de maatschappelijke aspecten daarin tot meer integrale besluitvorming en inzet van middelen moeten leiden.

Omdat we in onze strategie kiezen voor een gelijkblijvend vastgoedportefeuille, zien we de noodzaak om samen met de gemeenten te komen tot nieuwe ontwikkellocaties. De woningmarkt in onze regio is met name gebaat bij inbreiding en herbesteding van leegkomende locaties. ZOwonen maakt zich sterk om zoveel mogelijk in diversiteit te bouwen en dus DAEB en niet-DAEB te combineren. Met de gemeente Sittard-Geleen werd hiertoe een meerjarig convenant afgesloten, met Beek kort daarop ook. De eerste projecten hierbinnen tekenen zich onderwijl af, maar laten in de feitelijke realisatie nog op zich wachten. We hebben hier tandjes op bijgezet, onder meer door naast ons vaste ketenpartnerschap ook op te staan voor andere ontwikkelaars. Dat leidt bijvoorbeeld tot de turnkey afname van woningen in kernen als Susteren (getekend) of een gezamenlijke ontwikkeling in Einighausen (in voorbereiding).

Soort	2018	2019	2020	2021
Renovatie	111 woningen	399 woningen	311 woningen	48 woningen
Sloop	115 woningen	46 woningen	63 woningen	356 woningen
Nieuwbouw	46 woningen	60 woningen	184 woningen	0 woningen

5.7 Dienstverlening

De klantwaardering voor onze dienstverlening is een heikel punt geweest. Ten tijde van de vorige visitatie scoorden we ronduit slecht op onze primaire processen. Met het vaststellen van de nieuwe koers spraken we uit, dat een brede maatschappelijke taakopvatting bij ZOwonen past. Dat is enkel waar te maken als het eigen primair proces op orde is. Zodoende is dit in 2019-2020 speerpunt geweest. We zijn erin geslaagd om de bewonerstevredenheid gestaag op te krikken naar een KWH-niveau van >7,5 ultimo 2021. We zien dat we als een dieseltje op gang zijn gekomen, waardoor slechte cijfers in het verleden de uiteindelijke benchmarkscore negatief beïnvloedden en we niet hoger kwamen dan een C-klassering. Als we inzoomen op de trendlijn en de onderliggende

statistieken, zien we wel voldoende basis om onze keuze voor excellente dienstverlening in de navolgende jaren waar te maken. Navolgende tabel onderschrijft dat.

Benchmarkscore 2018 - 2021			
Periode	Nieuwe huurders	Vertrokken huurders	Huurders met reparatieverzoek
2018	7,1	6,3	6,9
2019	7,3	6,7	7,2
2020	7,2	6,9	7,5
2021	7,9	7,7	7,6

Bewonerstevredenheid in 2020-2021 o.b.v. KWH-metingen					
Proces/periode	Algemene dienstverl.	Woning zoeken	Nieuwe woning	Huur opzeggen	Reparatie
KWH-meting T1 – 2020	7,1	7,5	7,3	8,0	7,8
KWH-meting T2 – 2020	7,2	7,7	7,6	7,6	7,8
KWH-meting T3 – 2020	7,1	7,6	7,5	7,7	7,9
KWH-meting T1 – 2021	7,3	7,8	7,8	8,3	8,1
KWH-meting T2 – 2021	Niet bekend	8,3	8,4	8,7	8,0
KWH-meting T3 – 2021	Niet bekend	8,1	7,9	8,5	8,5

In onze dienstverlening hebben een aantal wijzigingen plaatsgevonden, die noemenswaardig zijn doch zich niet direct uiten in KWH-cijfers. Zo maakten we de keuze om onze reparatie-intakes weer zelf te gaan doen en zetten we in op vraaggestuurd onderhoud. Daarvoor hebben we formatie toegevoegd aan ons Bewonersadviescentrum. Ook startten we een eigen wachtdienst, die buiten kantooruren reageert op calamiteiten. Dergelijke keuzes zijn congruent met het strategische voornemen om meer te focussen op bewoners.

5.8 Leefbaarheid

We hebben de samenwerking met onze partners (gemeente, zorg, politie) geïntensiveerd. Dat hebben we onder meer gedaan door onze formatie stapsgewijs uit te breiden en in lijn te brengen met de speerpunten uit het bewonersonderzoek in 2018 door USP Consultancy. Dat hebben we in 2020 opnieuw laten uitvoeren en we zagen lichte verbeteringen. We treden repressief op bij vervuiling en verwaarlozing van onze wijken. Reageren adequaat en in samenspraak met de sociale keten op overlast en criminaliteit. Desondanks zien we in lijn met een maatschappelijke trendontwikkeling in de periode 2018-2021 een toename van drugscriminaliteit, fysieke meldingen en overlast in onze interne rapportages.

In reactie daarop kiezen we voor een strategisch-tactische samenwerking met de afdeling Openbare Orde & Veiligheid van de Gemeente Sittard-Geleen en een continuering van onze verbondenheid aan het Veiligheidshuis. Daarmee trachtten we met name in 2020 meer aan de voorkant te komen van deze thema's in plaats van voornamelijk reactief te acteren naar aanleiding van meldingen. Dat blijkt weerbarstig. Desalniettemin laten onze managementrapportages zien dat we goed grip hebben op leefbaarheidsproblematieken die zich aandienen. Specifiek kijkend naar bewoners met een begeleidingscontract, zien we dat het leeuwendeel van alle toewijzingen een stabiele woonsituatie voor bewoner én omgeving oplevert.

In ons eigen proces hebben we aanpassingen gedaan, die vroegsignalering beter mogelijk moeten maken. Bijvoorbeeld door bij nieuwe bewoners nadrukkelijker stil te staan bij de betaalbaarheid en na toewijzing op te volgen door een bezoekje van de dienst doende buurtbeheerder. We nemen ons strategische voornemen om leefbaarheid als kerntaak te beschouwen serieus op en komen

wederom tot de conclusie dat de samenwerking in het sociaal domein daar cruciaal voor is. Om zelf “samenwerkingsproof” te zijn, kozen we voor twee gebiedsregisseurs (aanvullende formatie).

5.9 Financiële keuzes

Om voorgaande waar te maken kiezen we bewust om onze financieel gezonde positie in te zetten. We hebben ons investeringsstatuut aangepast, waardoor projecten niet individueel tot financiële rendementen hoeven te leiden, maar een gemiddeld investeringsvolume meerjarig wordt gereserveerd. Dat stelt ons beter in staat om maatschappelijk – nagenoeg altijd onrendabele – investeringen te doen in onze regio. In dezelfde periode temperen we onze inkomsten door een neerwaartse aanpassing van onze huuropbrengsten. Deze combinatie achten wij nodig om zowel door te kunnen blijven investeren als ook gelijktijdig perspectief te bieden aan diverse doelgroepen in zwaar, financieel weer.

6. BELANGHOUDERS

In de vorige twee visitaties gaven belanghouders aan de rol van ZOwonen te afwachtend te vinden. In hun ogen was er ruimte voor pro-actie en een regisserende, mogelijk leidende, rol. Daarbij gaven belanghouders aan sterk te hechten aan transparantie, ook in de afwegingen die bij ZOwonen aan besluitvorming ten grondslag liggen. Dat hebben we in onze oren geknoopt en derhalve zijn wij ons strategisch herijkingstraject ook dusdanig begonnen.

Kijkend naar de afgelopen periode hebben wij inspanningen geleverd om de relatie met huurdersorganisaties te herstellen en naar een gezonde werkrelatie te brengen. Daar zijn wij in onze ogen deels in geslaagd. Ten dele blijven we met elkaar zoeken in de belangenbehartigende rol, die zich soms uit in het bespreken van misstanden en klachten. Van weerszijden realiseren wij ons dit en onze gesprekken over strategische thema's als meerjarig huurbeleid zijn open en transparant. Voorstellen van de huurders worden door ons berekend en met overwegingen inzichtelijk gemaakt. In het verkoopbeleid hebben we op aangeven van de huurders kunnen besluiten om ons meer maatschappelijk op te stellen in het verkoopproces. Dat had niet gekund in een werkrelatie die afstandelijk en gesloten is.

Specifiek met gemeenten hebben we jaren getracht om de prestatieafspraken naar een hoger niveau te tillen. Waar we echter de verbreding/regionalisering zoeken, verliezen we per afzonderlijke gemeente aan scherpte. Daarom is in 2020 specifiek per gemeente een doordacht en uitgebreid bod uitgebracht, dat z'n weg heeft gevonden naar sterk aangescherpte prestatieafspraken. Hoewel het eindproduct volgens ons een verbetering heeft doorgemaakt, is het proces van totstandkoming nog erg omslachtig en diffuus. We hebben in 2021 de conclusie getrokken dat de cyclus van prestatieafspraken geworden is tot een overlegmethodiek die niet meer constructief is. In samenspraak met de gemeenten zetten we dus nadrukkelijk een stap terug. We maken per gemeente zo meetbaar mogelijke afspraken, bij voorkeur enkel nog over de relevante thema's. De afgelopen jaren is er een streven ontstaan om zo compleet mogelijk te zijn. Daardoor belandden onderwerpen in de prestatieafspraken, die voor ons “going concern” zijn en ook zonder die afspraken wel zouden geschieden. Dat is in onze ogen niet in de geest van deze prestatieafspraken.

In de zorgsector hebben we onze contacten geïntensiveerd. Daar wordt waardierend op gereageerd door belanghouders. Zaak is om hier concreet gevolg aan te kunnen geven en vanuit bewonerswaarde te blijven denken. Relaties blijken van oudsher nog vaak vastgoedgereven (verhuurdersrelatie), waar wij zelf meer neigen naar een bredere connectie op onze maatschappelijke uitdagingen. Dat uit zich met name in de context van Beschermd Wonen of GGZ, alwaar spreiding en adoptie in de buurt voor ons belangrijk zijn om de leefbaarheid te garanderen. We voeren daar scherpe gesprekken over, ook met aanbieders die omwille van formatieve problemen of businesscases neigen naar zware clustering. De afgelopen periode hebben we deze

verschillende gezichtspunten meer met elkaar in verband gebracht. Dat deden we bijvoorbeeld door expliciet een rol te nemen in de doorontwikkeling van Housing.

7. RELEVANT ZIJN

Naast voorgenoemde thema's zien we dat onze herpositionering intern de nodige energie heeft losgemaakt. Collega's voelen zich meer geroepen om te acteren naar actuele, relevante kwesties. Met name willen we hier onze proactieve rol noemen in de opvang van vluchtelingen. Dat betrof medio 2021 de opvang van slachtoffers van de watersnoodramp in Limburg. Binnen één weekend konden we onderdak bieden. Datzelfde deden we in het najaar van 2021 toen de situatie in Afghanistan verslechterde. We hebben niet gewacht op vragen van bijv. gemeente of Veiligheidsregio, maar deden proactief ons aanbod. Hoewel dat voor de nodige georganiseerde chaos zorgde, voelde het op dat moment als het juiste om te doen.

