

Maatschappelijke visitatie

ZOwonen

Opdrachtgever: ZOwonen

Rotterdam, 8 oktober 2014



Maatschappelijke visitatie

Opdrachtgever: ZOwonen

Sandra Groot-Jansen
Wouter Vos
Gerard Agterberg of Achterberg

Rotterdam, 8 oktober 2014

Over Ecorys

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

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

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

ECORYS Nederland B.V.
Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
ZOwonen	9
Recensie	9
Samenvatting	12
Integrale beoordelingstabel	15
1 Profielschets	17
1.1 Werkgebied, woningbezit en projecten	17
1.1.1 Werkgebied	17
1.1.2 Woningbezit	17
1.1.3 Projecten	18
1.2 Globale governancestructuur	19
1.2.1 Organisatie	19
1.2.2 Verbindingen	20
2 Presteren naar Opgaven en Ambities	21
2.1 Inleiding	22
2.2 Prestaties	22
2.3 Extern Beleidskader	22
2.3.1 Provinciale- en regionale opgaven	22
2.3.2 Opgaven	24
2.4 Prestaties en beoordeling	27
2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep	27
2.4.2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen	28
2.4.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	29
2.4.4 (Des)investeren in vastgoed	30
2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten	30
2.4.6 Ambities in het licht van de opgaven	31
3 Presteren volgens belanghebbenden	33
3.1 Inleiding	34
3.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie	34
3.3 Prestaties en beoordeling	34
3.3.1 Prestaties	34
3.3.2 Kwalitatieve beoordeling	39
4 Presteren naar Vermogen	41
4.1 Inleiding	42
4.2 Financiële continuïteit	42
4.3 Doelmatigheid	45
4.3.1 Netto bedrijfslasten	46
4.3.2 Efficiencyverbetering	46
4.4 Vermogensinzet	46
4.4.1 Inzet beschikbaar vermogen	46
4.4.2 Uitvoeren van evaluaties	47

4.5	Prestaties en beoordeling	47
5	Presteren ten aanzien van Governance	49
5.1	Inleiding	50
5.2	Besturing	50
5.2.1	Plan	50
5.2.2	Check	51
5.2.3	Act	51
5.3	Intern toezicht	52
5.3.1	Functioneren van de Raad van Commissarissen	52
5.3.2	Toetsingskader	54
5.3.3	Governancecode	55
5.4	Externe Legitimering en verantwoording	55
5.4.1	Externe legitimatie	55
5.4.2	Openbare verantwoording	56
5.5	Prestaties en beoordeling	56
	Bijlagen	57
	Bijlage 1: Bronnenlijst	58
	Bijlage 2: Geïnterviewde personen	59
	Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven	60
	Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring	65
	Bijlage 5: Curricula vitae van de visitatoren	67
	Position paper directeur bestuurder	71
	Reflectieverslag n.a.v. het Visitatierapport juli 2014	77

Voorwoord

Het visitatiestelsel

Visitatie is een instrument voor horizontale verantwoording van de corporatie naar haar belanghebbenden over haar maatschappelijke prestaties. Een maatschappelijke visitatie wordt uitgevoerd volgens een vaste methodiek. Momenteel is dat Methodiek Maatschappelijke Visitatie versie 5.0. De visitatie heeft betrekking op de afgelopen vier jaar, in dit geval 2010 t/m 2013.

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

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

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

- Presteren naar opgaven en ambities;
- De normen van de belanghebbenden;
- De financiële mogelijkheden en de mate van efficiëntie;
- De governance.

De kwantitatieve beoordeling van de prestaties wordt samengevat in prestatiespinnenwebben en een integrale beoordelingstabel. De maatschappelijke visitatie resulteert verder in een toelichtende rapportage en een recensie die een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie. In de recensie worden verbeterpunten opgenomen, waarbij het nadrukkelijk gaat om het wat en niet het hoe.

Aan het begin van het visitatieproces stelt de bestuurder een position paper op waarin aangegeven wordt wie de corporatie is, waar ze voor staat, wat ze wil bereiken, waar ze nu staat en de mate van tevredenheid daarover. In de recensie zal de visitatiecommissie daarop reflecteren.

Aan het einde van het visitatieproces formuleert de corporatie conform de Governancecode, een reactie op de beoordeling en de aanbevelingen uit het visitatierapport.

Maatschappelijke visitatie ZOWonen – de aanpak van Ecorys

ZOWonen heeft Ecorys in 2014 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie heeft plaatsgevonden in de periode april tot en met augustus 2014. Het visitatieteam van Ecorys bestond uit Wouter Vos, Sandra Groot-Jansen en Gerard Agterberg of Achterberg. De aanpak van Ecorys kende de volgende stappen:

Maanden	maart	april	mei	juni	juli	augustus
Deskresearch						
Startbijeenkomst						
Interne interviews						
Belanghebbenden						
Concept rapport						

Maanden	maart	april	mei	juni	juli	augustus
Interne bespreking						
Eindpresentatie						
Eindrapport						

De meetschaal

Bij het geven van rapportcijfers geldt voor Presteren naar Opgaven de onderstaande meetschaal conform de 5.0 versie van de methodiek, over de jaren 2010 t/m 2013. Kwalitatieve prestaties worden ook in het licht van deze schaal beoordeeld. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

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

Voor de beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance gebruikt de visitatiecommissie voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1-10.

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

De beoordeling van de Ambities, Presteren naar Vermogen en Governance wordt gedaan met bovengenoemde meetschaal. In het beoordelingskader is per meetpunt aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dit is het ijkpunt en levert het cijfer 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt allereerst of de corporatie aan dit ijkpunt voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. In het beoordelingskader zijn criteria opgenomen voor plus- en respectievelijk minpunten.

Leeswijzer

Deel 1 omvat de beoordeling van de maatschappelijke prestaties in het kort:

- Recensie;
- Scorekaart;
- Samenvatting (profiel, samenvatting en grafische weergave van de resultaten);
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport.

Deel 2 bevat de daadwerkelijke rapportage van de maatschappelijke visitatie van ZOwonen.

Deel 3 bevat de bijlagen bij het rapport

1. Betrokken personen (intern en extern);
2. Bronnenlijst;
3. Uitwerking Presteren naar Opgaven en Ambities;
4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring;
5. Cv's van de visitatoren.

Tot slot

De leden van het visitatieteam van Ecorys danken allen die in de afgelopen maanden een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze maatschappelijke visitatie.

Recensie

ZOwonen is een Limburgse woningbouwcorporatie die zich verantwoordelijk voelt voor de volkshuisvestelijke opgave in de gemeenten Echt-Susteren, Sittard-Geleen, Schinnen, Onderbanken, Beek en Brunssum. In de afgelopen jaren (2010 t/m 2013) heeft ZOwonen hard gewerkt om zichzelf te verbeteren. Hier was ook aanleiding voor. Het visitatierapport van vier jaar geleden (2006 t/m 2009) gaf op verschillende onderdelen aanleiding om een aantal zaken sterk te verbeteren. De vorige visitatiecommissie gaf ZOwonen mee om vooral aandacht te schenken aan:

- Programmering; een heldere koers die intern én extern gedragen wordt, integraal richtinggevend aan het maatschappelijk presteren van ZO Wonen is van groot belang.
- Positionering; het durven oppakken van een initiatief- en trekkersrol in de samenwerking met belanghouders en partners op belangrijke thema's in het werkgebied.
- Professionalisering; doorontwikkelen van de bedrijfsvoering waar het gaat om kennis en inzicht, planning en monitoring, ook dat helpt bij transparantie. De verder professionalisering van de Raad van Commissarissen naar een volwaardige tegenwicht in het spel met de bestuurder en het managementteam is noodzakelijk.

Vier jaar geleden had ZOwonen reeds een start gemaakt om juist op deze punten te verbeteren. We constateren in deze visitatie dat de corporatie deze start een vervolg heeft gegeven en dat de organisatie het in de breedte beter doet dan vier jaar geleden. Zoals door de bestuurder in het position paper, dat onderdeel is van deze visitatie, vermeld wordt, is er een nieuw ondernemingsplan en vastgoedstrategie opgesteld met een heldere koers. ZOwonen zoekt actief contact met haar belanghebbenden. Met onder andere het professionaliseringstraject ZObeter heeft ZOwonen vorm gegeven aan het derde kernpunt van de voorgaande visitatiecommissie. Eer naar werk dus. ZOwonen is een gedegen corporatie, die wellicht niet voorop loopt als het gaat om innovatie, maar met wie het goed werken is. Afspraken worden nagekomen, ambities worden waargemaakt.

De veranderingen en verbeteringen zijn niet vanzelf tot stand gekomen. In beginsel is ZOwonen begonnen om de basis op orde te brengen. Dat wil zeggen dat er duidelijke, en scherpe keuzes gemaakt zijn over de doelstellingen van de corporatie. Men heeft, vooruitlopend op nationaal beleid, expliciet gekozen voor de primaire doelgroep. We zien dan ook dat de corporatie haar energie hierop is gaan richten. We merken dat deze inhoudelijke keuzes in de organisatie door iedereen (uit)gedragen wordt. Het is dus meer dan een papieren keuze. We merken dat de principiële keuzes doorwerken in het beleid van alledag. In algemene zin zien we dat er grote stappen voorwaarts zijn gezet ten aanzien van de beleidscyclus. Hier is veel waardering voor. We zien echter mogelijkheden om hier de laatste stapjes in te zetten.

Dat deze keuzes gemaakt zijn, is ook de omgeving van ZOwonen niet ontgaan. Zo geven alle belanghebbenden er, onafhankelijk van elkaar, blijk van deze keuze te kennen. Partijen erkennen dat in het licht van de nationale ontwikkelingen en de context waarin de corporatie moet werken, deze keuze een logische is. Men heeft hier respect voor en waardeert het feit dat ZOwonen in staat is gebleken om op dit punt te anticiperen op landelijke trends. Omtrent de exacte uitwerking van deze keuze valt de nodige discussie te voeren met partijen in het veld. Desalniettemin is het een

groot goed, en daarmee een prestatie van ZOwonen, dat ze in staat is geweest om deze keuzes uit te leggen en bij iedereen tussen de oren te krijgen.

Dat gezegd hebbende constateren we dat het voor ZOwonen een uitdaging is om binnen de regio tegemoet te komen aan de ambities van alle verschillende partijen. De regio laat zich kenmerken door een grote diversiteit in de mate van stedelijkheid. Vanzelfsprekend gaat de grootste aandacht uit naar de opgave in de stad. Dit is terecht gelet op de aard van de opgave. Alle partijen hebben hier waardering en respect voor. We zien dat ZOwonen in staat is gebleken om verschillende pittige dossiers op goede wijze invulling te geven en tot een succes te maken. Desalniettemin hebben de partners die in mindere mate te maken hebben met de corporatie het gevoel dat de aandacht niet altijd evenredig is aan de opgave. Men begrijpt goed dat er vooral in de stedelijke wijken geïnvesteerd moet worden, zeker uit oogpunt van de primaire doelgroep. Dat wil echter niet zeggen dat er geen volkshuisvestelijke opgave is in de kleine kernen of op sociaal-maatschappelijk vlak. We constateren dat dit een uitdaging is, waarvan op voorhand duidelijk is dat niet iedereen in alle ambitie gefaciliteerd kan worden. Evenzo zien we ruimte om op basis van gedeelde visie te kijken naar de toekomst en de kansen die er zijn om gezamenlijk op te trekken. Het is juist deze gezamenlijkheid die partijen soms missen. Dit maakt de opgave niet alleen inhoudelijk, maar ook procesmatig.

ZOwonen maakt haar keuzes en neemt ruim de tijd en moeite om deze keuzes aan haar partners te verantwoorden. Het contact met belanghebbenden verloopt soepel en prettig. De verstandhoudingen zijn in alle gevallen goed. Hierbij zijn er echter partners die aangeven dat het soms moeilijk is om met ZOwonen in gezamenlijkheid te kijken naar de opgave. Zij zien vooral dat ZOwonen op basis van beschikbare informatie en haar beleidskader een afweging maakt en deze vervolgens communiceert. Het beeld kan hierbij ontstaan dat er beperkt ruimte is om met elkaar de kansen te identificeren. Hier lijken mogelijkheden te liggen omdat we ZOwonen ook hebben leren kennen als een corporatie die juist heel erg betrokken is bij de regio en een wezenlijke bijdrage wil leveren aan de opgave. We constateren ook dat ZOwonen deze bijdrage levert. Het is de inschatting van de visitatiecommissie dat met name op procesmatig vlak af en toe langs elkaar heen gewerkt wordt. Het gezamenlijk invulling geven aan de kansen en deze met enige mate van wederkerigheid vastleggen in afspraken kan hierbij behulpzaam zijn.

ZOwonen straalt gedrevenheid uit. We beluisteren en ervaren een organisatie die een succes wil maken van haar werk. Een organisatie die wil breken met het verleden en wil laten zien dat het in staat is om op gedreven wijze, professioneel te werken aan de volkshuisvestelijke opgave. Hierbij constateren we dat er heel veel energie uit is gegaan naar de interne organisatie. Er is hard gewerkt om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen binnen de organisatie. Zoals altijd gaat dit gepaard met onrust en twijfel. Het management team is voor een deel vernieuwd. Het kost tijd en moeite om hier een nieuw hecht team van te maken. Evenzo kost het tijd en moeite om de organisatie achter alle veranderingen te scharen. We zien dat het team en de organisatie hierin groeien, maar horen ook uit het veld terug dat er nog stappen te zetten zijn.

Naast de nodige personele wisselingen is er een uitvoerig traject gestart om de organisatie te laten kantelen en toe te rusten op de uitdagingen van deze tijd. Deze professionaliseringsslag gaat gepaard met een cultuurverandertraject. Hier wordt heel veel energie in gestoken. Er is daarbij opnieuw gekeken naar taken en verantwoordelijkheden. Er zijn afspraken gemaakt over mandaten en procedures. Om deze nieuwe afspraken te laten landen in de organisatie is hier sterk op gestuurd. Nu de nieuwe spelregels voor iedereen duidelijk zijn kunnen de teugels wellicht wat gevierd worden. De partners in het veld voelen deze behoefte ook. Ze hebben nadrukkelijk

waardering voor de professionaliseringsslag. Ze zien dat ZOwonen de organisatie scherper inricht en dat er meer lijn zit in taken en verantwoordelijkheden en erkennen de noodzaak om als corporatie in deze tijden de organisatie te herijken. Als keerzijde van deze positieve ontwikkeling benoemen partners dat de scherpere procedures kunnen leiden tot een langduriger proces. Men merkt op dat het soms lastig is om direct tot afspraken te komen omdat binnen de corporatie afgestemd moet worden en dat procedures moeten worden doorlopen.

In algemene zin constateren we in deze dat ZOwonen soms nog wat zoekende is naar haar rol. Ten aanzien van de primaire doelgroep is dit volstrekt helder. Hier is de corporatie van, en hier wil ze te allen tijde op meedenken, meewerken en op zijn minst bewust naar kijken. Moeilijker is dit bij aangrenzende themavelden. In belangrijke mate is dit een reflectie van de onzekerheid die voortvloeit uit nationaal beleid. Veel afspraken staan op losse schroeven en nog steeds is de toekomst onscherp. Door te kiezen voor de primaire doelgroep is ZOwonen in staat om steeds actief te blijven op dat thema. We nemen waar dat de corporatie op andere thema's soms een wat afwachtende houding aanneemt en het voortouw aan anderen laat. Keuzes lijken soms wat te worden uitgesteld. In veel gevallen valt hier uit oogpunt van onzekerheid wat voor te zeggen. In andere gevallen lijkt de corporatie nog te zoeken naar haar rol en taakopvatting. Voor een deel lijkt dit samen te hangen met de interne ontwikkelingen waarbij het zoeken is naar de consensus binnen de organisatie. Dit lijkt niet altijd vanzelfsprekend.

We zien dat de corporatie de interne ontwikkeling ten einde wil brengen. Hoewel veel van de belangrijke keuzes inmiddels gemaakt zijn, zijn de effecten nog voelbaar. Dit lijkt vooral ook een kwestie van tijd en het doorzetten van de ingeslagen weg. Hierbij ontstaat het beeld dat de corporatie nog kan winnen in doortastendheid en het opnemen van de regierol. We merken dat hier vanuit het veld behoefte aan bestaat. De corporatie geeft zelf aan, op basis van de ingeslagen weg, de focus meer naar de buitenwereld te willen richten. Dit sluit derhalve op elkaar aan. Men wil een turbulente periode afsluiten en consistent en duurzaam aan de toekomst werken in de regio. We constateren dat de corporatie hiermee op de goede weg is en hebben er alle vertrouwen in dat de corporatie in staat zal blijken om de eigen identiteit invulling te blijven geven om van daaruit de volkshuisvestelijke opgave het hoofd te kunnen blijven bieden.

Al met al willen we de corporatie complimenteren met de wijze waarop in de afgelopen jaren een koers is ingezet die de corporatie in staat stelt om op duurzame wijze, in lijn met de eisen die gesteld worden aan corporaties, haar ambities waar te maken en de opgave in de regio het hoofd te bieden. De noodzakelijke stappen zijn gezet. Moeilijke keuzes zijn gemaakt. De kunst zal zijn om de komende periode vanuit een zekere rust in de organisatie invulling te geven aan de inhoudelijke keuzes en opgaven. Dit vergt dat de interne kanteling op goede wijze wordt afgesloten. Voor de komende jaren willen we ZOwonen een aantal elementen meegeven waar wat ons betreft nog een stap gezet kan worden.

- Zoek naar een gezamenlijke basis voor beleidskeuzes met het netwerk en belanghebbenden. Werk aan afspraken waarin voldoende ruimte is voor een ieder om zijn of haar inbreng te leveren. Stel bijvoorbeeld met partijen een kernenbeleid op waarbinnen een ieder zijn bijdrage kan leveren en wensen en beperkingen kan leveren.
- Neem belanghebbenden mee in het afwegingsproces, tijdens het proces. Nu bestaat het beeld dat ZOwonen vooral de keuzes die ze zelf maakt verantwoord. Dit geeft partijen regelmatig het gevoel voor voldongen feiten te staan.
- Bezie de mogelijkheden om externe besluitvormingsprocessen en interne besluitvormingsprocessen nader op elkaar af te stemmen.

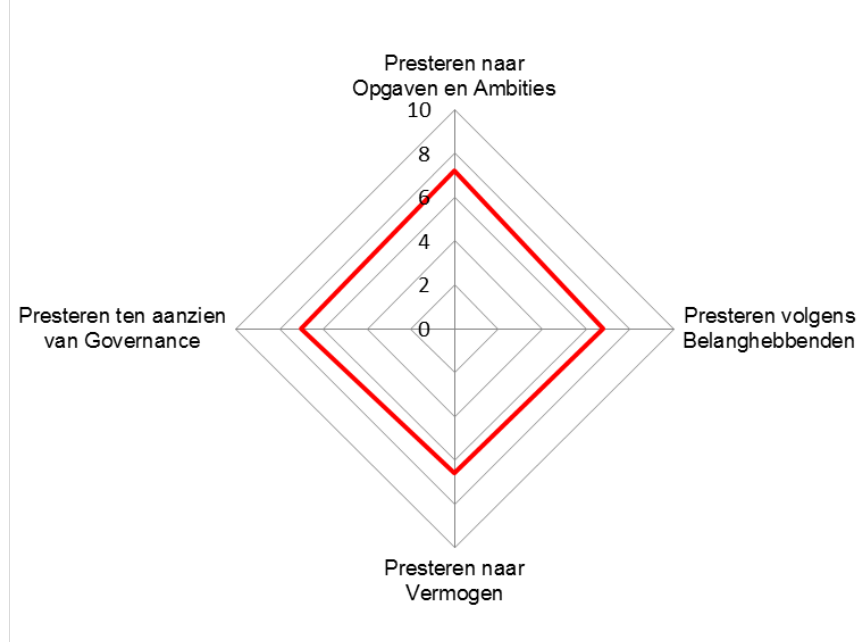
- Tracht op een aantal thema's meer op de voorgrond te treden en hierin de voortrekkersrol te nemen.
- Versterk de gemaakte beleidskeuzes door te verdiepen wat de keuze voor de primaire doelgroep betekent voor de investeringsruimte en investeringsbereidheid op aanpalende thema's. Wellicht dat het nieuwe ondernemingsplan hier ruimte voor biedt.
- Werk door aan de versterking van de beleidscyclus en richt de sturingsparameters hier op in. Dit biedt ook mogelijkheden om de informatievoorziening aan de raad te verscherpen.

