



zowonen

Maatschappelijke visitatie Van 2022 tot 2025

Bennekom, 4 mei 2026

Datum volgende visitatie 18 mei 2030

Een rapport van **raeflex**
&

Visitaties zijn een waardevol instrument tot verbetering

Raeflex is een onafhankelijk visitatiebureau dat exclusief voor woningcorporaties visitaties uitvoert. Tijdens deze visitaties wordt het maatschappelijk presteren van de corporatie op het gebied van wonen beoordeeld.

Raeflex

Kierkamperweg 17B
6721 TE Bennekom
secretariaat@raeflex.nl
www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer drs. A.H. Grashof | voorzitter
De heer drs. L.A.J.M. Middelhoff MPM | algemeen commissielid
Mevrouw drs. N.W. da Silva | secretaris

Bennekom, 4 mei 2026

In opdracht van ZOwonen heeft Raeflex de maatschappelijke visitatie woningcorporaties uitgevoerd. ZOwonen beheert eind 2025 13.097 sociale huurwoningen en 373 (middel)dure huurwoningen. De corporatie is werkzaam in de gemeenten Sittard-Geleen (9.598 huurwoningen), Beek (1.558 huurwoningen), Beekdaelen (1.062 huurwoningen) en Echt-Susteren (985 huurwoningen).

Deze visitatie is volgens Methodiek 7, zoals opgesteld door Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland. Hierin staan vier visitatievelden centraal 'Maatschappelijke Waarde', 'Maatschappelijke Verankering', 'Besturing' en 'Maatschappelijke capaciteit'. Aan de hand van deze methodiek heeft een onafhankelijke commissie de maatschappelijke activiteiten van ZOwonen onderzocht. Daarvoor heeft de commissie documenten bestudeerd, gesprekken gevoerd met tal van belanghebbenden binnen en buiten de corporatie en een dialoogsessie gehouden. Op basis daarvan heeft de commissie dit rapport opgesteld.

Het rapport bevat verschillende onderdelen: zoals een position paper van het bestuur van ZOwonen. De recensie van de commissie met de belangrijkste uitkomsten en leerpunten/aandachtspunten voor de toekomst, en het samenvattende oordeel van de commissie. De hoofdstukken daarna bevatten de bevindingen per visitatieveld. Tot slot bevat het rapport een bestuurlijke reactie van ZOwonen.

De visitatie is uitgevoerd door Raeflex: een van de geaccrediteerde visitatiebureaus. Raeflex staat voor professionele, onafhankelijke, externe visitaties bij woningcorporaties. Wij werken met externe visitatoren: allen professionals uit de wetenschap, de overheid, het maatschappelijk middenveld of het bedrijfsleven. Visiteren is de enige activiteit van Raeflex. Dit doen wij vanuit de overtuiging om onafhankelijk te willen zijn. Vanaf 2002 hebben wij meer dan 400 visitaties afgerond.

Namens Raeflex wil ik iedereen die heeft bijgedragen aan deze visitatie hartelijk bedanken!

drs. Alex Grashof
directeur Raeflex

Inhoudsopgave

1	Position Paper en factsheet	3
2	Recensie en samenvatting	11
3	Maatschappelijke waarde	16
4	Maatschappelijke verankering	25
5	Besturing	29
6	Maatschappelijke capaciteit	32
7	Bestuurlijke reactie	35
	BIJLAGE: Lijst geïnterviewde personen	37



1 Position Paper en factsheet



**Position paper
maatschappelijke
visitatie**

VISITATIEPERIODE
2022 - 2025



2

1. Meer dan ooit, maar niet alles tegelijk

De vorige maatschappelijke visitatie vond plaats in een periode waarin ZOWonen nadrukkelijk op zoek was naar haar identiteit en positie. Die visitatie stond in het teken van herpositionering: het expliciet kiezen voor wonen als grondrecht, voor mensen in plaats van stenen en voor een actieve rol in wijken en netwerken. Die beweging was nodig en heeft richting gegeven.

Deze visitatie vindt plaats in een andere fase. De koers "Zo zijn wij, meer dan ooit" is een aangescherpte versie van de koers die ten tijde van de vorige maatschappelijke visitatie nét vastgesteld was. Deze koers is leidend in ons dagelijks handelen. Tegelijkertijd zien we dat we leven in een maatschappij die steeds complexer en weerbarstiger wordt, en zouden we misschien wel mogen zeggen dat onze derde koers de titel "Nóg meer dan ooit" moet

krijgen. De druk op de woningmarkt is groot, de financiële ruimte neemt af en de opgaven rond armoede, zorg, leefbaarheid, veiligheid in de buurt en duurzaamheid stapelen zich op. We acteren in een lastig speelveld.

Met deze position paper geven wij aan hoe wij de afgelopen vier jaar hebben gewerkt vanuit onze koers, welke keuzes wij daarbij hebben gemaakt en waar wij tegen grenzen aanlopen. Graag nodigen wij de visitatiecommissie uit om ons een leerkans te bieden en ons te laten zien waar ons handelen méér impact zou kunnen hebben, waar onze inspanningen om samen te werken effectiever kunnen zijn en of onze ambities in de maatschappelijke turbulentie van vandaag kant en wal raken.

3

2. Waar staan we voor?

Onze missie

Als sociale volkshuisvester werken we mee aan een wereld waarin mensen - in verbinding met elkaar - duurzaam wonen, werken en leven in een omgeving waarin ze zich gelukkig en geborgen voelen. Van waaruit rust en ruimte ontstaat voor ieders eigen ontwikkeling.

Onze visie

Wij zien de samenleving in al z'n kleuren: mensen die het op eigen houtje redden, maar ook de groep die erbuiten valt. Wonen is een grondrecht en passende huisvesting is daarvoor een harde randvoorwaarde. Daar zorgen wij voor. Wijken maken zichzelf niet en hebben liefde en aandacht nodig. Dat is wat wij geven - schouder aan schouder - met bewoners en andere organisaties om ons heen.

4

In de praktijk merken wij dat deze koers breed wordt gedragen binnen de organisatie en herkenbaar is voor veel van onze partners. Tegelijkertijd ervaren wij ook de spanning tussen onze idealen en de uitvoerbaarheid. Niet alles kan tegelijk, niet alles kan overal en niet alles kan binnen de beschikbare middelen en menskracht. In de afgelopen jaren hebben wij daarom van onze medewerkers gevraagd om activiteiten te ontwikkelen die onze koers tot uitdrukking brengen en die óók bijdragen aan het creëren van een robuuste basis: goede primaire dienstverlening, heldere processen en realistisch begroten. Die basis is noodzakelijk om betrouwbaar te blijven voor bewoners en partners, en om ook op langere termijn maatschappelijk verschil te kunnen maken.

We beseffen ons dat we datgene wat we nastreven dubbel is. Onze kernwaarden zijn onder meer eigenzinnig en samen creëren. Dat vraagt om creativiteit (en dus ruimte). Maar omdat we ook die robuuste basis willen verstevigen vragen we naast eigenzinnigheid óók efficiency en planmatigheid van onze medewerkers. En die twee vragen gaan niet perse goed samen. Onder meer daarom zetten we bovengemiddeld in op aandacht voor onze collega's. Werken bij een woningcorporatie vraagt betrokkenheid, veerkracht en soms ook het omgaan met morele dilemma's. Duurzame inzetbaarheid en ruimte voor ontwikkeling zijn voor ons randvoorwaarden om onze maatschappelijke opdracht waar te kunnen blijven maken.

5

We kiezen voor focus, zodat we gericht onze middelen en energie kunnen besteden aan projecten en activiteiten waarmee we onze missie en visie realiseren.

1
Mensen in het middelpunt

2
Een betaalbaar en goed thuis

3
Samen maken we de wijk

4
Morgen start vandaag

5
Continuïteit in complexe tijden

3. Waar staan we nu?



Wij zijn geen organisatie waar mensen werken, maar we zijn een groep mensen die samen organiseren. Zo benutten we de talenten van 140 medewerkers maximaal. En dat heeft geleid tot mooie resultaten.

3.1

Maatschappelijke waarde – Mensen in het middelpunt

De afgelopen vier jaar hebben wij bewust ingezet op het centraal stellen van bewoners, met extra aandacht voor mensen die minder vanzelfsprekend hun weg vinden. Dat heeft zich vertaald in keuzes rond huisvesting van kwetsbare doelgroepen, het voorkomen en oplossen van dakloosheid, het realiseren van bijzondere woonconcepten en het werken aan maatgerichte oplossingen in plaats van standaardantwoorden.

Wij zien dat deze benadering leidt tot betekenisvolle resultaten, maar ook tot complexe afwegingen. Maatwerk vraagt tijd, aandacht en soms ook het accepteren van ongemak of tegenwind. Niet elke oplossing heeft (aanvankelijk) even breed draagvlak en niet elke maatschappelijke vraag kunnen wij (alleen) beantwoorden.

Onze reflectie is dat wij hier sterk in zijn, maar dat het voortdurend vraagt om scherp te blijven: wanneer doen we het goede voor een individu en wanneer moeten we het collectieve belang zwaarder laten wegen? Maken we hierin de juiste afwegingen?

WE SLAGEN ER GOED IN OM BIJZONDERE DOELGROEPEN TE HUISVESTEN.

3.2

Belanghebbenden – Samen creëren

We opereren in een speelveld van gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties, bewonersorganisaties en andere corporaties. Wij kiezen er bewust voor om daarin een actieve en verbindende rol te spelen, soms als meewerkend voorman, soms als partner die faciliteert, soms als organisator, soms als aanjager.

Onze samenwerkingen hebben geleid tot gezamenlijke oplossingen en tot versterking van wijken. Tegelijkertijd merken wij dat samenwerking ook tijd en afstemming vraagt en dat rollen en verantwoordelijkheden niet altijd vanzelfsprekend zijn. De effectiviteit van samenwerking staat of valt met wederzijds vertrouwen, duidelijke verwachtingen en het durven maken van keuzes. Daarom investeren we actief in het goed leren kennen van onze samenwerkingspartners.

WE HEBBEN EEN AANJAGENDE ROL IN DE SAMENWERKING TUSSEN PROVINCIE, GEMEENTES EN WONINGCORPORATIES IN LIMBURG.

3.3

Vermogen – Een betaalbaar en goed thuis & continuïteit in complexe tijden

De financiële context is de afgelopen jaren merkbaar veranderd. De ruimte om te investeren is beperkter geworden, terwijl de maatschappelijke druk toeneemt. Dit vraagt om scherpe prioritering en om het expliciet maken van grenzen.

Wij hebben gekozen voor het bewaken van onze financiële continuïteit als randvoorwaarde. Dat betekent dat wij niet alle kansen grijpen en dat wij soms ook nee zeggen, bijvoorbeeld als risico's te groot worden of als projecten onvoldoende bijdragen aan onze maatschappelijke koers.

Tegelijkertijd blijven wij investeren in betaalbaarheid, kwaliteit en verduurzaming, met nadruk op de totale woonlasten van onze bewoners. Kwaliteit en duurzaamheid zijn we in de afgelopen jaren als hygiënefactor gaan beschouwen, dit móet gewoon op orde zijn. Wij ervaren de spanning tussen opgaven en middelen als een groeiend spanningsveld, waardoor wij leren om keuzes beter te onderbouwen en transparanter te maken.

WE HEBBEN VELE
KLEURRIJKE PROJECTEN
OPGELEVERD WAARIN
ONZE KOERS VOELBAAR
IS, EN WAARIN WE
DAADWERKELIJK
VERSCHIL MAKEN VOOR
MENSEN.

3.4

Governance – Normatief sturen en begrenzen

Bestuur en Raad van Commissarissen werken vanuit een gedeeld normatief kader. De strategische koers en de leidende principes uit onze jaarlijkse kadernota vormen daarbij het uitgangspunt voor besluitvorming en toezicht.

Wij zijn ons ervan bewust dat normatieve keuzes ook vragen om tegenkracht, reflectie en verantwoording. Governance is voor ons niet alleen een kwestie van beheersing, maar ook van het voeren van het goede gesprek: over tempo, over risico's en over de balans tussen ambitie en draagkracht.

WE HEBBEN NETWERKEN
OPGEZET OM DE
INTERSECTORALE
SAMENWERKING IN
ONS WERKGEBIED TE
VERBETEREN.



Met onze koers willen we zo veel mogelijk maatschappelijke impact hebben. Hierbij geloven wij dat deze impact het állergrootst is als we intensief samenwerken met maatschappelijke partners. Daarom vragen wij aan de visitatiecommissie om ons feedforward te geven op zaken die raken aan (met name) de focuspunten: Mensen in het middelpunt, Een betaalbaar en goed thuis en Samen maken we de wijk.

1

Mensen in het middelpunt

In hoeverre slagen wij erin om bewoners daadwerkelijk centraal te stellen in ons handelen en onze keuzes?

Wordt door bewoners en partners herkend dat ZOwonen werkt mét bewoners en voldoende ruimte biedt voor maatwerk en menselijke afwegingen?

2

Een betaalbaar en goed thuis

Maken wij, gezien de schaarste aan middelen en de stapeling van opgaven, de juiste keuzes in betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid?

En zijn wij daarin helder, uitlegbaar en consequent naar onze belanghebbenden?

3

Samen maken we de wijk

Is de manier waarop wij samenwerken met gemeenten, zorg- en welzijnspartners en bewonersorganisaties effectief en efficiënt?

Versterken wij elkaar voldoende en benutten wij de samenwerking optimaal?

4

Samenwerking in breder perspectief

Stimuleren wij samenwerking vanuit een breder, domeinoverstijgend perspectief? En komen wonen, zorg en leefbaarheid daarin samen?

En wordt ZOwonen gezien als een verbindende partij die initiatief neemt, maar ook ruimte laat aan anderen?

10

5. Persoonlijke blik

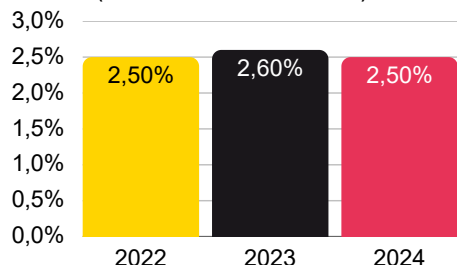
Ten tijde van de vorige visitatie was onze nieuwe koers net geïmplementeerd en échte bewijslast dat we de koers waar maakten werd nog niet verwacht. Inmiddels zijn we weer vier jaar verder. En nu móet die bewijslast er echt zijn naar mijn mening. En dat maakt deze visitatie best spannend. Persoonlijk denk ik dat de kleur van onze koers in de afgelopen vier jaren écht zichtbaar is geworden in onze investeringen en in de samenwerkingsactiviteiten die wij aangejaagd hebben. Ik ben benieuwd hoe onze belanghebbenden dat zien, en welke inzichten zij ons kunnen bieden over waar we ons kunnen doorontwikkelen.