Dit voorbeeld is symbolisch voor een hele reeks aan activiteiten, die afgelopen jaren vanuit ZOwonen werd ontplooid. Denk bijvoorbeeld aan:

- Verschillende inspanningen in de lockdowns om oog te hebben voor bewoners (Bewegen op je balkon, stadstrand Geleen-Zuid), ontmoeting te organiseren/forceren voor professionals (inspiratieavond, videoboodschappen) of verbinding te houden tussen onze eigen collega's (inspiratieavond, drive-in pubquiz)
- Prijswinnende schulden escaperoom i.s.m. bewindvoerders en Kredietbank Limburg
- Naschoolse programma's in aandachtswijken voor kinderen die extra aandacht nodig hebben, bijv. met een memorabele abseil van onze hoogbouwflat
- Diverse kunst- en graffitiprojecten, bijv. rondom Toon Hermans of de toekomst van Geleen-Zuid (Sayuri)
- De voorbereiding van Hotel Wagenaarzicht, waarmee we de bestuurlijke systeemwereld "letterlijk" naar de wijk brengen teneinde relevantere besluiten te nemen
- De opening van onze Zuidkamer in Geleen-Zuid en diverse inlooppunten in de wijken om het contact met bewoners te vergroten
- Samenwerking met sociaal werkbedrijf Vidar in een tweetal wijken om de participatiekloof te verkleinen
- Met Theater Het Laagland een langjarig "makersproject" in Geleen-Zuid, waarbij we cultuur inbrengen om mensen perspectief te bieden.

8. SAMENVATTEND

De periode 2018-2021 stond in het teken van het wijzigen van onze koers op basis van maatschappelijke behoeften. Zowel in het ophaaltraject als in de daadwerkelijke keuze en implementatie zijn we nauw in contact gebleven met onze belanghouders. We merken dat deze keuze wordt gewaardeerd en dat we ons primair proces naar een stabiel, verbeterd niveau hebben weten te brengen. We zijn er echter nog niet. We blijven een ambitie vasthouden, die bij de top van Nederland hoort. Die hebben we namelijk nodig om onze regio te kunnen bedienen in haar maatschappelijke opgaven.

In de afgelopen periode tekenen we zowel qua procesgang als qua wapenfeiten voldoende bewijslast op voor een succesvolle wijziging van de koers. Dit position paper is niet uitputtend en daarom vertrouw ik op de interviews die de visitatiecommissie de veelzijdigheid van ZOwonen moet laten zien. Wij zijn niet langer een grijze muis!

Janine Godderij, juni 2022

Bijlage 2: Bestuurlijke reactie

MEMO

Aan: Raad van Commissarissen
Betreft: Bestuurlijke reactie visitatie
Van: Janine Godderij, Directeur-bestuurder
Datum: 13 december 2022

De visitatie over de periode 2018-2022 hebben we als zeer spannend ervaren. Een onafhankelijke partij heeft ZOwonen beoordeeld en bekeken of we de juiste opgave voor ogen hebben en hier voortvarend in optreden. Daarnaast is door middel van diepgaande gesprekken door de visitatiecommissie onderzocht of onze koers gewaardeerd wordt door onze belanghebbenden.

Twee jaar geleden, toen de nieuwe koers net was geland en de Directeur-bestuurder net was aangetreden, heeft ZOwonen een vrijwillige visitatie laten uitvoeren. Destijds werd alles gezien als fris en vernieuwend. Nu (twee jaar later) blijkt dat er sprake is van een stevige, meer fundamentele, waardering voor de nieuwe identiteit van ZOwonen.

De definitieve rapportage van Ecorys laat een goed oordeel zien. De waardering voor ZOwonen is ten opzichte van de tussentijdse visitatie wederom verder gegroeid. Heel prettig voor ZOwonen maar vooral voor de belangrijkste belanghebbenden: de bewoners. Want als we het goed doen, betekent het dat onze bewoners goed bediend worden en we de maatschappelijke opgave op relevante wijze oppakken en het verschil kunnen maken.

De visitatiecommissie heeft gezien wie we zijn, hoe we gegroeid zijn, hoe we de dingen doen en hoe onze belanghebbenden naar ons kijken. Het doet ons deugd om te lezen dat de commissie van mening is dat de transitie die we doormaakten van vastgoedbedrijf naar organisatie midden in de samenleving die als haar kerntaak ziet "bouwen aan mensen" goed doorvertaald is in hoe we georganiseerd zijn, in onze beleidsstukken en in onze activiteiten. Het belang dat we hechten aan samenwerken met belanghebbenden wordt ook door de commissie duidelijk teruggezien in onze prestaties. ZOwonen is meer gericht op co-creatorschap en minder op opdrachtgever-opdrachtnemerschap. Het lef dat ZOwonen heeft gehad om haar koers/ identiteit door te vertalen in haar HR-beleid, wordt ook gewaardeerd door de commissie. We denken dat dit de basis van onze relatief snelle ontwikkeling is.

De kern van onze HR-visie is dat ZOwonen geen organisatie is maar 140 mensen die organiseren. We bieden al onze medewerkers veel ruimte om passend bij de eigen talenten en drijfveren de koers van ZOwonen te realiseren. Hierdoor is de optelsom van alle individuen vele malen groter dan 140. En dat maakt ook dat al onze belanghebbenden (zonder uitzondering) ons in het dagelijks contact als "een andere club" ervaren dan vier jaar geleden. ZOwonen is van ons allemaal. En dat is voelbaar in de buitenwereld. Tot slot vinden we het erg fijn om te lezen dat de waardering van onze vier huurdersorganisaties voor ons werk en onze ambitie behoorlijk toegenomen is ten opzichte van zowel de visitatie vier jaar geleden als de tussentijdse visitatie. Zij zijn en blijven onze belangrijkste belanghebbenden, en juist hun waardering is voor ons van onschatbare waarde.

Het beeld van de solistische woningcorporatie, die op eigen houtje haar koers bepaalt én vaart, dat uit de visitatie eind 2018 naar voren kwam, is (gelukkig) niet meer actueel. Of beter gezegd ... anders actueel. Want nog steeds blijken er enkele belanghebbenden te zijn die vinden dat ZOwonen soms solistisch opereert.

Volgens de visitatiecommissie wordt dit veroorzaakt door onze heldere kernwaarden als “eigenzinnig”. De commissie beschrijft deze opvatting van belanghebbenden eerder als een perceptie dan als een feit. Dat neemt niet weg dat de commissie ons aanbeveelt er voor te waken dat deze perceptie geen eigen leven gaat leiden. Een terechte en waardevolle aanbeveling wat ons betreft!

Ook de aanbeveling dat onze nieuwe taakopvatting soms ten koste lijkt te gaan van meer basale, woning gerelateerde, zaken trekken we ons aan. Klachten moeten natuurlijk niet langer blijven liggen dan noodzakelijk is. Ons klachtenproces zijn we inmiddels aan het vernieuwen. Dat doen we in samenspraak met onze huurdersorganisaties.

Wat gaan we nu doen? Verder bouwen aan mensen. We staan op het punt onze koers te herijken. Daarin nemen we de aanbevelingen van de commissie van harte mee. We gaan onze focus opnieuw bepalen, wat aansluit bij het advies van de visitatiecommissie richting onze toekomst. De vernieuwde focus zal, mede dankzij dit onderzoek, nóg beter op de maatschappelijke opgave in ons werkgebied gaan aansluiten. De lat ligt wederom hoger dan vier jaar geleden. En dat vinden we fijn. Dat is namelijk goed voor onze bewoners en ook voor onze medewerkers!

Hartelijke groet,

Janine Godderij
Directeur-bestuurder

Louis Vroomen
Voorzitter Raad van Commissarissen

Bijlage 3: Geïnterviewde personen

Tabel B 3.1 - ZOwonen

Naam	Functie
Raad van Commissarissen	
De heer Vroomen	Voorzitter RvC
De heer Nijsten	RvC lid
De heer Cloudt	RvC lid
Directie	
Mevrouw Godderij	Directeur-bestuurder
Directieteam	
De heer Revenich	Directielid bedrijfsvoering
De heer Van Vliet	Directielid maatschappelijk presteren
De heer Gärtener	Portefeuillemanager wonen en zorg

Tabel B 3.2 - Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Huurders	
Mevrouw Prins	Secretaris Huurdersvereniging Geleen
De heer Sastrowiardho	Lid Huurdersvereniging Geleen
Mevrouw Winteraeken	Bestuurslid SHL
De heer Aretz	Voorzitter Bewonersraad ZOwonen
Gemeenten	
De heer Houtakkers	Wethouder gemeente Sittard-Geleen
De heer Cromptoets	Strategisch adviseur gemeente Sittard-Geleen
Mevrouw Kagelmaker	Beleidsmedewerker sociaal domein en wonen gemeente Sittard-Geleen
Mevrouw Delahaije	Teammanager RO gemeente Sittard-Geleen
De heer Pustjens	Wethouder gemeente Echt-Susteren
De heer Diederer	Wethouder gemeente Beek
De heer Hamers	Beleidsadviseur sociaal domein gemeente Beek
De heer Reijnders	Wethouder gemeente Beekdaelen
Mevrouw De Koster	Wethouder gemeente Beekdaelen
Mevrouw Metsemakers	Beleidsmedewerker gemeente Beekdaelen
Overige belanghebbenden	
De heer Goffin	Directeur Zuyderland
De heer Heffels	Bestuurder Radar
Mevrouw Weijers	Directeur Zorg Daelzicht
De heer Jansens	Inkoper GGZ Zorgkantoor Zuid-Limburg
Mevrouw Worms	Ouders co-operatie SAM&ZO
De heer Testroote	Bestuurder Moveoo
De heer Ubags	Directeur Van Wijnen Sittard
De heer Stuycken	Regisseur Heijmans
De heer Zonneveld	Regiomanager Zorg SGL
Mevrouw Bisschops	Manager facilitair en vastgoed SGL
De heer Hazeu	Bestuurder Wonen Limburg
De heer Clement	Bestuurder PIW
Mevrouw Eerkens	Manager PIW
De heer Smitsmans	Bestuurder Zaam Wonen

Mevrouw Schalken	Medewerker instroom studenten Bouwmensen Limburg Beek
De heer Janssen	Directeur/eigenaar Janssen Schoonmaak BV
De heer Visschers	Directeur/eigenaar Maximus BV

Bijlage 4: Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys en visitatoren

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van ZOwonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

Rotterdam, 1 mei 2022

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring voorzitter

Maarten Nieland verklaart hierbij dat de visitatie van ZOwonen in 2022 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 zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Maarten Nieland geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij ZOwonen

Rotterdam, 1 mei 2022

Maarten Nieland

Onafhankelijkheidsverklaring secretaris

Robert Kievit verklaart hierbij dat de visitatie van ZOwonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Robert Kievit heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Robert Kievit geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Robert Kievit geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij ZOwonen.

Rotterdam, 1 mei 2022

Robert Kievit

Onafhankelijkheidsverklaring commissielid

Vincent de Kwaasteniet verklaart hierbij dat de visitatie van ZOwonen in 2022 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Vincent de Kwaasteniet heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Vincent de Kwaasteniet geen zakelijke relatie met

de betreffende corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Vincent de Kwaasteniet geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij ZOWonen.

Rotterdam, 1 mei 2022

Vincent de Kwaasteniet

Bijlage 5: Curricula Vitae van de visitatoren

Voorzitter

Maarten Nieland

Naam, titel, voorletters:

Nieland, Drs., RA, M.