Samenvatting

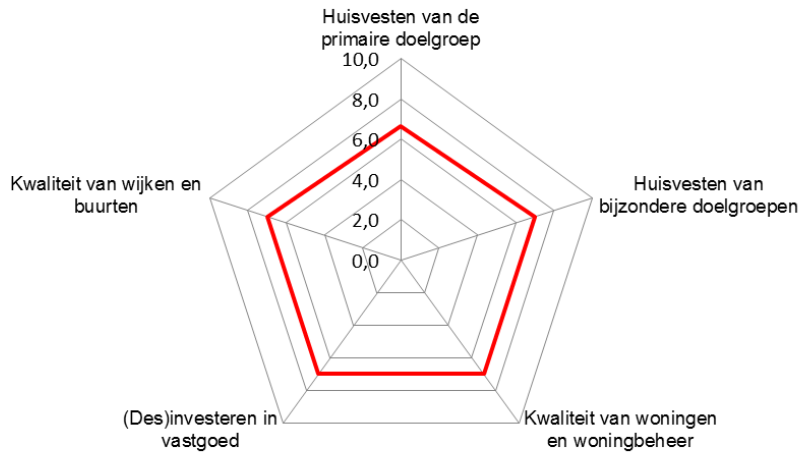
ZOwonen krijgt de volgende beoordelingen voor de verschillende onderdelen van de maatschappelijke visitatie:

- Ruim voldoende, indien het referentiekader Presteren naar Opgaven en Ambities is 7,2;
- Ruim voldoende, waar het Presteren volgens Belanghebbenden betreft 6,8;
- Ruim voldoende, waar het gaat om Presteren naar Vermogen 6,6;
- Ruim voldoende, wat betreft de invulling van de Governance 7,0.

De beoordelingen hebben betrekking op de periode 2010 t/m 2013.

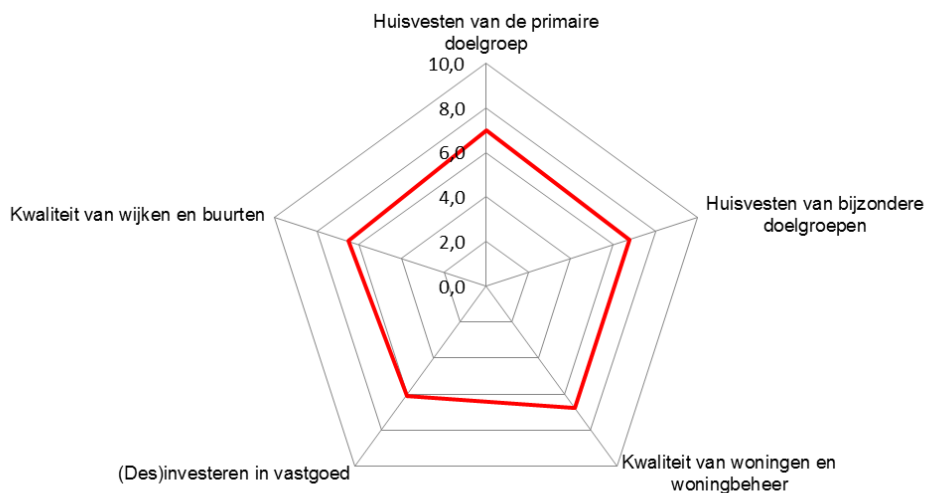


Presteren naar Opgaven en Ambities



ZOwonen maakt met de gemeentes in haar werkgebied jaarlijks prestatieafspraken. Dit wordt gedaan in de context van de regionaal gemaakte afspraken. In de prestatieafspraken wordt een koppeling gemaakt met het strategisch voorraadbeleid, waardoor ambities en opgaven op elkaar afgestemd zijn. De prestatieafspraken hebben voor een belangrijk deel betrekking op sloop, renovatie/ onderhoud, nieuwbouw en verbouw. Voor investeringen in leefbaarheid wordt een budget genoemd dat ZOwonen ter beschikking stelt, maar geen concrete projecten. ZOwonen is de afgelopen jaren bezig geweest het beleid rondom wonen in relatie tot zorg vorm te geven. De prestaties op dit gebied zullen met name in de komende jaren zichtbaar moeten worden. De opgaves op dit gebied kunnen voor een belangrijk deel binnen de huidige voorraad ingevuld worden. Over de gehele visitatieperiode gezien kan de conclusie getrokken worden dat ZOwonen de afgesproken opgaven nakomt, hetzij bijstelt. Het oordeel van de visitatiecommissie is daarom een 7,2.

Presteren volgens Belanghebbenden



Belanghebbenden zijn in algemene zin positief over de maatschappelijke prestaties van ZOwonen. Er is waardering voor de wijze waarop projecten gerealiseerd worden. ZOwonen wordt getypeerd

als een degelijke corporatie die doet wat ze zegt. Er is waardering en respect voor de keuze om zich echt op de primaire doelgroep te richten. Evenzo is er waardering voor de informatievoorziening vanuit ZOWonen richting haar belanghebbenden. Wel geven belanghebbenden hierbij aan dat ZOWonen nog een stap zou kunnen zetten door in aanloop naar besluitvorming meer ruimte te bieden voor gezamenlijke visievorming.

De huurdersbelangenvereniging is tevreden over haar relatie met de corporatie. Er is veel energie gestoken in de samenwerking en dit wordt door de huurders zeer gewaardeerd. Huurders voelen zich serieus genomen en hebben het gevoel op de belangrijke thema's in voldoende mate mee te kunnen denken.

Een aantal belanghebbenden vraagt aandacht voor de kleinere opgaven in de regio. In een aantal gevallen bestaat het beeld dat er te weinig ruimte bestaat om ook voor de kleinere kernen een betrokken corporatie te kunnen zijn.

Presteren naar Vermogen

ZOWonen heeft een solide financiële positie. De corporatie werkt met een meerjarenprognose die voor verschillende scenario's inzichtelijk is voor wat betreft de ratio's en parameters waar ZOWonen op stuurt. De effecten van landelijke en Europese maatregelen zijn inzichtelijk en ZOWonen houdt een conservatieve financiële ruimte aan om tegenvallers te kunnen opvangen. De bedrijfslasten zijn sterk gestegen tijdens de visitatieperiode. Afschrijvingen zijn hier een belangrijke oorzaak van. ZOWonen heeft het traject Zo Beter ingezet, waardoor de bedrijfslasten zullen dalen en een reductie in personeel is gerealiseerd.

De inzet van het vermogen is transparant weergegeven in de plan-do-check-actcyclus. ZOWonen heeft aangegeven verkenningen uit te voeren naar een transparantiebalans of 'opofferingsbalans' om de inzet van het vermogen te verantwoorden, en deze jaarlijks uit te voeren. De visitatiecommissie heeft dit niet in de documentatie aangetroffen.

Presteren ten aanzien van Governance

In lijn met de organisatorische ontwikkelingen zien we dat ook de governance bij ZOWonen de nodige aandacht heeft gekregen. De beleidscyclus is verder ontwikkeld en biedt voldoende aanknopingspunten om op een juiste manier te kunnen sturen. Er is waardering voor de inzet die hierop is gepleegd. We zien op onderdelen dat er nog stapjes gezet kunnen worden, maar hebben het vertrouwen dat deze stapjes ook daadwerkelijk gezet worden.

De raad van commissarissen bestaat ten opzichte van de vorige visitatie uit een aantal nieuwe mensen. ZOWonen voldoet aan alle formele eisen ten aanzien van governance. In de gesprekken geven de raad van commissarissen en directeur bestuurder blijk van een passend bewustzijn ten aanzien van governance. Men is zich bewust van de verschillende rollen en zoekt steeds naar een optimale balans tussen toetsen, klankborden en het vervullen van de werkgeverstaak. Waardering hebben we voor de wijze waarop de rol van directeur bestuurder in lijn met de governancecode is vastgelegd.

De formele communicatielijnen zijn binnen ZOWonen prima op orde. Men verantwoordt haar prestaties in een goed leesbaar jaarverslag en neemt belanghebbenden in diverse uitingen mee in haar keuzes. Evenzo worden belanghebbenden uitgenodigd om op diverse thema's mee te denken met de corporatie. Zonder uitzondering zijn belanghebbenden tevreden over deze informatievoorziening. Hierbij geven ze wel aan dat in termen van beleid beïnvloeding er soms gevoelsmatig weinig ruimte bestaat om vanuit een open houding samen de keuzes te maken.

Integrale beoordelingstabel

Perspectief	1	2	3	4	5	6	Gemiddeld cijfer	Gewicht	Eindcijfer per perspectief
<i>Presteren naar Opgaven en Ambities</i>									
Prestaties in het licht van de opgaven	6,7	7,0	7,0	7,0	7,0		6,9	75%	7,2
Ambities in het licht van de opgaven							8,0	25%	
<i>Presteren volgens Belanghebbenden</i>									
Prestaties	7,0	6,8	6,8	6,1	6,5		6,6	50%	6,8
Relatie en communicatie	6,9							25%	
Invloed op beleid	6,9							25%	
<i>Presteren naar Vermogen</i>									
Financiële continuïteit	8,0							30%	6,6
Doelmatigheid	6,0							30%	
Vermogensinzet	6,0							40%	
<i>Presteren ten aanzien van governance</i>									
Besturing	Plan					7,0	6,3	33%	7,0
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren Raad					7,0	7,3	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Governancecode					8,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					7,0	7,5	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			

1 Profielschets

1.1 Werkgebied, woningbezit en projecten

1.1.1 Werkgebied

ZOwonen is werkzaam in drie regio's: Westelijke Wijnstreek, Parkstad Limburg en Midden-Limburg. Het bezit is gelegen in de gemeenten Sittard-Geleen, Beek, Echt-Susteren, Schinnen, Brunssum en Onderbanken. ZOwonen had in 2012 volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) in deze zes gemeenten een totaal bezit van 13.308 huurwoningen en 562 onzelfstandige overige wooneenheden. Daarnaast bezit ZOwonen garages (1.063), bedrijfsruimten/winkels en overig bezit (154). De corporatie behoort, volgens de systematiek van het CFV, tot de referentiegroep corporaties met marktgevoelig bezit. In totaal behoren 41 van de 381 corporaties tot deze referentiegroep.

1.1.2 Woningbezit

Uit de CFV-cijfers blijkt dat de woningvoorraad van ZOwonen voor het grootste deel bestaat uit meergezinswoningen. In vergelijking met de referentiegroep heeft de corporatie een licht hoger aandeel van dit woningtype. Wat betreft meergezinswoningen valt op dat een aanzienlijk deel uit meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen bestaat; een aandeel dat overigens bijna gelijk ligt aan dat van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde. Daarentegen heeft de corporatie een hoger aandeel hoogbouw dan de referentiegroep en het landelijk gemiddelde. De woningvoorraad bestaat voor bijna een kwart uit woningen die gebouwd zijn in de jaren '60 van de vorige eeuw. Daarbij opgeteld het aandeel dat gebouwd is in de periode '45-'60 (18%) en de jaren zeventig (17%) geeft een indicatie wat ZOwonen de komende jaren te wachten staat: renovatie en herstructurering, in een krimpmarkt.

Tabel 1.1 Woningbezit ZOwonen

Type woningen	ZOwonen	Landelijk
Eengezinswoningen	39,7%	42,4%
Meergezinswoningbouw zonder lift t/m 4 lagen	26,9%	26,2%
Meergezinswoningbouw met lift	13,4%	14,1%
Hoogbouw	15,9%	11,5%
Onzelfstandige overige wooneenheden	4,1%	5,8%
Totaal	100,0%	100,0%

Bron: CiP (2013), ZOwonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

De wooneenheden van ZOwonen hebben een gemiddeld huurprijsniveau van € 437 per maand. De huurprijzen liggen daarmee een fractie lager dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde (respectievelijk € 440 en € 445 per maand). Voor de huurwoningen die in de DAEB-categorie vallen bedraagt de huur 69,2% van de maximaal toegestane huur. Dit percentage bedraagt 84,5 voor de niet-DAEB categorie. Hiermee ligt de maximaal toegestane huurprijs van de wooneenheden van ZOwonen voor DAEB en niet-DAEB hoger dan die van de referentiegroep en het landelijk gemiddelde.

Wat betreft het gemiddeld puntenaantal inzake woningwaardering is te zien dat de gemiddelde huurwoning in de DAEB-categorie van ZOwonen lager scoort dan het gemiddelde bij de referentiegroep en de landelijke benchmark. Dit zal deels te maken hebben met de ligging in krimpregio's en de relatief hoge leeftijd van een deel van de voorraad. Op basis van de maximaal

toegestane huur kan worden geconcludeerd dat de woningen van ZOWonen een relatief minder gunstige prijs-kwaliteitverhouding hebben dan gemiddeld gezien.

Het aandeel woningen dat valt onder de classificaties goedkope en betaalbare woningen bedroeg ultimo 2012 respectievelijk 13,7 en 74,7%. ZOWonen heeft ten opzichte van de corporaties in de referentiegroep en het landelijk gemiddelde weinig goedkope woningen (respectievelijk 20,2 en 19,3 %). Het aandeel betaalbare woningen ligt hoger dan het gemiddelde. Daarnaast is 8,2% van de woningen aan te merken als dure woningen binnen de huurtoeslaggrens. Nog eens 3,4% is een dure huurwoning buiten de huurtoeslaggrens.

1.1.3 Projecten

In deze paragraaf zijn enkele bijzondere projecten toegelicht. Nieuwbouw ontwikkelt ZOWonen met name in de gemeente Sittard-Geleen. De Spoorkolonie en de Rosa Toren zijn als voorbeeld opgenomen. Ook buiten Sittard-Geleen is ZOWonen actief. Een voorbeeld is het Proosdijveld in Beek. ZOWonen levert ook prestaties op maatschappelijk vlak. Het sociaal programma Stadbroek is hier een voorbeeld van.

Spoorkolonie – Sittard-Geleen



In 2013 is in Sittard-Geleen het project Spoorkolonie opgeleverd: moderne woningen achter een historische gevel. Hier zijn 56 eengezinswoningen deel gesloopt, gerenoveerd en herbouwd. Vanwege de karakteristieke uitstraling van de woningen en de aanwijzing tot beschermd stadsgezicht worden de bestaande gevels en het stedenbouwkundig ensemble bewaard. Achter de originele gevels worden de woningen dieper en tevens wordt een gezamenlijke groenvoorziening gerealiseerd. Daarbij zijn de bestaande karakteristieke voorgevels gehandhaafd. De woningen zijn vanaf eind 2013 in verhuur gekomen.

Rosa Toren Zitterd Revisited Sittard



ZOWonen kocht dit complex met 30 huurwoningen in het duurdere huursegment. Huurprijzen liggen tussen € 750 en € 1.250 per maand. Het complex ligt in het centrum en is in 2013 in verhuur genomen.

Proosdijveld – Beek



Op de locatie van de voormalige Onze Lieve Vrouwekerk in Beek heeft ZOWonen in 2013 het project Proosdijveld opgeleverd. Het betreft 30 appartementen in de sociale huur. In het binnenterrein van het complex is een groene tuin aangelegd. In het kader van duurzaam en energiezuinig bouwen, worden de woningen in de toekomst aangesloten op Het Groene Net (restwarmte afkomstig van DSM en energie-opwekking door biomassacentrale). Hiermee verbetert de EPC-waarde en kan de energiebesparing oplopen tot 15% ten opzichte van reguliere woningen met een cv-ketel. De huidige EPC-waarde ligt op 0,8. De woningen zijn in oktober 2013 in exploitatie genomen. De realisering van dit project past in de visie op zorg van ZOWonen om ouderen in de verschillende kernen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen.

Sociaal programma Stadbroek



Stadbroek - Sittard

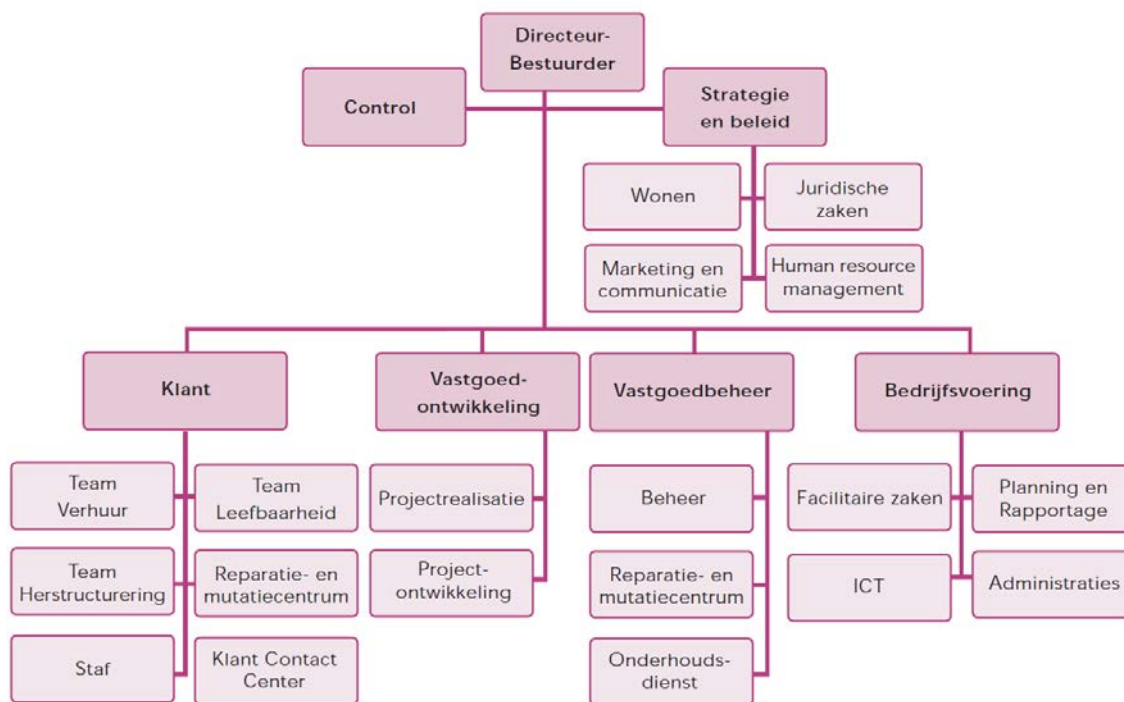
De leefbaarheid in Stadbroek (Sittard-Geleen) stond onder druk. In 2011 kwam dit tot een climax door een grote stroom aan inbraken in leegstaande woningen, wegtrekkende bewoners en een toename van criminele activiteiten. In samenwerking met de gemeente is een sociaal programma opgesteld. Inzet was het afscheid nemen van huurders die zich niet aan wet- en regelgeving houden. Als gevolg van de inzet van alarmsystemen en tijdelijke bewoning zijn de inbraken fors gedaald. Bewoners nemen weer verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving en men meldt zich weer als vrijwilliger voor activiteiten. Eind 2013 is besloten de aanpak met 3 jaar te verlengen.