JANINE

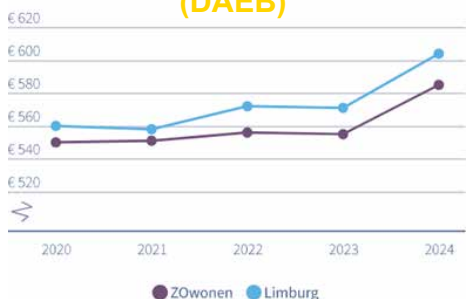
11



HUURACHTERSTAND (% VAN DE BRUTO JAARHUUR)



GEMIDDELDE HUURPRIJS (DAEB)



HUISUITZETTINGEN

HUUR ACHTERSTAND	DRUGS/OVERLAST/ WOONFRAUDE
2022: 9	2022: 13
2023: 3	2023: 8
2024: 2	2024: 6
2025: 20	2025: 10



SOCIALE OPGAVEN

- #oepenbenen
- De Werkhal in Geleen Zuid
- Reinoudflat bewoners huiskamer
- Tegelwippen • Sanderbout
- Wafels/oliebollenacties

LEEFBAARHEID 2025

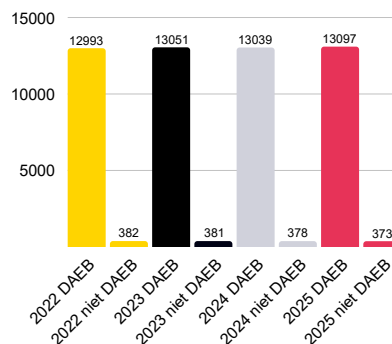
- Tevredenheid buurt: 7,0
- Thuis in de buurt: 7,2
- Veilig in de buurt: 6,9
- Trots op de buurt: 6,6
- Ervaren overlast in buurt: 6,5
- Schone en nette buurt: 6,3
- Inzet ZOwonen voor prettige veilige buurt: 5,8

BIJZONDERE PROJECTEN



- **Het Palet:** woonrust realiseren
- **De Gyselaar:** gemengd wonen in een fysiek en maatschappelijk duurzaam woonprogramma
- **De Koffiecorner:** ontmoetingsruimte voor ouderen
- **SAM&ZO:** gespikkeld wonen voor en met mensen met een verstandelijke beperking
- **ZuidZone:** via theater om bewoners te helpen aan hun persoonlijk perspectief

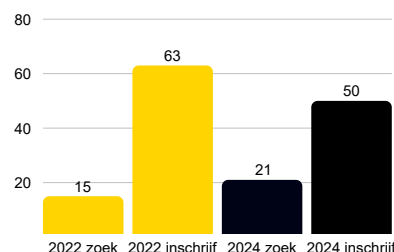
WONINGBEZIT



KERNWAARDEN

EIGENZINNIG • EIGEN KRACHT
EIGEN MENING • HUMAAN
ZAKELIJK • SAMEN CREËREN

ZOEK- & INSCHRIJFDOUR



KLANTTEVREDENHEID



7,8	Nieuwe huurders	8,3	Reparatie-verzoek
7,6	Vertrokken huurders	7,0	Woning-kwaliteit

GEMEENTEN:

SITTARD-GELEEN, BEEK,
ECHT-SUSTEREN, BEEKDAELEN

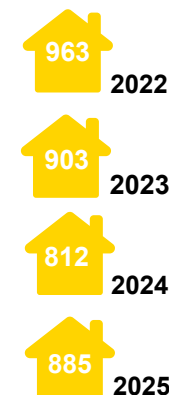
MISSIE

Als sociale volkshuisvester werken we mee aan een wereld waarin mensen - in verbinding met elkaar – duurzaam wonen, werken en leven in een omgeving waarin ze zich gelukkig en geborgen voelen. Van waaruit rust en ruimte ontstaat voor ieders eigen ontwikkeling.

DUURZAAMHEID AEDES BENCHMARK

B

AANTAL VERHURINGEN



ONTWIKKELING WONINGBEZIT (INCL. WOONWAGENS) AFGELOPEN JAREN DOOR NIEUWBOUW, AAN-/VERKOOP EN SLOOP

De afgelopen vier jaar zijn diverse projecten opgeleverd, waaronder Kerkplein, Einighausen (15 woningen), Zorgcomplex Baenje, Sittard (136 woningen), en de renovatie van de Teniersflat, Geleen (100 woningen).



zowonen

HET
GOEDE
DOEN

FACTSHEET **visitatie 2022 - 2025**

2 Recensie en samenvatting

“Maatschappelijk betrokken, samenwerkend en mensgericht”, dat zijn typeringen die belanghebbenden geven aan ZOwonen, een corporatie met bijna 13.500 huurwoningen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek, Beekdaelen en Echt-Susteren.

Recensie

Door intensief samen te werken met maatschappelijke partners verwacht ZOwonen de áller grootste maatschappelijke impact te kunnen hebben. Dat vormt de basis van de koers die de corporatie in de afgelopen vier jaar heeft uitgezet en nageleefd. In de position paper vraagt ZOwonen expliciet om feedforward te geven op de vier focuspunten voor de komende jaren: Mensen in het middelpunt, Een betaalbaar en goed thuis, Samen maken we de wijk, Samenwerking in breder perspectief.

Terugblik op de vorige visitatie 2018-2021

Uit de vorige visitatie kwam naar voren dat ZOwonen goede resultaten behaalde en dat er geen zaken waren die dringende aandacht vroegen. De toenmalige commissie gaf wel enkele aandachtspunten mee. Zo werd ZOwonen geadviseerd aandacht te blijven houden voor de perceptie bij belanghebbenden van een mogelijk solistische houding en tegelijk te bewaken dat samenwerking niet ten koste gaat van de kwaliteit van de prestaties. Daarnaast wees de commissie op het belang van meer focus in de bredere taakopvatting, een punt dat ZOwonen zelf ook onderkende. Ook werd meegegeven dat ZOwonen in haar openbare verantwoording de relatie tussen prestaties en opgaven nog duidelijker kon maken. Meer focus zou bovendien kunnen helpen om een goede balans te behouden tussen de traditionele taakopvatting, gericht op een goede en betaalbare woning, en de toegenomen aandacht voor mensgerichte aspecten. De huidige visitatiecommissie constateert dat ZOwonen deze aanbevelingen in de afgelopen jaren goed heeft opgepakt.

Groot volkshuisvestelijk hart voor Westelijke Mijnstreek en Limburg

Dat ZOwonen een groot volkshuisvestelijk hart heeft, is niet alleen terug te lezen in de position paper maar heeft de visitatiecommissie ook veel gehoord van maatschappelijke partners. En de commissie ziet het terug in de vele initiatieven en behaalde resultaten in de afgelopen vier jaar. ZOwonen kent de maatschappelijke opgaven in het werkgebied goed en staat in nauw contact met huurders, bewoners, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en iedereen die op een armlengte actief is, zoals de provincie Limburg. Dat is knap in een regio en provincie waar zoveel te doen is op sociaaleconomisch en volkshuisvestingsgebied. Bijvoorbeeld als het gaat om werkloosheid, dakloosheid en huisvesting van kwetsbare mensen. ZOwonen is in staat om aandacht en meewerkkracht te organiseren in haar initiatiefrijke basishouding. Zoals door middel van de ‘Oplossingenfabriek’ en door het ontwikkelen en realiseren van goede woonplekken voor mensen met een bescheiden inkomen en hen die extra kwetsbaar zijn. Met collega-corporaties zet ZOwonen zich in voor realisatie en evenwichtige spreiding van sociale woningbouw in zowel de grotere als de kleinere kernen.

Gedreven organisatie, samensturen en overdragen

Partners ervaren ZOwonen als een gedreven, betrokken, daadkrachtige en soms eigenzinnige organisatie. Een organisatie met een sociaal profiel, met medewerkers die een grote mate van verantwoordelijkheid voelen en waar verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Inhoudelijke doelen en processen bepalen de structuur waarin wordt gewerkt. Het ‘energieniveau’ in de organisatie is hoog. Daar moet je wel bij passen. En als dat zo is, kan er veel en kun je veel samen met ZOwonen bereiken.

Zowel intern als extern ervaren mensen dat samen sturen een werkwoord is bij ZOwonen. ZOwonen daagt uit om samen te werken, samen doelen te bepalen en aan de slag te gaan. De opgave is zoveel mogelijk leidend. De lat ligt hoog bij ZOwonen. Ten eerste vanwege de veelzijdigheid en complexiteit van opgaven die ZOwonen met anderen oppakt, zoals bij SAM&ZO, de gebiedsontwikkeling Geleen-Zuid en Geleen-Centrum. Ten tweede omdat ZOwonen een hoog tempo onderhoudt in haar initiatieven dat door anderen soms als snel wordt ervaren waardoor de synchroniciteit in gevaar komt. Gaat ZOwonen soms niet te snel voor anderen? En wanneer kunnen succesvolle initiatieven een breder draagvlak krijgen door de deelname van andere partners om na verloop van tijd wellicht anderen aan het roer te krijgen die een initiatief verder dragen? Wie stapt erin als ZOwonen een stap opzijzet? Het borgen van die beweging is een

uitdaging voor ZOwonen, zoals blijkt bij het succesvolle Werkhal-initiatief in Geleen-Zuid. Niet alleen om te zorgen voor de continuïteit van het initiatief, maar ook om als woningcorporatie weer tijd en middelen vrij te spelen voor andere/nieuwe opgaven.

ZOwonen heeft in de visitatieperiode geïnvesteerd in een vernieuwde HR-visie die ontwikkeling, eigenaarschap en maatschappelijke betrokkenheid nadrukkelijk met elkaar verbindt. Dit draagt bij aan een organisatie die haar capaciteit niet alleen op papier, maar ook in het gedrag van medewerkers borgt.

Krachtige organisatie en besturing

Bij ZOwonen hoef je niet lang te vragen naar het hoe en waarom. Zowel volkshuisvestelijk als vastgoedeconomisch kan het antwoord snel en professioneel worden gegeven. De corporatie maakt navolgbare en heldere keuzes vanuit een breed gedragen strategische visie. De Raad van Commissarissen heeft in deze periode als deskundig toezichthouder en goed klankbord voor de bestuurder gefungeerd. De directie is breed samengesteld met generalisten en specialisten. Dit laat onverlet dat er verbetering mogelijk is op het gebied van verwachtingenmanagement. De vraag over de verdeling van investeringen ('gaat al het geld naar Sittard-Geleen en wat is de ruimte voor andere gemeenten?') vraagt voortdurende alertheid en aandacht in de communicatie naar gemeenten.

Mensen in het middelpunt

Van de vier focuspunten in de position paper is 'Mensen in het middelpunt' de eerste. De commissie ziet dat ZOwonen in haar initiatiefrijke houding er in hoge mate in slaagt om bewoners centraal te stellen in het handelen en de keuzes. Dat is ook te zien in houding, gedrag, leveren van maatwerk en de consistentie in dit alles. Dit wordt gereflecteerd in een hoge klantwaardering en waardering van belanghebbenden. ZOwonen kan in die aanpak ook snel schakelen en improviseren als er zich onverwachte ontwikkelingen voordoen. Een voorbeeld is de aanpak van de MLK-flat in Geleen-Centrum, waar tijdens een ingrijpende verbouwing plotseling bij enkele bewoners stevige (sociale) problematiek opdook. In een snelle samenwerking met bouwbedrijf Van Wijnen en andere maatschappelijke partners werd dit omgezet in een kans om die bewoners van ondersteuning te voorzien. Tijdens het visitatieproces ervoer de commissie zelf de persoonlijke aandacht: ook het kantoor van ZOwonen ('Trefhuis') dat in 2023 tot stand is gekomen en de ontvangst/ verzorging van bezoekers ademt de sfeer dat mensen in het middelpunt staan. Tegelijk hoort de commissie van huurdersorganisaties ook een kritisch geluid. Zij roepen ZOwonen op om naast alle aandacht naar de bijzondere groepen ook de gewone huurder niet te vergeten.

Een betaalbaar en goed thuis

Een betaalbaar en goed thuis is het tweede focuspunt. Gezien de schaarste aan middelen en de stapeling van opgaven slaagt ZOwonen erin om onderbouwde keuzes in betaalbaarheid, kwaliteit



en beschikbaarheid te maken. Het huurbeleid is gematigd en vergelijkbaar met dat van andere corporaties provinciaal en landelijk. Wat ZOwonen aan onderhouds- en nieuwbouwinvesteringen begroot weet de corporatie in hoge mate te realiseren. De realisatie index is de afgelopen jaren gestegen. De verduurzamingsopgave ligt op schema.

ZOwonen legt het investeringsbeleid helder uit en is vanaf 2023 financieel scherper aan de wind gaan zeilen, maar kan zoals hiervoor is aangegeven winnen in het verwachtingenmanagement naar een aantal gemeenten en naar de huurdersorganisaties.

Samen maken we de wijk

In Sittard-Geleen laat ZOwonen zien hoe je samenwerkt aan de wijk. Dit is een mooi voorbeeld van dit focuspunt. Partners hebben veel waardering voor de inbreng en inzet en de wijze van samenwerken. In Geleen-Zuid en Geleen-Centrum gaat het bijvoorbeeld om ambitieuze en grootschalige gebiedsontwikkelingen die een lange adem vragen. ZOwonen begint alvast en weet vanaf de initiatiefase progressie te boeken zowel op het sociaal als fysiek domein.

Zoals gezegd blijkt het doorzetten en overdragen van rollen en verantwoordelijkheden soms lastig. Maatschappelijke partners en ZOwonen zouden graag zien dat de gemeente hierin vaker een regierol pakt. In landelijk gelegen gemeenten is de rol van ZOwonen ook groot, maar van een andere orde. Ook hier is er lof voor durf en daadkracht.

Samenwerking in breder perspectief en maatschappelijke verankering

Het vierde focuspunt 'Samenwerking in breder perspectief' geeft de commissie een plek op het visitatieveld Maatschappelijke verankering. We constateerden al dat ZOwonen vanuit een groot volkshuisvestelijk hart werkt in de Westelijke Mijnstreek en Limburg. Daar is de corporatie uitstekend verankerd op lokaal, regionaal en provinciaal niveau en ook op de verschillende domeinen waar wonen, zorg en leefbaarheid samenkomen. Mooi voorbeeld daarvan is de realisatie van SAM&ZO in Sittard, waar in een wooninitiatief van ouders van kinderen met een verstandelijke beperking, mede door de inzet van ZOwonen niet alleen zorgpartners zijn ingestapt maar ook een grote woongemeenschap is ontstaan van bewoners mét en zónder beperking die uitstraling krijgt naar de buurt. ZOwonen speelt een initiërende en verbindende rol in het meenemen, enthousiasmeren en helpen van anderen, welke in de gesprekken herkend en zeer gewaardeerd wordt. De inspirerende werkwijze van ZOwonen vraagt voor de corporatie om af te stemmen met haar partners, zodat zij aan boord blijven. De commissie merkt dat ZOwonen hier zelf bewust van is en hier aandacht voor heeft in maatvoering en tempo van meenemen. Een aandachtspunt blijft de zichtbaarheid van huurdersinvloed buiten Sittard-Geleen: in kleinere gemeenten en kernen ervaren huurders die invloed als minder tastbaar. ZOwonen is zich hiervan bewust en heeft samen met de huurdersorganisaties al stappen gezet om hun zichtbaarheid en achterbanverbinding in het hele werkgebied te versterken. De commissie moedigt beide partijen aan dit door te zetten.

Beleidsagenda voor de toekomst

1. Blijf koersvast en ga realistisch op de ingeslagen weg door.
2. Neem een aantal gemeenten en de huurdersorganisatie explicieter mee in afwegingen op vastgoedeconomisch gebied.
3. Draag succesvolle initiatieven die op de grens van de volkshuisvesting of domein overstijgend zijn, tijdig over.
4. Versterk de borging van continuïteit en kennisoverdracht vanuit maatwerk projecten, zodat de initiatiefkracht van medewerkers en de opgebouwde lessen breder verankerd raken in de organisatie.
5. Breng de effecten van interventies op het gebied van het verbeteren van leefbaarheid meer systematisch en op langere termijn in beeld, door extern onderzoek te laten verrichten of daaraan mee te doen in samenwerking met andere corporaties.

Wat kunnen andere corporaties leren van ZOwonen?