Geboorteplaats en –datum:

Hilversum, 26 februari 1968

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

1994 – 1998 Postdoctoraal Registeraccountant, VU Amsterdam

1990 - 1994 Doctoraal Bedrijfseconomie, VU Amsterdam

Loopbaan:

Sinds april 2017 Principal Consultant Ecorys Regions & Cities, voorzitter en projectleider visitaties woningcorporaties

2012 – 2016 Senior Manager EY, branchgroep Woningcorporaties

2011 - 2011 Senior Manager Deloitte Real Estate

1994 - 2011 Principal Manager PwC

Profielchets:

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

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

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

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

Secretaris

Robert Kievit

Naam, titel, voorletters:

Kievit, Ir./MSc, R.H.A.

Geboorteplaats en –datum:

Zwijndrecht, 30 september 1985

Huidige functie:

Principal Consultant



Onderwijs:

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

Loopbaan:

Sinds 2015 Senior Consultant Regions & Cities, Ecorys
2014 - 2015 Vastgoedadviseur, PVM Rotterdam
2013 - 2014 Projectmedewerker Vastgoedbeheer, Portaal

Profielchets:

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

Als principal consultant binnen Ecorys voert Robert verschillende advies- en onderzoeksopdrachten uit op het gebied van woningmarkt, volkshuisvesting en leefbaarheid voor woningcorporaties, gemeenten en ministeries. Daarnaast is hij betrokken bij het uitvoeren van maatschappelijke visitaties. Op basis van zijn achtergrond in de volkshuisvesting en zijn bredere kennis van de woningmarkt levert hij een belangrijke bijdrage aan het doorgronden van woningcorporaties en de volkshuisvestelijke opgaven waar zij voor staan.

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

Commissielid

Vincent de Kwaasteniet

Naam, titel, voorletters:

de Kwaasteniet, MSc, V.J.

Geboorteplaats en –datum:

Alphen aan den Rijn, 15 februari 1994



Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- | | |
|-------------|--|
| 2017 - 2018 | Master Public Administration (Governance & Management van Complexe Systemen), Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2016 - 2017 | Pre-master Bestuurskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2012 - 2016 | Bachelor Bestuurskunde, De Haagse Hogeschool |

Loopbaan:

- | | |
|--------------|--|
| 2022 – heden | Consultant Regions & Cities, Ecorys |
| 2019 - 2021 | Promovendus Bestuurskunde (PhD candidate), Erasmus Universiteit Rotterdam |
| 2018 | Onderzoeker, ProRail (stage) |
| 2015 – 2016 | Beleidsondersteuner directie Woningmarkt, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties |
| 2015 – 2016 | Beleidsondersteuner afdeling Sociaal en Economisch Beleid, gemeente Leiden |

Profiel:

Vincent is werkzaam bij Ecorys op de afdeling Regions & Cities en houdt zich bezig met het visiteren van woningcorporaties. Naast visitaties is Vincent betrokken bij onderzoeks- en adviesopdrachten in de volkshuisvesting en het sociaal domein, in lijn met zijn ervaring en affiniteit. Voorafgaand aan zijn positie bij Ecorys is Vincent werkzaam geweest aan de Erasmus Universiteit Rotterdam als promovendus. Hier heeft hij zich o.a. verdiept in de complexiteit van beleids- en besluitvormingsprocessen en onderzoek verricht naar de overheidsaanpak ten aanzien van multiproblematiek van gezinnen. In het kader hiervan heeft Vincent een praktijkrapportage geschreven over de werking 'maatwerkbudgetten' die meerdere gemeenten hanteren om de multiproblematiek van gezinnen te verhelpen. Zijn onderzoekbenadering is kwalitatief van aard.

Voor zijn werkzame periode aan de universiteit is Vincent in verschillende periodes werkzaam geweest voor ProRail, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en de gemeente Leiden.

Bijlage 6: Bronnenlijst

Tabel B 6.1 – Bronnenlijst

Geraadpleegde documentatie	
Ambities en Presteren naar Opgaven	Position paper Prestatieafspraken Ondernemingsplan(nen) Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen Jaarverslagen Periodieke rapportages Beleidsdocumenten over specifieke onderwerpen Woonvisie(s) Lokale, regionale of landelijke convenanten
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden Verslagen van overleg met belanghebbenden Onderzoeken naar klanttevredenheid
Presteren naar Vermogen (PnV)	Oordeels-/beoordelingsbrieven Aw en WSW Aedesbenchmarkcentrum (ABC): kengetallen Jaarverslagen en jaarrekeningen Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen Periodieke rapportages Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet
Governance van maatschappelijk presteren	Documenten met betrekking tot de PDCA-cyclus: ondernemingsplannen, jaarplannen en werk- of activiteitenplannen, periodieke rapportages en jaarverslagen Documenten met betrekking tot toezicht: toezicht visie, zelfevaluatie, jaarverslagen en relevante notulen van RvC-vergaderingen