1.2 Globale governancestructuur

1.2.1 Organisatie

ZOWonen is een corporatie met ongeveer 155 medewerkers (140,36 fte). Het bestuur van ZOWonen bestaat uit een persoon. De directeur-bestuurder is belast met de dagelijkse leiding van de hele organisatie. Hij stuurt in die hoedanigheid ook de afdelingsmanagers aan. De Raad van Commissarissen bestaat op dit moment uit zeven leden. De Raad van Commissarissen is samengesteld op basis van een vastgestelde profielschets. In het hoofdstuk Presteren ten aanzien van Governance wordt een verdere toelichting gegeven op het intern toezicht.

Figuur 1.1 Organogram ZOWonen



Bron: ZOWonen Jaarverslag 2013.

1.2.2 Verbindingen

ZOWonen had per 31 december 2013 de volgende deelnemingstructuur:

ZOWonen heeft 100% zeggenschap over:

- ZOWonen Holding BV;
- ZOWonen Vastgoed BV.

Voor iedere BV wordt een eigen jaarrekening opgesteld en het bestuur wordt gevormd door ZOWonen. Ultimo 2013 vonden er in beide BV's geen activiteiten plaats.

2 Presteren naar Opgaven en Ambities



2.1 Inleiding

Het eerste onderdeel waarop het presteren van ZOwonen wordt beoordeeld, is naar de eigen Opgaven en Ambities. De feitelijke maatschappelijke prestaties in de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven. Daarnaast wordt gekeken naar de mate waarin de ambities passen bij de externe opgaven. Eerst wordt ingegaan op het beleidskader en de wijze waarop de opgaven en ambities formeel zijn vastgelegd. Vervolgens vindt de beoordeling plaats, waarbij enerzijds de prestaties worden gerelateerd aan de opgaven per prestatieveld en anderzijds een oordeel wordt gegeven in hoeverre de eigen ambities passen bij de externe opgaven.

2.2 Prestaties

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van ZOwonen in de afgelopen vier jaar (2010 t/m 2013) beschreven. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de opgaven staat weergegeven in bijlage drie.

2.3 Extern Beleidskader

In dit onderdeel wordt kort toegelicht hoe het externe beleidskader van de corporatie is vastgelegd. Onder het externe beleidskader verstaan we alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken of in beleidsdocumenten van de overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, bracheorganisatie, politie en samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert. Het interne beleidskader wordt gevormd door de ambities en doelstellingen van de corporatie zoals vastgelegd in een meerjarenbeleidsplan of ondernemingsplan en daaruit voortvloeiende documenten.

2.3.1 Provinciale- en regionale opgaven

In kwalitatief opzicht staan binnen de Provincie Limburg (Provinciale Woonvisie 2011) de volgende doelen voorop:

- Stimuleren van herstructurering en transformatie van de bestaande woningvoorraad, in combinatie met een forse kwaliteitsslag;
- Stimuleren van de omvang en diversiteit van de nieuwbouwproductie: brede keuzemogelijkheden voor de woonconsument, minder 'gemiddeld' aanbod en meer 'bijzonder' aanbod, innovatief en consument gestuurd, ruimte bieden voor bijzondere woonwensen;
- Zorgdragen voor kwetsbare groepen op de woningmarkt: goede mogelijkheden voor starters, door doorstroming en door bijzondere initiatieven, een gevarieerd aanbod voor ouderen, enz.;
- Duurzame ontwikkelingen in de bouw;
- Koop en huur als gelijkwaardige initiatieven naast elkaar, in meer prijsklassen en meer kwaliteiten;
- Inter- en euronale woningmarkt ontwikkelingen actief volgen en consequenties verbinden aan veranderende marktomstandigheden.

ZOwonen beheert en verhuurt woningen in de regio's Westelijke Mijnstreek, Midden-Limburg en Parkstad Limburg. Het overgrote deel van het woningbezit is geconcentreerd in de regio Westelijke Mijnstreek (ruim 90%). ZOwonen heeft regelmatig overleg met de collega-corporaties in de regio Westelijke Mijnstreek maar ook met Parkstad Limburg (via ROW). Thema's die daar besproken

worden zijn veelal vastgoed gerelateerd zoals strategisch voorraadbeleid, nieuwbouw, wonen & zorg en bevolkingskrimp.

Westelijke Mijnstreek

De gemeenten in de Westelijke Mijnstreek hebben medio 2011 de 'Structuurvisie Wonen Westelijke Mijnstreek' vastgesteld. Daarin zijn keuzes gemaakt voor de korte en middellange termijn die als doel hebben om gericht te kunnen sturen op gewenste woonontwikkelingen. Belangrijkste uitkomsten:

- De regio wil ruimte bieden aan ontwikkelingen die bijdragen aan een goed woon- en leefklimaat en ongewenste ontwikkelingen tegenhouden;
- centraal onderdeel vormt een gebiedsgerichte (integrale) aanpak;
- jaarlijks herijken de regio gemeenten de planvoorraad.

In de tweede helft van 2013 heeft het onderzoeksbureau E'til in opdracht van de corporaties en de vier regiogemeenten een onderzoek uitgevoerd naar de toekomstige omvang van de doelgroep: huishoudens met een inkomen tot €34.000. Het onderzoeksresultaat (midden scenario) laat zien dat:

- De doelgroep door de recessie tot 2020 nog toeneemt. Pas in 2030 neemt de doelgroep iets af ten opzichte van 2012. Dit betekent dat corporaties voorlopig de huidige sociale huurvoorraad (woningen met een huur tot €681) ten minste gelijk moeten houden.
- voor iedere gesloopte sociale huurwoning moet dan een sociale huurwoning teruggebouwd worden. Gezien de krimp van de bevolking moet de verdunning dan plaatsvinden in de particuliere huursector en koopsector. Dus niet in de sociale huursector.

Parkstad Limburg

Zoals vastgesteld is het aandeel woningen van ZOwonen in de regio Parkstad Limburg beperkt. Parkstad loopt binnen de provincie Limburg voorop qua krimp.

De Regionale Woonstrategie 2012-2020 schets op hoofdlijnen hoe de regio de komende jaren de volgende woonthema's aanpakt:

- Het beperken van de omvang van de plancapaciteit;
- de aanpak van de bestaande particuliere woningvoorraad;
- een beter gedifferentieerde woningmarkt met voldoende doorstroming.

Voor Parkstad als geheel komt het erop neer dat er tot 2020 netto ongeveer 5.500 woningen aan de voorraad worden onttrokken. Dit gebeurt door sloop en door samenvoeging van woningen. Inmiddels zijn gemeenten en corporaties aan de slag om de richtlijn voor de eerste jaren, tot 2014, te halen: per saldo 1.500 woningen minder.

Met de regionale woningmarktprogrammering 2013-2016 spreken de gemeenten in Parkstad Limburg uit rekening te houden met elkaars belangen en te streven naar een evenwichtige woningmarkt. De regionale woningmarktprogrammering koppelt kwaliteit aan kwaliteit en is een belangrijk instrument voor gemeenten in de regio.

Midden Limburg

ZOwonen heeft in Midden-Limburg alleen woningen in de gemeente Echt-Susteren.

In de 'Regionale Woonvisie Midden-Limburg Oost 2010-2014' zijn voor de regio de volgende conclusies:

- De planvoorraad in de regio Midden-Limburg Oost is in alle gemeenten kwantitatief voldoende om in de behoefte tot aan de huishoudentop te voorzien. De planvoorraad bestaat grotendeels uit harde plancapaciteit en plannen waarvoor contractuele verplichtingen zijn aangegaan.

- het merendeel van de plannen past (geheel of gedeeltelijk) binnen de kwalitatieve woningbehoefte. Het probleem van de planvoorraad zit niet zo zeer de kwalitatieve invulling van de plannen maar in de omvang van de planvoorraad zelf. Daarbij is ook de fasering in tijd aan de orde.
- de regio onderschrijft het belang van duurzaamheid en toekomstbestendigheid. In dat kader wordt afgesproken zo veel mogelijk duurzaam en levensloopbestendig te bouwen.

Specifiek voor Echt-Susteren wordt gesteld dat:

- De komende jaren worden de in ontwikkeling gebrachte plannen gerealiseerd; het betreft een gedifferentieerd woningbouwprogramma met merendeels grondgebonden woningen in de koopsector.
- de uitkomsten van het woningmarktonderzoek worden gehanteerd als kwalitatief kader voor de lokale woningbehoefte. Ze worden vertaald in de op te stellen gebiedsvisies. Hierbij spelen leefbaarheidsaspecten een belangrijke rol.
- gezien de demografische ontwikkelingen wordt zo veel mogelijk gestreefd naar levensloopbestendig bouwen.
- de planvoorraad wordt in evenwicht gebracht met de behoefte de komende 4 jaar.

2.3.2 Opgaven

Prestatieafspraken gemeente Beek

ZOwonen heeft in de periode 2010 – 2013 jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Beek. In de gemeente Beek zijn nog twee woningcorporaties actief, naast ZOwonen zijn dat WS Spaubeek en Wonen Limburg. De hieronder beschreven prestatieafspraken gelden alleen voor ZOwonen. De samenwerking tussen de gemeente en ZOwonen krijgt vorm door een structureel ambtelijk overleg, zowel op beleidsmatig als projectniveau. Tevens vindt een bestuurlijk overleg, afhankelijk van de agenda, twee keer per jaar plaats (voorjaars- en najaarsoverleg). Als onderdeel hiervan worden de prestatieafspraken van het voorgaande jaar geëvalueerd. Hiervan zijn de uitkomsten als bijlage in de prestatieafspraken opgenomen. Andere agendapunten zijn de voortgang van huisvesting statushouders, voortgang nieuwe projecten en het Strategisch Voorraad Beleid.

De corporaties werkzaam in de gemeente Beek hebben de behoefte om gezamenlijk prestatieafspraken te maken met de gemeente. In de tweede helft van 2013 bekijken de betrokken corporaties op welke wijze het best invulling kan worden gegeven aan deze gezamenlijkheid.

De regionale samenwerking tussen de woningcorporaties en regiopartners vindt plaats in de stuurgroep en projectgroep Wonen Westelijke Mijnstreek. Steeds meer zaken worden op regionaal niveau afgestemd en vastgelegd. Gemeente Beek en ZOwonen onderzoeken in 2013 samen met andere gemeenten en corporaties werkzaam in de Westelijke Mijnstreek, of op regionaal niveau meerjaren prestatieafspraken gemaakt kunnen worden.

De strategische toekomstvisie 'Ondernemend Beek – veelzijdig en vitaal in Zuid-Limburg' is eind 2009 door de gemeenteraad vastgesteld. Eind 2012 heeft de gemeenteraad het Centrumplan Beek vastgesteld. Dit betreft een masterplan voor de openbare ruimte voor het centrumgebied. ZOwonen heeft een gebiedsvisie opgesteld voor acht aandachtgebieden binnen haar totale bezit, waarvan een de kern Beek betreft. De nadruk ligt op het aspect wonen, groen en voorzieningen.

In 2010 had ZOwonen 1.359 woningen en wooneenheden in de gemeente Beek. Vier jaar later in 2013 is dit aantal licht gegroeid naar 1.382 woningen en wooneenheden, door de oplevering van

het project Proosdijveld. Voorts is aan een aantal woningen dagelijks en planmatig onderhoud verricht. Er zijn in de periode 2010-2013 geen woningen gesloopt in Beek door ZOWonen. Leefbaarheid is voor ZOWonen in Beek ook een belangrijk speerpunt; in de afgelopen vier jaar zijn een aantal fysieke leefbaarheidsprojecten uitgevoerd.

Prestatieafspraken gemeente Echt-Susteren

ZOWonen heeft in de periode 2010-2013 jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Echt-Susteren, welke alleen gelden voor ZOWonen. In de gemeente Echt-Susteren zijn naast ZOWonen nog twee woningcorporaties actief, namelijk WoonGoed 2-duizend en Wonen Limburg. Eind 2009 heeft de gemeente de Visie 2020 opgesteld waarin kernpunten staan waar de gemeente Echt-Susteren naar toe wil werken. Op het gebied van wonen en leefbaarheid stuurt de gemeente vooral op kwaliteit. De beoogde kwaliteitsslag heeft betrekking het duurdere segment, levensloopbestendige woningen, voorzieningen en zorg. Daarnaast investeert de gemeente in de woonomgeving. Deze visie vormde een kader voor de prestatieafspraken die in de periode 2010 tot en met 2013 tussen de gemeente en ZOWonen zijn gemaakt.

De samenwerking tussen ZOWonen en de gemeente Echt-Susteren richt zich vooral op de gebiedsvisie Susteren en de gebiedsvisie Susteren-plus (Susteren, Nieuwstadt, Dieteren en Roosteren). Laatstgenoemde beleidsvisie werd door de gemeenteraad in 2011 vastgesteld. ZOWonen heeft een substantieel aantal woningen in deze gemeente en vormt daarmee een belangrijke samenwerkingspartner voor de gemeente. In 2010 had ZOWonen 1.095 woningen en wooneenheden in de gemeente Echt-Susteren en vier jaar later is dit aantal licht gedaald naar 1.080 woningen en wooneenheden. De verkoop van bezit is hier debet aan; er heeft geen nieuwbouw door ZOWonen in deze gemeente plaatsgevonden. Voorts is aan een aantal woningen dagelijks en planmatig onderhoud verricht. Er zijn in de periode 2010-2013 geen woningen gesloopt in Echt-Susteren door ZOWonen.

Leefbaarheid is net als voor de gemeente ook voor ZOWonen een speerpunt bij de prestatieafspraken, hoewel het leefbaarheidsbudget van ZOWonen in de afgelopen vier jaar wel is gedaald. Voorts wordt, vanuit de door ZOWonen vastgestelde Visie Zorgvastgoed, ingezet op wonen en zorg. Dit heeft (nog) niet geresulteerd in zorg gerelateerd vastgoed in Echt-Susteren, maar wel in een tweetal opplusprojecten. ZOWonen heeft daarnaast het voornemen om in de kern Susteren 16 seniorenwoningen te realiseren.

Prestatieafspraken gemeente Onderbanken

ZOWonen heeft in de periode 2010 – 2013 jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Onderbanken. In de gemeente Onderbanken zijn twee woningcorporaties actief, Weller en ZOWonen. De prestatieafspraken gelden voor beide corporaties. De samenwerking tussen deze partijen heeft vorm gekregen door een tweejaarlijks overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Als onderdeel hiervan worden de prestatieafspraken van het voorgaande jaar geëvalueerd. Hiervan zijn de uitkomsten als bijlage in de prestatieafspraken opgenomen.

De regionale samenwerking tussen de woningcorporaties en regiopartners vindt plaats in het Regionaal Overleg Woningcorporaties. Uitgangspunten vormen de regionale woonvisie "Parkstad Limburg geeft ruimte (2006)" en de "Regionale Woonstrategie 2012-2020". Eind 2009 heeft de Parkstad Raad de "Herstructureringsvisie voor de woningvoorraad Parkstad Limburg" vastgesteld. Deze visie biedt inzicht in de gebieden in Parkstad Limburg waar transformatie van de woningvoorraad wenselijk is. Deze visie wordt periodiek herijkt. Deze documenten vormen een basis onder de prestatieafspraken tussen de gemeente en ZOWonen.

Specifiek voor ZOwonen wordt verwezen naar het strategisch voorraadbeleid voor de opgaven in de gemeente. In 2010 – 2013 zijn er geen nieuwbouw en renovatieprojecten in de gemeente Onderbanken gerealiseerd. Wel is aan een aantal woningen dagelijks en planmatig onderhoud verricht.

In 2010 had ZOwonen 200 wooneenheden in de gemeente Onderbanken. In 2013 is dit aantal gekrompen naar 181 woningen, door de verkoop van bestaand bezit.

Prestatieafspraken gemeente Schinnen

ZOwonen heeft in de periode 2010 – 2013 jaarlijks prestatieafspraken gemaakt met de gemeente Schinnen. In de gemeente Schinnen zijn naast ZOwonen nog drie andere woningcorporaties actief, Wonen Limburg, Wonen Zuid en Woningstichting De Voorzorg. De prestatieafspraken gelden voor ZOwonen. De samenwerking tussen deze partijen heeft vorm gekregen door een tweejaarlijks overleg op bestuurlijk niveau. Als onderdeel hiervan worden de prestatieafspraken van het voorgaande jaar geëvalueerd. Hiervan zijn de uitkomsten als bijlage in de prestatieafspraken opgenomen.

De regionale samenwerking tussen de woningcorporaties en regiopartners krijgt vorm in de stuurgroep en projectgroep woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek en de in 2009 opgerichte woontafel Westelijke Mijnstreek. In 2013 is de Gebiedsvisie Schinnen 2013-2023 uitgekomen. Uit de inventarisatie komt één concrete ontwikkeling in Amstenrade naar voren waarbij partijen gezamenlijk kunnen optrekken. De visie wordt daarnaast gebruikt als kaderdocument voor het maken van (regionale) meerjaren-prestatieafspraken.

De samenwerking wordt gezocht in een match tussen de Strategische Visie van de gemeente en het SVB van ZOwonen. In 2010 – 2013 zijn er geen nieuwbouwprojecten in de gemeente Schinnen gerealiseerd. Wel is aan een aantal woningen dagelijks en planmatig onderhoud verricht.

In 2010 had ZOwonen 941 wooneenheden in de gemeente Schinnen. In 2013 is dit aantal gekrompen naar 924 woningen, door de verkoop van bestaand bezit.

Prestatieafspraken gemeente Sittard-Geleen

De gemeente Sittard-Geleen en ZOwonen maken jaarlijks prestatieafspraken. Uitzondering hierop is 2011. In 2011 zijn meerjaren prestatieafspraken gemaakt voor de periode 2011-2015. In 2010 hebben gemeente, corporaties en overige marktpartijen in de regio Westelijke Mijnstreek de Structuurvisie Wonen opgesteld. Deze visie is in juni 2011 door alle gemeenteraden in de regio vastgesteld. In deze Structuurvisie is de ontwikkelingsrichting op het vlak van wonen voor de gemeente en regio vastgelegd, alsook de daarbij behorende woningbouwbehoefte voor deze jaren. De Structuurvisie Wonen, de woonmilieuvisie en het woningmarktonderzoek vormen de basis voor de meerjaren prestatieafspraken 2011 t/m 2014.

Vanaf 2012 zijn er weer jaarlijkse prestatieafspraken gemaakt. De lokale samenwerking tussen de gemeente en ZOwonen krijgt vorm middels structureel ambtelijk overleg, zowel op beleidsmatig als op projectniveau. Ook vindt er vier keer per jaar een bestuurlijk overleg plaats.

De prestatieafspraken worden geplaatst in het licht van de regionale opgaven in de Westelijke mijnstreek en Midden Limburg, waar onder ander afstemming over de krimpopgave plaats vindt. Dit krijgt vorm in de stuurgroep en projectgroep woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek en de woontafel Westelijke Mijnstreek.