ZOwonen is op meerdere terreinen een aansprekend voorbeeld voor de volkshuisvestingssector:

- ZOwonen laat zien dat een corporatie verschil kan maken door partijen actief met elkaar te verbinden.
- ZOwonen maakt netwerken productief door initiatief te nemen en beweging te creëren. ZOwonen durft buiten de gebaande paden te gaan en te improviseren.
- De mensgerichte benadering is niet alleen zichtbaar in bestuur en management, maar herkenbaar en voelbaar in de hele organisatie als geheel.

Samenvattend oordeel

Maatschappelijke waarde: uitstekend

Sterke punten

- + Maatschappelijke opgaven en mensen staan aantoonbaar centraal in het handelen van ZOwonen.
- + Sterke prestaties in leefbaarheid en gebiedsgericht werken.
- + Initiatiefracht voor kwetsbare doelgroepen en in complexe wijkopgaven.
- + Vernieuwende concepten en projecten.
- + Duidelijke visie op verbinden van wonen-welzijn-zorg samen met bewoners.

Leer- en aandachtspunten

- Maak de afwegingen tussen betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid explicieter en beter navolgbaar voor huurders en partners.
- Kijk of er nog andere manieren zijn om de bewonersparticipatie te stimuleren rondom signalen, feedback en klachtenafhandeling, zodat zij daarop op hoofdlijnen kunnen meedenken.

Maatschappelijke verankering: uitstekend

Sterke punten

- + Huurdersorganisaties, gemeenten en andere partners hebben aantoonbaar invloed op het handelen van ZOwonen.
- + ZOwonen is op lokaal, regionaal en provinciaal niveau een herkenbare en gewaardeerde samenwerkingspartner.
- + ZOwonen voegt in netwerken zichtbaar meerwaarde toe door samenwerking actief verder te brengen.
- + De samenwerking is open en wederkerig: partners ervaren ruimte voor inbreng en feedback, en ZOwonen laat zien daarop te reflecteren.
- + ZOwonen speelt in regionale en provinciale netwerken een verbindende en agenderende rol die verder gaat dan deelname alleen, en daarmee een voorbeeld stelt voor andere corporaties.

Leer- en aandachtspunt

- Blijf in intensieve samenwerkingen oog houden voor het tempo en de capaciteit van partners, en onderzoek systematisch hoe overdracht van initiatieven in diverse fasen, van aanjagen naar borgen, in de praktijk verloopt, zodat continuïteit minder afhankelijk wordt van personen.

Besturing

Sterke punten

- + Doorontwikkeling van de PDCA-cyclus, met duidelijke monitoring, reflectie en bijsturing.
- + Stevig samenspel tussen bestuurder, directieteam, controller en raad van commissarissen, met ruimte voor kritische en opbouwende gesprekken.
- + Maatschappelijke gedrevenheid en initiatiefkracht zijn zichtbaar onderdeel van de besturing.

Leer- en aandachtspunt

- Ga intern verder met het borgen van continuïteit en kennisoverdracht vanuit maatwerk projecten.

Maatschappelijke capaciteit

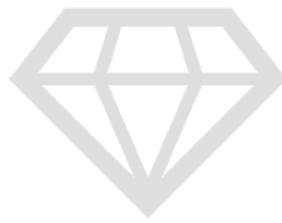
Sterke punten

- + Bevlogen medewerkers en een breed gedeelde maatschappelijke betrokkenheid, zichtbaar in meerdere lagen van de organisatie.
- + Een kleurrijke en eenduidige vorm van communicatie-uitingen van ZOwonen intern en extern die zowel de eigenzinnigheid van de organisatie neerzetten als uitnodigen om mee te doen in de realisatie.
- + Een HR-visie die ontwikkeling, werkgekluk en talentgericht werken verbindt met de maatschappelijke opgave en collectieve verantwoordelijkheid.
- + Innovatief aanbod aan trainingen die de visie van ZOwonen concreet omzet in passend gedrag van medewerkers om in de geest van de missie van de organisatie te handelen.
- + Proactieve opvolging van signalen uit het werkbelevingsonderzoek.
- + Hoog risicobewustzijn en bewuste, afgewogen keuzes in de inzet van financiële middelen.
- + Financiële sturing die niet op zichzelf staat, maar zichtbaar is verbonden met strategische keuzes en de organisatorische haalbaarheid.

Leer- en aandachtspunt

- Blijf scherp prioriteren en faseren in de investeringsopgave met het oog op de langere termijn.

Voor een verdere toelichting en uitleg zie [handleiding Methodiek 7.0](#) van SVWN.



3 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven.

Bevindingen commissie

In overleg tussen visitatiecommissie en ZOwonen is afgesproken om de maatschappelijke waarde te onderzoeken aan de hand van de volgende opgaven:

1. **Mensen in het middelpunt**
2. **Een betaalbaar en goed thuis**
3. **Samen maken we de wijk**

Deze opgaven komen overeen met drie (van de vijf) opgaven uit het Koersplan 2023-2027 (zie hoofdstuk Besturing). De vierde opgave die benoemd is in het position paper van ZOwonen, Samenwerking in breder perspectief, is in deze rapportage ondergebracht bij het visitatieveld Maatschappelijke verankering. De visitatiecommissie heeft gesproken met twee huurdersorganisaties en een brede vertegenwoordiging van samenwerkingspartners, en heeft hen om een oordeel gevraagd over het presteren van ZOwonen. Niet alle gesprekspartners hadden daar op alle onderdelen zicht op. Daarom verschilt in de onderstaande bevindingen per opgave het aantal samenwerkingspartners dat een waardering heeft uitgesproken.

Bij de beoordeling van de maatschappelijke waarde heeft de visitatiecommissie de oordelen van huurders en overige belanghebbenden meegewogen. De commissie heeft deze oordelen per opgave gezien in samenhang met de gesprekken, de bestudeerde documenten en haar eigen analyse. De waarderingen van belanghebbenden vormen daarmee een belangrijke basis voor het oordeel, zonder dat deze automatisch of ongewijzigd zijn overgenomen.

ZOwonen is werkzaam in vier gemeenten: Gemeente Sittard-Geleen, Beekdaelen, Beek en Echt-Susteren. In deze vier gemeenten zijn ook de corporaties Wonen Limburg, Zaam Wonen, Woonpunt, Nester, Maasvallei Maastricht, Vanhier Wonen, Wonen Zuid en Weller Wonen actief.

ZOwonen werkt samen met twee huurdersorganisaties: Bewonersraad Beekdaelen, die enkel actief is in Beekdaelen en Stichting Huurdersbelangen, die huurders in de andere drie gemeenten vertegenwoordigt.

De commissie heeft een aantal projecten bezocht en heeft gesprekken gevoerd met de gemeenten Sittard-Geleen, Echt-Susteren en Beek en zo een breed beeld verkregen. Aanvullend sprak de commissie met een gedeputeerde van de provincie Limburg. Ook sprak de commissie met de zorgpartners Zuyderland, SGL en Moveoo, en hield zij een dialoogsessie over de wijk Geleen-Centrum met zeven organisaties: zowel zorg- en welzijnspartners als een ketenpartner.

Opgave 1: Mensen in het middelpunt

Mensen in het middelpunt is één van de focuspunten van ZOwonen: het gaat hier om de mens centraal stellen in haar handelen.

Opgaven Koers ZOwonen

- Het bieden van excellente dienstverlening.
- Goed luisteren en doorvertalen van de wensen en behoeften van bewoners in activiteiten.
- Steken van bovengemiddelde energie en middelen in de mensen met de minste kansen in onze maatschappij.
- Betrekken van bewoners bij onze activiteiten.
- Dakloosheid voorkomen of oplossen.

Ondernomen acties 2022-2025

- Implementeren systeem Mind2Pay, zodat bewoners met een betalingsachterstand eerder in beeld komen en persoonlijker en op het juiste moment kunnen worden benaderd.
- Inzet van financieel- en energiecoaches om mensen met huurachterstand actief te begeleiden.
- Inzet van onder andere het Laagland Theater om bewoners te helpen aan hun persoonlijk perspectief te werken.
- Uitgebreide participatieve trajecten zoals Gyselaar, Bernhardlaan, Palet, Sam en ZO, Philipsbuurt.
- #opeigenbenen: programma dat inwoners via onder meer stageplekken de mogelijkheid om actief te participeren en hun talenten te benutten in de maatschappij.

- Gamification om huurdersorganisaties meer te laten beleven en zo mee te nemen in keuzes (Het ZOWonen spel, Huurbetaling game).
- Traject Boscherveldlaan met bewoners evenals traject Tudderenderweg met bewoners.
- Mensgerichte inzet uitzettingen.
- Starten van casuïstiektafel als hulpmiddel bij complexe situaties.
- Verdere versterking van de organisatie op het gebied van klachtenafhandeling en procesregie.
- Verbeteren wijze van communiceren van vaklieden van de partners (meer bewonersvriendelijk).

Resultaten 2022-2025

- Mind2Pay is ingevoerd, waardoor betalingsachterstanden eerder worden gesignaleerd en bewoners sneller passende begeleiding kunnen krijgen.
- Daling van achterstand op huurbetaling zittende en vertrokken huurders: van 2,6% in 2023 naar 1,8% in 2025.
- Aantal ingediende klachten: 9, waarvan 5 ontvankelijk (2022), 21, waarvan 12 ontvankelijk (2023) en 23, waarvan 8 ontvankelijk (2024). ZOWonen neemt het advies van de klachtencommissie altijd over.
- Klanttevredenheid per onderdeel en gemiddeld rapportcijfer: Nieuwe huurders: 7,8. Vertrokken huurders: 7,6. Reparatieverzoeken: 8,3. Woningkwaliteit: 7,0.

Waardering

De **huurdersorganisaties** zijn op dit onderdeel gematigd positief. Zij herkennen dat ZOWonen bewoners centraal wil stellen en dat aan dienstverlening en huurachterstanden veel aandacht wordt besteed. Daarbij noemen zij expliciet dat zij hierover geregeld met de bestuurder spreken en dat ZOWonen hen daarin betreft. Ook zijn zij positief over het nieuwe debiteurensysteem (Mind2Pay), omdat daarmee achterstanden beter gevolgd en eerder gesignaleerd kunnen worden. In hun ogen helpt dit om bij oplopende schulden eerder te handelen en om een beter vangnet in te bouwen. Zij verbinden dat direct aan het voorkomen van ontruiming en waarderen dat ZOWonen daarbij de menselijke maat bewaart en niet direct handelt als een commerciële verhuurder.

Tegelijkertijd zijn de huurdersorganisaties kritisch op de dagelijkse dienstverlening. Zij ontvangen volgens eigen zeggen geregeld signalen van huurders over snelheid, communicatie en de geboden oplossing. Ook bij klachten zien zij dat huurders niet altijd verder komen. Daarnaast erkennen zij dat medewerkers goed zijn getraind in luisteren, maar zij vinden dat nog niet altijd zichtbaar wordt wat met die signalen vervolgens wordt gedaan. Het meedenken wordt volgens hen wel gevraagd, maar niet altijd voldoende doorvertaald in keuzes en uitkomsten. In hun typering gaat het nog te vaak om de stap van 'steen naar klant' die nog verder gezet moet worden.

De gemeenten Sittard-Geleen en Beek zijn op dit onderdeel positief over de inzet van ZOWonen, de gemeente Echt-Susteren waardeert het als voldoende.

De gemeente Sittard-Geleen zegt dat ZOWonen erin slaagt mensen in het middelpunt te zetten en dat dit ook zichtbaar is in uitstraling en handelen. Het nieuwe kantoorgebouw Trefhuis en de manier van werken roepen volgens de gemeente een warm gevoel op en laten zien dat de corporatie er wil zijn voor mensen. Tegelijkertijd erkent de gemeente dat niet iedere bewoner tevreden zal zijn. Beek ervaart ZOWonen als open, transparant, benaderbaar en maatschappelijk gedreven. Echt-Susteren benoemt eveneens korte lijnen, oplossingsgerichtheid en lef, maar is kritischer op de zichtbaarheid van resultaten in de eigen gemeente.

Op het punt van luisteren en doorvertalen noemt de gemeente Sittard-Geleen meerdere voorbeelden. Het Laagland Theater is daarvan het meest aansprekend: bij onder meer een sloopflat in Sittard-Geleen werd niet alleen naar de fysieke ingreep gekeken, maar ook naar het sociale ecosysteem van bewoners. Met inzet van het Laagland Theater werden bewoners op een betekenisvolle manier betrokken bij sloop, vernieuwing en hun perspectief in de wijk. De gemeente ziet ook inzet voor kwetsbare bewoners en noemt de koppeling met sociaal domein en Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) in Geleen-Zuid. Het accent ligt hier minder op individuele dienstverlening en meer op een brede, mensgerichte aanpak.



Ook de twee andere gemeenten noemen vooral voorbeelden van maatwerk. Een concreet voorbeeld is het zoeken naar een oplossing voor de huisvesting van een groot gezin in het kader van de taakstelling voor statushouders. Daarbij werd gezamenlijk gekeken naar aankoop van een woning. Dat voorbeeld wordt aangehaald als illustratie van meedenken en zoeken naar een passende oplossing. Ook het woonwagengebeleid en de aandacht voor specifieke doelgroepen zoals bijvoorbeeld het 'Deltaplan tegen dakloosheid' passen in dat beeld.

De gedeputeerde van **de provincie Limburg** geeft voor dit onderdeel geen aparte waardering, maar toont zich bij het gesprek duidelijk positief over de mensgerichte oriëntatie van ZOWonen. Hij ziet een corporatie die niet alleen op bestuurlijk niveau actief is, maar ook organisatie breed eenzelfde maatschappelijke drive laat zien.

Op het punt van kwetsbare doelgroepen en dakloosheid noemt de gedeputeerde het onderzoek in de westelijke mijnstreek naar dakloosheid, met name naar de groep anoniem daklozen en couchsurfers, en zegt dat ZOWonen hiervoor actief aandacht vraagt bij gemeenten en provincie. Daarmee ziet hij ZOWonen als een partij die niet afwacht, maar een maatschappelijke opgave zichtbaar maakt en agendeert.

De zorg- en welzijnspartijen zijn op dit onderdeel uitgesproken positief. Zij herkennen dat ZOWonen bewoners daadwerkelijk centraal stelt en daarbij de zakelijke kant niet uit het oog verliest. Zij spreken over een goede balans tussen maatschappelijke betrokkenheid en uitvoerbaarheid. Ook noemen zij dat de sociale doelstelling diep in de organisatie is geworteld en dat oplossen vaak belangrijker is dan het strikt vasthouden aan rollen.

Bij het luisteren naar bewoners en het doorvertalen van signalen naar activiteiten noemen ook zij de inzet van het Laagland Theater. Juist dit voorbeeld laat volgens deze partijen zien dat ZOWonen verder kijkt dan stenen alleen. Ook in bredere zin ervaren zij ZOWonen als proactief, open en gemakkelijk benaderbaar.

Voor bewoners met de minste kansen zien deze partijen veel inzet. Dat blijkt niet alleen uit het algemene oordeel, maar ook uit de samenwerking rond kwetsbare bewoners en het voorkomen van dakloosheid. Een van de gesprekspartners noemt expliciet de gezamenlijke inzet rond 88 dakloze gezinnen met kinderen.

De **collega-bestuurders** beoordelen dit onderdeel als uitstekend. Zij typeren ZOWonen als een corporatie die de mens op één zet, een stap verder gaat voor bewoners en zich nadrukkelijk richt op de groepen die dat het hardst nodig hebben. Dit is extra belangrijk binnen de regionale context van armoede, psychiatrie, vergrijzing en achteruitgang van voorzieningen.