Bijlage 7: Prestatietabel

Thema 1: Woningvoorraad en beschikbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningtoewijzing en doorstroming		
<p>Woonruimteverdeling:</p> <p>In de prestatieafspraken is aandacht voor de spelregels met betrekking tot de woonruimteverdeling, met bijzondere aandacht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • het doorverhuizen van 65+'ers; • het huisvesten van Housing-kandidaten; • het huisvesten van medisch urgenten. <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p>Woonruimteverdeling:</p> <p>ZOwonen heeft op twee manieren invulling gegeven aan de prestatieafspraken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ZOwonen heeft in 2019 de keuze gemaakt om aan te sluiten bij het provinciaal woonruimteverdeelsysteem Thuis in Limburg, om zodoende meer ruimte te krijgen om maatwerk in woonruimteverdeling te bieden. • ZOwonen heeft in 2019 een aantal spelregels toegevoegd/aangepast voor wat betreft de woonruimteverdeling: <ul style="list-style-type: none"> - Verlenen van voorrang voor jongeren en Housing-kandidaten op 1.200 aangewezen woningen (zie ook bijzondere doelgroepen); - Verlenen van voorrang voor 3- of meerpersoonshuishouden bij vrijkomende (grote) eengezinswoningen; - Begeleiden bij zoektocht naar een nieuwe passende woning voor medisch urgenten door ZOwonen (opgenomen bij bijzondere doelgroepen) <p>Het gevolg is dat ZOwonen meer ruimte heeft om maatwerk te bieden, waarbij sprake is van ruimte voor professionele autonomie. Op deze wijze heeft ZOwonen invulling gegeven aan de prestatieafspraken en de woonruimteverdeling passend aangepast.</p> <p>Bron: Jaarverslag 2019 (p. 9) en toelichting ZOwonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de inspanning die ZOwonen hiervoor heeft geleverd door ook zelf extra spelregels toe te voegen.</i></p>	8
Voorraadontwikkeling		
<p>Wensportefeuille:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen haar wensportefeuille realiseert en haar portefeuillestrategie herijkt en meerjarig vaststellen.</p> <p>Bron: Presentatieafspraken gemeente Sittard-Geleen 2019 (p. 2-3), Jaarverslag 2018 (p. 10).</p>	<p>Wensportefeuille:</p> <p>ZOwonen heeft in 2019 een nieuw portefeuilleplan opgesteld voor de periode 2020 tot en met 2034. Hierin is de strategie opgenomen hoe ZOwonen met de ontwikkeling van het vastgoed bijdraagt aan een fijn (t)huis voor bewoners (Portefeuilleplan 2020-2034).</p> <p>De uitgangspunten van de wensportefeuille van ZOwonen (van 2020 t/m 2034) zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een gelijkblijvende woningvoorraad; • Een transitie van hoogbouw naar laagbouw; 	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> • Een stabiele waardeontwikkeling huisvesting middels verkoop, sloop en passende woningbouw; • De focus op (bijna) energie neutrale en levensloopbestendige woningen; • Een ruimte voor wonen/welzijn en zorgwoningen; • Het continueren van het verkoopbeleid, gelet op essentiële financiële bijdrage portefeuilleplan. <p>Daarbij is het noemenswaardig om te vermelden dat ZOwonen inzet op een gelijkblijvende woningvoorraad, ondanks de dalende demografische ontwikkelingen. De aanleiding is de frictie die ZOwonen in delen van haar woningvoorraad ziet. Bovendien streeft ZOwonen naar een robuuste woningvoorraad richting de toekomst.</p> <p>Bronnen: Jaarverslagen, Portefeuilleplan 2020-2034 (p.10) en toelichting ZOwonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p>Nieuwbouw:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen in de periode van 2018 t/m 2021 399 nieuwbouwwoningen oplevert in verschillende gemeenten:</p> <p>Gemeente Sittard-Geleen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 84 woningen • 2019: 62 woningen • 2020: 182 woningen • 2021: 0 woningen • 2022: 149 woningen <p>Gemeente Schinnen/Beekdalen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 25 woningen • 2019: 0 woningen • 2020: 25 woningen • 2021: 13 woningen • 2022: 0 woningen <p>Gemeente Beek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 0 woningen • 2019: 0 woningen • 2020: 0 woningen • 2021: 0 woningen • 2022: 8 huurchalets <p>Gemeente Echt-Susteren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 0 woningen • 2019: 0 woningen • 2020: 0 woningen 	<p>Nieuwbouw:</p> <p>ZOwonen heeft in de periode van 2018 tot en met 2021 344 woningen opgeleverd in de verschillende gemeenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 46 woningen <ul style="list-style-type: none"> - 14 woningen aan de Resedastraat in Sittard-Geleen; - 22 woningen aan de Vonderstraat (fase 1) in de gemeente Schinnen; - 10 woningen aan de Kupstraat in Spaubeek in de gemeente Beek; • 2019: 60 woningen <ul style="list-style-type: none"> - 20 woningen aan de Seringenlaan in de gemeente Sittard-Geleen; - 40 woningen in Stadbroek Oost in de gemeente Sittard-Geleen; • 2020: 208 woningen, 30 intramurale woningen en 10 garages <ul style="list-style-type: none"> - 25 woningen en 10 garages aan de Vonderstraat (fase 2) in de gemeente Schinnen; - Tijdelijke units aan de Gijsselaar 2 in de gemeente Sittard-Geleen; - 12 woningen aan de Seringenlaan (fase 2) in de gemeente Sittard-Geleen; - 25 woningen aan de Petrusstraat/Heistraat in de gemeente Sittard-Geleen; - 144 zorgappartementen en woongroepen voor 30 dementerende bewoners in Hof van Serviam in de gemeente Sittard-Geleen; • 2021: 0 woningen 	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2021: 0 woningen • 2022: 5 woningen <p>In de prestatieafspraken is tevens afgesproken dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ZOwonen in gesprek is over een passende invulling voor de centrumlocatie en twee bouwblokken aan de Bernardlaan, Beatrixlaan en Oranjelaan in Echt-Susteren. • ZOwonen onderzoek het toekomstperspectief van het pand aan het Raadhuisplein in Echt-Susteren; • ZOwonen onderzoekt met de gemeente Sittard-Geleen de ontwikkeling van: <ul style="list-style-type: none"> - 30 woningen aan de President Kennedylocatie (incl. Wonen Limburg Accent); - 34 woningen in Van Arskerker; - 30 woningen in de DSM-torens (huur van Mulleners Vastgoed). - de ontwikkeling van Kerklocatie Vrangendael; - het project SAM&ZO: de gemeente creëert de juiste voorwaarden om tot verdere ontwikkeling. • ZOwonen ontvangt voor het Land van Gulick, voormalige Mavo gebouw aan de Engelenkampstraat te Sittard, uiterlijk 1 april 2022, een ontwikkel- en koopovereenkomst • ZOwonen doet in Beekdaelen onderzoek naar de revitalisering van de kern Schinnen en het realiseren van levensloopbesteede woningen in de middenhuur in Amstenrade. <p>Bron: Presentatieafspraken toelichting ZOwonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2022: 45 woningen <ul style="list-style-type: none"> - 38 woningen aan de Rembrandtstraat in Sittard - 5 woningen 'Basisschool Nieuwstadt' - 1 Chalet (Spaubeekerstraat 126) in Beek vervangen in 2022 - 1 Chalet (Hazenpad 10) Geleen wordt in 2022 vervangen. <p>Bron: Jaarverslagen en toelichting ZOwonen</p> <p>De volgende ontwikkelingen zijn er rondom de projecten die ZOwonen in het kader van nieuwbouw initieert (toelichting ZOwonen):</p> <p><u>Sittard-Geleen:</u></p> <p>Ontwikkeling van projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - President Kennedylocatie: Voor de 30 woningen is een aankoopovereenkomst in de maak. De start van de sloop staat gepland op Q4 2022 of Q1 2023. - Van Arskerker: De 34 woningen zijn verkocht en wordt nu getransformeerd t.b.v. het kind centrum. ZoWonen heeft afgezien van nieuwbouw. - DSM Toren: 30 woningen zijn niet gerealiseerd omdat het buitenlandse studenten betreft die buiten werkgebied vallen. Geen beleggingspositie voor een sociale huisvester. - Kerklocatie Vrangendael: scenariostudie lopend. - SAM&ZO: project is lopend. Besluitvorming wordt verwacht eind 2022. - Land van Gulick: Koopovereenkomst in de maak, RvC is akkoord gegaan. <p><u>Beekdaelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kern Schinnen: onderzoek naar revitalisering van de kern stagneert bij de gemeente. <p>ZOwonen geeft daarnaast aan dat de samenwerking rondom nieuwbouw met de verschillende gemeenten in haar werkgebied niet soepel verloopt. De grootste bottlenecks zijn te weinig beschikbare bouwgrond, kleine capaciteit ambtenaren en bestuurders, uitstel van besluitvorming, laag politiek draagvlak voor nieuwbouw en geen continuïteit in beleid door vierjaarlijkse verkiezingen (toelichting ZOwonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en het realiseren van nieuwbouw ondanks de uitdagingen in de verschillende gemeenten.</i></p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Aankoop:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen in 2021 overgaat tot de aankoop van 5 woningen in de gemeente Echt-Susteren.</p> <p>Bron: Prestatieafpraak Echt-Susteren 2021 (p. 5)</p>	<p>Aankoop:</p> <p>ZOWonen heeft de vijf woningen aangekocht in 2022 in de gemeente Echt-Susteren (toelichting ZOWonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<i>Sloop, samenvoeging en verkoop</i>		
<p>Sloop:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen maximaal 749 woningen sloop in verschillende gemeenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 115 woningen (aanvankelijk 81 woningen); • 2019: 87 woningen (waarvan 61 woningen in Sittard-Geleen en 26 woningen in Schinnen); • 2020: 30 woningen in Sittard-Geleen; • 2021: 464 woningen in Sittard-Geleen en 53 woningen in Beekdaelen (2 sloop woningen zijn begroot in 2020); • 2022: 130 woningen in Sittard-Geleen. <p>Bron: Prestatieafspraken en toelichting ZOWonen</p>	<p>Sloop:</p> <p>ZOWonen heeft in de periode van 2018 tot en met 2021 608 woningen gesloopt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 115 woningen; <ul style="list-style-type: none"> - 4 woningen Resedastraat t.b.v. nieuwbouw; - 111 woningen Stadbroek t.b.v. nieuwbouw; • 2019: 71 woningen; • 2020: 36 woningen in Stadbroek in Sittard-Geleen; • 2021: 386 woningen; • 2022: start sloop van 130 woningen aan De Baenie. Gereed in 2023. <p>Bronnen: Jaarverslagen en toelichting ZOWonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p>Samenvoeging:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen in het kader van de beschikbaarheid van woningen in Sittard-Geleen woningen samenvoegt;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 8 woningen in Sittard-Geleen • 2019: 22 woningen naar 11 woningen in Sittard-Geleen <p>Bron: Prestatieafpraak Sittard-Geleen 2019 (p. 4) en 2018 (p. 3)</p>	<p>Samenvoeging:</p> <p>ZOWonen heeft invulling gegeven door woningen in de Philipsbuurt niet samen te voegen, maar de bovenwoningen af te sluiten.</p> <p>Bron: toelichting ZOWonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p>Verkoop:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen woningen verkoopt, onder andere op herstructureringslocaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 50 woningen (waarvan 40 DAEB en 10 niet-DAEB); • 2019: 50 woningen (waarvan 30 DAEB en 20 niet-DAEB); • 2020: 51 woningen (aanvulling ZOWonen) • 2021: 44 woningen (waarvan 36 DAEB en 4 niet-DAEB); • 2022: 44 woningen 	<p>Verkoop:</p> <p>ZOWonen heeft 216 woningen verkocht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 51 woningen (waarvan 43 DAEB en 8 niet-DAEB) • 2019: 35 woningen (waarvan 30 DAEB en 5 NDEAB) (verkoop NDAEB complex Smithlaan in Sittard is uiteindelijk pas in 2020 verkocht i.p.v. 2019) • 2020: 51 woningen (aanvulling ZOWonen) • 2021: 45 woningen (aanvulling ZOWonen) • 2022: 34 woningen (aanvulling ZOWonen) <p>Kenmerkend voor het verkoopbeleid van ZOWonen is dat ze een sociaal verkoopbeleid heeft gevoerd</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Bron: Prestatieafspraken Sittard-Geleen 2019 (p. 3), Prestatieafspraken Sittard-Geleen 2018 (p. 2), Prestatieafspraken Sittard-Geleen 2021 (p. 8) en Prestatieafspraken Beek 2021 (p. 6)</p>	<p>gedurende de visitatieperiode. Dit beleid schrijft voor ZOwonen poogt de baten voor de koper te vergroot. Dat uit zich onder andere in uitvoeringsafspraken. Enkele van deze afspraken zijn dat ZOwonen woningen verkoopt aan zittende huurders, ZOwonen de koopmarkt niet wil verstoren door kortingsregels toe te passen en ZOwonen als verkoper een volledig bouwkundig rapport overhandigt in de rol van verkoper. Ook stuurt ZOwonen met dit sociaal beleid op bediening van doelgroepen in kleine kernen, bijvoorbeeld door starters in kernen 4 weken voorrang te geven in het verkooptraject.</p> <p>Bron: Jaarverslagen en toelichting ZOwonen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p>Beoordeling commissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat ZOwonen ten aanzien van de beschikbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOwonen heeft een aanzienlijk groot deel nieuwbouwwoningen opgeleverd gedurende de visitatieperiode. In de komende jaren zal de voorraad verder groeien met de voorgenomen nieuwbouwplannen. Parallel hieraan heeft ZOwonen een sociaal verkoopbeleid gevoerd ten gunstige van haar huurders.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,3