Er vindt afstemming plaats met de collega corporaties over sloop en nieuwbouw. Het strategisch voorraadbeleid van ZOwonen maakt deel uit van de prestatieafspraken.

De prestatieafspraken gaan in op verschillende thema's, bijvoorbeeld wonen en zorg, specifieke doelgroepen en gebiedsontwikkeling en herstructurering. In de prestatieafspraken is een overzicht opgenomen met de doelstellingen per thema, onder andere op het gebied van renovatie, herstructurering, nieuwbouw, sloop, verkoop, onderhoud en leefbaarheid. Bijzondere aandacht van ZOwonen is de afgelopen jaren uitgegaan naar de "hotspots": gebieden die zowel sociaal als fysiek extra aandacht behoeven. Voor een belangrijk deel liggen deze hotspots in Sittard-Geleen.

ZOwonen had ultimo 2013 10.318 woningen in bezit in Sittard-Geleen. Ultimo 2009 waren dit er 10.213.

2.4 Prestaties en beoordeling

Aan de hand van jaarverslagen, kwartaalrapportages en andere documenten zijn de belangrijkste prestaties van ZOwonen in de afgelopen vier jaar beschreven. Bij de beoordeling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van kwantitatieve methoden. Waar dit niet mogelijk was, is de beoordeling gemaakt aan de hand van kwalitatieve informatie uit de documentatie. Een gedetailleerde koppeling tussen de prestaties en de opgaven staat weergegeven in de bijlage.

Het oordeel over de prestaties in het licht van de opgaven telt voor 75% mee in het eindoordeel en het oordeel over de ambities in het licht van de opgaven telt voor 25% mee.

Tabel 2.1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Prestatieveld	Beoordeling	
Prestaties in het licht van de opgaven		
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,7	6,9
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	7,0	
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	7,0	
(Des)investeren in vastgoed	7,0	
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0	
Ambities in het licht van de opgaven		8,0
Gemiddeld		7,2

2.4.1 Huisvesten van de primaire doelgroep

6,7 Het huisvesten van de primaire doelgroep is een kerntaak van een woningcorporatie. In prestatieafspraken met gemeentes kan dit landen in bijvoorbeeld afspraken over de omvang van de kernvoorraad, huurbeleid en toewijzingsbeleid. ZOwonen maakt voor ieder jaar met elke gemeente prestatieafspraken. ZOwonen voert jaarlijks met iedere gemeente in het werkgebied een evaluatie van de prestatieafspraken uit. Relevant voor het prestatieveld "Huisvesten van de primaire doelgroep", is bijvoorbeeld het aantal toewijzingen voor statushouders.

In de jaarverslagen zijn het aantal toewijzingen aan statushouders opgenomen, evenals in de evaluaties van de prestatieafspraken. Dit zijn er minder als in de prestatieafspraken is overeengekomen.

In de prestatieafspraken zijn, buiten de statushouders, geen specifieke afspraken over toewijzingsbeleid en huurbeleid gemaakt. Hiervoor heeft de visitatiecommissie de ambities van

ZOwonen gehanteerd. In het ondernemingsplan staan ambities voor wat betreft het toewijzingsbeleid. ZOwonen wil bij haar toewijzingsbeleid voldoen aan de Europese regelgeving om minimaal 90% van de vrijkomende woningen toe te wijzen aan mensen met een inkomen beneden 34.229 euro. Hieraan heeft ZOwonen gedurende de visitatieperiode voldaan:

- 2010: 92%
- 2011: 93%
- 2012: 91%
- 2013: 91%

Jaarlijks komen gemiddeld 1.000 woningen vrij. Opvallend is de daling van het aantal reacties per woning. Deze daalde van 69,4 in 2010 naar 27,2 in 2013. In het jaarverslag van 2013 geeft ZOwonen aan dat dit verklaard kan worden door de stagnatie op de woningmarkt. Veel senioren kunnen niet doorverhuizen naar een zorg-of andere seniorenwoning, omdat hun eigen woning niet wordt verkocht. Daarnaast bestaat er een overaanbod aan portieketagewoningen.

2.4.2 Huisvesten van bijzondere doelgroepen

7,0

In de prestatieafspraken met gemeenten zijn geen specifieke afspraken over bijzondere doelgroepen gemaakt aangaande het toewijzingsbeleid. De visitatiecommissie heeft de ambities van ZOwonen beoordeeld om invulling te geven aan dit prestatieveld.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen vindt plaats via het reguliere aanbodmodel / urgentiebeleid. ZOwonen stelt jaarlijks in principe 10% van haar woningaanbod te beschikking voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen. Behoort de woningzoekende tot een bijzondere doelgroep dan wordt deze klant in nauw overleg met de betrokken instanties gehuisvest en in de meeste gevallen wordt dan ook een begeleidingsovereenkomst afgesloten. Onderdeel hiervan is een individueel werkplan voor de betreffende bewoner. Een coördinator begeleidt de bewoner hiermee. Ook bij huur- of bewoningsproblemen kan indien nodig gebruik worden gemaakt van een begeleidingsovereenkomst. Er wordt dan gebruik gemaakt van het vangnet OGGZ (Openbare Geestelijke Gezondheidszorg). Hierbij werken ZOwonen en GGD Zuid-Limburg samen met de betreffende bewoner aan de voorkoming of oplossing van problemen.

In de periode van 1 januari 2007 tot en met 31 december 2011 zijn er 126 begeleidingsovereenkomsten afgesloten waarvan er ultimo 2012 101 goed zijn verlopen en 25 overeenkomsten zich negatief hebben ontwikkeld. In 80 % van de behandelde overeenkomsten is het verloop positief geweest (Notitie begeleidingsovereenkomst, 2012). In 2012 zijn er 10 nieuwe begeleidingsovereenkomsten afgesloten en 9 in 2013. Op basis van het tweede kans beleid is er 1 woning toegewezen in 2011 en 6 in 2012. De doelstelling van ZOwonen is om jaarlijks 10% van haar aanbod ter beschikking te stellen aan bijzondere doelgroepen ("beleidsmarge"). Jaarlijks heeft ZOwonen ongeveer 1.000 mutaties. Het kwantitatieve aanbod is ruim voldoende om de vraag voor bijzondere doelgroepen te huisvesten.

ZOwonen werkt met diverse partijen samen op het gebied van huisvesting van bijzondere doelgroepen. Een voorbeeld is het project "Kamers met Kansen". Dit heeft betrekking op een persoonsgerichte en integrale aanpak voor veelplegers, harde kernjongeren, risicojeugd, daders van huiselijk geweld en OGGZ (Openbare Geestelijke Gezondheidszorg). ZOwonen heeft een voor de KmK geschikt pand in de binnenstad van Sittard verworven.

ZOwonen ambieert een voortrekkersrol op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Dit staat niet alleen in de visie op zorgvastgoed, maar eveneens in het ondernemingsplan 2012-2015, waar zij de ketenbenadering (langer thuis wonen) als kans benoemd.

ZOwonen richt zich binnen het zorgvastgoed voor ouderen alleen op het vastgoed waarbij het element 'wonen' de boventoon voert. ZOwonen realiseert geen nieuw intramuraal vastgoed en zal ten aanzien van het intramuraal vastgoed dat zij reeds exploiteert in gesprek gaan met de zorgaanbieders, aldus de visie op zorgvastgoed. ZOwonen onderscheidt ook de doelgroepen gehandicaptenzorg en geestelijke gezondheidszorg en wil hierin ook een bijdrage leveren in de woonbehoefte. De opgave kan ingevuld worden in de bestaande woningvoorraad. Enerzijds door labeling van complexen die reeds voldoen, anderzijds door opwaardering van complexen. Het portefeuilleplan is de plek waar de investeringen in zorgvastgoed landen. Dit wordt in 2014 en 2015 verder vormgegeven.

In Echt-Susteren bekijken de gemeente en ZOwonen de mogelijkheden voor ZOwonen om woonwagens over te nemen van de gemeente. Er is echter nog geen overeenstemming bereikt zodat daadwerkelijke overdracht kan plaatsvinden.

2.4.3 *Kwaliteit van woningen en woningbeheer*

7,0

De kwaliteit van de woningen is niet opgenomen in de prestatieafspraken (duurzaamheid daargelaten). In dat geval gaat de visitatiecommissie uit van de ambities van ZOwonen. Gedurende de periode waarop de maatschappelijke visitatie betrekking heeft is door ZOwonen de nodige aandacht gegeven aan de professionalisering van het onderhoudsbeleid. De onderhoudsbehoefte van de voorraad is in kaart gebracht, op basis waarvan een meerjarenonderhoudsprognose is opgesteld. Deze ligt ten grondslag aan het te plegen onderhoud per jaar. Het "up to date" brengen van de woningvoorraad definieert ZOwonen als kans. Hoewel gedurende 2010-2013 minder aan onderhoud is uitgegeven dan gepland, beschouwd de visitatiecommissie de constatering van ZOwonen dat het onderhoudsprogramma herzien moet worden (jaarverslag 2010) als het bijstellen van de ambitie. Vervolgens heeft ZOwonen het in kaart brengen van de onderhoudsbehoefte en het vertalen naar een meerjarenonderhoudsbegroting vormgegeven. Dit is in 2013 afgerond.

ZOwonen heeft in de afgelopen jaren zichtbare inspanningen verricht om de kwaliteit van de dienstverlening een impuls te geven. Zo is er een klantcontactcentrum opgericht, en zijn de voorbereidingen getroffen om een digitaal klantenportaal op te richten. Bewoners kunnen dan digitaal hun reparatieverzoeken doorgeven. Dit past in het licht van de ambitie om de mogelijkheden van internet beter te benutten ten behoeve van de dienstverlening. De visitatiecommissie signaleert dat ZOwonen prestaties levert om haar dienstverlening te verbeteren. In het licht van de maatschappelijke visitatie komen dergelijke inspanningen terug in de waardering die de huurders geven aan ZOwonen onder presteren volgens belanghebbenden.

ZOwonen heeft een KWH label en voldoet gemiddeld over de visitatieperiode aan haar doelstelling om de score van een 7,7 te behouden.

In prestatieafspraken zijn afspraken gemaakt over investeringen in duurzaamheid. Bij nieuwbouwprojecten moet voldaan worden aan een EPC van 0,6 en bij projecten die opgestart zijn voor 2011 0,8. In de jaarverslagen wordt bij de projecten ten dele teruggekoppeld wat er op het gebied van energie en duurzaamheid gerealiseerd is. In deze gevallen correspondeert de prestatie met de doelstelling.

ZOwonen heeft zich gecommitteerd om een aandeel te leveren in het duurzamer gebruik van energie. Daarvoor gebruikt ZOwonen de industriële restwarmte van het Chemelot-terrein en de biomassacentrale (gelegen in Hoogveld Sittard). ZOwonen participeert in stadsverwarmingsnetwerk Het Groene Net (HGN) als afnemer van warmte. ZOwonen sloot in 2011 een convenant af om 5.000 woningen aan te sluiten op Het Groene Net. Voor 2015 gaat het om 3.000 woningen en nog eens 2.000 tot 2020. Voor nieuwe woningen die aan het Groene Net liggen, geldt een aansluitplicht. De nieuwbouw- en renovatieprojecten Spoorkolonie (eengezinswoningen en appartementen), Elisabeth van Barstraat (eengezinswoningen en appartementen) en Thienbunder (appartementen) zijn opgeleverd met een aansluiting op Het Groene Net. Ook het nieuwe kantoor van ZOwonen dat in 2012 werd opgeleverd, wordt aangesloten op het Groene Net zodra dit in gebruik is. Voor bestaande woningen geldt een inspanningsverplichting.

Omdat Het Groene Net nog niet in gebruik is, krijgen de woningen en ons kantoor een tijdelijke installatie (Jaarverslag 2013).

De prestaties voor het onderdeel kwaliteit van woningen en woningbeheer zijn beoordeeld met een 7.

2.4.4 (Des)investeren in vastgoed

7,0

In de prestatieafspraken met de gemeentes is een koppeling gelegd tussen het strategisch voorraadbeleid van ZOwonen en de prestatieafspraken. Daarnaast heeft ZOwonen heeft in samenspraak met gemeentes plannen opgesteld voor 8 'hotspots' waar de focus van ZOwonen ligt om de kwaliteit van woningen en wijken een impuls te geven. In de voorbereiding van renovatieplannen worden bewoners betrokken om te bekijken welke behoeftes er leven.

Ondanks veranderende omstandigheden en druk op beschikbare middelen zijn er gedurende de visitatieperiode diverse projecten van de grond gekomen. Voorbeelden zijn "De Spoorkolonie", de "Rosa Toren" en "Proosdijveld" (zie ook h1: profielschets). Er zijn meer nieuwbouwwoningen gerealiseerd dan in prestatieafspraken zijn opgenomen. Dit is eveneens het geval voor de verkoop van sociale huurwoningen. In haar ambities (het ondernemingsplan) geeft ZOwonen aan in specifieke situaties bereid te zijn te investeren in maatschappelijk vastgoed. Zo is er in 2012 in Sittard-Zuid een voormalige slagerij omgebouwd tot ontmoetingspunt.

In haar prestatieafspraken zijn een aantal projecten genoemd waar ZOwonen afgesproken heeft woningverbetering te doen. In de jaarverslagen is eveneens een opsomming gemaakt van de projecten waar woningverbetering heeft plaatsgevonden. De prestatieafspraken zijn gekoppeld aan het strategisch voorraadbeleid. De visitatiecommissie heeft daarom de totale uitgaven aan onderhoud gehanteerd als ijkpunt of de opgave gerealiseerd is. ZOwonen heeft in de visitatieperiode 89% van haar begroting voor onderhoud daadwerkelijk gerealiseerd.

2.4.5 Kwaliteit van wijken en buurten

7,0

ZOwonen heeft in prestatieafspraken met de verschillende gemeenten per jaar vastgelegd hoeveel budget er beschikbaar is voor investeringen in leefbaarheid. In de jaarverslagen staan overzichten van de projecten waarin is geïnvesteerd. Hier is geen koppeling met het bedrag gemaakt. In 2012 en 2013 is wel in de jaarrekening terug te vinden hoeveel er uitgegeven is aan leefbaarheid. De activiteiten kennen een uiteenlopende aard. Voorbeelden zijn het verwijderen van onkruid en het aanbrengen van verlichting ten behoeve van de veiligheid en het sociaal programma Stadbroek (zie h1: profielschets). De uitgaven aan

leefbaarheid kennen een dalende trend, die mede in het licht geplaatst kan worden van de focus van ZOWonen op haar kerntaak. Dit neemt niet weg dat ZOWonen de afgelopen jaren aanzienlijke bedragen heeft geïnvesteerd in leefbaarheid. De prestaties op dit vlak zijn beoordeeld met een 7.

2.4.6 Ambities in het licht van de opgaven

8,0

De opgaven van ZOWonen staan vermeld in de prestatieafspraken per gemeente. ZOWonen maakt met de gemeentes in haar werkgebied jaarlijks prestatieafspraken. Dit wordt gedaan in de context van de regionaal gemaakte afspraken. De ambities van ZOWonen staan in het ondernemingsplan. Deze zijn vertaald in documenten als het strategisch voorraadbeleid, huurbeleid en leefbaarheidsprogramma's.

In de prestatieafspraken wordt een koppeling gemaakt met het strategisch voorraadbeleid waardoor ambities en opgaven op elkaar afgestemd zijn. Dit is per jaarschijf herleidbaar via de activiteitenoverzichten per gemeente. Conform artikel 25a van het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) stelt ZOWonen vóór afloop van het lopende kalenderjaar een overzicht op van de voorgenomen activiteiten in de gemeenten voor het komende kalenderjaar. De activiteitenoverzichten vormen de basis voor de jaarlijkse prestatieafspraken met de gemeenten. Door deze heldere koppeling zijn de opgaven van ZOWonen 1 op 1 de ambities van ZOWonen.

ZOWonen heeft zodoende haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgave in het werkgebied. Dit is conform de methodiek het ijkpunt voor een 6.

In de jaarverslagen staat vervolgens per gemeente uitgewerkt in hoeverre de opgaven voor het betreffende jaar gerealiseerd zijn. Hierdoor zijn de prestaties gekoppeld aan de ambities en opgaven. Er zijn voortgangsgesprekken met de gemeentes over de prestatieafspraken. Indien er een afwijking is met hetgeen afgesproken is, is terug te lezen hoe besloten is daarmee om te gaan. Het 1 op 1 vertalen van de opgaven in beleid, en de actieve wijze van het naleven en actualiseren van dit beleid zijn aanleiding voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 8.

De visitatiecommissie constateert dan ZOWonen een proactieve corporatie is die initiatief neemt naar gemeenten om aan de opgaven te werken. Er zijn diverse projecten van de grond gekomen, niet alleen op het gebied van vastgoed, maar ook op het gebied van leefbaarheid (Bijvoorbeeld Stadsbroek). Ondanks de economische situatie van de afgelopen jaren, en landelijke en Europese maatregelen, is ZOWonen een belangrijk gedeelte van haar prestatieafspraken nagekomen en heeft zich ambitieus getoond naar de mogelijkheden die zij heeft.

Ondanks de goede beoordeling van dit onderdeel is er een verbeterpunt. De prestatie, prestatieafpraak en de ambitie zijn, in de meeste gevallen wel, maar niet altijd transparant te relateren aan elkaar. Een goed voorbeeld hiervan zijn de inspanningen op het gebied van leefbaarheid (zie hiervoor de vorige paragraaf). In de prestatieafspraken zijn afspraken over bedragen gemaakt. In de jaarverslagen staan de activiteiten genoemd. Via de activiteitenoverzichten en jaarrekening is vervolgens wel herleidbaar of aan de ambitie en opgave voldaan wordt, maar deze koppeling kan directer en transparanter worden vormgegeven.

3 Presteren volgens belanghebbenden



3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de mate waarin de belanghebbenden tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van ZOWonen, de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en de invloed op het beleid van de corporatie. Daarbij wordt niet enkel ingegaan op de beoordeling, maar ook op de onderliggende toelichting van de beoordeling. Afsluitend geven belanghebbenden aan wat de corporatie kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen.

3.2 Betrokkenheid van belanghebbenden bij de maatschappelijke visitatie

In overleg met ZOWonen is er voor gekozen de belanghebbenden door middel van een belanghebbendenbijeenkomst te betrekken bij de maatschappelijke visitatie. Er heeft één bijeenkomst plaatsgevonden met de organisaties waarmee de corporatie samenwerkt in het werkgebied. Met huurdersvertegenwoordigers en gemeenten is afzonderlijk gesproken. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te formuleren ten aanzien van:

- De prestaties die de corporatie heeft geleverd op de vijf prestatievelden;
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie;
- De boodschap aan de corporatie.

Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven van de prestaties van ZOWonen op de verschillende prestatievelden en de tevredenheid over de samenwerking, communicatie met de corporatie en mate van invloed op het beleid. Daarnaast hebben de belanghebbenden de ruimte gekregen hun beoordeling in te kleuren en ZOWonen een boodschap mee te geven.

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

3.3 Prestaties en beoordeling

Bij de maatschappelijke visitatie van ZOWonen zijn belanghebbenden betrokken vanuit diverse richtingen, namelijk:

- Huurdersbelangenverenigingen;
- Gemeenten;
- Zorginstellingen;
- Welzijnsorganisaties;
- Collega-corporaties.

3.3.1 Prestaties

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

- Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties telt voor 50% mee;
- Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie telt voor 25% mee;
- Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid telt voor 25% mee.