Voor bewonersbetrokkenheid noemen ook zij het Laagland Theater als voorbeeld van een werkvorm die laat zien hoe bewoners goed kunnen worden betrokken bij sloop-nieuwbouw. Ook noemen zij de aandacht voor senioren in een flatgebouw, met ontmoeting, huismeester en ondersteuning.

De bestuurders zijn positief over de samenwerking rond ontruiming en het voorkomen van dakloosheid als concreet voorbeeld van mensen in het middelpunt. Verder wijzen op projecten voor doelgroepen die tussen wal en schip vallen, zoals jongeren met problematiek. In hun ogen gaat ZOWonen hierin "net een stapje verder".

Waardering commissie

De commissie ziet dat ZOWonen op Mensen in het middelpunt door veel gesprekspartners wordt herkend als een corporatie die de mens centraal zet, goed luistert en zich nadrukkelijk richt op bewoners en doelgroepen in kwetsbare situaties. Vooral de inzet voor mensen met de minste kansen, de aandacht voor dakloosheid en het zoeken naar maatwerk voor kwetsbare bewoners worden breed en positief benoemd. Ook het betrekken van bewoners krijgt vorm in concrete werkvormen en activiteiten, met het Laagland Theater als meest aansprekend voorbeeld. ZOWonen heeft in deze periode de durf gehad een duidelijke, eigen woonzorgvisie te ontwikkelen van waaruit ze werken voor de bewoners en minder focus te leggen op het bouwen van plannen van zorginstellingen zelf.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat dit positieve beeld niet op alle punten even sterk. De huurdersorganisaties plaatsen kanttekeningen bij de dagelijkse dienstverlening, het maatwerk in individuele situaties, de communicatie en de klachtenafhandeling. Het nieuwe incassosysteem Mind2Pay wordt daarbij genoemd als een concrete verbetering, omdat daarmee eerder kan worden gesignaleerd en menselijker kan worden gehandeld bij huurachterstanden. In de aangeleverde stukken ziet de commissie terug dat de corporatie zich terdege inspant voor individuele situaties met de mensgericht op te pakken, klachten af te handelen en het klachtenproces verder te verbeteren. Zo stuurt zij bijvoorbeeld op dat klachten via de klachtencoördinator lopen, om uniformiteit en zorgvuldigheid te waarborgen.

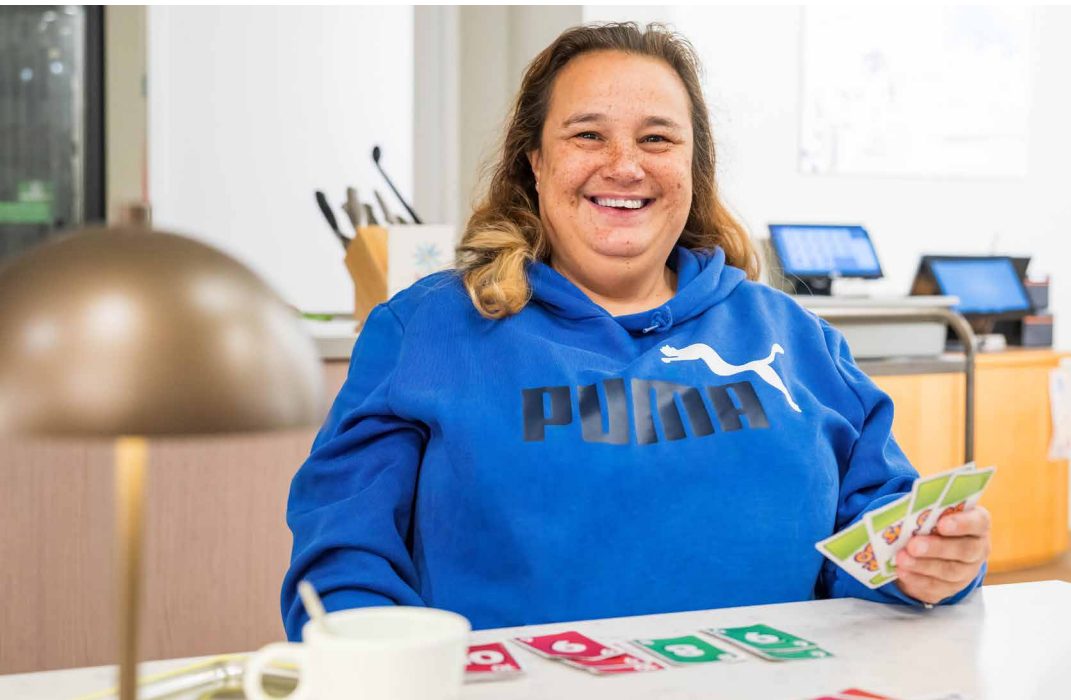
Alles afwegend waardeert de commissie deze opgave als uitstekend. ZOWonen laat zien maatschappelijk gedreven te zijn en bereid te zijn extra stappen te zetten voor bewoners die dat nodig hebben. Het verschil tussen deze aanpak van individuele huurderszaken en klachtenafhandeling en de beleving van de huurdersorganisatie op dit terrein, komt mogelijk doordat de huurdersorganisatie in hun ogen onvoldoende is meegenomen. Hier kan nog een ontwikkelopgave liggen voor ZOWonen.

Opgave 2: Een betaalbaar en goed thuis (betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit)

ZOwonen wil zorgen voor voldoende woningen die passen bij de wensen van bewoners en bij de toekomstige vraag. Betaalbaarheid staat daarbij nadrukkelijk centraal. Het gaat niet alleen om de huurprijs, maar steeds meer om de totale woonlasten, waarbij ook energielasten zwaar meewegen. ZOwonen richt zich op het deel van deze woonlasten dat zij zelf kan beïnvloeden en neemt daarin het voortouw, onder meer door te investeren in passende woningen en in oplossingen die bijdragen aan betaalbaar wonen.

Opgaven Koers ZOwonen

- Investeren op betaalbare totale woonlasten en bovengemiddelde en actieve investering in verduurzaming.
- Experimenteren met verduurzamen als het een hogere positieve financiële impact heeft op onze bewoners.
- Zorgen dat de huidige en toekomstige woningportefeuille zowel kwalitatief als kwantitatief aansluit bij bewonerswensen en minder focus op de plannen van zorginstellingen.
- Betrekken van bewoners bij alle vastgoedprojecten.



Ondernomen acties 2022-2025

- Verduurzamingsmaatregelen om het aantal woningen met EFG-labels te verminderen.
- Tijdige uitvoerings- en voorbereidingsbesluiten nemen, met sociaal plan of alternatieve strategie.
- Verduurzaming en renovatie uitvoeren, inclusief zonnepanelen.
- Met zorg- en welzijnspartners afstemmen over aansluiting van de voorraad op de woonzorgopgave.
- Met gemeenten maatwerk zoeken bij woningtoewijzing en bijzondere doelgroepen.

Resultaten 2022-2025

- Aedes benchmark score Duurzaamheid: B.
- Woningen met EFG-labels: van 2.056 woningen in 2022 naar 932 woningen eind 2025. Resterend aantal: monumenten, weigeraars en met name te slopen of renoveren woningen.
- Aanpak enkel glas 2023-2024: eind 2024 doel gehaald om geen enkel glas meer te hebben < 0,5m2, behalve weigeraars.
- Gemiddelde huurprijs sociale huurwoningen ligt lager dan het gemiddelde in Limburg.
- Nieuwbouw realisatie van projecten Kerkplein, Einighausen, Zorgcomplex Baenje en de renovatie van de Teniersflat. Tussen 2022 en 2025 is in saldo het bezit met 108 woningen toegenomen.
- Bijzondere projecten gerealiseerd als De Gyselaar, SAM&ZO en het Palet.
- Realisatiegraad nieuwbouw: ca. 89%.
- Verbetering exploitatie van woonwagenlocaties.

Waardering

De huurdersorganisaties zien dat ZOwonen zich actief inzet voor de kwaliteit en verduurzaming van de woningvoorraad. Zij noemen renovaties in de kernen, het aanpakken van de schil en het plaatsen van zonnepanelen als concrete voorbeelden. Ook waarderen zij dat huurders bij renovaties niet hoeven bij te betalen. Tegelijk zijn zij kritisch op de ervaren uitkomst voor bewoners. In hun beleving blijft de betaalbaarheid achter bij kwaliteit en beschikbaarheid. Zij wijzen op woningen met EFG-labels, enkel glas en woningen die moeilijk warm te krijgen zijn. Hun oordeel is daarom tweeledig: waardering voor de investeringen, maar ook de duidelijke boodschap dat de basisbehoefte van huurders zwaarder mag wegen. Ook op participatie zijn zij kritisch. Zij willen graag meedenken over keuzes en middelen en vinden dat bewonerscommissies meer meegenomen mogen worden in keuzes en plannen.

De gemeenten herkennen dat ZOwonen maatschappelijke afwegingen maakt en haar keuzes doorgaans goed uitlegt. Sittard-Geleen ziet een corporatie die redeneert vanuit de bestaande voorraad en de eigen huurderspopulatie. Daarbij wordt gewaardeerd dat ZOwonen het

maatschappelijke belang vooropzet en bewonersperspectief zichtbaar meeweegt in projecten en afwegingen zoals bij het project SAM&ZO voor bewoners met én zonder beperking. Tegelijk ziet Sittard-Geleen dat ZOWonen nog zoekend is in de verbreding naar andere prijsklassen en woningtypen. De traditionele sociale opgave heeft ZOWonen goed in de vingers, maar verbreding naar middenhuur is volgens de gemeente nog in ontwikkeling.

Beek is overwegend positief en waardeert vooral de manier waarop ZOWonen het gesprek voert en financiële afwegingen toelicht. Ook noemt Beek dat ZOWonen van de corporaties het meest wil meedenken over experimenten en subsidies. Echt-Susteren is kritischer. Daar wordt de uitleg van keuzes wel erkend, maar de uitvoering waardeert de gemeente minder sterk. In het perspectief van deze gemeente leeft het gevoel leeft dat ZOWonen in deze gemeente te weinig doet, vooral op vastgoedgebied en bij uitbreiding van de voorraad. De gemeente noemt gemiste kansen, zoals een grondaanbod tegen sociale kavelprijs en seniorenhoftjes die niet tot ontwikkeling kwamen.

De gedeputeerde van **de provincie Limburg** plaatst deze opgave vooral in regionaal perspectief. Hij benadrukt dat de opgave in Limburg niet alleen ligt in sociale huur, maar ook in programmering, transformatie en de middenhuur. In zijn ogen laat ZOWonen zien dat zij haar keuzes verbindt aan de volkshuisvestelijke opgave. Als voorbeeld noemt hij de Ambachtsschool in Sittard-Geleen, waar op een toplocatie is gekozen voor 100% sociaal, terwijl daar ook een meer marktgericht programma denkbaar was geweest. Daarmee ziet hij een corporatie die haar portefeuillekeuzes niet primair laat bepalen door marktlogica, maar door de maatschappelijke opgave.

De zorg- en welzijnspartijen zijn gematigd positief over deze opgave. Zij zien dat ZOWonen sterk stuurt op betaalbaarheid en noemen zorgcomplex De Baenje als voorbeeld van iets moois én betaalbaars. Tegelijk plaatsen zij een inhoudelijke kanttekening. In hun ogen wordt in gesprekken over nieuwe concepten soms te snel gezegd dat iets niet betaalbaar is. Daarnaast vragen zij zich af of de reguliere woningvoorraad tijdig geschikt wordt gemaakt voor zwaardere zorgvragen. Hun waardering is daarmee positief over de richting, maar terughoudend over de mate waarin ZOWonen al voldoende sturing geeft op de toekomstige aansluiting van de portefeuille op de woonvraag.

De collega-bestuurders bekijken deze opgave vooral vanuit strategische keuzes in de regio. Zij hebben begrip voor het feit dat ZOWonen focus aanbrengt en niet overal in gelijke mate investeert. In hun ogen is het verdedigbaar dat de corporatie scherper inzet waar de opgave het grootst is. Tegelijk erkennen zij dat dit spanning kan geven in gemeenten waar minder zichtbaar gebeurt. Op het punt van bewonersbetrokkenheid zijn zij juist uitgesproken positief. Zij zien dat ZOWonen het bewonersperspectief in sloop-nieuwbouw nadrukkelijk een plaats heeft. Dit is voor hen zelfs een voorbeeld voor collega-corporaties in de regio.

Waardering commissie

De commissie waardeert deze opgave als goed. Zij ziet dat ZOWonen op dit onderdeel zichtbaar investeert in woningbouw, onderhoud en verduurzaming en daarin ook resultaten laat zien zoals een hoge realisatiegraad (zie hoofdstuk Besturing). De commissie ziet ook dat bijvoorbeeld via prestatieafspraken actief wordt gestuurd op de ontwikkelopgave, onder meer door het vastleggen van een sociale grondprijs in Echt-Susteren. Positief zijn de hoge realisatie, de waardering voor reparaties en renovaties en het beeld dat de verduurzaming op schema ligt en de basis op orde is. Dat de basis op orde is, is bijvoorbeeld te zien aan de aanpak van enkel glas en dat nagenoeg alle EFG-labels zijn weggewerkt.

Tegelijkertijd hoort de commissie in de gesprekken ook aandachtspunten. Met name op het punt van betaalbaarheid zijn huurders kritischer en vragen zij meer oog voor de basisbehoeften van huurders. Ook worden door partners vragen gesteld over de beschikbaarheid in kleinere kernen, de verdere ontwikkeling van middenhuur en de mate waarin de woningvoorraad tijdig aansluit op de woonzorgopgave. Gemeenten en zorg- en welzijnspartners erkennen daarbij wel dat ZOWonen keuzes maakt en die doorgaans uitlegt, maar zien op deze punten nog ontwikkelruimte. Alles afwegend ziet de commissie op deze opgave een corporatie die duidelijke prestaties levert en daarin overwegend als uitlegbaar en consequent wordt ervaren. De belangrijkste ontwikkelopgave ligt volgens de commissie in het nog scherper en meer navolgbaar communiceren van de afweging tussen betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid, en in het zichtbaarder laten landen van die afweging in de dagelijkse huurderservaring en in gebiedsgerichte keuzes.



Opgave 3: Samen maken we de wijk

ZOwonen ziet het versterken van wijken als een gezamenlijke opgave, met ruimte voor ontmoeting, bewonersinitiatief, ondersteuning en zorg midden in de wijk.

Opgaven Koers ZOwonen

- Investeren in ontmoetingsruimtes in complexen en wijken waar iedereen elkaar kan ontmoeten.
- Stimuleren en ondersteunen van bewonersinitiatieven in wijken.
- Hard maken voor de kansarmsten door proactief voor hen te investeren en ze te ondersteunen.
- Kiezen voor zorg midden in de wijk en in gemengde complexen en dus niet aan de rand van wijken of naar binnen gekeerde complexen.
- Kiezen voor het combineren van doelgroepen in wijken en complexen en daarvoor vastgoed nodig dat voor diverse doelgroepen geschikt is en een woonruimteverdelingsbeleid dat gemengd wonen mogelijk maakt.
- Creatief zijn en durven te experimenteren om sociale samenhang in wijken te versterken.

Ondernomen acties 2022-2025

- Gebiedsgericht gewerkt in onder meer Geleen-Zuid en Geleen-Centrum.
- Ontmoetings- en gemeenschappelijke ruimten gefaciliteerd, waaronder het Aldi-pand.
- De renovatie van de MLK-flat verbreed naar een wijkaanpak.
- Wonen, zorg, welzijn en participatie in de wijk aan elkaar verbonden zoals bij het ouderinitiatief SAM&ZO.
- Innovatieve broedplaatsen opgezet zoals de Werkhal en de Oplossingenfabriek.
- Proactief ingezet op kwetsbare groepen, onder meer via Annastraat en de aanpak van dakloosheid.
- Gemengd wonen en inzet van vastgoed voor diverse doelgroepen verkend.
- Ruimte gegeven aan experimenten en maatwerk in de wijk.