Thema 2: Betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Integraal huurbeleid:</p> <p>In de prestatieafspraken is vastgelegd dat ZOwonen een integraal huurbeleid voor de periode van 2021 tot en met 2024 opstelt met onder andere de volgende maatregelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Een gemiddelde streefhuurprijs van 75% (daling van 3%); Het gelijk oversteken met kale huur voor medische urgentie en 65+ naar een passende (zorg)woning Een huurverlaging en huurbevrozing in overeenstemming met de spelregels uit het sociaal huurakkoord. ZOwonen brengt in 2021 tevens in beeld welke woningcomplexen nog een energielabel E, F of G hebben in het kader van de huurbevrozing op de hoge energielabel in 2022. Het doorvoeren van een inkomensafhankelijke huurverhoging maximaal tot aan werkelijke streefhuur i.p.v. markthuur. De extra huurinkomsten vanuit de inkomensafhankelijke huurverhoging worden ingezet voor investeringen in de sociale woningvoorraad. Het niet doorvoeren van huurverhoging bij verduurzaming, wél een vergoeding betalen voor zonnepanelen (€2 per paneel). 	<p>Integraal huurbeleid:</p> <p>ZOwonen heeft een integraal huurbeleid opgesteld en geïmplementeerd, waarbij:</p> <ul style="list-style-type: none"> ZOwonen heeft de gemiddelde huursom laten dalen met 3%: van 78% naar 75%. ZOwonen heeft het 'gelijk oversteken-principe' bij senioren toegepast, hetgeen betekent dat senioren in hun volgende woning een gelijke huur kunnen ontvangen, op het moment dat de huurprijs een belemmering vormt. ZOwonen heeft de sociale huur als de huren in de vrije sector bevroren in 2021, in het verlengde van de keuze van het kabinet om de sociale huur te bevroren voor één jaar vanaf juli 2021. Daarnaast is de huur voor 1.050 huurders met een laag inkomen verlaagd naar de eerste of tweede aftoppingsgrens: een gemiddelde daling van 6,2% van de huurprijs. Voor 35 huurders is maatwerk geleverd met een gemiddelde daling van 6,6% in de huurprijs opleverde. Er zijn afspraken gemaakt met huurdersorganisaties dat woningen die volgens de planning binnen nu en 10 jaar gesloopt worden, met een E, F of G label, vanaf 2022 geen jaarlijkse 	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> Het aftoppen van huren op het moment dat de huurprijs boven een bepaalde huurgrens komt. 	<p>huurverhoging meer krijgen (Jaarverslag 2021, p.84).</p> <ul style="list-style-type: none"> ZOwonen heeft inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd tot aan de werkelijke streefhuur. De opbrengsten zijn ingezet voor investeringen in de sociale voorraad (toelichting ZOwonen, Jaarverslag 2021). ZOwonen heeft 912 woningen voorzien van comfort verbetering, zoals vloerisolatie, spouwmuurisolatie, zolderisolatie, vervangen van glas minder dan HR, of ventilatiesystemen. De huurders hoeven hier geen huurverhoging voor te betalen (Jaarverslag 2021, p.12). ZOwonen heeft 2018 en 2019 de huurprijzen voor jongeren en Housing-kandidaten indien nodig afgetopt. <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de extra inzet gericht op het voeren van een sociaal huurbeleid waarbij in het belang van de huurders wordt gedacht en gehandeld.</i></p>	
<p>Huurverhoging:</p> <p>In het prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen de volgende huurverhogingen doorvoert:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018 0,4% - 2,4% 2019: 0,6% - 1,6% 2020: 0% - 2,6% 2021: inflatie - 0,4% 2022: inflatie - 0,5% <p>Daarnaast is ook afgesproken dat er een inkomensafhankelijke huurverhoging moet worden toegepast. De extra inkomsten hieruit moeten worden geïnvesteerd in de sociale huurwoningvoorraad.</p> <p>De woningen van ZOwonen die per 1 juli 2022 een E, F of G energielabel hebben, krijgen géén huurverhoging (conform integraal huurbeleid 2021-2024). Deze gemiste huurinkomsten worden niet doorbelast aan andere bewoners omdat de reguliere huurverhoging tussen de 0% en maximaal inflatie (tot aan de streefhuur) bedraagt.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p>Huurverhoging:</p> <p>ZOwonen heeft de volgende huurverhogingen, excl. inkomensafhankelijke huuraanpassing, doorgevoerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018: 1,75% 2019: 1,36% 2020: 2,18% 2021: 0% 2022: 1,6% <p>Bron: Jaarverslagen en toelichting ZOwonen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p>Passend toewijzen:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen, in overeenstemming met wet- en regelgeving, 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een woning onder de aftoppingsgrens aan biedt (passend</p>	<p>Passend toewijzen:</p> <p>ZOwonen heeft woningen passend toegewezen:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018: 95,4% (EU-norm: 94,4% - 3,2% - 2,4%) 2019: 96,0% (EU-norm: 93,6% - 4,3% - 2,1%) 2020: 97,0% (EU-norm: 93,9% - 3,1% - 3,0%) 	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>toewijzen). ZOwonen zet 10% vrije ruimte vanuit de EU-norm in voor het huisvesten van middeninkomens: de huishoudens met een inkomen tussen de EU-grens tot aan € 51.000. Omdat dit bijdraagt aan een gemêleerde buurten en wijken is afgesproken met gemeenten en huurdersorganisaties dat de vrije ruimte van 7,5% opgerekt wordt naar maximaal 15% (de verwachting is dat in 2022 circa 10% van de sociale huurwoningen wordt toegewezen aan huishoudens met een inkomen boven de EU-grens tot aan de €52.000).</p> <p>Bron: Prestatieafspraken (bijvoorbeeld Echt-Susteren 2018, p. 1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2021: 97,3% (EU-norm: 92,4% - 4,5% - 3,1%) • 2022: 96,9% t/m M9 <p>Bron: Jaarverslagen en toelichting ZOwonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	
<p>Vroegsignalering en doorbraakmethode:</p> <p>In het <i>Woonlastenpact</i> voor 120.000 Limburgse huishoudens is ZOwonen samen met een zevental andere woningcorporaties overeengekomen om gezamenlijk vroegtijdig financieel ongezonde situaties te signaleren en van adequate afgestemde hulp te voorzien. Daarbij is het belang van samenwerking met andere partners (niet zijnde corporaties) nadrukkelijk onderstreept. Deze overeenkomst wordt ingevuld via de prestatieafspraken, via het eigen beleid en via de Voorzieningswijzer.</p> <p>In de prestatieafspraken is concreet afgesproken dat ZOwonen samen met hulpverleningsinstanties en huurdersorganisaties bijdraagt aan armoedebestrijding. Daarbij is het streven om huisuitzetting voorkomen. Vanaf 2021 sluit ZOwonen met een aantal woningcorporaties aan bij een convenant ten aanzien van Vroegsignalering en Schulden. De woningcorporaties willen als gevolg van de Coronacrisis met de C8 gezamenlijk komen tot een middel om vroegsignalering zo breed mogelijk op te pakken met meerdere belanghebbenden die zicht hebben op betalingsproblemen bij huurders.</p> <p>ZOwonen voert een actief incassobeleid, waarbij de huurachterstanden worden teruggebracht door in een vroeg stadium te kiezen voor een persoonlijke benadering en aanmelding bij Plangroep. De samenwerking met Plangroep en de gemeenten via het convenant 'Voorkomen huisuitzettingen' zal worden gecontinueerd.</p> <p>ZOwonen en Wonen Limburg organiseren in 2022 een inspiratiesessie tussen uitvoerende professionals en beleidsmedewerkers op het snijvlak van schuldhulpverlening, WMO en beschermd wonen. Doel</p>	<p>Vroegsignalering en doorbraakmethode:</p> <p>ZOwonen heeft een grote rol in de totstandkoming van het <i>Woonlastenpact</i> gehad. Daarnaast heeft ZOwonen interne werkafspraken gemaakt. De incassoafdeling van ZOwonen is bijvoorbeeld omgevormd tot het team financiële coaches, waarbij het uitgangspunt is dat het team zich flexibel richting huurders opstelt.</p> <p>ZOwonen heeft op het gebied van vroegsignalering van financieel ongezonde situaties werkafspraken met andere (semi-)publieke organisaties gemaakt. Zodra meerdere organisaties een betaalachterstand signaleren wordt binnen twee weken een gesprek geïnitieerd door de betreffende gemeente. Daarnaast zijn de financiële coaches van ZOwonen zichtbaar in de wijk. Indien nodig worden de huisbezoeken van de financiële coaches in samenwerking met bijvoorbeeld de gemeentelijke kredietbanken en maatschappelijk werkers geïntensifieerd. Daarbij wordt niet alleen gezocht naar een oplossing voor een huurachterstand, maar wordt aandacht besteed aan de achterliggende oorzaak en het voorkomen van verdere problemen. Dit wordt de doorbraakmethode genoemd. Het uitgangspunt hiervan is dat bewoners centraal staan (i.p.v. de transactie) en dat gestuurd wordt op het aanwakkeren van eigen kracht van gezinnen om problemen aan te pakken. Kenmerkend hiervoor is dat ZOwonen in beginsel elke betalingsregeling accepteert, ook als het 1 euro per week is. Dit proces wordt bevorderd door het persoonlijk contact en de vertrouwensrelatie tussen hulpverlener en het gezin. In deze strategie hanteert ZOwonen een vijftal uitgangspunten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De focus ligt op bewoners, niet op de transactie. 2. ZOwonen gaat uit van de eigen kracht van huurders, maar wel met realiteitszin. 3. Betaalbaarheid is een keten-aangelegenheid. 	9

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>hiervan is om draagvlak te creëren voor het invoeren van de doorbraakmethode. Deze methode geeft bewoners in een uitzichtloze situatie perspectief met behulp van een individueel doorbraakplan. Dit met als doel de bureaucratie tussen organisaties te ondervangen en de financiële draagkracht te vergroten.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken 2022 Bron: Woonlastenpact voor 120.000 Limburgse huishoudens, Convenant Vroegsignalering van Schulden (p. 4-5), (p. 2-3) en Prestatieafspraken Echt-Sustersen 2018 (p. 4)</p>	<p>4. ZOwonen doet zoveel mogelijk op eigen kracht vanuit onze vertrouwensrelatie.</p> <p>5. ZOwonen accepteert in beginsel elke betalingsregeling en maken humaan zakelijke afwegingen.</p> <p>Noemenswaardig is daarnaast dat ZOwonen proactief actie onderneemt. Als er sprake is van een ontslaggolf wordt contact opgenomen met de betreffende medewerkers om hun alert te maken op het risico van het ontstaan van huurachterstanden en wordt gewezen op de wegwijzer naar hulp. Daarnaast is het bewonersportal geïntroduceerd, waarbij bewoners zelf online inzage in hun betalingen hebben en waarbij zij direct online betalingen kunnen verrichten. De invulling van de incassoprocessen wordt in samenwerking met andere corporatie in de provincie Limburg besproken.</p> <p>Bron: Jaarverslagen en toelichting ZOwonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent drie pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave, het actief opzoeken van haar ketenpartners rondom vroegsignalering en de wijze waarop de aanpak van ZOwonen is vormgegeven (doorbraakmethode) die tot doel heeft om vanuit het belang van de huurder te denken en te handelen.</i></p>	
<p>Beoordeling commissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat ZOwonen ten aanzien van Betaalbaarheid ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOwonen houdt een aanzienlijk deel van haar voorraad betaalbaar voor haar doelgroep én denkt hierin vanuit het perspectief van de huurder. Daarnaast hanteert ZOwonen een zeer sociaal beleid omtrent betalingsachterstanden (vroegsignalering en doorbraakmethode) waarbij het perspectief van de huurder en de vertrouwensrelatie tussen professional en huurder voorop staat.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,8

Thema 3: Huisvesting bijzondere doelgroepen

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Housing:</p> <p>Housing is opgericht in het samenwerkingsverband in de Westelijke Mijnstreek en Parkstad. Het betreft een samenwerking tussen corporaties, gemeenten en zorgorganisaties om van intramuraal naar extramuraal te gaan. Het betreft een zorginhoudelijk proces waarin de doelgroep gescreend wordt op de mogelijkheden van hun terugkeer in de samenleving, waarna zij gedurende twee jaar door zorgorganisaties begeleid worden. Het doel is om zelfstandig wonen voor mensen met een zorgvraag op verantwoorde wijze mogelijk te maken. In 2021 wordt <i>Housing 2.0</i> ontwikkeld en geëvalueerd om van daaruit te komen tot een passend aanbod.</p>	<p>Housing:</p> <p>ZOwonen heeft woningen voor Housing toegewezen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017 t/m 2018: 49 woningen (resterende 4 woningen meegenomen in taakstelling 2019) • 2019: 60 woningen • 2020: 62 woningen • 2021: 53 woningen • 2022: 53 woningen <p>ZOwonen heeft naast het invullen van de taakstelling een grote rol in het Housing-programma vervuld. ZOwonen is in 2018 gestart met de implementatie van de nieuwe zorgvisie. ZOwonen droeg bijvoorbeeld bij</p>	9