Tabel 3.1 Presteren volgens Belanghebbenden

	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddeld cijfer
Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties van de corporatie				
Huisvesten van de primaire doelgroep	6,5	7,0	7,5	7,0
Huisvesten van bijzondere doelgroepen	6,9	6,6	6,9	6,8
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,6	6,6	7,1	6,8
(des)Investeren in vastgoed	6,4	5,2	6,6	6,1
Kwaliteit van wijken en buurten	6,8	6,3	6,5	6,4
Tevredenheid over de relatie en wijze van communicatie met de corporatie				
- Relatie en communicatie	7,3	6,4	7,1	6,9
Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie				
- Invloed op het beleid	7,4	6,6	6,8	6,9
Eindoordeel				6,8

In algemene zin constateren we dat belanghebbenden op verschillende wijze aankijken tegen ZOWonen. Waar een aantal belanghebbenden op specifieke onderdelen erg positief zijn, zien we dat andere belanghebbenden op dezelfde onderdelen juist kritisch zijn over de prestaties van ZOWonen. Dit heeft enerzijds te maken met de specifieke uitwerking van beleidskeuzes in bepaalde gebieden of ten aanzien van bepaalde thema's. Wat sommige belanghebbenden als positief ervaren, ervaren anderen als negatief. We zien anderzijds echter ook dat belanghebbenden vanuit hun eigen gezichtsveld duidelijk kunnen verwoorden op welke onderdelen men kritisch is ten aanzien van de corporatie. Ook constateren we dat een aantal belanghebbenden behoorlijk kritisch zijn, waar anderen juist erg positief zijn. Dit geeft een apart beeld van de corporatie die blijkbaar op verschillende manieren gepercipieerd wordt. In deze rapportage trachten we een rode draad te beschrijven op basis van uitspraken die door meerdere belanghebbenden zijn aangegeven. Indien een uitspraak van een enkele stakeholder aangehaald wordt vermelden we dit in de tekst.

ZOWonen wordt getypeerd als een prettige samenwerkingspartner. Betrouwbaar, open, eerlijk en transparant. Afspraken worden goed nagekomen. Er is voldoende kennis in de organisatie aanwezig en overleg is vaak constructief en prettig. De feitelijke prestaties worden voldoende bevonden. Men ervaart dat de corporatie zich bewust is van de context en dat er bereidheid is om te investeren. ZOWonen wil meer zijn dan alleen een verhuurder of een beheerder. De beleving van de ene belanghebbenden kan hierbij echter sterk afwijken van de andere. De investeringsbereidheid wordt als zodanig niet overal even sterk ervaren. In de regel herkent men het beeld van een organisatie die na een reorganisatie de draad heeft opgepakt en in toenemende mate nieuwe projecten wil oppakken. Er is waardering voor het feit dat tijdens de reorganisatie de winkel gewoon open is gebleven en ZOWonen haar taak steeds is blijven uitvoeren. ZOWonen kenmerkt zich niet door grote innovativiteit, maar wel als een organisatie die doet wat het zegt.

De huurdersvertegenwoordigingen van ZOWonen zijn positief over de organisatie. Men voelt zich serieus genomen. Er wordt goed naar de huurders geluisterd. Daarbij kunnen de huurders beschikken over voldoende ruimte en mogelijkheden om haar taak goed uit te kunnen voeren. Er is veelvuldig contact. Dit geeft de huurders het gevoel goed op de hoogte te zijn. Daarbij bestaat er voldoende ruimte om formeel en informeel invloed te kunnen uitoefenen op het beleid. Door middel

van werkgroepen worden huurders betrokken bij specifieke ontwikkelingen en thema's. Dit vergroot de betrokkenheid. Mede ingegeven door de ontwikkelingen zien de huurders een verschuiving van de gespreksonderwerpen. Was het eerder vaak erg operationeel ingegeven, gaat het nu meer over strategische keuzes. Dit is prettig.

De huurders zouden het prettig vinden om op gezette momenten met de Raad van Commissarissen te spreken in afwezigheid van directieleden van ZOWonen. Men zou een meer luisterend oor daar op prijs stellen. Verder bestaat het idee dat er onevenredig aandacht is voor de stedelijke problematiek. Er zou wat meer aandacht uit mogen gaan naar de regio. Met name bij de verkoop van huurwoningen in kleine kernen worden vraagtekens geplaatst. Positieve keerzijde hiervan is dat men erg tevreden is over de wijze waarop ZOWonen invulling geeft aan de opgave in de stad.

Belanghebbenden zijn zonder uitzondering positief over de ontwikkeling die ZOWonen doormaakt. Men constateert een professionaliteitsslag en een duidelijke focus. Het informele karakter is formeler geworden. Men heeft het idee met kundige mensen te maken te hebben en belanghebbenden constateren dat ZOWonen werkt met het hart op de juiste plaats.

Meerdere belanghebbenden zien echter ook een keerzijde van de organisatorische ontwikkelingen binnen ZOWonen. Hoewel men begrijpt dat de teugels in de organisatie wat zijn aangehaald hebben belanghebbenden nu vaak het gevoel dat zaken te procedureel worden opgepakt. Belanghebbenden ervaren dat verschillende onderdelen van ZOWonen naar elkaar kijken en soms verschillend reageren. Een aantal belanghebbenden geeft aan dat ZOWonen zichzelf soms wat in de greep lijkt te houden. Men constateert dat processen soms lang duren en dat besluiten soms wel over heel veel schijven moeten lopen binnen ZOWonen. Dit irriteert in een aantal gevallen. Zakelijkheid is prima, maar iets meer creativiteit en flexibiliteit wordt gevraagd.

In de ogen van de belanghebbenden heeft ZOWonen vroegtijdig op juiste wijze geanticipeerd op rijksbeleid door zich primair te richten op het huisvesten van mensen met een laag inkomen. Dit is een keuze die belanghebbenden kunnen waarderen. Dat dit betekent dat bepaalde zaken niet meer kunnen, kan men goed begrijpen. Volgens belanghebbenden moet dit echter geen dogma worden. Vanuit de terecht gehanteerde basisprincipes zou ZOWonen zichzelf af en toe wat meer ruimte kunnen toestaan om bredere keuzes te maken. Het beeld bestaat dat de corporatie zichzelf soms ook beperkingen oplegt die niet altijd in dezelfde mate nodig zijn. Andere belanghebbenden verwoorden dit door te zeggen dat ze graag willen dat ZOWonen meer zou oppakken, maar dat er begrip is voor de omstandigheden. ZOWonen lijkt af en toe nog te zoeken naar haar rol in de nieuwe context zoals deze is ontstaan. Hierdoor blijven keuzes soms wat 'hangen'.

Ten aanzien van de communicatie is nagenoeg iedereen tevreden over de informatie die men ontvangt van de corporatie. Men waardeert de open en transparante houding. Het persoonlijk contact voelt goed en er is waardering voor de inzet die ZOWonen pleegt om partijen te blijven informeren over de gang van zaken en de ontwikkelingen in de sector. Evenzo waarderen belanghebbenden de moeite die ZOWonen neemt om, indien nodig, zaken nog eens extra te komen toelichten. Over deze formele communicatie is men erg tevreden.

Meer informeel typeren belanghebbenden ZOWonen als een organisatie die sterk haar eigen koers vaart. Een organisatie die de keuzes graag wil uitleggen, maar de keuzes niet vaak aan de voorkant open bespreekt. Men is proactief in het agenderen van thema's en uitdagingen en maken daarin al snel hun eigen afwegingen. Er lijkt volgens een deel van de professionele partners weinig ruimte om invloed uit te kunnen oefenen op het beleid. Veel lijkt al vast te staan. Hierdoor ontstaat het beeld van een organisatie die in de regel meer informatie zendt, dan op zichzelf toe laat. Dit

maakt dat een aantal belanghebbenden ZOWonen moeilijk echt als partner kunnen zien bij de brede volkshuisvestelijke opgave. Een ander deel van de belanghebbenden constateert hetzelfde, maar kan hier goed mee leven en heeft geen enkele moeite om ZOWonen als partner in haar ontwikkelingen te zien. Hierbij vragen een aantal belanghebbenden specifiek aandacht voor de wijze waarop informatie soms bij bewoners, gemeenteraden, of andere partijen kan landen. De informatie zelf is juist en goed, maar de vorm kan soms anders en beter.

Een aantal belanghebbenden geeft aan dat de efficiëntie nog wel wat verbeterd kan worden. Het gevoel bestaat bij een aantal belanghebbenden dat de omvang van de organisatie een weerslag heeft op de mogelijkheden die ZOWonen heeft om scherp te kunnen blijven ontwikkelen. Verder is men kritisch over het klantcontactcentrum. Het blijkt soms moeilijk om het contact met ZOWonen tot stand te brengen. Dit duurt soms lang en is storend. Hoewel belanghebbenden het concept kunnen waarderen ervaren ze de ontvangst op kantoor soms als rommelig en kan het soms lang duren.

Belanghebbenden hebben het gevoel dat ZOWonen zich primair richt op de stedelijke opgave in Sittard Geleen. Iedereen geeft aan dat dit op zichzelf een logische keuze is gelet op de aard en omvang van de opgave aldaar. Evenzo vraagt men de aandacht voor de buitengebieden en de leefbaarheid in de kernen.

Huisvesten van de primaire doelgroep

7,0

Belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van het huisvesten van de primaire doelgroep als ruim voldoende. De 7 die belanghebbenden gemiddeld geven reflecteert de keuze die ZOWonen heeft gemaakt om de focus op dit prestatieveld te leggen. Belanghebbenden herkennen de inzet van ZOWonen op dit thema en zien de inspanningen die verricht worden om dit op goede wijze in te vullen.

Gemeenten en professionele partners zijn in de regel positief over de prestaties van ZOWonen, op een enkele uitzondering na. Op dit thema vindt men in de regel een goede en gedegen partner in ZOWonen. Ook collega corporaties zijn positief over de wijze waarop ZOWonen invulling geeft aan de opgave. Ook de huurders zijn positief, al zien we dat de onderlinge meningen hier wat uit een lopen, afhankelijk van het bezit en de huurders die ze vertegenwoordigen.

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

6,8

Belanghebbenden beoordelen de prestaties van ZOWonen ten aanzien van het huisvesten van bijzondere doelgroepen met een ruime voldoende. ZOWonen wil er ook zijn voor deze doelgroepen. In de breedte geven belanghebbenden aan dat ZOWonen aandacht heeft voor senioren en vergrijzing, maar dat dit naar mening van de belanghebbenden nog steviger moet worden aangezet om de opgave aan te kunnen de komende jaren.

Gemeenten en professionele partners zijn het volledig eens in hun oordeel. Bij de huurders zien we een overeenkomstig gemiddelde, al is de variatie in cijfers bij de huurders groter. Iedereen geeft echter ten minste een voldoende. Professionele partners scoren ZOWonen op dit thema nadrukkelijk lager dan op gebied van de primaire doelgroep. Hierin zien zij nadrukkelijk een verschil in focus van de corporatie. Gemeenten zijn het, onafhankelijk van elkaar, in belangrijke mate met elkaar eens over de prestaties van ZOWonen op dit thema.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

6,8

Ook de prestaties op gebied van kwaliteit van woningen en woningbeheer zijn volgens de belanghebbenden ruim voldoende. Het bezit staat er in de regel goed bij en men is tevreden over het onderhoud van de woningen. De opmerkingen die hierbij gemaakt worden is dat de corporatie hoger zou scoren indien er meer aandacht zou zijn voor prestaties op gebied van energie en duurzaamheid. Hier kan de corporatie nog slagen maken.

Duurzaamheid is een thema dat de meeste gemeenten benoemen als aandachtspunt. Dat gezegd hebbende is men tevreden over de kwaliteit van het bezit en de aandacht die geschonken wordt aan de woningen om deze kwaliteit te blijven houden. Voor professionele partners is dit een lastig te beoordelen thema. Degene die dit konden beoordelen vonden dit ruim voldoende. Hetzelfde geldt voor de huurders. Gemiddeld scoren ook zij de corporatie voldoende tot ruim voldoende.

(Des)investeren in vastgoed

6,1

Dit is het prestatieveld dat door de belanghebbenden als laagste beoordelen als ze naar de prestaties van ZOWonen kijken, al komt dit nog altijd neer op een voldoende. In algemene zin bestaat het beeld dat ZOWonen in de breedte meer zou kunnen investeren in woningen. Men beschrijft ZOWonen als voorzichtig en licht conservatief als het gaat om het investeren in vastgoed. Verschillende belanghebbenden missen de onderbouwing voor gemaakte keuzes en kunnen moeilijk inschatten of de corporatiekeuze logisch is of niet.

Van alle belanghebbenden zijn gemeenten duidelijk het meest kritisch. Een aantal gemeenten is zelfs uitgesproken negatief over de inzet van de corporatie op dit thema. Alle gemeenten zijn gematigd in hun oordeel. Overige belanghebbenden en huurders hebben het idee dat de corporatie voldoende of zelfs ruim voldoende doet. Huurders zijn wederom geen uniforme groep als het gaat om de beoordeling. Specifieke deelgroepen beoordelen de inzet van de corporatie als onvoldoende terwijl andere dit juist als goed beoordelen.

Kwaliteit van wijken en buurten

6,4

De inzet en prestaties van de corporatie op gebied van wijken en buurten wordt als voldoende beoordeeld. In algemene zin constateren belanghebbenden dat ZOWonen zoekende is naar haar rol op dit thema. Dat dit het gevolg is van rijksbeleid maakt dat belanghebbenden niet uitgesproken negatief zijn. ZOWonen is betrokken in wijken en buurten en blijft actief. De belanghebbenden zouden liever een grotere betrokkenheid zien, maar begrijpen de context waarbinnen de corporatie op dit moment moet werken.

Opvallend is het grote verschil in de manier waarop gemeenten de corporatie op dit thema beoordelen. De cijfers lopen sterk uiteen. Men hoopt dat ZOWonen juist ook op dit thema actief wil blijven zijn. Op een enkeling na zijn de professionele partners van de corporatie eenduidig in hun beoordeling. Hetzelfde geldt ook voor de huurders. Men ziet en ervaart de betrokkenheid van de corporatie op dit thema, al is er behoefte aan een nog grotere inzet.

Relatie en wijze van communicatie met ZOWonen

6,9

Zoals eerder aangegeven is iedereen positief over de formele communicatie van ZOWonen. Men is zeer tevreden over de informatievoorziening en men waardeert de open gespreksronden. Evenzo stelt men het erg op prijs dat ZOWonen altijd tijd inruimt om haar keuzes uit te leggen en toe te lichten. Dat gezegd hebbende zien we dat verschillende groepen belanghebbenden dit sterk verschillende beantwoorden. Ook binnen de groepen zijn er belanghebbenden die kritisch zijn op de informele communicatie en de mate waarin keuzes ook vooraf bespreekbaar zijn. Anderen zien dit helemaal niet als issue en zijn zeer tevreden over de rol die de corporatie hierin speelt.

Vooral binnen gemeenten is er geen eenduidig beeld te schetsen. De een is heel positief, de ander heel negatief. Ook de argumentatie die men heeft voor de beoordeling is sterk divers. Op een enkeling na zijn professionele partners positief over de wijze van communicatie en de relatie. Huurders zijn nog positiever. Hieruit blijkt de waardering voor de energie die de corporatie erin heeft gestoken om de communicatie met de huurders verder vorm te geven.

Invloed op het beleid van de corporatie

6,9 Belanghebbenden beoordelen de invloed die ze kunnen uitoefenen op het beleid van ZOwonen als ruim voldoende. Opvallend hierbij is dat we een verschil constateren tussen hetgeen belanghebbenden vertellen en de manier waarop ze scoren. Uit de cijfers blijkt dat het merendeel van de belanghebbenden dit als ruim voldoende of zelfs goed beoordelen.

Gemeenten zijn het, onafhankelijk van elkaar, redelijk met elkaar eens op dit thema. Er is voldoende ruimte om met elkaar tot goede afspraken te komen en de corporatie biedt middels thematische sessies ruimte om met elkaar van gedachte te wisselen. Ook professionele partners zijn positief over de ruimte die er is om over beleid mee te denken. Ze waarderen de bijeenkomsten die georganiseerd worden en de bilaterale contacten. Huurders zijn uitgesproken positief over de corporatie op dit thema. Men heeft het gevoel dat er serieus naar ze geluisterd wordt en dat ze op voldoende momenten hun bijdrage kunnen leveren. Dit wordt erg op prijs gesteld.

3.3.2 Kwalitatieve beoordeling

Deze ronde is op basis van een aantal open vragen gehouden, waarin de belanghebbenden een algemeen beeld konden geven van ZOwonen en in staat zijn gesteld een boodschap mee te geven aan de corporatie.

Wat is op hoofdlijnen uw beeld van ZOwonen?

In algemene zin typeren belanghebbenden ZOwonen als een traditioneel volkshuisvester. Open en transparant, met oog voor maatschappelijke ontwikkelingen en sociale context. Een corporatie die eerder conservatief is dan innovatief, ook financieel. ZOwonen is een corporatie met oog voor haar huurders. Daar gaat, terecht, veel aandacht naar uit. Men timmert aan de weg, maar is ook nog zoekende naar een nieuwe rol. In deze nieuwe rol kan de focus wat te ver doorschieten naar het fysieke en ten koste gaan van het sociale. Men is stabiel, rustig en ietwat bureaucratisch.

Hebt u een boodschap voor ZOwonen?

Samenvattend hebben de belanghebbenden van Corporatie de volgende boodschap waarin zij aangeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen.

Huurders

- Ga zo door;
- Communicatie;
- Aandacht voor onderhoud services;
- Aansluiting organisatie bij besluiten;
- Blijvende aandacht voor financiën;
- Betaalbaarheid, energiezuinig worden;

Gemeenten

- Wees je bewust van je rol en je publiek;
- Sta open voor belangen van anderen;
- Durf te investeren;

- Houd aandacht voor de kernen;
- Stel je op als partner.

Overige belanghebbenden

- Meer denken in oplossingen dan in beperkingen;
- Doorzetten koers;
- Aandacht voor leefbaarheid;
- Durf risico's te nemen;
- Vermijd politieke discussie, neem initiatief;
- Investeer in sociaal domein;
- Intensievere samenwerking op tactisch niveau;
- Kies eigen koers;
- Denk wat breder.

4 Presteren naar Vermogen



4.1 Inleiding

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

- Financiële continuïteit;
- Doelmatigheid;
- Vermogensinzet.

4.2 Financiële continuïteit

In deze paragraaf is een toelichting gegeven op de financiële continuïteit van ZOwonen en de wijze waarop dit is gewaarborgd. Hierbij is gekeken of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen en de mate waarin deze zijn geborgd in de organisatie.

8 ZOwonen voldoet ruimschoots aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen, het ijkpunt voor een 6 De afgelopen jaren is wel een kanttekening geplaatst bij de beoordeling door de externe toezichthouders. Dit betreft de mate waarin ZOwonen kan sturen door het meerjarenonderhoudsbeleid. Dit is volgens de toezichthouder vanaf 2012 vormgegeven zodat dit als betrouwbaar instrument gebruikt kan gaan worden. Anderzijds is er om uiteenlopende redenen wel een kwetsbaarheid in de komende jaren van in de meerjarenbegroting door ontwikkelingen van buitenaf (bijvoorbeeld door de verhuurdersheffing). In 2013 is hierdoor een aanzienlijke verlaging van de bedrijfswaarde te zien.