Resultaten 2022-2025

- Vanuit de MLK-flat is een bredere wijkaanpak in Geleen-Centrum ontstaan.
- Het Aldi-pand is in beeld als plek voor ontmoeting, inloop en participatie.
- Gebiedsgerichte aanpak in Geleen-Centrum.
- Zichtbare voorbeelden binnen deze opgave zijn Werkhal, Geleen-Centrum, SAM&ZO, de Oplossingenfabriek en De Gyselaar.



Bijzondere projecten van ZOwonen



De Gyselaar gemengd wonen van jong en oud in een fysiek en maatschappelijk duurzaam woonprogramma



De Koffiecorner ontmoetingsruimte voor ouderen



SAM&ZO gezamenlijk wonen van mensen met een (verstandelijke) beperking en zonder beperking met gezamenlijke zeggenschap en toegevoegde waarde (horeca en ontmoeting) voor de buurt



ZuidZone / Laagland Theater via theater bewoners helpen aan hun persoonlijk perspectief bij sloop en verhuizing



De Werkhal samenwerking en innovatie dragen bij aan een sterke en bloeiende gemeenschap



De Oplossingenfabriek platform voor innovatie in samenwerking met zorg, welzijn en gemeenten

Voorbeeldprojecten in de media:

Aedes magazine: Praktijkvoorbeeld van *innovatieve verduurzaming* (2023)
+ *Participatie: een stem voor bewoners* (2024)

Platform 31: *Wonen met een plus als succesfactor voor langer thuis* (2025)

Finance Ideas Seminar: ZOwonen *"Tussen stenen wonen mensen"* (2024)

Waardering

De huurdersorganisaties zien dat ZOwonen op dit onderdeel stappen zet en de samenwerking in wijken en prestatieafspraken versterkt. Zij herkennen dat ZOwonen verbinding zoekt met gemeenten en andere partners en bewoners faciliteert wanneer initiatieven ontstaan. Tegelijk ervaren zij verschillen tussen gemeenten. In Sittard-Geleen en Echt-Susteren zien zij ontwikkeling, terwijl in Beekdaalen de samenwerking volgens hen vooral op papier blijft en niet goed van de grond komt. Ook vinden zij dat huurdersorganisaties en bewonerscommissies vaker en eerder betrokken kunnen worden bij wat er in wijken speelt.

De gemeenten zijn overwegend positief over deze opgave. Vooral in Sittard-Geleen zien zij ZOwonen als een corporatie die al in de initiatieffase aanhaakt, partijen bijeenbrengt en in gebiedsontwikkelingen voortgang weet te realiseren. Geleen-Zuid, Geleen-Centrum, de Werkhal en het veerkrachtonderzoek worden daarbij als voorbeelden genoemd. In kleinere of landelijker gemeenten is de rol van ZOwonen volgens hen van een andere orde, maar ook daar is waardering voor inzet en daadkracht.

De gedeputeerde van de **provincie Limburg** spreekt zich positief uit over de maatschappelijke en verbindende rol van ZOwonen. Hij herkent in gebiedsontwikkelingen als Geleen-Zuid dat deze inzet niet alleen bij de bestuurder ligt, maar breder in de organisatie zichtbaar is. Dat ondersteunt het beeld van een corporatie die wijkgericht werkt en maatschappelijke vraagstukken actief oppakt.

Zorg- en welzijn partners waarderen ZOwonen als een maatschappelijk betrokken en initiatiefrijke partner. Zij geven aan dat het gesprek met ZOwonen niet alleen over vastgoed gaat, maar vooral over bewoners en gemeenschap. Ook herkennen zij dat ZOwonen proactief maatschappelijke vraagstukken oppakt en per project kijkt welke partners nodig zijn.

Collega-corporaties zijn positief over de rol van ZOwonen in wijkgericht en maatschappelijk handelen. Zij zien een corporatie die initiatief neemt, verbinding zoekt en zich ook inzet voor doelgroepen die extra aandacht nodig hebben. Daarbij noemen zij onder meer de Oplossingenfabriek, SAM&ZO en de inzet op wonen en zorg.

Waardering commissie

De commissie waardeert deze opgave als uitstekend. Zij ziet op dit onderdeel een duidelijke kracht in het gebiedsgerichte en initiatiefrijke handelen van ZOwonen, vooral in Sittard-Geleen. Partners waarderen de inbreng, inzet en samenwerkingsstijl van ZOwonen hoog. Geleen-Zuid en Geleen-Centrum zijn daarvan aansprekende voorbeelden. ZOwonen begint volgens de commissie vaak al in de initiatieffase en weet dan zowel sociaal als fysiek progressie te bereiken.

Ook voorbeelden als de Werkhal, SAM&ZO en de Oplossingenfabriek ondersteunen dit beeld. Deze en andere bijzondere projecten van ZOwonen zijn tevens binnen de volkshuisvestingssector zichtbare en aansprekende voorbeelden voor andere corporaties. De aard en intensiteit van de inzet verschillen daarbij per gemeente. In stedelijke gebieden als Sittard-Geleen gaat het vaker om grootschalige, integrale wijkopgaven, terwijl in kleinere gemeenten de inzet meer kleinschalig en contextgebonden is.

De commissie ziet dat ZOwonen in deze opgave werk maakt van ontmoeting in wijk en complex, van ondersteuning van bewoners en kwetsbare doelgroepen, van het stimuleren van initiatieven en van het zoeken naar inclusieve woon- en wijkvormen. Geleen-Centrum laat daarbij goed zien dat ZOwonen vanuit een concrete vastgoedopgave ook de bredere wijkopgave oppakt wanneer die zich aandient. De commissie waardeert dat ZOwonen de ervaringen uit de Werkhal in Geleen-Zuid heeft geëvalueerd en de lessen daaruit zichtbaar heeft benut in de aanpak van Geleen-Centrum. Dat getuigt van lerend vermogen. Het aandachtspunt voor de komende periode is dit te blijven doen: evalueer ook toekomstige projecten systematisch en benut die lessen, zodat de werkwijze minder afhankelijk blijft van individuele trekkers en meer verankerd raakt in de organisatie.



Geleen-Centrum

Geleen-Centrum is voor de commissie een aansprekend voorbeeld van hoe ZOwonen vanuit een concrete vastgoedopgave toewerkt naar een bredere wijkaanpak. De directe aanleiding lag bij de renovatie van de MLK-flat. Tijdens de uitvoering bleek, mede door signalen vanuit de aannemer, dat er achter de voordeur meer speelde dan vooraf zichtbaar was. Er werd snel geïmproviseerd en op huisnummerniveau geschakeld met andere maatschappelijke partners over wie wat oppakte, juist om de renovatie niet te laten vastlopen en tegelijk wel te handelen op de sociale problematiek die zichtbaar werd. Die eerste veranderingen in de flat hadden vervolgens ook positief effect in de rest van het complex.

Vanuit die ervaring is de aanpak verbreed naar Geleen-Centrum, waaronder voor de (jonge) bewoners van de naastgelegen Annastraat. ZOwonen kocht het Aldi-pand aan en verkende samen met partners en bewoners hoe dit pand kan functioneren als plek voor ontmoeting, inloop, dagbesteding en laagdrempelige participatie in de wijk. Partners als Vidar, MIK-PIW,

Pergamijn, Tuinen van Zuid, De Rollen en Van Wijnen leveren of verkennen daarin ieder een eigen bijdrage. Zo denkt Vidar mee over participatie en zichtbaarheid van bewoners uit de MLK-flat, kijkt Pergamijn naar dagbesteding en gespikkeld wonen, zet MIK-PIW in op leefbaarheid en sociale gezondheid, werkt Tuinen van Zuid aan eigenaarschap en leefomgeving, en verbindt Van Wijnen de technische uitvoering met maatschappelijke impact.

De opbrengst zit niet alleen in de renovatie van één flat, maar in het feit dat vanuit die aanleiding een bredere gebiedsgerichte aanpak is ontstaan vanuit ZOwonen als initiatiefnemer. Partners zitten aan tafel, concrete functies voor het Aldi-pand worden verkend en ervaringen uit de MLK-flat worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van het gebied. Voor de commissie is Geleen-Centrum daarmee een voorbeeld van pragmatisch en proactief handelen: ZOwonen wacht niet tot alles vooraf is uitgewerkt, maar schakelt vanuit de praktijk, brengt partijen bijeen en creëert zo zowel sociaal als fysiek beweging.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie ziet dat ZOWonen in de visitatieperiode op het terrein van maatschappelijke waarde duidelijk en herkenbaar heeft gepresteerd. De maatschappelijke opgaven staan aantoonbaar centraal in het handelen van de corporatie. Dat blijkt uit de sterke mensgerichte benadering, de zichtbare investeringen in woningbouw, onderhoud en verduurzaming en de voortgang die ZOWonen boekt in gebiedsgericht werken en leefbaarheid. Partners herkennen daarin een corporatie die niet alleen reageert op opgaven, maar ook initiatief neemt en een duidelijke visie heeft, vooral waar het gaat om kwetsbare bewoners en wijken waar meerdere vraagstukken samenkomen.

De commissie waardeert het onderdeel Maatschappelijke waarde als uitstekend. Dat wil zeggen dat ZOWonen prestaties levert die passen bij de maatschappelijke opgaven en daar op onderdelen bovenuit stijgt. De commissie ziet daarbij een herkenbare maatschappelijke koers: mensen staan centraal, de corporatie levert zichtbare prestaties op kwaliteit en beschikbaarheid en zij laat in gebiedsontwikkelingen en wijkgerichte initiatieven zien dat zij het sociale en fysieke domein met elkaar weet te verbinden mede door de inzet van innovatieve concept-ontwikkelaars. Ook zijn diverse bijzondere projecten, zoals SAM&ZO een voorbeeld voor de sector en krijgen aandacht van onder meer Aedes en Platform 31.

Tegelijk ziet de commissie ontwikkelpunten. In de eerste plaats kan ZOWonen de afwegingen tussen betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid nog explicieter en navolgbaarder maken, zodat voor huurders, gemeenten en andere belanghebbenden beter zichtbaar wordt hoe keuzes tot stand komen. Zoals de inzet van gamification waar ZOWonen al ervaring mee heeft. In de tweede plaats ziet de commissie ruimte om de beleving van huurdersorganisaties rondom dagelijkse dienstverlening, communicatie en klachtenafhandeling te verbeteren, door hen te informeren over de werkwijze op deze punten zodat zij daar op algemeen casuïstisch niveau en op hoofdlijnen over kunnen meedenken. De commissie waardeert dat ZOWonen evalueert en geleerde lessen toepast, zoals zichtbaar in de manier waarop ervaringen uit de Werkhal zijn meegenomen in de aanpak van Geleen-Centrum. Het aandachtspunt is dit structureel te blijven doen.

“Het gaat nooit over vastgoed, maar over de bewoners”

Sterke punten:

- + Maatschappelijke opgaven en mensen staan aantoonbaar centraal in het handelen van ZOWonen.
- + Sterke prestaties in leefbaarheid en gebiedsgericht werken.
- + Initiatieffrucht voor kwetsbare doelgroepen en in complexe wijkopgaven.
- + Vernieuwende concepten en projecten.
- + Duidelijke visie op verbinden van wonen-welzijn-zorg samen met bewoners.

Leer- en aandachtspunten:

- Maak de afwegingen tussen betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid explicieter en beter navolgbaar voor huurders en partners.
- Kijk of er nog andere manieren zijn om de bewonersparticipatie te stimuleren rondom signalen, feedback en klachtenafhandeling, zodat zij daarop op hoofdlijnen kunnen meedenken.



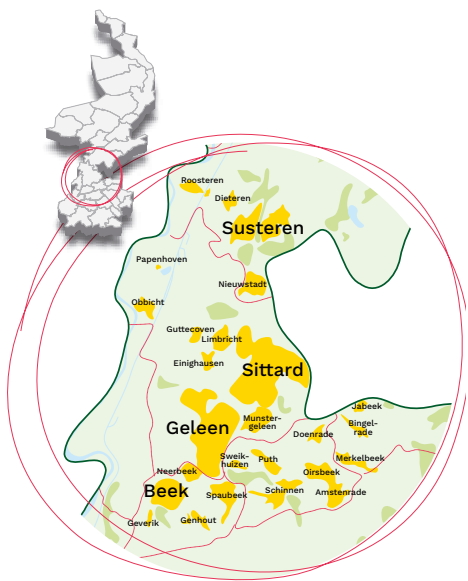
4 Maatschappelijke verankering



Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is.

Bevindingen commissie

In dit hoofdstuk kijkt de commissie niet alleen naar formele overlegstructuren, maar vooral ook naar de manier waarop ZOwonen zich in de praktijk laat beïnvloeden, zich verantwoordt en zich in netwerken beweegt. Om deze reden heeft de commissie de vierde opgave, ‘Samenwerking in breder perspectief’, in dit hoofdstuk ondergebracht.



Kaart: werkgebied van ZOwonen. Bron: ZOwonen

Beschrijving netwerken

Lokaal werkt ZOwonen samen met twee huurdersorganisaties, gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en bewonersinitiatieven.

De huurders van ZOwonen zijn georganiseerd in twee huurdersorganisaties: Bewonersraad Beekdaelen en Stichting Huurdersbelangen. Eerder waren er meer huurdersorganisaties. Tijdens de visitatieperiode beëindigden drie huurdersorganisaties hun activiteiten. Stichting Huurdersbelangen heeft vervolgens ook de vertegenwoordiging in Geleen en Beek op zich genomen. Daarmee is een structuur ontstaan met één grotere huurdersorganisatie voor circa 13.000 huishoudens en één kleinere huurdersorganisatie voor circa 1.000 huishoudens. Tussen ZOwonen en de huurdersorganisaties is recent een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten.

ZOwonen is werkzaam in de gemeenten Sittard-Geleen en drie gemeenten met voornamelijk kleinere kernen: Echt-Susteren, Beek en Beekdaelen. Sittard-Geleen en Beek maken deel uit van de Westelijke Mijnstreek, Echt-Susteren behoort tot Midden-Limburg en Beekdaelen hoort bij de regio Parkstad. In het werkgebied zijn ook de corporaties Wonen Limburg, Zaam Wonen, Woonpunt, Nester, Maasvallei Maastricht, Vanhier Wonen, Wonen Zuid en Weller Wonen actief. Het bezit per corporatie is veelal geconcentreerd in enkele kernen van een gemeente. Daardoor komt ZOwonen lang niet elke corporatie tegen in het reguliere werk. Regionaal is ZOwonen zichtbaar in samenwerkingsverbanden met collega-corporaties en maatschappelijke partners, onder meer rond woonzorg, leefbaarheid, versnelling van de woningbouw en vraagstukken die gemeentegrenzen overstijgen. Ook op provinciaal niveau wordt ZOwonen gezien als een corporatie die verbinding legt en samenwerking stimuleert.