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In het jaarverslag van ZOWonen is aangegeven dat ZOWonen een taakstelling heeft op het gebied van Housing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2017 en 2018: 53 woningen • 2019: 57 woningen • 2020: 83 woningen • 2021: 53 woningen • 2022: 60 woningen <p>Bronnen: Jaarverslagen en toelichting ZOWonen</p>	<p>aan de doorontwikkeling van Housing naar een breder inzetbaar loket. Daarbij is gestart met buurtbemiddeling en werden woningen financieel bereikbaar gemaakt voor de GGZ-doelgroep. Het uitgangspunt is een nieuwe aanpak, die nadrukkelijk oog heeft voor de dienstverlenende aspecten bovenop de vastgoedrol van ZOWonen. ZOWonen heeft in 2018 onder andere de operationele samenwerking met Vivantes in de toewijzing van zorgwoningen versterkt</p> <p>Tenslotte is een noemenswaardig resultaat van het Housing-programma is dat 90 tot 95% van de cliënten via Housing na 2 jaar geen betalingsachterstanden of overlast laat zien.</p> <p>Bron: Jaarverslagen en toelichting ZOWonen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent drie pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de rol die ZOWonen heeft vervuld in het Housing-programma (als onderdeel van de vernieuwde zorgvisie).</i></p>	
<p>Statushouders:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen de inspanningsverplichting op zich neemt om een evenredig deel van de taakstelling in de huisvesting van statushouders op zich te nemen. Het uitgangspunt is de verdeelsleutel op basis van het aantal corporatiewoningen in elke gemeente (naar rato): Sittard Geleen 79%, Beek 100%, Beekdaelen 36%, Echt-Susteren 36%.</p> <p>Voor ZOWonen komt de taakstelling neer op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 144 statushouders (129 statushouders gecorrigeerd voor overschot 2017) • 2019: 114 statushouders (waarvan 28 uit 2018) • 2020: 102 statushouders (waarvan 24 uit 2019) • 2021: 204 statushouders (waarvan 30 uit 2020). • 2022: 194 statushouders <p>Voor het huisvesten van statushouders is in 2021 afgesproken dat niet meer dan 10% van de verhuringen mogen plaatsvinden aan de statushouders. ZOWonen neemt de taakstelling geheel voor haar rekening en samen met de gemeenten wordt een visie op het huisvesten van statushouders ontworpen.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken, jaarverslag 2019 (p. 8), jaarverslag 2018 (p. 14) en toelichting ZOWonen</p>	<p>Statushouders:</p> <p>ZOWonen heeft het volgende aantal statushouders gehuisvest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 148 statushouders • 2019: 90 statushouders • 2020: 72 statushouders • 2021: 36 statushouders • 2022: 109 statushouders t/m M9 <p>ZOWonen is voor wat betreft het huisvesten van statushouders afhankelijk van het aantal koppelingen door het COA. Bovendien is het huisvesten van statushouders vaak lastig vanwege de grootte van het huishouden en/of vanwege medische beperkingen. De druk is hoog. In de overleggen met gemeenten en COA komt naar voren dat er in het begin van de keten problemen zijn die voor de achterstanden zorgen (toelichting ZOWonen).</p> <p>Bron: jaarverslag 2019 (p. 8), jaarverslag 2018 (p. 14), jaarverslag 2021 (p. 22) en toelichting ZOWonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p>Woonwagenlocaties:</p>	<p>Woonwagenlocaties:</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen in verschillende gemeenten woonwagenlocaties overneemt van de gemeente. ZOwonen en de gemeenten zoeken samen naar oplossingen voor het ontbreken van opstal bij de standplaatsen en huurwagens op de woonwagenlocaties.</p> <ul style="list-style-type: none"> In de gemeente Beek wordt naar aanleiding van externe onderzoek gekeken naar de mogelijke uitbreiding van woonwagenstandplaatsen en het herstructureren van woonwagenlocaties Bosserveldlaan; In Beekdaelen wordt gekeken naar de overdracht van de woonwagenlocaties aan de Veeweg in Schinnen en Verlengde Lindelaan in Oirsbeek; In Sittard-Geleen wordt gekeken naar de overname van woonwagenlocaties aan Tudderenderweg. <p>Bron: o.a. Prestatieafpraak Sittard-Geleen 2019 (p. 5, 10), Prestatieafpraak Beekdaelen 2021 (p. 18).</p>	<p>Binnen de gemeente Sittard-Geleen zijn er nog twee woonwagenlocaties eigendom van de gemeente waarover afspraken zijn gemaakt aangaande overname, te weten Tudderenderweg Sittard en Obbichterweg te Obbicht. Voor beide locaties geldt dat ZOwonen deze pas overneemt als er een zogenaamde nul situatie door de gemeente is gecreëerd. Het is de bedoeling dat deze locatie in de loop van 2021 door de aannemer wordt opgeleverd waarna ZOwonen de locatie aan de Tudderenderweg overneemt. Voor de Obbichterweg heeft de gemeente nog geen plannen c.q. planning. Overname van deze locatie valt dan ook niet op korte termijn te verwachten.</p> <p>Momenteel is het traject nog lopend, maar er is te weinig handhavingscapaciteit bij de gemeente. Het is lastig te plannen. De intentie van ZOwonen is nog steeds om het project te realiseren (toelichting ZOwonen).</p> <p>Verder is het de bedoeling dat ook de drie locaties (Limietweg, Veeweg en Verlengde Lindenlaan) van de voormalige gemeente Schinnen door ZOwonen worden overgenomen. Daarbij moet door de gemeente eveneens eerst een nul situatie gecreëerd worden. Deze nul situatie zal niet op korte termijn zijn gerealiseerd, dus overname laat nog op zich wachten. Het is afhankelijk van de voortgang van de gemeente. In het verleden zijn reeds afspraken gemaakt t.a.v. het beheer. De administratie wordt door ZOwonen / PIM Zuid gevoerd en er wordt jaarlijks met de gemeente afgerekend.</p> <p>Indien er een nulsituatie en erfpacht- of opstalconstructie is gerealiseerd neemt ZOwonen de locatie aan de Limietweg over. Naar aanleiding van het geformuleerde beleid van de gemeente met betrekking tot behoefteonderzoek woonwagenstandplaatsen. De locaties aan de Veeweg en Verlengde Lindelaan volgen onder dezelfde voorwaarde en constructies.</p> <p>ZOwonen heeft middels erfpacht de standplaatsen overgenomen. Het gros van de opstallen zijn eigendom van de bewoners. Indien de opstal geen eigendom is van de bewoner, dan betreft het een huurwagen/huurchalet.</p> <p>Bron: toelichting ZOwonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Implementatie van zorgvisie: zorggeschikt, ontmoeting en toegankelijke woningen</p> <p>ZOwonen zet in op de implementatie van de herijkte zorgvisie en een vertaling naar een programma waarbij ingezet wordt op samenwerking met andere woningcorporaties.</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen op basis van onderzoek de zorggeschiktheid van haar woningvoorraad bepaalt. Daarbij dient na te worden gegaan in hoeverre de vraag naar zorgwoningen aansluit bij de beschikbare woningvoorraad van ZOwonen.</p> <p>Daarnaast dient ZOwonen rekening te houden met het gemeentelijk beleid om in iedere kern een gemeenschapshuis te realiseren (accommodatie waar naast ontmoeting ook zorgactiviteiten kunnen plaatsvinden zoals opvang van senioren).</p> <p>ZOwonen voegt door nieuwbouw en renovatie toegankelijke woningen toe aan het woningaanbod. ZOwonen heeft in 2022 toegankelijke woningen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • BAT-score 1: 2 + 0 wandelstok geschikte woningen; • BAT-score 2: 75 + 0 rollator bewoonbare woningen; • BAT-score 3: 33 + 5 rollator bewoonbare woningen; • BAT-score 4: 0 + 0 woningen verpleeghuis. <p>ZOwonen stelt een memo op waarin standpunten zijn opgenomen ten behoeve van de toenemende mate van afhankelijkheid van een scootmobiel.</p> <p>Bronnen: Prestatieafspraken 2019 en 2021</p>	<p>Zorggeschikt en ontmoeting: zorggeschikt, ontmoeting en toegankelijke woningen</p> <p>In 2021 heeft ZOwonen een nieuw stevig fundament gelegd met gemeenten en zorginstellingen voor meer efficiëntie en slimmer werken bij de toevoer van projecten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op het gebied van relaties met ketenpartners is de behoefte van SGL/Daelzicht momenteel in beeld. De behoefte van Zuyderland is aangescherpt onder andere o.b.v. trendrapportage Zorgkantoor/WLZ. • Op het gebied van vastgoed wordt, ten aanzien van IVB-inpassing zorgvastgoed, wonen en zorg zo veel mogelijk gescheiden. • Er nu een betere procesaansluiting tussen de WMO en medische urgenties <p>Met betrekking tot zorggeschiktheid van de woningvoorraad heeft ZOwonen heeft in haar portefeuillestrategie invulling gegeven aan de prestatieafpraak. Allereerst heeft ZOwonen aan de hand van dossieronderzoek en steekproeven de hoeveelheid zorggeschikte woningen geïnventariseerd. In de portefeuillestrategie is op basis van de inventarisatie gericht aandacht besteed aan het uitbreiden van de woningvoorraad voor zorggeschiktheidscategorieën.</p> <p>Om te toewijzing van zorggeschikte woningen te verbeteren werkt ZOwonen samen met Wonen Limburg, Woonpunt en Zaam Wonen aan een indeling die ervoor zorgt dat voor alle partijen duidelijk is welke mate van zorggeschiktheid mogelijk is in de woning. Het gevolg is dat een gemeente bewoners eveneens sneller kan helpen bij WMO-aanvragen doordat zij helder in beeld heeft welke eigenschappen een woning heeft. ZOwonen gebruikt hiervoor de BAT-indeling die op meerdere plaatsten in Nederland wordt toegepast. In het proces van toewijzing biedt ZOwonen bovendien zelf proactief woningen aan in plaats van dat de zorgbehoevenden zelf initiatief moeten tonen.</p> <p>Bron: Jaarverslag 2019 (p. 14) en toelichting ZOwonen</p> <p>Bron: Jaarverslag 2021, toelichting ZOwonen.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de actieve houding die ZOwonen inneemt rond de implementatie van de zorgvisie. Dit uit zich in actief haar ketenpartners</i></p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<i>opzoeken (gemeenten, huurders, zorg- en welzijnspartijen en corporaties) en gezamenlijk werken aan opgaven binnen het thema zorg & wonen.</i>	
<p>Matchingspunt Midden Limburg, trajecthuizen en kanskrachtwoningen:</p> <p><u>Trajecthuizen:</u> ZOWonen stelt in 2022 twee trajecthuizen ter beschikking voor de maatschappelijke opvang, waarbij in de samenwerking met Moveoo randvoorwaardelijk de beheers- en borgingsafspraken worden vastgelegd door een samengestelde werkgroep.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken 2022</p> <p><u>Matchingspunt Midden Limburg</u> Via het Matchingspunt Midden Limburg worden mensen vanuit maatschappelijke opvang en beschermd wonen en mensen die door de zorg- of ondersteuningsvraag niet op reguliere wijze aan een woning komen gehuisvest. De woningcorporaties in Midden-Limburg stellen hiervoor in 2022 gezamenlijk maximaal 100 woningen beschikbaar.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken 2022</p> <p><u>Kanskrachtwoningen:</u> De gemeente Sittard-Geleen en ZOWonen komen tot de realisatie van 15 kanskrachtwoningen 2022 voor jongeren zonder indicatie, waarbij wordt gestreefd naar een gelijke ontwikkeling binnen de maatschappij.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p><u>Trajecthuizen:</u> ZOWonen heeft in het kader van maatschappelijke opvang, een eerste trajecthuis in voorbereiding. Dit betreft een pand in Beek en ligt ter beoordeling bij de gemeente momenteel. Er is daarnaast een haalbaarheidsonderzoek lopend (toelichting ZOWonen).</p> <p><u>Matchingspunt Midden Limburg:</u> In de visitatieperiode heeft ZOWonen, in het kader van opvang bieden bescherm wonen, 46 woningen aangeboden in samenwerking met Housing.</p> <p>toelichting ZOWonen.</p> <p><u>Kanskrachtwoningen:</u> ZOWonen heeft voor kanskracht 38 woningen aangekocht in Geleen (7-8 vhe) (toelichting ZOWonen).</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de actieve houding die ZOWonen inneemt om voor verschillende (urgenten) doelgroepen huisvestingsplekken te realiseren in afstemming met ketenpartners.</i></p>	8
<p>Beoordeling commissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat ZOWonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOWonen heeft in overeenstemming met de afspraken statushouders gehuisvest en heeft aandacht voor uitstromende cliënten uit maatschappelijke instellingen. Benoemingswaardig te benoemen is de vernieuwde zorgvisie waarin ZOWonen actief de samenwerking met ketenpartners opzoekt om gezamenlijk het thema wonen en zorg vorm te geven.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,8