Met het ondernemingsplan, financieel beleid, risico- en scenariodenken is de wijze van verantwoording van de vermogenspositie, en de actieve wijze van het hanteren van vermogensbeleid vormgegeven. De vermogenspositie sluit daarmee beter aan op sturing door kasstromen, risico analyses en portefeuillebeleid. Verder in deze paragraaf wordt hier nader op ingegaan. De vorderingen die ZOwonen hier de afgelopen jaren in heeft gemaakt zijn reden voor de visitatiecommissie dit onderdeel te beoordelen met een 8.

Externe en algemene toezichtseisen

Toezichtbrief: Met ingang van 2013 zijn er geen losstaande continuïteits- en solvabiliteitsoordelen meer. Vanaf 2013 zijn er integrale beoordelingen die zich richten op het kwalitatief en kwantitatief duiden van risico's en het plegen van interventies om risico's te voorkomen dan wel te verkleinen. Op basis van de door de corporatie ingediende prognosegegevens 2013-2017, dVi 2012 en andere informatie, heeft het CFV risicogericht onderzoek gedaan op een zestal toezichtsterreinen die van invloed kunnen zijn op de financiële continuïteit van de corporatie. Het bij ZOwonen uitgevoerde onderzoek geeft het CFV geen aanleiding tot opmerkingen of nader onderzoek.

Solvabiliteit¹

Op basis van de financiële stukken van de corporatie blijkt dat ZOwonen in de jaren 2010 tot en met 2013 voldoende solvabel is geweest. ZOwonen heeft ruim voldaan aan de solvabiliteitseis van minimaal 22,5% die door het CFV wordt voorgeschreven en de 20% voorgeschreven door het

¹ De solvabiliteit is het eigen vermogen gedeeld door het balanstotaal en wordt berekend op basis van de bedrijfswaarde.

WSW. Als gevolg van een enigszins behoudend financieel beleid voldoet de corporatie al jaren aan de interne solvabiliteitseis (25%) en de eisen van de externe toezichthouders. In 2013 is de solvabiliteit gedaald. ZOWonen had ultimo 2013 een solvabiliteit van 23,3%, tegenover 34% ultimo 2012. De lagere waardering en de daaruit voortvloeiende waardeverandering wordt vooral veroorzaakt door het opnemen van de verhuurderheffing in de bedrijfswaarden.

Kredietwaardigheid

ZOWonen is de afgelopen jaren als onveranderd kredietwaardig beoordeeld volgens de normering van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. De prognose van de operationele kasstromen over de periode 2013 tot en met 2017 laten positieve resultaten zien die voldoende zijn voor de twee procent normatieve aflossing die het WSW vereist.

Wel is er in de oordeelsbrief van 2011 een kanttekening geplaatst over de financiële positie van ZOWonen. "Hoewel de financiële positie van ZOWonen vrij solide genoemd kan worden, kan deze de komende jaren behoorlijk onder druk komen te staan. Toekomstige jaarresultaten worden negatief als gevolg van het voorraadbeheerprogramma, toenemende problemen om woningen uit de bestaande voorraad te kunnen blijven verkopen en externe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld het afwentelen van een deel van de huurtoeslag op corporaties. De operationele kasstroom laat een positieve ontwikkeling zien, die mogelijk vanaf 2014 marginaal wordt als gevolg van de (nog) niet ingerekende huurtoeslag heffing. Daarentegen heeft ZOWonen voor de jaren 2014 en 2015 afdrachten vennootschapsbelasting opgenomen, die als gevolg van waarschijnlijk verrekenbare fiscale activiteiten verliezen aanmerkelijk lager zullen zijn.

In de WSW brief van 2012 is aangegeven dat ZOWonen het meerjarenonderhoudsbeleid in kaart brengt en vanaf medio 2013 als een betrouwbaar instrument binnen het strategisch voorraadbeleid gebruikt moet kunnen worden. ZOWonen heeft hierbij aangegeven een doorrekening te maken van de wensportefeuille op financiële haalbaarheid, alvorens toekomstige verplichtingen in dat kader aan te gaan.

Interest Coverage Ratio

De ICR maakt inzichtelijk in hoeverre de rentelasten vanuit de operationele kasstromen kunnen worden voldaan. In het jaarverslag 2013 is weergegeven dat ZOWonen een Interest Coverage Ratio (ICR) heeft van 2,2. De laagste ICR in de periode 2010 – 2013 was 1,8%. Hiermee voldoet de corporatie ruimschoots aan de norm van het WSW van 1,4. Op basis van het meerjarenperspectief verwacht ZOWonen ook op de lange termijn te kunnen voldoen aan de ICR.

Loan to value

De loan to value is de verhouding tussen de leningen en de waarde van het eigen bezit op basis van bedrijfswaarde. ZOWonen streeft naar een maximaal aandeel van de leningen van 75% van de bedrijfswaarde. Dit is in de afgelopen jaren gehaald. Ultimo 2013 was het aandeel leningen ten opzichte van de bedrijfswaarde 73%, ten opzichte van 63% in 2012. Dit wordt veroorzaakt door de daling van de bedrijfswaarde als gevolg van de verhuurdersheffing. De LTV is in de periode 2010 – 2013 conform de WSW norm.

Debt Service Coverage Ratio

De debt service coverage ratio (DSCR) geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing. Het WSW verwacht een minimale score van 1,0. De DSCR voldoet ruimschoots aan de eisen van het WSW en loopt bij de verwachting voor de komende periode op tot 1,44 in 2018.

ZOwonen voldoet aan de bovengenoemde externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen. Dit is het ijkpunt voor een 6. Hieronder staat verantwoord waarom de visitatiecommissie een hoger cijfer geeft dan het ijkpunt.

Vermogensbeleid en vermogenspositie

ZOwonen heeft een ondernemingsplan (2012-2015). Hierin staan de financiële kaders uitvoering beschreven. Het kunnen voldoen aan de normen van de externe toezichthouders (bijvoorbeeld de aflossingsfictie en aan een rentedekkingsgraad) zijn randvoorwaarden voor het handelen. Hiermee sluit ZOwonen aan bij de externe toezichtseisen.

Er is in het ondernemingsplan een SWOT voor financiën opgesteld, waaruit verschillende doelen naar voren komen:

- Vaststellen bedrijfswaarde op basis van de meest actuele gegevens;
- Twee keer per jaar vaststellen van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de bedrijfswaardeberekening (parameters);
- Jaarlijks opstellen gedetailleerd kasstromenoverzicht;
- Jaarlijks opstellen van een transparantiebalans;
- Twee keer per jaar vaststellen disconteringsvoet;
- Jaarlijks verantwoorden over het maatschappelijk rendement;
- Administratief scheiden van DAEB en niet-DAEB en als gevolg daarvan werken met twee bedrijfsbegrotingen;
- Uitvoeren scenario- en risicoanalyses;
- Bezuinigingstaakstelling van circa € 5,5 miljoen concreet uitwerken in de eerste helft van 2012 en verwerken in de begroting 2013;
- Jaarlijks herijken huurbeleid waarbij onderscheid gemaakt wordt in geliberaliseerd en niet-geliberaliseerd;
- Nagaan welke ruimte aanwezig is om huren onder de tweede aftoppingsgrens te verhogen naar het segment tot de liberalisatiegrens;
- Jaarlijks markthuyprijs opnieuw bepalen van 50 complexen;
- In PDCA-cyclus specifiek aandacht voor de onderdelen Check (toetsen) en Act (bijsturen);
- Periodiek opstellen van managementinformatie;
- Plaats geven aan risicomanagement binnen de periodieke verslaglegging.

De doelen geven aan dat ZOwonen de afgelopen jaren haar grip op de financiën verder wil vergroten. In haar jaarverslagen gaat ZOwonen in op de vordering van deze doelen. Qua verantwoording gaat ZOwonen in de jaarverslagen uitgebreid in op haar vermogenspositie hiervan ten opzichte van de toezichtseisen. Enkel de debt service coverage ratio is niet opgenomen in het jaarverslagen t/m 2012, maar wel in 2013.

Sinds 2013 heeft ZOwonen een apart beleidsplan voor financieel beleid. Hierin is het financieel kader (2010) verder uitgebouwd. De doelstelling van het financiële beleid luidt als volgt (financieel beleid 2013 versie 1.6.1): "Het financieel beleid richt zich in hoofdlijnen op twee elementen. Allereerst op de kasstromen, die toereikend moeten zijn voor het betalen van rente en aflossing van leningen en het kunnen aantrekken van nieuwe leningen voor de financiering van investeringen (liquiditeit). Daarnaast dient sprake te zijn van een gezonde verhouding tussen de waarde van de activa en de omvang van het vreemd vermogen (solvabiliteit), zodat telkens voldoende eigen vermogen aanwezig is - als buffer voor tegenvallers - en sprake is van een (solide) basis is voor het aangaan van externe financiering bij investeringen."

ZOwonen heeft in het financieel beleid haar doelstelling vertaald naar meetbare ratio's. De eigen doelstellingen zijn minimaal gelijk aan de doelstellingen vanuit de externe toezichthouders. Sturen

op kasstomen is hier een onderdeel van, evenals ratio's die betrekking hebben op het eigen vermogen, vreemd vermogen en onderpand. Gedurende de periode waar de visitatie naar kijkt voldoet de corporatie aan haar eigen en externe doelstellingen. Hiermee is het vermogensbeleid, en de verantwoording en onderbouwing hiervan, compleet.

Voor de bewaking van de continuïteit op de lange termijn wordt gewerkt met een minimale omvang van het eigen vermogen. Door het aanhouden van een minimaal eigen vermogen kunnen toekomstige financiële tegenvallers worden opgevangen zonder dat de continuïteit van ZOwonen in gevaar komt. ZOwonen maakt gebruik van een scenario analyse om met onzekerheid van toekomstige parameters en kasstromen om te gaan. Voor scenario's worden de effecten op de meerjarenbegroting en de financiële ratio's waarop de externe toezichthouders beoordelen berekend.

ZOwonen wil met scenario's afwegingen kunnen maken voor de meerjarenonderhoudsbegroting. Hiervoor bestond in 2013 een tijdelijke oplossing voor een softwarepakket. ZOwonen is op zoek naar een definitieve oplossing. Hieruit blijkt dat de kanttekening van de externe toezichthouders (zie de paragraaf over kredietwaardigheid) op een actieve wijze wordt opgepakt.

ZOwonen brengt haar risico's in kaart en koppelt deze aan beheersmaatregelen en acties. Dit doet zij in het document "Status top 10 risico's". Dit document wordt periodiek geactualiseerd. De meerjarenbegroting is de plek waar het strategisch voorraadbeleid financieel landt. De meerjarenbegroting voldoet aan de eigen normen en die van het WSW voor wat betreft de ratio's. De effecten van risico's op de kasstroom worden hierin meegenomen.

De benadering door middel van kasstomen, scenario's en risico's geeft aan dat ZOwonen op een actieve wijze omgaat met haar vermogensbeleid. Ook het handelen naar de kritiek van de externe toezichthouders is hier een voorbeeld van. Tezamen met de verantwoording en onderbouwing van het vermogensbeleid is dit aanleiding voor de visitatiecommissie om dit onderdeel te beoordelen met een 8.

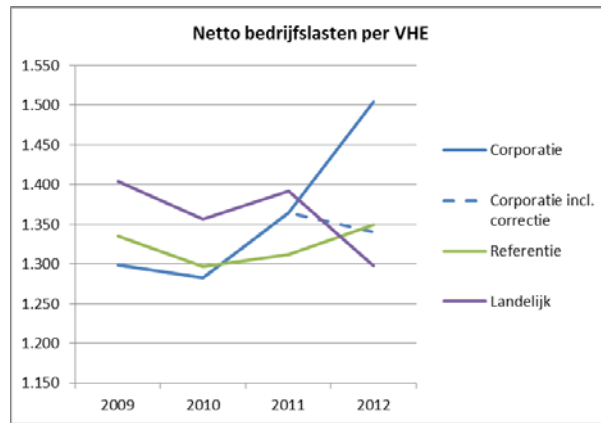
4.3 Doelmatigheid

De mate waarin ZOwonen de geleverde prestaties op efficiënte wijze behaalt, weegt mee in het oordeel over Presteren naar Vermogen. Bij dit onderdeel wordt gekeken of de corporatie een gezonde, sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen.

6,0 ZOwonen heeft een sterke toename in de netto bedrijfslasten doorgemaakt de afgelopen jaren. Hierbij zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Er is in 2012 een reorganisatie geweest waardoor op termijn de bedrijfslasten zullen dalen, maar tot incidentele kosten hebben geleid. Dit heeft tijdelijk voor hoge bedrijfslasten geleid. Samen met huurverhogingen, aanpassingen in onderhoud en geplande nieuwbouw wordt structureel 5,5 mln. euro bespaard. Daarnaast is een nieuw pand betrokken. De piek in de netto bedrijfslasten heeft daardoor een tijdelijk karakter en de prognose is dat de bedrijfslasten weer zullen dalen. Als gecorrigeerd wordt voor de incidentele kosten liggen de bedrijfslasten op het niveau van de referentiegroep. De visie om de bedrijfslasten omlaag te brengen in combinatie met de hieraan reeds in gang gezette acties maken dat de visitatiecommissie dit onderdeel wel als voldoende heeft beoordeeld.

4.3.1 Netto bedrijfslasten

Uit de grafiek komt naar voren dat ZOWonen relatief hoge bedrijfslasten heeft ten opzichte van de referentiecorporaties en het landelijke gemiddelde. Dit komt door incidentele kosten en afvloeiingsregelingen. Wanneer dit in mindering wordt gebracht ontstaan netto bedrijfslasten die 164 euro per woning lager liggen dan in de CIP cijfers vermeld staan.



De hogere bedrijfslasten komen in mindere mate naar voren in de onderstaande cijfers van de personeelskosten het aantal vhe per fte. De personeelskosten per full time employment (fte) liggen ietwat hoger dan bij beide referenties. Het aantal verhuureenheden per fte ligt daarentegen iets hoger. Uit de cijfers is op te maken dat de bedrijfslasten in de afgelopen jaren duidelijk sneller zijn gestegen dan bij de gemiddelde corporatie.

Tabel 4.1 Netto bedrijfslasten 2012 en ontwikkeling netto bedrijfslasten, 2009-2012

	Toename 2009 -2012 in %					
	Corporatie	Referentie	Landelijk	Corporatie	Referentie	Landelijk
Bedrijfslasten / vhe	1.504	1.349	1.298	15,7	1,0	-7,5
Personeelskosten / fte	69.332	67.855	66.128			
Aantal vhe / fte	94	90	89			

Bron: CIP (2013), ZOWonen, Centraal Fonds Volkshuisvesting.

4.3.2 Efficiencyverbetering

ZOWonen heeft een traject ingezet, waarmee de efficiency van de organisatie moet worden verbeterd (ZO Beter). Dit zal onder meer leiden tot kostenbesparingen van de beheersorganisatie, waarbij de verwachting is dat de komende jaren de formatie zal afnemen. Door het traject wordt jaarlijks 5,5 mln. euro bespaard, onder andere op de bedrijfslasten.

4.4 Vermogensinzet

6,0 Ten aanzien van de vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. Via de beleidscyclus is de verantwoording van de inzet van vermogen voor maatschappelijke prestaties inzichtelijk. Het maatschappelijk rendement wordt echter niet inzichtelijk gemaakt. De omvang en ontwikkeling van het eigen vermogen in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen is niet inzichtelijk, en er vinden geen evaluaties plaats in de vorm van een transparantiebalans of opofferingsbalans. De visitatiecommissie beoordeeld het onderdeel vermogensinzet daarom met een 6.

4.4.1 Inzet beschikbaar vermogen

Het investeringsstatuut geeft aan onder welke condities ZOWonen haar vermogen inzet. Vanuit de investeringszijde geldt het volkshuisvestelijke beleid van ZOWonen. In haar ondernemingsplan is door middel van een SWOT analyse per thema (klant en markt, vastgoed, financiën en interne organisatie) aangegeven waar de uitdagingen van ZOWonen liggen, en tot welke doelstellingen dit

leidt. Dit is vertaald naar een activiteitenoverzicht. Op basis hiervan stellen de afdelingen hun jaarplannen op.

De begrenzing van de mogelijkheden komen in het financiële beleid aan de orde. ZOWonen heeft per gemeente prestatieafspraken gemaakt. Het strategisch voorraadbeleid is door vertaald naar de prognose van de kasstroom, balans en het jaarresultaat voor de komende tien jaar. Het ondernemingsplan (en voor het gereed komen hiervan de kaderbrief) ligt ten grondslag aan afdelingsplannen waarin de activiteiten en speerpunten per afdeling behandeld worden.

Het investeringsstatuut is de plek waar de randvoorwaarden voor investeringen zijn vastgelegd. Het gaat hier niet alleen om de randvoorwaarden voor investeringen in nieuwbouw, maar ook in de bestaande portefeuille en leefbaarheid. ZOWonen kent drie categorieën vastgoed waarin zij investeringen doet:

- Sociaal vastgoed tot de aftoppingsgrens;
- Sociaal vastgoed vanaf de aftoppingsgrens tot de liberalisatiegrens;
- Maatschappelijk vastgoed.

Voor elk van deze categorieën zijn rendementseisen vastgelegd. Deze liggen voor het sociale vastgoed lager om de primaire doelgroep een korting te geven. Aan de rendementseisen ligt een verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen ten grondslag. Het rendement moet voldoende zijn om de rente op vreemd vermogen te vergoeden. ZOWonen vraagt voor de investeringen in sociaal vastgoed geen rendement op eigen vermogen. Investerings in maatschappelijk vastgoed moeten een duidelijke relatie met het huidige bezit hebben. Er is sprake van een duidelijke relatie indien het bezit van ZOW in de betreffende wijk minimaal 30% bedraagt. ZOWonen wijst in beginsel onrendabele toppen op nieuwbouw in alle categorieën van vastgoed af.

4.4.2 Uitvoeren van evaluaties

Het jaarverslag is de plek waar de maatschappelijke prestatie terug komt en waar terug gegrepen wordt op het ondernemingsplan. Er vinden verkenningen plaats naar methodieken voor de maatschappelijke verantwoording van een corporatie in de vorm van een transparantiebalans of de 'opofferingsbalans'. Deze verkenningen gaan leiden tot inzicht in het verdien- en bestedingsmodel van ZOWonen en zullen leiden tot keuzes ten aanzien van de besteding van middelen op de verschillende activiteiten. Daarbij kan worden gedacht aan het formuleren van doelstellingen als waarde creatie (op het gebied van vastgoed), financiële en maatschappelijke rendementen en niveaus van de kwaliteit en volume (zowel in aantallen als in euro's) van het vastgoed. Het financieel beleid zal vervolgens inspelen op keuzes die in dit kader worden gemaakt (Financieel beleidsplan, 2014).

In het ondernemingsplan staat het jaarlijks opstellen van de transparantiebalans als doelstelling, evenals het jaarlijks verantwoorden van maatschappelijk rendement.