Samenwerking in breder perspectief (opgave 4)

ZOwonen beschrijft samenwerking in breder perspectief als een manier van werken waarin wonen, zorg, leefbaarheid en maatschappelijke ondersteuning nadrukkelijk met elkaar worden verbonden. In de praktijk krijgt dat vorm in de manier waarop de corporatie samenwerkt in wijken, in de regio en op provinciaal niveau, en in de wijze waarop zij maatschappelijke vraagstukken actief agendeert. In de gesprekken komt naar voren dat ZOwonen daarbij niet alleen reageert op vragen van anderen, maar ook zelf initiatief neemt en partijen bijeenbrengt. Dat gebeurt zowel rond concrete projecten als in bredere netwerken en samenwerkingsverbanden. De commissie ziet hierin een duidelijke kracht van ZOwonen. Zij typeert de maatschappelijke

verankering als een samenhangend geheel van openheid, benaderbaarheid, initiatieffkracht, netwerkgericht werken en wederkerigheid. Juist het vermogen om lokaal, regionaal en provinciaal te verbinden, maakt dat de commissie deze opgave en het hoofdstuk als geheel hoog waardeert. ZOWonen heeft de aanbeveling uit de vorige visitatie goed opgepakt: ook bij het nemen van veel initiatieven blijft zij de verbinding zoeken en ruimte bieden aan partners. Tegelijk blijft dit natuurlijk een aandachtspunt omdat de maatvoering soms precair is. 'Dieper leren' en onderzoek naar de ervaringen met het overdragen in diverse fasen van initiatieven aan diverse partners, zou in de volgende periode tot versteviging van het evenwicht in die balans kunnen leiden.

Samenwerking met en invloed huurders

De huurdersorganisaties geven aan dat zij goed worden gefaciliteerd en dat ZOWonen hen betreft bij prestatieafspraken en andere ontwikkelingen. Zij noemen daarbij positief het stoplichtenmodel, waarmee ZOWonen inzichtelijk maakt wat is afgesproken, wat is gerealiseerd en waar nog actie nodig is. Dat maakt de verantwoording concreet en navolgbaar. Tegelijk geven huurders aan dat hun invloed nog niet overal in gelijke mate zichtbaar is. In kleinere gemeenten en kernen ervaren zij minder invloed dan in Sittard-Geleen. Ook vinden zij dat huurdersorganisaties en bewonerscommissies vaker en eerder betrokken kunnen worden bij wat er in wijken speelt.

Samenwerking met en invloed van andere samenwerkingspartners

De gemeenten typeren ZOWonen als open, transparant, benaderbaar en maatschappelijk gedreven. Vooral in Sittard-Geleen wordt de corporatie gezien als een partij die vroeg aan tafel zit, initiatief neemt en in gebiedsontwikkelingen daadwerkelijk voortgang organiseert. Voorbeelden die gemeenten noemen zijn Geleen-Zuid, Geleen-Centrum, de Werkhal en het veerkrachtonderzoek. Ook in Beek wordt gewaardeerd dat ZOWonen meedenkt over experimenten en subsidies en bereid is samen naar oplossingen te zoeken. Tegelijk klinkt in Echt-Susteren door dat de samenwerking en inzet niet overal even sterk wordt ervaren en dat de kwaliteit van de samenwerking per gemeente verschilt. Daarnaast benoemen gemeenten dat de samenwerking op sommige punten nog te afhankelijk is van personen en sterker kan worden geborgd. De gemeenten hebben aantoonbaar invloed op het handelen van ZOWonen en ervaren de corporatie als benaderbaar en bereid tot afstemming. Dat de samenwerking in de ene gemeente sterker zichtbaar is dan in de andere, doet daar niet wezenlijk aan af. Borging en spreiding van de kwaliteit van samenwerking verdienen wel aandacht.

Collega-corporaties zijn uitgesproken positief over de rol van ZOWonen in regionale samenwerking. Zij zien een corporatie die de verbinding zoekt, kennis deelt en bereid is om ook op vraagstukken buiten het directe eigen werkgebied initiatief te nemen. In dit verband worden onder meer de Woonalliantie, de woondeal, regionale versnellingstafels, Flexcity (flexwoningen)

en de Oplossingenfabriek genoemd. Ook waarderen zij dat ZOWonen aandacht vraagt voor doelgroepen die tussen wal en schip dreigen te vallen en bereid is extra stappen te zetten om daar regionaal en provinciaal beweging in te krijgen.

Zorg- en welzijnspartners waarderen ZOWonen als open, benaderbaar en domeinoverstijgend.

Zij geven aan dat het gesprek met ZOWonen niet alleen over vastgoed gaat, maar vooral over bewoners en gemeenschap. In hun ervaring kijkt ZOWonen per project welke partners nodig zijn en is er ruimte om over en weer ideeën in te brengen. Tegelijk geven zij aan dat het in deze tijd niet altijd eenvoudig is om ideeën ook effectief en concreet tot uitvoering te brengen; dat zien zij nadrukkelijk als een gezamenlijke opgave. Hun waardering voor maatschappelijke verankering loopt op tot goed-uitstekend en uitstekend.

De gedeputeerde van **de provincie Limburg** spreekt zich positief uit over de samenwerking met ZOWonen. Hij ziet de corporatie als een partner die niet bang is om te zeggen waar het op staat, de verbinding legt en actief samenwerking tussen corporaties en overheden bevordert. Daarbij noemt hij onder meer de rol van ZOWonen in regionale afstemming, de verbinding tussen corporaties bij flexwoningen en het actief agenderen van vraagstukken die maatschappelijk relevant zijn. Zijn waardering voor de maatschappelijke verankering is expliciet uitstekend.





De Woonalliantie Limburg

De Woonalliantie Limburg is een samenwerkingsverband van Limburgse woningcorporaties, gericht op contact, uitwisseling en gezamenlijke afstemming over volkshuisvestelijke opgaven, waaronder de bijdrage aan de Woondeal. De alliantie heeft onder meer toegevoegde waarde voor kleinere corporaties die opgaven niet altijd zelfstandig kunnen oppakken. ZOWonen vervult binnen dit verband een actieve en verbindende rol.

Samenwerking in netwerken

Binnen de Woonalliantie, de Oplossingenfabriek en andere regionale samenwerkingsverbanden laat ZOWonen volgens de commissie zien dat zij meer doet dan deelnemen alleen. Collega-corporaties beschrijven een corporatie die initiatief neemt, daarbij de regionale verbinding zoekt, partijen aan elkaar koppelt en met anderen vooruitkijkt naar oplossingen voor vraagstukken die niet via reguliere paden worden opgelost. Ook zorg- en welzijnspartners herkennen dat ZOWonen deze netwerken gebruikt om beweging te organiseren rond woonzorg, leefbaarheid en kwetsbare doelgroepen.

Samenwerking in Geleen-Centrum

Een aansprekend voorbeeld van maatschappelijke verankering is de samenwerking in Geleen-Centrum. In en rond de MLK-flat en het Aldi-pand wordt zichtbaar dat ZOWonen gemakkelijk verbinding legt tussen corporatie, aannemer, welzijns- en zorgorganisaties en andere maatschappelijke partijen. Partners beschrijven ZOWonen als open, benaderbaar en gericht op bewoners en gemeenschap, niet alleen op vastgoed. Zij zien ook dat ZOWonen partijen met elkaar in contact brengt en ruimte geeft om vanuit ieders eigen rol bij te dragen.

Tegelijk laat deze casus zien dat een intensieve samenwerkingsstijl ook steeds vraagt om scherpte in rolopvatting, taakverdeling en borging. In de dialoogsessie wordt bijvoorbeeld benoemd dat de betrokken partijen nog zoeken naar de positie van ZOWonen in deze samenwerking: is ZOWonen hier de 'managing partner' of eerder een partij met eigen taken, of facilitator? Daarmee raakt deze samenwerking ook aan de vraag wie waarvan is, hoe verantwoordelijkheden worden verdeeld in de initiatieffase en doorontwikkelfase en hoe dat voor de langere termijn professioneel wordt geborgd. Ook wordt zichtbaar dat bij vernieuwende initiatieven steeds opnieuw moet worden bepaald wat de corporatie zelf doet en wat bij partners of gemeente hoort. Juist dat maakt Geleen-Centrum niet alleen een voorbeeld van initiatiefkracht, maar ook een leermoment voor samenwerkingsvraagstukken.

Feedback en verantwoording corporatie

Uit de gesprekken komt naar voren dat ZOWonen zich open en aanspreekbaar opstelt en dat partners hun observaties en kritiek kunnen inbrengen. Zorg- en welzijnspartners noemen de corporatie open, gemakkelijk benaderbaar en transparant, ook wanneer intern niet iedereen direct op één lijn zit. Gemeenten en andere partners herkennen eveneens een organisatie die het gesprek aangaat, initiatief neemt en maatschappelijke vraagstukken niet uit de weg gaat.

De commissie ziet daarbij dat ZOWonen niet alleen waardering ontvangt, maar ook zichtbaar reflecteert op opmerkingen van partners en daar een open en lerende houding in aanneemt. In de dialoogsessie over Geleen-Centrum worden aandachtspunten benoemd rond mandaat, rolvastheid, het scherp definiëren van doelen en de vraag of ZOWonen optreedt als facilitator, actor of 'managing partner'. Vertegenwoordigers van ZOWonen herkennen deze punten en benoemen zelf dat verdere professionalisering en borging nodig zijn. Ook geven zij aan dat de organisatie soms al doorgaat naar een volgend initiatief, terwijl een eerder initiatief nog aandacht en voeding vraagt. Daarmee laat ZOWonen zien dat feedback van partners onderdeel wordt van het eigen leerproces.

Ook in de gesprekken van de commissie met de bestuurder komt naar voren dat gezocht wordt naar een betere positionering van de huurdersorganisaties, waaronder in de kleinere gemeenten. De commissie tekent daarbij aan dat ook de huurdersorganisaties zelf een rol hebben in het versterken van hun zichtbaarheid en achterbanverbinding. ZOWonen erkent dit en heeft stappen gezet om hen daarin te ondersteunen. De commissie waardeert deze aanpak positief.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van ZOwonen als uitstekend. De corporatie is stevig verankerd in haar werkgebied en onderhoudt actieve, betekenisvolle en wederkerige relaties met huurdersorganisaties, gemeenten, zorg- en welzijnspartners, collega-corporaties en de provincie. Deze partijen hebben niet alleen contact met ZOwonen, maar ook aantoonbaar invloed op haar handelen en samenwerking. Daarmee is de maatschappelijke verankering concreet en tastbaar.

Wat ZOwonen onderscheidt, is dat zij niet alleen deelneemt aan netwerken, maar daarin ook zichtbaar meerwaarde toevoegt. De corporatie initieert, verbindt partijen, agendeert gezamenlijke opgaven en helpt samenwerking verder te brengen, lokaal, regionaal en provinciaal. Voorbeelden daarvan zijn onder meer Geleen-Centrum, de Oplossingsfabriek en de Woonalliantie. De commissie ziet dat ZOwonen haar netwerkrol nadrukkelijk koppelt aan volkshuisvestelijke en maatschappelijke opgaven en zo bijdraagt aan concrete voortgang.

Kenmerkend is ook de open en wederkerige stijl van samenwerken. Partners ervaren ZOwonen als benaderbaar, transparant en bereid tot afstemming. Daarnaast laat ZOwonen zien dat zij signalen en feedback serieus neemt en gebruikt om haar samenwerking verder te verbeteren. Juist de combinatie van initiatiefracht, beïnvloedbaarheid, openheid, eigenaarschap van medewerkers in alle lagen en lerend vermogen maakt dat de commissie de maatschappelijke verankering van ZOwonen als voorbeeldig beoordeelt. Daarmee is het oordeel Uitstekend navolgbaar.

Een aandachtspunt is de vertegenwoordiging van huurders buiten Sittard-Geleen. In kleinere gemeenten en kernen ervaren huurders hun invloed als minder zichtbaar en voelen zij zich niet altijd even vroeg betrokken bij wat er in hun wijk speelt. ZOwonen is zich hiervan bewust en heeft samen met de huurdersorganisaties al stappen gezet om hun zichtbaarheid en achterbanverbinding in het hele werkgebied te versterken. De commissie moedigt beide partijen aan dit door te zetten.

Sterke punten:

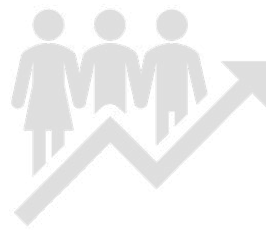
- + Huurdersorganisaties, gemeenten en andere partners hebben aantoonbaar invloed op het handelen van ZOwonen.
- + ZOwonen is op lokaal, regionaal en provinciaal niveau een herkenbare en gewaardeerde samenwerkingspartner.
- + ZOwonen voegt in netwerken zichtbaar meerwaarde toe door samenwerking actief verder te brengen.
- + De samenwerking is open en wederkerig: partners ervaren ruimte voor inbreng en feedback, en ZOwonen laat zien daarop te reflecteren.
- + ZOwonen speelt in regionale en provinciale netwerken een verbindende en agenderende rol die verder gaat dan deelname alleen, en daarmee een voorbeeld stelt voor andere corporaties.

Leer- en aandachtspunt:

- Blijf in intensieve samenwerkingen oog houden voor het tempo en de capaciteit van partners, en onderzoek systematisch hoe overdracht van initiatieven in diverse fasen, van aanjagen naar borgen, in de praktijk verloopt, zodat continuïteit minder afhankelijk wordt van personen.

“ZOwonen is een fijne partner,
die samenwerkt en de
verbinding legt.”





5 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

Bevindingen commissie

Strategie

Tijdens de visitatieperiode heeft ZOWonen in 2023 haar koers herijkt. De huidige koers draagt de titel “ZO zijn wij, meer dan ooit.” In de stukken en gesprekken komt naar voren dat deze herijking samenhangt met een veranderende economische context en met toenemende maatschappelijke druk. De commissie ziet een duidelijke strategische lijn, waarin mensen voorop staan en bijzondere aandacht uitgaat naar degenen die het het hardst nodig hebben.

De missie, kernwaarden en focuspunten geven die lijn helder weer. ZOWonen werkt vanuit een brede maatschappelijke oriëntatie, waarin wonen, leefbaarheid, zorg en welzijn met elkaar worden verbonden. De focuspunten ‘Mensen in het middelpunt’, ‘Een betaalbaar en goed thuis’, ‘Samen maken we de wijk’, ‘Morgen start vandaag’ en ‘Continuïteit in complexe tijden’ geven richting aan die koers. De commissie vindt het passend dat de koers niet is vormgegeven als een technisch doelstellingendocument, maar als een kwalitatief kader dat vervolgens via beleidsdocumenten/ jaarplannen, maar ook via een aanbod van trainingen om deze visie ook in het gedrag van medewerkers te borgen verder wordt uitgewerkt.

In de gesprekken wordt deze koers breed herkend. Interne en externe gesprekspartners typeren ZOWonen als maatschappelijk gedreven, mensgericht, toegankelijk, initiatiefrijk en bereid om nieuwe paden te bewandelen. De commissie hoort daarbij ook terug dat dezelfde stijl niet alleen aan de bestuurder wordt toegeschreven, maar breder zichtbaar is in directie en medewerkers. Tegelijkertijd is in de visitatieperiode een beweging zichtbaar naar meer focus, meer aandacht voor de kerntaak en meer bewustzijn van grenzen, onder andere in relatie tot zorg- en welzijnsvraagstukken.

Uitwerking strategie, monitoring en bijsturing

De koers is uitgewerkt in diverse beleidsdocumenten, waaronder de portefeuillestrategie, duurzaamheidsvisie, leefbaarheidsvisie, visie op dienstverlening, HR-visie, kwaliteitsvisie, zorgvisie en uitgangspunten voor integer handelen. Jaarlijks worden doelen verder uitgewerkt in jaarplannen per team. In het aangeleverde document is opgenomen dat de voortgang wordt gemonitord en aangestuurd via een overzichtelijk stoplichtmodel.