Thema 4: Kwaliteit woningen en woningbeheer

Opgaven	Prestaties	Cijfer
Woningkwaliteit		
<p><u>Renovatie:</u> In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen renovatieprojecten met 684 woningen uitvoert ten behoeve van woningkwaliteit en duurzaamheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018: 15 woningen (alle woningen in Sittard-Geleen); 	<p><u>Renovatie:</u> ZOWonen heeft 751 woningen gerenoveerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> 2018: 111 woningen <ul style="list-style-type: none"> 96 appartementen in de Carmelflats in Beek; 15 woningen in Gansbeek/Venbeek in Sittard-Geleen; 	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> • 2019: 335 woningen (waarvan 143 woningen in gemeente Sittard-Geleen en 144 woningen in gemeente Beek); • 2020: 286 woningen (waarvan 268 in Geleen en 18 in Sittard); • 2021: 48 woningen (alle woningen in Sittard-Geleen); • 2022: 83 woningen (alle woningen in Sittard-Geleen) <p>Bron: prestatieafspraken en toelichting ZOWonen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2019: 299 woningen <ul style="list-style-type: none"> - 284 appartementen in de Carmelflats in Beek; - 15 woningen aan de Dr. Poelsstraat Einighausen; • 2020: 293 woningen <ul style="list-style-type: none"> - 25 woningen aan de Petrusstraat en Heistraat Sittard-Geleen (restauratie Rijksmonument) - 128 portieketagewoningen aan de Jos Klijnenlaan e.o. in Sittard-Geleen; - 140 galerijwoningen in de Van Goyenflat in Sittard-Geleen; • 2021: 48 woningen <ul style="list-style-type: none"> - 48 woningen aan de Burgemeester Schrijenstraat in Sittard-Geleen. • 2022: 34 woningen Haagsittard in Sittard-Geleen. Start in Vermeerstraat. <p>Bron: Jaarverslagen</p> <p>Daarnaast heeft ZOWonen gewerkt aan een vernieuwende aanpak bij renovatieprojecten: huurders worden persoonlijk benaderd en betrokken. Een voorbeeld hiervan is het project Restauratie Rijksmonument Petrusstraat en Heistraat in Sittard-Geleen, waarbij sprake was van een ingrijpende renovatie waarbij huurders nauw zijn betrokken.</p> <p>Bron: Jaarverslagen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de woningen die ZOWonen, bovenop de afspraak, meer heeft gerenoveerd op een manier waarbij de huurders zeer actief betrokken zijn geweest.</i></p>	
Energie en duurzaamheid		
<p>Verduurzaming:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen woningen met een E-, F- of G-label renoveert, zodat de gemiddelde energie-index daalt. ZOWonen streeft naar een gemiddelde energielabel B in 2021 en energielabel A in 2034. Woningen met een label D of lager worden als eerste aangepakt.</p> <p>ZOWonen verduurzaamt woningen (schilverbeteringen):</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 1.000 woningen (€ 6 mln.) • 2019: ruim 1.100 woningen (€ 11 mln.) • 2020: 1.040 woningen (€ 12 mln.) • 2021: 1.158 woningen <ul style="list-style-type: none"> - Echt-Susteren: 98 woningen - Sittard-Geleen: 481 woningen 	<p>Verduurzaming:</p> <p>De gemiddelde energie-index van de woningvoorraad van ZOWonen heeft zich als volgt ontwikkeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 1.68 • 2019: 1.60 • 2020: 1.57 <p>In 2021 is overgestapt naar een andere meetmethodiek, de zogenoemde EP2 uitgedrukt in kWh/m²</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2021: 222,59 kWh/m² • 2022: 205,27 kWh/m² (t/m M9) <p>Daarbij staan in de visie van ZOWonen ten aanzien van energie en duurzaamheid 3 mijlpalen centraal. In 2021 wil ZOWonen, conform het sectorconvenant, een</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<ul style="list-style-type: none"> - Beek: 579 woningen (2021-2023) - Beekdaelen: Geen specifieke afspraak • 2022: <ul style="list-style-type: none"> - Echt-Susteren: 96 woningen - Sittard-Geleen: 410 woningen - Beek: 579 woningen (2021-2023) - Beekdaelen: 56 woningen <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p>gemiddeld energielabel B voeren. In 2034, horizon van de Portefeuillestrategie 2018, wil ZOwonen met haar voorraad op label A zitten en de laatste mijlpaal is dat ZOwonen op lange termijn streeft naar CO2-neutraliteit.</p> <p>In het duurzaamheidsbeleid van ZOwonen worden woningen bij renovatie verduurzaamd en is in het bijzonder aandacht voor de schilaanpak. Dit betreft een extra aanpak bestaande uit het isoleren van spouwmuren, daken en vloeren alsook aan het aanbrengen van HR++ glas en mechanische ventilatie. Deze projecten stonden, naast het verminderen van de energierekening, tevens in het teken van het verhogen van het bewonerscomfort.</p> <p>ZOwonen heeft de kwaliteit en het comfort van woningen verbeterd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2018: 270 woningen • 2019: 783 woningen • 2020: 957 woningen • 2021: 912 woningen • 2022: 555 woningen. (Verwachting op dit moment, is nog lopende, mensen kunnen nog weigeren en hier kunnen nog losse woningen vanuit mutatie aan worden toegevoegd) <p>Bronnen: Jaarverslagen en toelichting ZOwonen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege de omvangrijke prestatie door ZOwonen en de daling van de energie-index. ZOwonen heeft een woningvoorraad met uitdagingen, veel woningen zijn voor 1980. De prestatie is ook afhankelijk van instemming van de huurders. .</i></p>	
<p>Bewustwording:</p> <p>In de prestatieafspraken van 2021 is afgesproken dat huurders bewust worden gemaakt over duurzaamheid en energiebesparing. De woningcorporaties zetten in op het verminderen van energieverbruik door te werken aan bewustwording en gedragsverandering bij huurders, bijvoorbeeld door middel van het geven van voorlichting over het gebruik van nieuwe installaties, het geven van tips over energiebesparing, het inzetten van heldere documentatie of het organiseren van bijeenkomsten.</p> <p>De gemeente en corporaties trekken in 2022 samen op in verdere inzet van de energiecoaches t.b.v. de bewoners. Deze inzet is naast de betaalbaarheid,</p>	<p>Bewustwording:</p> <p>ZOwonen heeft energiecoaches die op pad gaan om bewoners bewust te maken van stookgedrag en hen te helpen met besparen van energie.</p> <p>In het kader van het vergroten van de bewustwording, heeft ZOwonen verschillende acties ondernomen zoals de pilot energiecoaches, wedstrijd i.s.m. Gemeente Beek en Driven by Value en de voorschotanalyses hoogbouw.</p> <p>Bron: Jaarverslag 2021</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>eerder genoemd de energiearmoede gericht op de menselijke bewustwording bij dit relevante onderwerp.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken</p>		
<p>Zonnepanelen:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen op nieuwe en bestaande woningen zonnepanelen plaatst, waarbij geen huurverhoging wordt doorgevoerd:</p> <p>2021:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echt-Susteren: 80 woningen • Sittard-Geleen: 626 woningen (ca. 8 per woning) (in samenwerking met Wonen Limburg) • Beek: Geen specifieke afspraak • Beekdaelen: 87 woningen (ca. 609 zonnepanelen) <p>2022:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echt-Susteren: 128 woningen (ca. 928 zonnepanelen) • Sittard-Geleen: 1.100 woningen (ca. 6.907 zonnepanelen) • Beek: 167 woningen (ca. 1.256 woningen) • Beekdaelen: 81 woningen (ca. 680 woningen) <p>Bron: Prestatieafspraken 2021</p>	<p>Zonnepanelen:</p> <p>ZOwonen is samen met HEEMwonen, Servatius en Weller het project inkoop collectieve zonnepanelen gestart. De overeenkomst geldt voor 25 jaar met afspraken over de inkoop, installatie en onderhoud. Daarbij gaat het om 485 woningen, waarvan 387 woningen vallen onder renovatie. Op de woningen worden 2.936 zonnepanelen geplaatst, waarbij geen huurverhoging wordt doorgevoerd.</p> <p>ZOwonen heeft in 2021 als onderdeel van het project verdeeld over 25 sub complexen 485 woningen voorzien van zonnepanelen: 387 vanuit het 'reguliere programma' en 98 als onderdeel van een renovatie. Hierbij zijn 2.936 zonnepanelen geïnstalleerd die jaarlijks circa 2.155 MWh aan elektriciteit opbrengen, waarmee we dan weer circa 1.050.000 kg CO₂-uitstoot voorkomen (overeenkomend met het aanplanten van 48.500 bomen).</p> <p>ZOwonen heeft in 2022 1.156 woningen op het oog om zonnepanelen op te plaatsen. Momenteel lopen de definitieve opnames om te kijken naar geschiktheid, vanuit hier wordt bekeken waar definitief panelen opgelegd kunnen worden.</p> <p>Bron: Jaarverslagen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p>Van het gas af:</p> <p>ZOwonen haalt in 2022 woningen van het gas af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Echt-Susteren: 5 woningen • Sittard-Geleen: 264 woningen • Beek: x woningen • Beekdaelen: 0 woningen 	<p>Van het gas af:</p> <p>ZoWonen is gestart met het invullen van de opgaven. In de Eisenhowerstraat blok 1 & 2 worden 264 woningen van het gas afgehaald. Daarnaast komen er 98 woningen van de Dr. Nolenslaan / Ruys de Beerenbrouckstraat bij in 2022.</p> <p><i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i></p>	7
<p>Beoordeling commissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt dat ZOwonen ten aanzien van thema duurzaamheid en energiebesparing ruim voldoende heeft gepresteerd. ZOwonen heeft een flinke verduurzamingsstap gemaakt door een daling van de gemiddelde Energie index, zonnepanelen op woningen te plaatsen, woningen van het gas af te halen en een grotere bewustwording onder huurders over energiebesparing. Daarnaast heeft ZOwonen een aanzienlijk deel woningen gerenoveerd.</p>		
Gemiddelde beoordeling		7,2