4.5 Prestaties en beoordeling

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

Tabel 4.2 Presteren naar Vermogen

	Cijfer	Weging	Oordeel
Financiële continuïteit	8,0	30%	6,6
Doelmatigheid	6,0	30%	

	Cijfer	Weging	Oordeel
Vermogensinzet	6,0	40%	

5 Presteren ten aanzien van Governance



5.1 Inleiding

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

- Besturing;
- Het interne toezicht;
- Externe legitimering en externe verantwoording

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

5.2 Besturing

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

5.2.1 Plan

7,0

ZOwonen heeft sinds de vorige visitatie hard gewerkt om focus aan te brengen in de organisatie. Er zijn duidelijke keuzes gemaakt. Deze keuzes worden verantwoord en helder opgetekend. Eerder dan menig ander corporatie heeft ZOwonen zijn vizier gericht op de primaire kerntaak. Deze keuzes zijn gecommuniceerd met belanghebbenden. De corporatie laat hiermee een visie zien ten aanzien van het maatschappelijk speelveld. ZOwonen geeft er blijk van zich bewust te zijn van de veranderende rol van corporaties en speelt hier op in. De visie wordt vertaald in doelstellingen. We beluisteren zowel bij werknemers van ZOwonen als de buitenwereld dat de visie wordt doorleefd en niet alleen op papier bestaat.

Visie

ZOwonen heeft in het ondernemingsplan 2012-2015 haar visie vastgelegd op haar eigen positie en het toekomstig functioneren. Dit ondernemingsplan is in 2011 opgesteld en inmiddels enkele jaren oud. ZOwonen heeft in het ondernemingsplan voor verschillende onderdelen een SWOT opgesteld waaruit doelstellingen volgen:

- Klant en markt (waar onder andere belanghebbenden en leefbaarheid aan bod komen)
- Vastgoed
- Financiën
- Interne organisatie

Vertaling van doelen

De grondslag voor de begroting vormt het ondernemingsplan 2012-2015 'Terug naar de kern'. In dit ondernemingsplan heeft ZOwonen haar strategie vertaald in ondernemingsdoelen voor de korte- en middellange termijn. De afdelingen stellen op basis van het ondernemingsplan en het activiteitenoverzicht een jaarplan op. Vervolgens wordt met iedere medewerker afgesproken welke bijdrage hij/zij levert aan dit plan. De vertaling van de doelen uit het ondernemingsplan is op een zodanige manier vormgegeven dat het mogelijk is dat monitoring mogelijk is. In een planning is weergegeven in welke jaren de doelen gerealiseerd worden.

5.2.2 Check

6,0

ZOwonen heeft belangrijke stappen gezet om meer grip te krijgen op de uitvoering van het ondernemingsplan. Steeds beter is ZOwonen in staat om de voortgang op haar doelstellingen te volgen. ZOwonen evalueert in ieder geval jaarlijks, maar in veel gevallen ook twee keer per jaar, de prestatieafspraken met de gemeentes en hier worden ook verslagen van gemaakt.

Evenzo zien we dat in de verantwoordingsdocumenten (jaarverslagen en kwartaalrapportages) niet expliciet een directe koppeling wordt gemaakt tussen de prestaties en de doelstellingen.

De plannen die ZOwonen maakt zijn gericht op het behalen van vooraf vastgestelde resultaten. De resultaten worden periodiek vergeleken met de beoogde resultaten op basis van managementrapportages. Hierbij maakt ZOwonen gebruik van de Plan-Do-Check-Act cyclus. ZOwonen is tot nu toe vooral gericht op het doen. Het plannen (Plan) en uitvoeren (Do) heeft voldoende aandacht. Het toetsen (Check) en bijsturen (Act) vraagt om aanscherping (Ondernemingsplan 2012 – 2015).

ZOwonen schrijft in haar ondernemingsplan aan de managementinformatie in de cyclus een centrale rol te geven. Deze informatie wordt maandelijks en per kwartaal opgesteld en is inhoudelijk van dien aard dat deze betrouwbaar is, op tijd gereed is en inzicht geeft in de performance van de organisatie.

Ten aanzien van de PDCA cyclus zijn in het ondernemingsplan 2012 – 2015 de volgende doelen gesteld:

- In PDCA-cyclus specifiek aandacht voor de onderdelen Check (toetsen) en Act (bijsturen);
- Periodiek opstellen van managementinformatie.

We constateren dat ZOwonen invulling geeft aan bovengenoemde ambitie. We zien documenten gereed komen en het systeem zichzelf steeds verder ontwikkelen. De verschillende afdelingen stellen op basis van het ondernemingsplan en het activiteitenoverzicht een jaarplan op. Vervolgens wordt met iedere medewerker afgesproken welke bijdrage hij/zij levert aan dit plan (Ondernemingsplan 2012 – 2015). De monitoring en verantwoording bestaat uit de kwartaal- en trimester rapportages en het jaarverslag. In het jaarverslag wordt met bullets aangegeven welke stappen zijn gezet om invulling te geven aan doelen uit het ondernemingsplan. Dit is echter geen weerspiegeling van de stand van zaken van alle belangrijke doelstellingen. Ook in de kwartaal- en trimesterrapportages kan de koppeling met de doelstellingen transparanter worden weergegeven. In een eigen evaluatie van de beleidscyclus geeft ZOwonen aan op deze punten scherper te willen worden en nog een slag te willen maken. Dit geeft ons het vertrouwen dat ZOwonen de positieve ingeslagen weg zal vervolgen.

5.2.3 Act

6,0

In de jaarverslagen en tussentijdse verslagen geeft ZOwonen op hoofdlijnen weer wat de status is ten aanzien van de voortgang van verschillende doelstellingen. Op onderdelen wordt hierbij aangegeven dat een thema extra aandacht zal krijgen of dat er aanvullende werkzaamheden zullen plaatsvinden. Het is echter niet altijd scherp op welke wijze ZOwonen concreet wil acteren om de doelstellingen alsnog te realiseren. Ook in de tussentijdse evaluaties (bijvoorbeeld kwartaalrapportages) beschrijft ZOwonen welke doelstellingen iets extra's nodig hebben, maar kunnen we niet direct zien wat de corporatie daar dan vervolgens concreet aan gaat doen. Een duidelijk positief aspect is dat ZOwonen in ieder geval jaarlijks, maar in veel gevallen ook twee keer per jaar, de prestatieafspraken evalueert met de gemeentes en hier ook

verslagen van maakt. Hierin is de stand van zaken per gemaakte prestatieafspraken in opgenomen, en welke verdere acties en verwachtingen er zijn om tot de prestatieafspraken te komen. Gezien de wijze waarop de prestatieafspraken geëvalueerd worden hebben we er vertrouwen in dat ZOwonen deze punten oppakt.

De grondslag voor de begroting 2013 vormt het ondernemingsplan 2012-2015 'Terug naar de kern'. In dit ondernemingsplan heeft ZOwonen haar strategie vertaald in ondernemingsdoelen voor de korte- en middellange termijn. Onlangs is in het kader van de begrotingscyclus een tussentijdse evaluatie uitgevoerd naar de voortgang van dit ondernemingsplan en de realisatie van de doelen. Hierbij is vastgesteld dat er nog onvoldoende sturing plaats vindt op de uiteindelijke executie van dit plan. Zo is de monitoring op de realisatie van de doelen en de bewaking in tijd nog voor verbetering vatbaar. Ook de vertaling van het ondernemingsplan naar het strategisch jaarplan, de afdelingsplannen en uiteindelijk de begroting kan nog aan kracht winnen. We vinden het positief om te constateren dat de corporatie zich bewust is van de ontwikkelpotentie en de ambitie heeft om dit op te pakken.

Concreet kunnen we stellen dat van de in het ondernemingsplan voor het jaar 2012 opgenomen doelen er 11 zijn gerealiseerd en 13 thans nog in uitvoering zijn en deels ook terugkomen als doelen in 2013. Tevens zijn er meerdere doelen (18) benoemd in 2012 (eventueel meerjarig) die nog niet zijn opgestart. In het ondernemingsplan is geen onderscheid gemaakt in het belang van de doelen waardoor niet direct conclusies kunnen worden verbonden aan deze bevinding. Indien deze constatering geplaatst wordt in de cyclus van plan-do-check-act zijn met name op de laatste drie aspecten verbeteringen te realiseren" (Begroting 2013). In de begroting 2013 staat opgenomen welke doelstellingen ZOwonen in 2013 op gaat pakken.

5.3 Intern toezicht

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

5.3.1 Functioneren van de Raad van Commissarissen

In de visitatiemethodiek wordt onder dit onderdeel verstaan dat de Raad van Commissarissen een goed functionerend team vormt, waardoor het besluitvormingsproces op een professionele wijze tot stand komt en het toezicht op professionele wijze wordt uitgeoefend. Om hier een oordeel over te kunnen vormen wordt ingegaan op de samenstelling van de Raad, de cultuur binnen de Raad, het reflecterend vermogen van de Raad en de rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord.

7,0 We constateren dat de raad van commissarissen in lijn met de organisatie haar eigen leertraject heeft gevolgd. De raad is zich zeer bewust van haar verantwoordelijkheden en tracht hier zo goed mogelijk invulling aan te geven. Steeds beter lijkt de raad in staat om op professionele afstand, met voldoende betrokkenheid, toezicht te houden op de maatschappelijke prestatie van ZOwonen. Ten aanzien van de vorige visitatie zien we dat er de nodige stappen zijn gezet.

Samenstelling

De raad is de afgelopen zes jaar volledig vernieuwd. Een aantal leden is recentelijk herbenoemd voor ene periode van vier jaar. Bij de samenstelling van de nieuwe raad is goed gekeken naar verschillende competenties en achtergronden. Hier zijn profielen voor opgesteld. De raad kent momenteel een grote verscheidenheid in de samenstelling. Niet alleen inhoudelijk, maar ook in

persoonlijkheden. Dit heeft als voordeel dat personen elkaar kunnen aanvullen en dat er een sensitiviteit is voor verschillende onderwerpen en thema's.

We lezen en horen terug dat leden van de raad in sommige gevallen op andere wijze naar hun taak en rol kijken. Sommige leden hebben de behoefte om vooral op hoofdlijnen besluiten en voorstellen te toetsen aan de kaders. Anderen hebben een grotere behoefte aan inhoudelijke discussie en zoeken naar enig gevoel bij de details. Dit kan goed samen gaan indien er waardering en respect is voor elkaars inbreng en er goed naar elkaar wordt geluisterd. We horen terug dat dit binnen de raad als zodanig ook gebeurt, maar dat hier nog extra stappen in te zetten zijn. Niet in de laatste plaats omdat het voor de organisatie soms onduidelijk is op welk schaalniveau de informatie geleverd moet worden en welke input de raad wil gebruiken voor haar afweging. Dit gezegd hebbende lijkt de samenstelling van de raad recht te doen aan het gewenste toezicht op de corporatie en functioneren de verschillende kwaliteiten goed naast elkaar. Waar gewenst is er ruimte voor leden van de raad om zich te scholen en verder te ontwikkelen.

De Raad van commissarissen kent een grote diversiteit. De leden hebben ieder een eigen achtergrond en ervaring. Volgens eigen zeggen zit er ook een grote diversiteit in persoonlijkheden. We beluisteren hierbij dat er op verschillende wijze naar onderwerpen gekeken wordt. Ook in de verslagen valt terug te lezen dat sommige leden sterk vanuit de inhoud redeneren en het liefst het naatje van de kous willen weten. We lezen en horen dat andere leden juist liever naar de hoofdlijn willen kijken en willen sturen op meer abstracte kaders. Dit is op zichzelf een prima gegeven. Immers, op deze wijze kunnen leden van de raad van commissarissen elkaar aanvullen en een goede mix vinden tussen detail en abstractie. We beluisteren dat de raad steeds beter op elkaar ingespeeld raakt en hiermee steeds beter als uniforme raad kan functioneren. De keerzijde van de grote diversiteit kan immers zijn dat er onderlinge meningsverschillen ontstaan die moeilijk overbrugbaar zijn. De raad lijkt echter in voldoende mate naar elkaar te kunnen luisteren om dit probleem niet te laten ontstaan. Evenzo kan de diversiteit ook een wat diffuus beeld afgeven aan de organisatie waarbij het soms onduidelijk is wat er precies verwacht wordt vanuit de raad en op welk niveau de informatie geleverd moet worden en de discussie moet worden gevoerd. Dit gezegd hebbende lijkt de samenstelling van de raad recht te doen aan het gewenste toezicht op de corporatie en functioneren de verschillende kwaliteiten goed naast elkaar.

Rolopvatting als toezichthouder, werkgever en klankbord

De raad van commissarissen is zich bewust van de verschillende rollen die ze heeft in de organisatie. Vanuit een positief, prettig en professioneel contact met de bestuurder blijft de raad zoeken naar een optimale balans tussen haar rol als toezichthouder en haar rol als werkgever en klankbord. Met name de rollen als klankbord en toezichthouder kunnen soms erg in elkaars verlengde liggen. Bestuurder en raad hebben samen opgetrokken in een turbulente periode waarin de organisatie opnieuw is ingericht en de belangrijkste inhoudelijke focus opnieuw is vastgesteld. We constateren dat raad en bestuurder zichzelf kwetsbaar durven op te stellen wat een grote mate van vertrouwen heeft opgeleverd. De turbulente tijden hebben tot gevolg gehad dat raad en bestuurder elkaar intensief hebben gesproken en dat er ene proces is ontstaan van uitvoerige informatiedeling. We zien dat er veel over tafel gaat en dat er weinig onbesproken blijft. We beluisteren en zien een behoefte om weer iets meer afstand te nemen nu de organisatie in belangrijke mate naar wens is ingericht. Dit maakt het mogelijk om vanuit de raad de focus weer iets te verleggen naar de primaire toezichtsrol, met een tijdsinzet die passend is bij de taakopvatting.

Tegelijk beluisteren we echter een behoefte om mee te kunnen en willen denken omtrent de belangrijkste inhoudelijke kaders en de koers van ZOwonen. Hierbij constateren we samen met de raad en bestuurder dat er gewaakt moet worden voor een te grote inhoudelijke betrokkenheid om

voldoende afstand te kunnen houden om proces en inhoud te kunnen toetsen aan de eerder vastgestelde kaders. We beluisteren dat de raad zich bewust is van dit immer aanwezige spanningsveld en hebben de overtuiging dat hier zorgvuldig invulling aan wordt gegeven.

De raad neemt haar rol als werkgever serieus en bespreekt op gezette momenten de voortgang van de afspraken met de directeur bestuurder. Conform de governancecode wordt om de vier jaar gekeken in hoeverre de bestuurder past bij de ambities en uitdagingen van de corporatie. Deze transparante wijze waarop met elkaar gekeken wordt naar de aansturing van de organisatie getuigd van vertrouwen en beoordelen we als zeer positief. Hieruit blijkt dat men bereid is om met open vizier te kijken naar de behoefte van de organisatie zonder dat hierbij persoonlijke belangen al te nadrukkelijk op de voorgrond treden. Er zijn duidelijke afspraken die met op gezette momenten deelt en evalueert. Nieuwe leden van de raad van commissarissen worden via openbare procedures geworven.

Zelfreflectie

De raad van commissarissen bespreekt op gezette momenten met elkaar het eigen functioneren. Onder leiding van de voorzitter evalueert men de onderlinge verhoudingen en bespreekt men de wijze waarop ze willen functioneren. De bestuurder wordt conform de afspraken formeel om input gevraagd ten aanzien van de onderlinge verhoudingen en de wijze waarop de raad in zijn ogen functioneert. We lezen en beluisteren dat de raad in deze, parallel aan de organisatie, een leerproces doormaakt en als team steeds beter in staat is om datgene te doen dat ze zelf beogen en waarvoor ze aan de lat staan.

We beluisteren een groot verantwoordelijkheidsgevoel bij de raad en een grote mate van betrokkenheid bij de organisatie. Hierbij constateren we dat dit verantwoordelijkheidsgevoel een zekere druk met zich meebrengt, zeker in het licht van de recente maatschappelijke ontwikkelingen waarbij de corporatiesector, en zeker ook de governance, sterk onder een vergrootglas ligt. De druk weegt soms best zwaar en de raad is in sommige gevallen nog zoekende naar een vorm waarbij alle taken en verantwoordelijkheden kunnen worden uitgevoerd zonder dat dit een groot tijdsbeslag vergt en een te grote druk op de raad legt.

5.3.2 Toetsingskader

7,0

Ten opzichte van de vorige visitatie constateren we dat ZOWonen veel tijd en energie heeft gestoken in het opstellen van heldere en transparante kaders. Dit geeft de raad ook de nodige tastbare toetsingskaders. Inhoudelijk zien we dat deze kaders actief gebruikt worden bij de toetsing van beleidsvoorstellen. Desgevraagd heeft de raad de kaders paraat, wat ons het gevoel geeft dat er ook actief gewerkt wordt met de kaders.

Vanuit de raad lezen en beluisteren we dat er met grote regelmaat behoefte is aan discussie omtrent inhoudelijke keuzes. Zoals eerder aangegeven wordt deze discussie soms op verschillende schaalniveaus gevoerd. De behoefte aan discussie, in combinatie met zeer volle agenda's betekent vaak lange vergaderingen. Evenzo zien we dat hiermee bepaalde zaken worden doorgeschoven of dat andere zaken ter kennisgeving worden aangenomen. Dit kan richting de organisatie, bij overmatige discussie, soms het gevoel geven van een wat onscherpe focus. In dit spel kan de raad wellicht nog scherper worden in hetgeen ze van de organisatie vraagt. Een scherpere agenda en een grotere sturing op korte, kernachtige discussie kan hierbij wellicht behulpzaam zijn.

We constateren dat de informatievoorziening richting de raad sterk is verbeterd. Volgens eigen zeggen kan de raad hierdoor beter volgen wat er in de organisatie gebeurt. De organisatie wil graag met de raad delen wat er zoal gebeurt in de organisatie en welke informatie ten grondslag

ligt aan de voorstellen. Vanuit de raad, en de verschillende achtergronden in de raad is er ook een grote behoefte aan informatie. Al met al leidt dit tot een grote informatiestroom van de organisatie aan de raad. Hierdoor ontstaat bij een aantal de behoefte om de informatiestroom verder aan te scherpen zodat er meer focus kan zitten in de voorbereiding en de discussie meer gaat over de kritieke punten. Hier ligt nog ruimte voor verdere ontwikkeling.

5.3.3 Governancecode

8.0

De raad van commissarissen ZOwonen is zich zeer bewust van de governancecode. Men heeft zich uitvoerig laten voorlichten over de aard van de code en de gevolgen hiervan voor de organisatie. Met behulp van externe expertise heeft men naar de governance code gekeken en richt ze haar functioneren in naar de eisen die de code stelt aan goed bestuur. Hiermee heeft ZOwonen ten aanzien van de formele governance de zaken in lijn gebracht met wat je mag verwachten.

We constateren dat de formele eisen die aan governance worden gesteld op orde zijn. De benodigde informatie is beschikbaar en openbaar. Nieuwe leden worden conform de vereisten geworven en geselecteerd.

Grote waardering hebben we voor de wijze waarop directeur bestuurder en raad van commissarissen invulling geven aan de wens om vanuit governance oopgumpunt de functie van directeur bestuurder voor bepaalde tijd vast te stellen en na een periode van vier jaar te evalueren en eventueel tot herbenoeming over te gaan. We zien dat ZOwonen in lijn met het beoogde principe invulling geeft aan de benoeming van de directeur bestuurder. Dit gaat gepaard met grote openheid, oprechtheid en wederzijds respect. Recentelijk is de directeur bestuurder op basis van een evaluatie voor een tweede periode benoemd. Er zijn kaders aangegeven en doelstellingen benoemd. Het siert de corporatie dat ze het belang van ZOwonen boven eventuele persoonlijke belangen plaatsen.