De commissie ziet in de gesprekken bevestiging dat monitoring en bijsturing in de visitatieperiode sterker zijn geworden en dat op alle kwantitatieve maar ook kwalitatieve gericht en scherp wordt gemonitord en zo nodig bijgestuurd. Vanuit directie en planning & control wordt benoemd dat zowel de ambitie als de realisatiegraad hoog is en actief wordt gevolgd in managementteam(MT)-rapportages. De ondernemingsraad beschrijft een duidelijke ontwikkeling van vooral ruimte voor experiment naar meer check, do, monitoren en evalueren. De hoge realisatiegraad lijkt samen te hangen met scherpere prioritering, intensievere monitoring en tijdiger bijsturen. De commissie ziet daarin vooral een positief teken van professionelere sturing, met aandacht voor de vraag of ambitie en uitvoerbaarheid in balans blijven.

Ook de mate waarin ZOWonen gericht is op de ontwikkeling van haar medewerkers maakt volgens de commissie een belangrijk onderdeel uit van de besturing. In de gesprekken worden de HR-visie, aandacht voor werkgeluk, trainingen en herinrichting van teams genoemd. Tegelijkertijd hoort de commissie dat de invoering van nieuwe rollen en de organisatie-inrichting in 2023 in eerste instantie tot rol- en taakonduidelijkheid leidde bij medewerkers. In de visitatieperiode is daarom meteen bijgestuurd. De commissie ziet dit als passend bij een organisatie die HR-beleid en organisatieontwikkeling nadrukkelijk verbindt met sturing, leren en verbeteren. In het volgende hoofdstuk gaat de commissie verder in op de HR-visie.

De jaarverslagen en begrotingen zijn helder en toegankelijk. De begroting is niet alleen een financieel sturingsinstrument, maar wordt ook doorleefd door deze te koppelen aan de koers en begrijpelijk te presenteren in handzame posters en fact&figure-overzichten.

Risicomanagement

De Aw beoordeelt de risicoinschatting laag op alle onderdelen. Het WSW noemt het risicoprofiel laag tot gemiddeld. Het hoofdstuk Maatschappelijke capaciteit gaat daar verder op in.

De commissie vindt het positief dat in de stukken en gesprekken een hoog risicobewustzijn zichtbaar is, zonder dat dit de daadkracht van de organisatie wegneemt. Het WSW

complimenteert ZOwonon daar expliciet mee. In het gesprek met directie en Risk & Compliance Officer (controller) wordt toegelicht dat continuïteit, verantwoorde inzet van middelen en de langere termijn vaste onderdelen van de afweging zijn

De commissie hoort dat scenarioanalyses worden gebruikt en dat de risicohouding meebeweegt met veranderende omstandigheden. Tegelijkertijd benoemen ondernemingsraad, directie en raad van commissarissen een herkenbaar spanningsveld: enthousiasme en initiatiefracht kunnen ertoe leiden dat ZOwonon snel in beweging komt, terwijl uitvoerbaarheid, rolverdeling of partnerinzet nog niet volledig zijn uitgewerkt. Het voorbeeld van 'de Werkhal' laat zien dat ZOwonon daarvan leert en inmiddels meer aan de voorkant het gesprek voert over rollen, verwachtingen en begrenzing.

Bestuur, directieteam (DT) en controller

ZOwonon kent een stabiele besturing. De huidige directeur-bestuurder is in 2018 aangetreden en begin 2026 is bekend gemaakt dat zij haar derde termijn ingaat. De corporatie heeft zowel een directieteam als een managementteam. In 2023 is de directeur maatschappelijk presteren vertrokken en die taken breder in de organisatie opgepakt. De onafhankelijke controlfunctie wordt ingevuld door de Risk & Compliance Officer.

In de gesprekken wordt de bestuurder getypeerd als open, toegankelijk, verbindend, maatschappelijk gedreven, doelgericht en daadkrachtig. Externe gesprekspartners wijzen er tegelijk op dat deze stijl breder in de organisatie zichtbaar is: ook andere directieleden treden naar buiten met een vergelijkbare maatschappelijke oriëntatie.

De commissie ziet een stevig samenspel tussen bestuurder, directieteam en controller. In het gesprek met directie en Risk & Compliance Officer worden dilemma's over tempo, investeringsruimte, uitvoerbaarheid, partnerafhankelijkheid en personele belasting open besproken. In de gesprekken komt naar voren dat de Risk & Compliance officer daadwerkelijk tegenkracht organiseert en dat in het directieteam ook wordt uitgesproken wanneer iets niet verstandig is of op langere termijn spanning oplevert.

De commissie hoort daarnaast dat het directieteam groot is en dat rolduidelijkheid in een aantal teams of opgaven aandacht vraagt. Naar aanleiding van het vertrek van de directeur maatschappelijk presteren, werd benoemd dat het maatschappelijke DNA daardoor niet is verdwenen, maar ook onderdeel van de organisatie is geworden.

De commissie vindt het positief dat ondernemingsraad, directie en raad van commissarissen ruimte voor tegenspraak en aanspreekbaarheid benoemen. Tegelijkertijd ziet de commissie als aandachtspunt de verdere borging van continuïteit en kennisoverdracht vanuit succesvolle initiatieven en maatwerk projecten, zodat de opgebouwde kennis en werkwijze minder afhankelijk blijven van personen. Dit heeft ook de aandacht van de RvC.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen bestaat uit vijf leden, vier mannen en één vrouw. In de visitatieperiode zijn twee leden aangetreden waaronder een nieuwe voorzitter in 2025 na het vervolmaken van de twee termijnen van de vorige voorzitter. In 2026 treden nog eens twee leden af vanwege het verstrijken van de termijn. Dat maakt dat aandacht nodig is voor de continuïteit in het toezicht en in de klankbordfunctie met de bestuurder. De RvC beschikt gezamenlijk over deskundigheid op onder meer bedrijfskunde, financiën, volkshuisvesting, bestuurlijke ervaring, zorg en welzijn. Uit de laatste zelfevaluatie komt naar voren dat de leden complementair zijn aan elkaar. Met het aflopen van de termijn van twee leden is het raadzaam die complementariteit te bestendigen.

De raad vergadert vijf à zes keer per jaar en kent een Selectie- en Remuneratiecommissie, een Audit Commissie en een Commissie Maatschappelijk Presteren. De RvC houdt periodiek zelfevaluaties, waarbij een goed reflectief vermogen en een open communicatie met de bestuurder zichtbaar is.

De commissie ziet in het gesprek met de raad een toezichthouder die actief reflecteert op koers, risico's, basis op orde en de spanning tussen innovatie en beheersbaarheid. De raad geeft aan veel informatie te ontvangen en steeds de gelegenheid te hebben om op de rem te gaan staan wanneer zij dat nodig vindt.

De commissie waardeert dat het 'goede gesprek' in de relatie tussen bestuurder en raad wordt gehouden op de momenten dat dat nodig is. De RvC-uitspraak dat schuren mag en ook goede dialoog geeft, typeert volgens de commissie de stijl van toezicht. De RvC vertelde over het besluit om het pas gebouwde kantoor te verkopen en het huidige kantoorgebouw nabij het centrum te kopen en te verbouwen als Trefhuis, wat laat zien dat spanning tussen tempo en zorgvuldigheid tot betere besluitvorming kan leiden. Ook op onderwerpen als onderhoud, begrotingsdiscipline, investeringsruimte en bestuurlijke continuïteit voeren de raad en de bestuurder de goede dialoog.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie heeft een positieve indruk van de besturing van ZOwonen. Zij ziet een organisatie met veel sturingskracht, een hoge realisatiegerichtheid en een stevig samenspel tussen bestuurder, directie, controller, ondernemingsraad en raad van commissarissen. Positief zijn de verder versterkte plan-do-check-act (PDCA)-cyclus, de duidelijke aandacht voor monitoring, reflectie en bijsturing, en de combinatie van maatschappelijke gedrevenheid met groeiende zakelijkheid en focus.

De commissie waardeert dat in de bestuurlijke verhoudingen ruimte bestaat voor tegenspraak en schuring. Risico's, investeringsruimte, personele belastbaarheid en de schaal van de organisatie worden actief besproken. Ook HR-beleid, communicatie en organisatieontwikkeling worden niet alleen als ondersteunend gezien, maar als belangrijk onderdeel van de besturing. Dat past bij het beeld van een corporatie die niet alleen veel in beweging zet en duidelijk zichtbaar is, maar ook leert en bijstuurt.

Dit patroon, waarbij de initiatieffkracht van ZOwonen soms sneller gaat dan de uitvoerbaarheid, de partnerinzet of de organisatorische belastbaarheid aankunnen, is in de visitatieperiode op meerdere plekken zichtbaar geweest: bij de Werkhal in Geleen-Zuid, in de zoekende rolopvatting rondom Geleen-Centrum en in de signalen van gemeenten en interne gesprekspartners over verwachtingenmanagement en rolduidelijkheid. Dat ZOwonen hiervan leert, blijkt uit de bijgestuurd aanpak bij de Werkhal en de manier waarop Geleen-Centrum vanaf het begin meer gestructureerd is opgepakt. Juist vanwege het terugkerende patroon blijft dit een aandachtspunt.

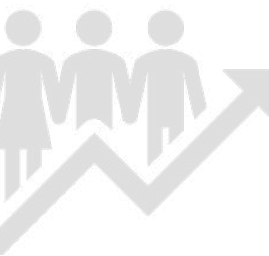
Naast deze sterke punten ziet de commissie ook aandachtspunten. De commissie noemt met name het blijven bewaken dat enthousiasme niet vooruitloopt op uitvoerbaarheid, het verder versterken van rolduidelijkheid waar teams dat nodig hebben, communicatie over keuzes en het borgen van continuïteit voorbij sleutelfiguren. Ook de vraag hoe de winst van de afgelopen jaren duurzaam wordt verankerd in structuur, processen en organisatie blijft relevant. Voor de aankomende werving van twee nieuwe leden is het van belang dat de huidige diversiteit in zowel expertise, ervaringsniveau als persoonskenmerken behouden blijft. Per saldo ziet de commissie een robuuste en lerende vorm van besturing, passend bij de aard en ambities van ZOwonen.

Sterke punten:

- + Doorontwikkeling van de PDCA-cyclus, met duidelijke monitoring, reflectie en bijsturing.
- + Stevig samenspel tussen bestuurder, directieteam, controller en raad van commissarissen, met ruimte voor kritische en opbouwende gesprekken.
- + Maatschappelijke gedrevenheid en initiatieffkracht zijn zichtbaar onderdeel van de besturing.

Leer- en aandachtspunt:

- Ga intern verder met het borgen van continuïteit en kennisoverdracht vanuit maatwerk projecten.



“Schuren mag, geeft ook goede dialoog”





6 Maatschappelijke capaciteit

Het visitatieveld Maatschappelijke capaciteit onderzoekt de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

Bevindingen commissie

Organisatiecapaciteit

De organisatie van ZOwonen is bescheiden gegroeid van 130 fte (eind 2022) naar 135 fte (eind 2025). Net als elders in de sector is het regelmatig lastig om bepaalde vacatures te vervullen vanwege arbeidsmarktkrapte.

ZOwonen wil een aantrekkelijke werkgever in de regio te zijn om voldoende en goede medewerkers aan zich te binden om de maatschappelijke opgaven en dienstverlening aan huurders goed te kunnen blijven verrichten. Om dit in de praktijk te brengen is er onder meer de HR-visie (Human Resource visie) vernieuwd (zie kader), en worden periodiek werkbelevingsonderzoeken en soft control scans gehouden.

Opvallend en onderscheidend is dat de visie HR niet primair benadert als een systeem van beoordeling en instrumenten, maar als een gezamenlijke manier van werken die direct is verbonden met missie, kernwaarden en maatschappelijke idealen. Ook bijzonder is de nadruk op het collectief: niet HR of leidinggevend, maar alle collega's zijn medeverantwoordelijk voor werkgelek, ontwikkeling en het realiseren van de visie. Ontwikkeling wordt daarbij in de eerste plaats gezien als leren in de praktijk, met opleiding en training als ondersteunend middel. Er is een hoge mate van lerend vermogen in de organisatie ontwikkeld. Zelfs zodanig dat in 2022 in de HR-cyclus een strakke verplichting tot feedback werd ingesteld tussen teamleden en leidinggevend. Toen bleek dat dit haar doel voorbij schoot is dat het jaar daarop bijgesteld en versoepeld waarbij het doel van 'leren van elkaar in openheid' wel overeind bleef.

Strategische HR-visie die de missie in gedrag op werkvloer weet te vertalen

ZOwonen heeft in de visitatieperiode de HR-visie vernieuwd die direct dienstbaar is aan de missie van ZOwonen. Uitgangspunt van de HR-visie is dat medewerkers samen de identiteit van de organisatie dragen en vanuit hun talenten, drijfveren en verantwoordelijkheid bijdragen aan de maatschappelijke opgave. De visie legt nadruk op autonomie, ontwikkeling, werkgelek, reflectie en eigenaarschap met een HR-team dat vooral ondersteunt, kaders stelt en aanjaagt. Daarbij benut het HR-team innovatieve vormen om de strategie van de organisatie te vertalen in onder meer trainingen die een persoonlijk beroep doen op medewerkers. Voorbeeld daarvan zijn de 'ZO ben ik'-trainingen en de persoonlijke statements die via video's weer breed gedeeld worden met alle medewerkers. Op medewerkersdagen wordt, mentaal en fysiek, een -soms gedurfd- appel gedaan op persoonlijke betrokkenheid op de missie van de organisatie en op het samen realiseren ervan in je team. Werkbelevingsonderzoeken worden op een vernieuwende manier gehouden waardoor er zeer hoge responscijfers worden gehaald op basis waarvan weer nieuwe HR-activiteiten worden uitgezet.

Uit het meest recente werkbelevingsonderzoek eind 2024 kwamen drie aanbevelingen naar voren:

1. Versterken van project- en timemanagement: beperk het aantal lopende projecten per team/afdeling, gebruik een vaste projectstructuur en train collega's in prioriteiten stellen en effectief plannen.
2. Verbeteren van interne communicatie: stel protocollen op voor vergaderingen en e-mails, organiseer updates via onepagers en focus op inspirerend leiderschap.
3. Versterken van leiderschap en betrokkenheid van leidinggevend: definieer een leiderschapsprofiel, train leidinggevend en reserveer tijd voor individuele coaching en begeleiding.

Uit de gesprekken en aangeleverde documenten komt naar voren dat ZOwonen met deze aanbevelingen proactief aan de slag is gegaan om de organisatie verder te ontwikkelen.

De commissie ziet in de gesprekken een organisatie met bevlogen medewerkers, veel ruimte voor initiatief en eigenaarschap en een breed gedeelde maatschappelijke betrokkenheid.



Gesprekspartners geven aan dat deze betrokkenheid niet alleen bij de bestuurder zichtbaar is, maar ook bij directie en medewerkers. Zo noemt de gedeputeerde van de provincie dat hij bij een bezoek aan Geleen-Zuid dezelfde passie zag bij een beheerder van ZOwonen. Vanuit zorg- en welzijnspartners wordt expliciet benoemd dat die sociale betrokkenheid en drive ook bij de gemiddelde medewerker herkenbaar zijn. Dat ondersteunt het beeld dat ZOwonen organisatorisch over kwaliteiten beschikt die passen bij haar maatschappelijke opgaven.