Thema 5: Kwaliteit wijken en buurten

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>Zichtbaarheid in wijken:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen dichterbij haar klanten gaat staan en zichtbaarder wordt in de wijk. Om daartoe te komen treedt ZOwonen vaker in contact met huurders en woningzoekenden. Het doel is om vroegtijdig signalen op te pakken en hier adequaat op te reageren.</p> <p>Verder is afgesproken dat ZOwonen zichtbaarder wordt in de wijk. De medewerkers werken in gebiedsteams en komen gericht in actie voor de leefbaarheid in de wijk en buurt. Aandachtspunten zijn schoon, heel en veilig.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p>Zichtbaarheid in wijken:</p> <p>ZOwonen heeft in het kader van de zichtbaarheid en de leefbaarheid het aantal fte's in de wijken en buurten van 21 naar 26 opgeschaald. Andere prestaties zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ZOwonen heeft in samenwerking met bewoners activiteiten georganiseerd; • ZOwonen heeft meerdere inlooppunten en huismeesterskantoren opgefrist en gemeenschappelijke groenvoorzieningen heringericht; • ZOwonen heeft op een aantal locaties geïnvesteerd in sociale activiteiten die bewoners gelegenheid biedt elkaar te leren kennen. De Culturendag in de hoogbouwflats in Geleen-Zuid is daar een sprekend voorbeeld van. <p>Bron: Jaarverslagen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en actieve inzet die ZOwonen pleegt om de zichtbaarheid te vergroten middels extra inzet van fte's en de samenwerking met bewoners.</i></p>	8
<p>Leefbaarheid in wijken en buurten:</p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOwonen zich inzet voor de leefbaarheid in de wijken en buurten. In de prestatieafspraken is bijvoorbeeld opgenomen dat ZOwonen een integrale aanpak zal hanteren om de leefbaarheid te verbeteren. De activiteiten zijn gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het ondersteunen van leefbaarheidsactiviteiten die huurders ontplooiën; • Het actief voorkomen van overlastsituaties; • Het bestrijden hennepsteelt en handel in verdovende drugs; • Het beschikbaar stellen gemeenschappelijke ruimten; • Het beschikbaar stellen van een werkbudget voor vrijwillige toezichthouders; • Het ondersteunen van bewonerscommissies. <p><i>Leefbaarheid in Sittard-Geleen:</i></p> <p>In de prestatieafspraken voor de gemeente Sittard-Geleen (2021) is afgesproken dat de Cityflat (en omgeving), Martin Luther Kingplein en de Philipsbuurt een complexplan krijgen en dat de van Goyenflat als hotspot wordt benoemd. Daarnaast zijn er structurele</p>	<p>Leefbaarheid in wijken en buurten:</p> <p>ZOwonen heeft het gebiedsgericht werken doorgezet. Een gebiedsgerichte aanpak houdt in dat ZOwonen samen met samenwerkingspartners, zoals de gemeente en zorg- en welzijnsorganisaties, in een wijk of buurt onderzoek doet naar de leefbaarheid. Daarbij wordt gebruik gemaakt van feiten en cijfers, persoonlijke ervaringen en klachten van huurders en inzichten van de medewerkers. Van daaruit heeft ZOwonen een aantal hotspots benoemd en een gebiedsgerichte aanpak ontwikkeld. In 2021 is de basis gelegd voor leefbaarheidsdata zodat betere keuzes gemaakt kunnen worden. Bovendien heeft ZOwonen in 2021 het 'red budget' geïntroduceerd; een specifiek budget voor huurders die het echt zelf niet meer kunnen. Het betreffende budget is in 10 gevallen toegepast als 'maatschappelijke hotspot'; wijken, buurten en woningcomplexen die extra aandacht behoeven en waar veel problematiek heerst. Hiervoor wordt een integraal plan gemaakt, waarbij zorg- en welzijnspartijen zijn betrokken. Het betreffen de Van Gotenstraat Geleen, Cityflat Geleen, Philipsbuurt Sittard, Dr. Nolenslaan Sittard, Project 'dit is mijn t(h)uis', Zomaar in de wijk festivals, Eisenhowerstraat Sittard, Baenje Sittard,</p>	9

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>hotspots die de afgelopen jaren aandacht hebben gevraagd en in de toekomst blijven vragen. Als laatste wordt in Stadbroek een boomgaard of plukweide gerealiseerd en wordt voor centrale participatie en informatie de Zuidkamer geopend.</p> <p>Voor het verbeteren van de woonbeleving en -kwaliteit in en rondom de Cityflat wordt in 2022 een plan van aanpak opgesteld. ZOWonen focust zich daarbij op het verbeteren van de sociale veiligheid in de Cityflat vanuit het perspectief voor en door bewoners. De gemeente onderzoekt samen met de gebiedspartners een nieuwe inrichting voor de omgeving van de Cityflat welke de veiligheid en de leefbaarheid zal vergroten. De onderlegger van deze afspraak is het ambitiedocument 'gebiedsgerichte aanpak omgeving Cityflat'.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken Sittard-Geleen 2021 en 2022</p> <p><i>Gebiedsgericht werken:</i></p> <p>In de prestatieafspraken is afgesproken dat ZOWonen in 2021 verdere invulling gaat geven aan het gebiedsgericht werken, waarbij het aantal fte structureel wordt uitgebreid naar 25. De uitbreiding komt met name ten gunste van buurtbeheer en woonconsulenten</p> <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p>Escaperoom Graaf Huijn College, Burgemeester Schrijenstraat en Binnentuin Dorpstraat.</p> <p>ZOWonen heeft verschillende leefbaarheidsprojecten uitgevoerd, waarbij het concept schoon, heel en veilig is. Tegelijkertijd worden sociale projecten opgepakt. Daarbij valt te denken aan verbeteren sociale cohesie (vrijwilligers activiteiten stimuleren via het leefbaarheidsfonds), aanpak notoire overlast veroorzakers, afvaldumping en geanticipeerd op welkome sociale activiteiten zoals bijvoorbeeld middels het stadsstrand.</p> <p>Noemenswaardig is ook dat ZOWonen in 2018 haar band met het Veiligheidshuis heeft versterkt. Daarbij is wekelijks vanuit een samenwerkingsverband gewerkt aan de zware casuïstiek. Tegelijkertijd heeft ZOWonen voorbereidingen getroffen om te starten met Buurtbemiddeling. Dit initiatief leidt vrijwillige bemiddelaars op, die in een vroeg stadium overlastcasussen onder hun hoede nemen. Daarmee heeft ZOWonen getracht zowel de voor- als achterzijde van de overlastketen aan te pakken.</p> <p>Ten slotte heeft ZOWonen in 2019 naar aanleiding van de lessen van haar bewonersonderzoek uit 2018 actie genomen op meldingen over zwerfvuil, overlast en andere ongemakken. Hiervoor heeft ZOWonen haar keten uitgebreid met Buurtbemiddeling, waarvan Partners in Welzijn de coördinatie voert.</p> <p>Voor ZOWonen was 2021 het jaar van 'de Buurtbouwer' voor initiatief om de sociale cohesie te optimaliseren. Dit heeft tot ondersteuning van wijk- en complexbeheerder bij participatieprojecten.</p> <p>Bron: Jaarverslagen</p> <p><i>De visitatiecommissie kent drie pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de extra inspanningen die samenhangen met een actieve samenwerking die ZOWonen zoekt met bewoners en ketenpartners om wijken leefbaar te houden. Hieruit blijkt de verantwoordelijkheid die ZOWonen voelt voor dit onderwerp.</i></p>	
<p>Afstand tot de arbeidsmarkt:</p> <p>De gemeente Sittard-Geleen, Wonen Limburg en ZOWonen proberen via gebiedscoördinator (signaalrol) de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen door intensief</p>	<p>Afstand tot de arbeidsmarkt:</p> <p>In het kader van de arbeidsparticipatie is ZOWonen het project #opeigenbenen gestart, met als doel maatschappelijke impact creëren. ZOWonen constateert</p>	8

Opgaven	Prestaties	Cijfer
<p>partnerschap aan te gaan met opleiders, andere partners en de bewoners. Daarbij is het doel om perspectief te bieden voor bewoners, een bijdrage aan arbeidstekorten te leveren en een verbetering aan te brengen in de leefbaarheidsbeleving.</p> <p>De gemeente Echt-Susteren en ZOWonen gaan samen bewonerskansen creëren waar het gaat om arbeidsparticipatie. Daarbij worden partners uitgedaagd om meer verbondenheid en samenwerking te creëren door onder andere het opstellen van social return afspraken.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken 2022</p>	<p>dat bestaande systemen en processen huurders ervan kunnen weerhouden om op eigen benen te staan, in combinatie met dat er een cultuur is van verplichtingen in plaats van stimulatie en motivatie. Dit heeft ZOWonen gemotiveerd om samen met ketenpartners – bewoners, partners, ZOWonen collega's, opleiders, gemeente, jobcoaches en werkplaatsvoorzieningen – de afstand van sommige bewoners te verkleinen. ZOWonen doet dit door intensief partnerschap aan te gaan met opleiders, partners en bewoners. Het doel hierbij is om perspectief te bieden voor bewoners, een bijdrage te leveren inlopen van de arbeidstekorten en verbetering aanbrengen in de leefbaarheidsbeleving. Dit resulteert in drie programmalijnen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De kerntaak: Bewoners stimuleren om aan het werk te gaan door te laten zien dat werken relevant is, persoonlijke groei daardoor ontstaat en het kansen creëert. 2. De opdrachtgeversrol: ZOWonen die ketenpartners aanstuurt door te vragen wat zij van ZOWonen nodig hebben in het kader van het vinden van geschikt personeel. 3. De werkgeversrol: ZOWonen die zelf reflecteert op haar eigen organisatie en veranderingen aanbrengt ten behoeve van het aantrekken van meer personeel. Welke werkgever wil ZOWonen zijn? <p>(Projectinitiatief #opeigenbenenstaan 2022)</p> <p><i>De visitatiecommissie kent twee pluspunten toe vanwege het voldoen aan de opgave en de actieve rol die ZOWonen zich toebedeeld om de arbeidsparticipatie onder bewoners te doen laten toenemen.</i></p>	
<p>Drugshandel en hennepsteelt:</p> <p>De woningcorporaties treden op tegen drugshandel en hennepsteelt. Bij geconstateerde overtreding zetten ze actief in op ontbinding van de huurovereenkomst en ontruiming van de woning. Samenwerking in de toepassing van het Damoclesbeleid kan hierbij behulpzaam zijn. Corporaties zoeken de samenwerking met de gemeente actief op. Aan het einde van het jaar maken de gemeente en de woningcorporaties het aantal ontruiming en woningsluitingen op grond van drugshandel of hennepsteelt inzichtelijk.</p> <p>Bron: Prestatieafspraken</p>	<p>Drugshandel en hennepsteelt:</p> <p>ZOWonen heeft adequaat en consequent aandacht voor het voorkomen van drugshandel en hennepsteelt. De woningcorporatie gaat over tot het ontbinden van de huurovereenkomst en het ontruimen van de woning als drugshandel of hennepsteelt wordt geconstateerd. ZOWonen constateert dat sprake is van een afname van het aantal woningontruiming met bestuursdwang (hennep/ harddrugs).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2019: 23 • 2020: 26 • 2021: 12 <p>(Jaarverslag 2021, p.40)</p>	7

Opgaven	Prestaties	Cijfer
	<i>De visitatiecommissie kent één pluspunt toe vanwege het voldoen aan de opgave.</i>	
<p>Beoordeling commissie</p> <p>De visitatiecommissie oordeelt ZOwonen ten aanzien van leefbaarheid goed heeft gepresteerd. ZOwonen heeft veel aandacht voor het leefbaar houden van haar wijken en buurten en ziet het als haar kerntaak. Kenmerkend hierbij is dat ZOwonen met ketenpartners (gemeenten, corporaties, zorg- en welzijnspartijen en buurtbewoners) de samenwerking opzoekt en actief benut om maatschappelijke toevoegde waarde te creëren. Het project #opeigenbenen is voorbeeldproject hiervan.</p>		
Gemiddelde beoordeling		8

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

www.ecorys.nl

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

www.ecorys.nl