Tegelijkertijd hoort de commissie ook dat deze kracht grenzen kent. Medewerkers waarderen de ruimte voor initiatief en de uitdagende werkvormen, maar hebben ook behoefte aan sturing, rolduidelijkheid en communicatie over keuzes. Met name bij teams of projecten waar maatschappelijke ambitie, maatwerk en samenwerking met partners samenkomen, vraagt dat aandacht. De commissie ziet hierin een relevant punt voor de maatschappelijke capaciteit: niet alleen of de organisatie veel in beweging kan zetten, maar ook of zij dit duurzaam, helder en voor medewerkers hanteerbaar organiseert.

Inzet van financiële middelen

Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven kent ZOwonen een laag tot gemiddeld risicoprofiel bij het WSW. Het WSW wijst erop dat ZOwonen vooral een grote opgave heeft in herstructurering en verduurzaming en veel minder in beschikbaarheid. Juist omdat deze investeringen beperkt extra inkomsten opleveren, vraagt dit om scherpe keuzes in de inzet van middelen. Volgens

het WSW maakt ZOwonen deze keuzes bewust en afgewogen, waardoor de financiële ratio's beheersbaar blijven en ook op langere termijn ruimte voor investeringen behouden blijft. Bijzonder is het compliment dat het WSW naar aanleiding van het risicobewustzijn bij ZOwonen: het WSW benoemt dat de hoge mate van risicobewustzijn de daadkracht van ZOwonen niet in de weg staat.

ZOwonen stuurt op het maximaal inzetten van financiële ruimte ten behoeve van haar maatschappelijk presteren, met tegelijk oog voor de financiële continuïteit. Dit is ook terug te zien in de ontwikkeling van de ratio's, de Interest Coverage Ratio (ICR) en de Loan to Value (LtV). De ICR blijft boven de -door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) gestelde- norm van minimaal 1,4. De ICR kende in 2025 een piek van 3,0, veroorzaakt door de teruggave vennootschapsbelasting, en daalt daarna naar 1,5 tot 2028. In de jaren daarna volgt stabilisatie rond de 1,5 - 1,6. De LtV stijgt van 38% in 2025 naar ca. 57% in 2034 en blijft ondanks deze daling binnen de WSW-norm van maximaal 70%. Concreet betekent dit dat de komende vijf tot tien jaar de financiële ruimte vrijwel volledig benut wordt.

De commissie vindt het positief dat in de stukken en gesprekken een hoog risicobewustzijn zichtbaar is, zonder dat dit de daadkracht van de organisatie wegneemt.

Het WSW complimenteert ZOwonen daar expliciet mee. In het gesprek met directie en Risk & Compliance Officer wordt toegelicht dat continuïteit, verantwoorde inzet van middelen en de langere termijn vaste onderdelen van de afweging zijn. Daarbij wordt benoemd dat de realisatiegraad hoog is, maar dat het tempo van investeringen en externe ontwikkelingen ook maken dat de actualiteit inmiddels anders is dan bij eerdere begrotingen. ZOwonen werkt daarom met scenario's en bijsturingsmogelijkheden, zodat tijdig kan worden gereageerd op financiële tegenvallers of veranderende omstandigheden.

De commissie hoort daarnaast dat ZOwonen bewust scherpe keuzes maakt in waar en in welk type vastgoed wel en niet wordt geïnvesteerd. Dit past bij het beeld van een corporatie die de beschikbare middelen zoveel mogelijk maatschappelijk wil laten renderen, maar zich tegelijk rekenschap geeft van de grenzen van het duurzame prestatieproces. In de gesprekken met directie, controller en raad van commissarissen komt terug dat investeringsruimte, tempo, uitvoerbaarheid en personele belastbaarheid in samenhang worden besproken. De financiële inzet staat daarmee niet op zichzelf, maar wordt zichtbaar verbonden met strategische keuzes, risicobeheersing en organisatorische haalbaarheid.

De commissie ziet dat ZOwonen stevig investeert in herstructurering, onderhoud en verduurzaming, terwijl daar beperkt extra inkomsten tegenover staan. Dat vraagt om blijvende scherpheid in prioritering en fasering. Juist in de combinatie van maatschappelijke ambitie en financieel realisme, laat ZOwonen zien bewust met haar middelen om te gaan.

Totaaloordeel commissie

Belangrijkste bevindingen

De commissie heeft een positieve indruk van de maatschappelijke capaciteit van ZOWonen. Zij ziet een corporatie die zowel organisatorisch als financieel serieus werkt aan de randvoorwaarden voor haar maatschappelijk presteren. De organisatie beschikt over bevlogen medewerkers, een breed gedeelde maatschappelijke betrokkenheid en een HR-visie die ontwikkeling, eigenaarschap en collectieve verantwoordelijkheid nadrukkelijk verbindt met de maatschappelijke opgave en de durf om initiatieven te nemen. De commissie waardeert dat ZOWonen de uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek niet alleen ophaalt, maar ook actief gebruikt om de organisatie verder te ontwikkelen. Ook waardeert de commissie de gedurfde en eenduidige wijze van communiceren intern en extern die de boodschap helder neerzet.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat deze kracht ook grenzen kent. De ruimte voor initiatief en maatwerk wordt gewaardeerd, maar vraagt ook om voldoende sturing, rolduidelijkheid en communicatie over keuzes. De ontwikkeling naar meer focus, meer aandacht voor de basis op orde en meer bewustzijn van uitvoerbaarheid en borging vindt de commissie daarom passend bij de fase waarin ZOWonen zich bevindt.

Ook financieel ziet de commissie een corporatie die haar middelen bewust en afgewogen inzet. ZOWonen benut de financiële ruimte nadrukkelijk voor het maatschappelijk presteren, met tegelijk oog voor continuïteit en de langere termijn. De commissie waardeert het hoge risicobewustzijn, de scherpe keuzes in investeringen en de manier waarop financiële inzet wordt verbonden met strategische keuzes, risicobeheersing en organisatorische haalbaarheid. Daarmee laat ZOWonen zien financieel realisme te combineren met maatschappelijke ambitie.

“Hier staan
de mensen
voorop”

Sterke punten:

- + Bevlogen medewerkers en een breed gedeelde maatschappelijke betrokkenheid, zichtbaar in meerdere lagen van de organisatie.
- + Een kleurrijke en eenduidige vorm van communicatie-uitingen van ZOWonen intern en extern die zowel de eigenzinnigheid van de organisatie neerzetten als uitnodigen om mee te doen in de realisatie.
- + Een HR-visie die ontwikkeling, werkgeluk en talentgericht werken verbindt met de maatschappelijke opgave en collectieve verantwoordelijkheid.
- + Innovatief aanbod aan trainingen die de visie van ZOWonen concreet omzet in passend gedrag van medewerkers om in de geest van de missie van de organisatie te handelen.
- + Proactieve opvolging van signalen uit het werkbelevingsonderzoek.
- + Hoog risicobewustzijn en bewuste, afgewogen keuzes in de inzet van financiële middelen.
- + Financiële sturing die niet op zichzelf staat, maar zichtbaar is verbonden met strategische keuzes en de organisatorische haalbaarheid.

Leer- en aandachtspunt:

- Blijf scherp prioriteren en faseren in de investeringsopgave met het oog op de langere termijn.



7 Bestuurlijke reactie

Bestuurlijke reactie visitatierapport

Allereerst ...

Een heel, heel, heel groot dankjewel aan alle 146 collega's van ZOwonen. Aan iedereen die zich de afgelopen vier jaar, iedere dag opnieuw, heeft ingezet voor onze bewoners, voor onze kernen, wijken en buurten en voor onze samenwerkingen. Of je nu woningen verhuurt, projecten ontwikkelt, bewoners helpt, financiële keuzes maakt, onderhoud voorbereidt, je inzet voor de leefbaarheid in onze wijken of achter de schermen processen optimaliseert: deze resultaten gaan over jou!

De visitatiecommissie ziet een organisatie met een groot maatschappelijk hart, veel initiatiefkracht en betrokken medewerkers. Dat zijn mooie woorden, maar vooral een erkenning voor het werk van onze collega's. Ik ben dan ook apetrots op wat zij samen hebben neergezet.

Daarnaast bedank ik de visitatiecommissie van Raeflex voor de prettige doch kritische gesprekken, de scherpe observaties en de zorgvuldige manier waarop zij naar onze organisatie heeft gekeken. Ook een groot dankjewel richting onze huurdersorganisaties, gemeenten, zorg- en welzijnspartners en alle andere betrokkenen die tijd hebben vrijgemaakt om hun ervaringen met ZOwonen te delen.

Janine



En dan de formele bestuurlijke reactie:

Herkenning

Toen de vorige visitatie plaatsvond, stond onze koers nog relatief aan het begin. We hadden uitgesproken waar we voor wilden staan, maar moesten nog laten zien dat we dat ook daadwerkelijk konden waarmaken. Vier jaar later ligt er een rapport dat ons laat zien dat die koers inmiddels ook goed zichtbaar is geworden. Dat doet goed.

We herkennen ons sterk in het beeld dat de commissie schetst. Een organisatie die bewoners centraal probeert te zetten. Een organisatie die samenwerkt, verbindt, initiatief neemt en met momenten ook eigenzinnig is. Een organisatie die oog heeft voor de mensen die in de woningen wonen, en de huizen zelf daarbij als middel ziet. Dat is precies waar we de afgelopen jaren aan hebben gewerkt.

We zijn erg blij met de waardering voor onze inzet voor kwetsbare bewoners. De erkenning van de bijzondere aard van onze projecten zoals SAM&ZO, Het Palet in Geleen-Zuid en alle andere initiatieven waarin wonen, welzijn, zorg en leefbaarheid samenkomen doet ons goed. En we zijn dankbaar dat partners herkennen dat onze maatschappelijke betrokkenheid niet alleen bij bestuur of management zit, maar voelbaar is in de hele organisatie.

Dat de commissie zowel voor Maatschappelijke Waarde als Maatschappelijke Verankering ons het hoogst mogelijke oordeel “uitstekend” geeft is natuurlijk een fantastische erkenning van onze inzet. Tegelijkertijd zien we dit niet als een eindpunt, maar als een bevestiging dat de richting die we jaren geleden hebben gekozen daadwerkelijk de juiste is geweest.

Tegelijkertijd weten we dat een visitatie niet gaat over “scoren”. Het gaat over leren. Over spiegels die worden voorgehouden. Over de vraag hoe we morgen nóg beter kunnen zijn dan vandaag. En precies daarom waarderen we ook de aandachtspunten die de commissie benoemt.

De spiegel die ons wordt voorgehouden

We herkennen het beeld dat we soms snel gaan. Dat heeft voordelen. Het helpt ons om dingen voor elkaar te krijgen en om beweging te creëren waar die nodig is. Maar we realiseren ons ook dat samenwerken betekent dat niet iedereen hetzelfde tempo heeft. Soms vraagt vooruitgang juist om vertragen, luisteren en ruimte maken voor anderen. Daar waren we ons al zeker van bewust, en naar de toekomst zal dat een belangrijk aandachtspunt voor ons blijven.

Ook herkennen we de opmerkingen over verwachtingenmanagement. De maatschappelijke opgaven worden groter, terwijl tijd, geld en capaciteit niet onbeperkt beschikbaar zijn. Dat betekent dat we keuzes moeten maken. Niet alles kan overal en niet alles kan tegelijk. De commissie daagt ons uit om die keuzes nog beter uit te leggen. Waarom investeren we hier? Waarom nu? Waarom niet ergens anders? Dat vinden wij een goede oproep waar we in de komende jaren zeker mee aan de slag willen gaan.

Hetzelfde geldt voor de signalen van huurdersorganisaties over dienstverlening, communicatie en klachtenafhandeling. We zien dat er veel gebeurt en dat collega's zich dagelijks inzetten om bewoners goed te helpen. Maar uiteindelijk gaat het niet alleen om wat wij doen, maar ook om hoe dat wordt ervaren. Dat verschil tussen bedoeling en beleving zullen we serieus blijven nemen.

Wat nemen we mee?

De aanbevelingen van de commissie sluiten heel goed aan bij onze lopende gesprekken over een aantal thema's. We willen nog beter uitleggen hoe we afwegingen maken tussen betaalbaarheid, kwaliteit en beschikbaarheid. Niet alleen in beleidsstukken, maar juist in gewone gesprekken met onze huurdersorganisaties, gemeenten en andere stakeholders.

We willen dat hetgeen we leren van onze projecten nadrukkelijk inzichtelijk maken en borgen. Veel van onze kracht zit in initiatief-rijkheid, vernieuwing en in het sector overstijgend aanjagen van samenwerking. Dit laten we zien in bijzondere projecten. Nu die projecten daadwerkelijk opgeleverd zijn, en in exploitatie zijn, willen we ervoor zorgen dat onze kennis, ervaringen en succesvolle werkwijzen overdraagbaar worden. Overdraagbaar binnen andere projecten van onszelf maar ook als kans voor onze belanghouders. Door samen te leren, samen kwetsbaarheid te tonen, komen we uiteindelijk verder.

Ook herkennen we de oproep om succesvolle initiatieven op tijd over te dragen aan andere partijen. Dat vinden we misschien wel één van de lastigste vraagstukken. We houden ervan om dingen in beweging te brengen én te houden. Maar uiteindelijk is succes pas echt succes als een initiatief ook blijft bestaan wanneer wij een stap terug doen. Wij kunnen ons dan weer op nieuwe initiatieven richten.

En tenslotte spreekt de aanbeveling rondom leefbaarheid ons aan. We investeren veel in buurten, ontmoeting, samenredzaamheid en sociale netwerken. We geloven dat dit werkt. De uitdaging voor de komende jaren is om die effecten ook beter zichtbaar en aantoonbaar te maken.

Meer dan ooit

Als we terugkijken op de afgelopen vier jaar, zien we vooral een periode waarin de wereld niet eenvoudiger is geworden. De druk op de woningmarkt nam toe. De woonvraag is alleen maar verder gegroeid en complexer geworden. Bestaanszekerheid staat voor veel mensen onder druk. Daarnaast zijn ook de opgaven rondom leefbaarheid en duurzaamheid niet kleiner geworden. Dat maakt één conclusie eigenlijk heel simpel: Onze maatschappelijke opdracht is belangrijker dan ooit.

De commissie sluit haar beleidsagenda af met de oproep om koersvast en realistisch door te gaan op de ingeslagen weg. Dat nemen we graag ter harte. Want ondanks alle veranderingen geloven we nog steeds in dezelfde uitgangspunten. Dat wonen een grondrecht is. Dat buurten aandacht nodig hebben. Dat maatschappelijke impact ontstaat als mensen samenwerken. En dat het uiteindelijk nooit gaat over vastgoed alleen. Het gaat over mensen, en die mensen écht zien. Daar blijven we ons ook de komende jaren, samen met bewoners, partners en met al onze collega's, iedere dag opnieuw voor inzetten.

Namens het bestuur en de Raad van commissarissen van ZOWonen,

Janine Godderij

BIJLAGE 1

Lijst geïnterviewde personen

Interne gesprekken

Bestuurder ZOwonen
Raad van commissarissen ZOwonen
Directieteam en Risk & Compliance Officer
(controller) ZOwonen
Ondernemingsraad ZOwonen

Externe gesprekken

Bewonersraad Beekdaelen
Stichting Huurdersbelangen
Wethouders en ambtenaren gemeenten Echt-Susteren,
Beek en Sittard-Geleen
Gedeputeerde van Provincie Limburg
Corporatiebestuurders Nester en Zaam Wonen
Zorg- en Welzijnsorganisaties Zuyderland, SGL, en
Moveoo

Deelnemers aan de Dialoogsessie

Vidar
Tuinen van Zuid
MIK-PIW Groep
Stichting De Rollen
Community manager
Van Wijnen
Pergamijn
ZOwonen