5.4 Externe Legitimering en verantwoording

5.4.1 Externe legitimatie

7,0

ZOwonen heeft de laatste jaren veel aandacht geschonken aan de externe legitimatie. ZOwonen heeft duidelijke keuzes gemaakt in haar focus en rol in de volkshuisvestelijke opgave in de regio. Deze keuzes zijn nadrukkelijk gecommuniceerd met alle belanghebbenden. Hierbij zet ZOwonen verschillende middelen in. Vaak worden zaken persoonlijk toegelicht of gepresenteerd. Hier is veel waardering voor in het veld.

Met belanghebbenden wordt formeel en informeel gesproken. ZOwonen zoekt actief haar belanghebbenden op en deelt beschikbare informatie. Belanghebbenden worden passend betrokken bij het beleid van ZOwonen. Hierbij geven belanghebbenden wel aan dat er ruimte is om belanghebbenden nog wat meer aan de voorkant van beleid en keuzes te betrekken. Nu is er gevoelsmatig meer sprake van eenrichtingsverkeer. Hier liggen mogelijkheden.

In het overleg met de huurders is zeer veel energie gestoken. Dit werpt zijn vruchten af. Er is sprake van waardering voor de inzet van de organisatie en het overleg is vruchtbaar en constructief. Huurders worden goed begeleid en hebben de ruimte om zelf expertise op te doen of in te huren. Deze positieve grondhouding maakt het mogelijk om ook meer strategische discussies ter tafel te brengen.

We constateren dat er in het contact tussen raad van commissarissen en huurdersbelangenvereniging nog stappen te zetten zijn. Er is respect voor elkaars kennis en kunde, maar er lijkt nog

wat sprake van rolverwarring. We beluisteren hierbij vanuit de huurders de wens om op enig moment met de raad afzonderlijk te kunnen spreken (zonder leden van de organisatie). De huurders voelen de behoefte om de raad deelgenoot te maken van haar ervaringen en overwegingen en hebben momenteel het gevoel dat de raad iets te nadrukkelijk de standpunten van de organisatie verdedigt. De huurders vragen niet om een stem in de raad, maar wel om een luisterend oor op basis waarvan de raad zijn eigen professionele afweging kan maken en haar rol als toezichthouder nog beter kan vervullen.

5.4.2 Openbare verantwoording

8,0

ZOwonen is in staat om haar boodschap goed uit te dragen. De corporatie beschikt over verschillende uitingsvormen die door belanghebbenden op waarde worden geschat. Er zijn nieuwsbrieven en bijeenkomsten. Om ook inhoudelijke discussies met het veld te kunnen voeren worden themabijeenkomsten georganiseerd waar belanghebbenden breed voor worden uitgenodigd. Hier geeft ZOwonen aan op welke wijze zij aankijkt tegen de wereld en de maatschappelijke ontwikkelingen. Dit geeft belanghebbende de ruimte om zelf ook een bijdrage te leveren aan de discussie en op deze manier met elkaar te verkennen wat de rol van de corporatie kan zijn.

Ook de verslaglegging en verantwoording van de corporatie geschiedt naar behoren. Het jaarverslag is netjes, overzichtelijk en goed leesbaar. We lezen wat we verwachten te lezen bij een corporatie als ZOwonen en hebben waardering voor de inkleuring die men probeert te geven van beleid in de praktijk. We lezen een aantrekkelijk geschreven overzicht van de prestaties op de belangrijkste doelstellingen. Deze terugkoppeling van de plannen is niet volledig, maar neemt de lezer wel mee in de belangrijkste overwegingen en nieuwe doelstellingen.

5.5 Prestaties en beoordeling

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

Tabel 5.1 Presteren ten aanzien van Governance

Meetpunt		Beoor- deling	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing	Plan	7,0	33%	6,3
	Check	6,0		
	Act	6,0		
Intern Toezicht	Functioneren Raad	7,0	33%	7,3
	Toetsingskader	7,0		
	Governancecode	8,0		
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	7,0	33%	7,5
	Openbare verantwoording	8,0		
Gemiddeld				7,0

Bijlagen

Bijlage 1: Bronnenlijst

Documenten – zo mogelijk over de afgelopen vier jaar	
Ambities en Presteren naar Opgaven	<p>Position paper</p> <p>Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen</p> <p>Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan</p> <p>Jaarverslagen, volkshuisvestingsverslagen</p> <p>Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid enz.)</p> <p>Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)</p> <p>Eigen wijkvisies</p> <p>Strategisch voorraadbeleid (SVB), verkoopbeleid bezit</p> <p>Eigen woningmarktgegevens</p> <p>Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)</p> <p>Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied</p> <p>Prestatieafspraken met belanghebbenden</p> <p>Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten</p>
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	<p>Documenten met opvattingen van belanghebbenden</p> <p>Verslagen van overleg met belanghebbenden</p> <p>Onderzoeken naar klanttevredenheid</p> <p>Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden</p>
Presteren naar Vermogen (PnV)	<p>Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief</p> <p>De Oordeelsbrief van de minister van BZK</p> <p>Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin</p> <p>WSW: het Cijfermatig perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag</p> <p>Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen</p> <p>Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaardeberekeningen</p> <p>Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's, financiële sturing, efficiency en visie op vermogensinzet</p> <p>Accountant: Managementletters, verslagen en brieven</p>
Governance	<p>Documenten over alle opgaven</p> <p>Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties</p> <p>Position paper</p> <p>Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)</p> <p>Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen RvC-vergaderingen</p> <p>Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen, statuten, reglementen en zelfevaluatie RvC</p> <p>Toepassing governancecode (VTW-checklist)</p> <p>Toepassing overlegwet</p>

Bijlage 2: Geïnterviewde personen

ZOwonon

Naam	Functie
Dhr. T.Mans	Directeur bestuurder
Dhr. P.Hendrix	Controller
Dhr. R.Braeken	Manager vastgoedbeheer
Dhr. L.Verheggen	Manager vastgoedontwikkeling
Mevr. M.Severeijns	Manager strategie en beleid
Dhr. J.Knoors	Manager klant
Mevr. J.Hekking	Vicevoorzitter Raad van Commissarissen
Dhr. H.Bloemen	Lid Raad van Commissarissen
Dhr. H.Verwijlen	Raad van Commissarissen

Belanghebbenden

Naam	Belanghebbende / organisatie
Dhr. Wolffs	Gemeente Schinnen
Dhr. Klaassen	Gemeente Schinnen
Dhr. Guijt	Gemeente Sittard-Geleen
Dhr. Bux	Gemeente Sittard-Geleen
Dhr. Smeets	Gemeente Onderbanken
Dhr. Dijcks	Gemeente Echt Susteren
Dhr. Wackers	Gemeente Echt Susteren
Dhr. Wierikx	Gemeente Beek
Mevr. Louwerens	Gemeente Beek
Dhr. Aretz	Huurdersbelangenvereniging
Dhr. Boesten	Huurdersbelangenvereniging
Dhr. Van Eck	Huurdersbelangenvereniging
Dhr. Verkerk	Huurdersbelangenvereniging
Dhr. Van Cruchten	Huurdersbelangenvereniging
Mevr. Wijnen	Huurdersbelangenvereniging
Dhr. Koelman	Huurdersbelangenvereniging
Mevr. Winteraeken	Huurdersbelangenvereniging
Mevr. Koster	Cicero Zorggroep
Dhr. Schouten	Cicero Zorggroep
Dhr. Leenders	Orbis
Dhr. Goffin	Orbis
Dhr. Schats	Partners in Welzijn
Dhr. Schefman	Levanto
Dhr. Limpens	GGD
Dhr. Sluismans	Woningbeheer Born Grevenbicht
Mevr. Depondt	Woonpunt

Bijlage 3: Presteren naar Ambities en Opgaven

Huisvesten van de primaire doelgroep

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
Woningtoewijzing en doorstroming			
Statushouders: totale prestatie 231	Totale opgave: 267	6,0	
2010: 69		79	
2011: 97		110	
2012: 51		52	
2013: Geen prestatie gevonden voor Echt-Susteren, Schinnen en Sittard-Geleen. Beek: 10 statushouders en 4 in Onderbanken		26	
Beek: Prestatieveld in 2010 binnen gestelde termijn gerealiseerd.	Beek: Zo-Wonen biedt bestaande huurwoningen voor starters aan; in 2010 in totaal 15 stuks	7,0	
Betaalbaarheid			
2012: 91% (voldoet) 2013: 91% (voldoet)		7,0	2012, 2013: 90% binnen Europese inkomensnorm
Gemiddelde beoordeling		6,7	

Huisvesten van bijzondere doelgroepen

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
In 2011 - 2013 zijn 79 begeleidingscontracten afgesloten. In 2007 - 2011 zijn 126 begeleidingscontracten afgesloten. Dit is gemiddeld 25 per jaar. Dit aantal is voor 2010 gehanteerd. Deze contracten worden afgesloten bij het huisvesten van huurders binnen de bijzondere doelgroep. Per jaar zijn er ongeveer 1.000 mutaties. 10% van dit aanbod is kwantitatief gezien voldoende om de bijzondere doelgroepen te kunnen plaatsen.		7,0	Jaarlijks 10% van het aanbod ter beschikking stellen aan bijzondere doelgroepen.
In Sittard - Geleen is een pand verworven ten behoeve van Kamers met Kansen		7,0	Deelnemen aan het project 'kamers met kansen'
Gemiddelde beoordeling		7,0	

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
Woningkwaliteit			
Gemiddeld is er in de periode 2010 - 2013 10% minder aan onderhoud uitgegeven dan begroot. In 2010 is de urgentie geuit om het onderhoudsprogramma te herzien. Dit vat de visitatiecommissie op als het bijstellen van de ambitie. Er is inmiddels een meerjarenonderhoudsbegroting op basis waarvan onderhoud gerealiseerd wordt. Dit is in 2013 gereed gekomen. Dit is aanleiding om dit onderdeel met een 7 te beoordelen en niet lager.		7,0	Gezien de grote impact van het onderhoudsprogramma op de financiële mogelijkheden is besloten om nog in 2010 te starten met een onderhoudsinventarisatie die tot in 2011 doorloopt (Jaarrekening 2010). Inventariseren onderhoudsbehoefte en meerjarenonderhoudsbegroting die 1 op 1 aansluit bij de behoefte van planmatig en niet- planmatig onderhoud (Ondernemingsplan).
Kwaliteit dienstverlening			
2010: 7,7 2011: 7,7, 2012: 7,8, 2013: 7,6		7,0	Minimaal behouden van huidige KWH-score te weten 7,7 en vooral richten op zaken die volgens KWH-score aandacht behoeven
Energie en duurzaamheid			
Voor de bestaande bouw en nieuw bouw conformeert ZO Wonen zich aan de wettelijke voorschriften.	Bij nieuw bouw EPC van 0,8 of lager (2010). Bij nieuw bouw EPC van 0,6 of lager (2011-2013)	7,0	
De nieuw bouw - en renovatieprojecten Spoorkolonie (eengezinswoningen en appartementen), Elisabeth van Barstraat (eengezinswoningen en appartementen) en Thienbunder (appartementen) zijn opgeleverd met een aansluiting op Het Groene Net. Ook het nieuwe kantoor van ZOWonen dat in 2012 werd opgeleverd, wordt aangesloten op het Groene Net	Aansluiten van 3.000 woningen op het Groene Net voor 2015. Aansluitplicht bij nieuw bouw, inspanningsverplichting bij bestaande bouw.	7,0	
Gemiddelde beoordeling		7,0	

(Des)investeren in vastgoed

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
Nieuw bouw			
2010: 216 w oningen 2011: 18 w oningen 2012: 167 w oningen 2013: 230 in totale w erkgebied. Totaal 631 w oningen	2010: 269 (Sittard-Geleen) 2011: ? 2012: 165 w oningen (Sittard-Geleen) 2013: 83 w oningen (Sittard-Geleen en 30 in Beek. Totaal 547 w oningen	8,0	2012, 2013: Kritisch volgen van nieuw bouw programma op basis van uitgangspunt "1 erbij 1 eraf" 2012, 2013: Nieuw bouw van circa 1.000 sociale huurw oningen in de komende 20 jaar, w aarvan 475 in de periode 2012-2015 ((gemiddeld ca. 118 per jaar)
Sloop			
2010: 55 in totale w erkgebied 2011: 29 in totale w erkgebied 2012: 95 in totale w erkgebied 2013: 126 in totale w erkgebied. Totaal 305 w oningen	2010: 109 w oningen 2011: ? 2012: 129 w oningen 2013: 72 w oningen. Totaal 310 w oningen	7,0	2012, 2013: Sloop van 300 w oningen in de periode 2012-2015 (gemiddeld 75 per jaar)
Verbetering bestaand woningbezit			
67 mln. Euro geïnvesteerd in onderhoud in 2010 - 2013		6,0	75 mln. Euro begroot aan onderhoud in 2010 - 2013
Maatschappelijk vastgoed			
Slagerij omgebouwd tot inloophuis - Sittard Zuid		7,0	ZO Wonen is bereid om in specifieke situaties in een samenwerkingsverband met andere partners te participeren in het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed.
100.000 euro gedoneert t.b.v. BMV (evaluatie prestatieafspraken 2013)	Start maken met realisatie BMV (Onderbanken)	7,0	
Verkoop			
2010: Zo Wonen heeft totaal 66 w oningen verkocht.		94	
2011: Totaal 66 w oningen verkocht		64	
2012: Totaal 48 w oningen verkocht		13	
2013: Totaal 46 w oningen verkocht		48	
Totaal verkopen		7,0	
Gemiddelde beoordeling		7,0	

Kwaliteit van wijken en buurten

Prestaties	Opgaven	Cijfer	Ambities
2010: 85 verschillende projecten op het gebied van leefbaarheid uitgevoerd	2,2 mln. Euro opgenomen in prestatieafspraken		
2011: 88 verschillende projecten op het gebied van leefbaarheid uitgevoerd	61.000 euro opgenomen in prestatieafspraken. Voor Sittard-Geleen zijn geen afspraken over leefbaarheid in 2011 gemaakt.		
2012: 804.000 uitgegeven aan leefbaarheid, 30 projecten uitgevoerd	909.000 opgenomen in prestatieafspraken		
2013: 648.000 euro uitgegeven aan leefbaarheid, 28 projecten	185.000 euro opgenomen in prestatieafspraken		
Totaal leefbaarheidsinvesteren		7,0	
Gemiddelde beoordeling		7,0	

Bijlage 4. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaring

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van ZOwonen in 2014 volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden. Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

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

Rotterdam, 08 oktober 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wouter Vos', with a large, sweeping flourish at the end.

Wouter Vos, Partner

Onafhankelijkheidsverklaring van de visitatiecommissie

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

ZOwonen

Visitatieperiode maart 2014 – augustus 2014

verklaren hierbij dat a) de maatschappelijke visitatie van bovengenoemde corporatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden, b) geen enkel belang hebben bij de uitkomst van de visitatie c) in de vier kalender jaren voorafgaand aan de visitatie geen enkele zakelijke dan wel persoonlijk relatie met de betreffende corporatie hebben gehad en in de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie geen adviesopdrachten of werkzaamheden zullen uitvoeren bij de corporatie.

Naam en handtekening:

Wouter Vos



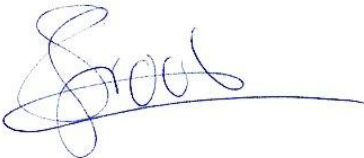
Naam en handtekening:

Gerard Agterberg of Achterberg



Naam en handtekening:

Sandra Groot



Plaats:

Rotterdam

Datum:

12-8-2014

Bijlage 5: Curricula vitae van de visitatoren

Voorzitter

Naam, titel, voorletters:

Vos, drs., W.

Geboorteplaats en –datum:

Boskoop, 11 juli 1979

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Manager Ecorys Vastgoed

Onderwijs:

1997 – 2003: Sociale en institutionele economie, Universiteit Utrecht

1991 – 1997: VWO, Coenecoop College Waddinxveen

Loopbaan:

2009 – heden: Ecorys Vastgoed, Manager

2003 – 2009: Ecorys, diverse functies

Profielchets:

Wouter Vos is als manager bij de divisie Vastgoed betrokken bij de activiteiten, die ontplooid worden op het gebied van de vastgoedmarkt. Wouter Vos houdt zich onder meer bezig met gebiedsontwikkeling, project- / procesmanagement, begeleiding van herstructurering van bedrijventerreinen, stedelijke vernieuwingsprojecten, procesanalyses, maatschappelijke kosten-batenanalyses en beleidsvisies. Binnen de maatschappelijke visitaties vervult Wouter Vos de rol van voorzitter dan wel projectleider, waarbij zijn kennis van de vastgoedmarkt en procesmanagement een goede basis vormen voor het beoordelen van de maatschappelijke prestaties van woningcorporaties.

Secretaris

Naam, titel, voorletters:

Groot-Jansen, S.G.B.

Geboorteplaats en –datum:

Gouda, 11 februari 1964

Woonplaats:

Gouda

Huidige functie:

Senior consultant

Onderwijs:

2008: Sales cursus, in company Ecorys
2002: Projectmanagement cursus, in company Ecorys
1992 – 1994: Vertaler Nederlands-Engels, Engels-Nederlands, ITV Utrecht
1986: NIMA-B
1982 – 1986 HEAO-EL (economisch-linguïstische opleiding), HES Rotterdam
1976 – 1982 VWO, Antoniuscollege, Gouda

Loopbaan:

1986 – heden: Ecorys, diverse functies (sinds 2009 senior consultant)

Profielchets:

Sandra heeft in de loop der jaren veel expertise opgebouwd ten aanzien van woningmarkt-vraagstukken. Deze vraagstukken zijn zeer divers, en bestaan bijvoorbeeld uit haalbaarheidsstudies voor concrete projecten, vaststellen van woningbouwprogramma's voor nieuwe wijken, locatiezoektocht voor toekomstige woningbouw. Opdrachtgevers zijn ontwikkelaars, beleggers, gemeenten en woningbouwcorporaties. De kennis van de woningmarkt, en dus het speelveld waarbinnen de corporaties ook een belangrijke rol spelen, is hiermee gewaarborgd binnen de maatschappelijke visitaties.

Sandra is, samen met een aantal (oud-)collega's, vanaf het begin betrokken bij de methodiek-ontwikkeling van maatschappelijke visitaties en betrokken geweest bij de meeste visitatietrajecten die door Ecorys Vastgoed zijn en worden uitgevoerd. Binnen deze visitatietrajecten heeft ze diverse rollen vervuld, uiteenlopend van commissielid tot voorzitter van de visitatiecommissie.

Commissielid

Naam, titel, voorletters:

Agterberg of Achterberg, MSc RE, G.

Geboorteplaats en –datum:

Amersfoort, 5 maart 1985

Woonplaats:

Zoetermeer

Huidige functie:

Consultant

Onderwijs:

- 2007 – 2008: Master Vastgoedkunde, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Rijksuniversiteit Groningen
- 2004 – 2007: Bachelor Sociale Geografie en Planologie, faculteit Ruimtelijke Wetenschappen, Universiteit Utrecht
- 1997 – 2003: VWO Economie en Maatschappij met Management en Organisatie, 't Atrium, Amersfoort

Loopbaan:

- 2008 – heden: Ecorys Vastgoed, Consultant

Profielchets:

Gerard is als consultant werkzaam binnen de Vastgoeddivisie. Hij voert maatschappelijke visitaties voor diverse woningcorporaties uit (o.a. Kennemer Wonen, UWOON, Woonservice IJsselland). Zijn affiniteit ligt onder andere op het gebied van presteren naar vermogen. Deze affiniteit vindt zijn oorsprong in de werkzaamheden die Gerard naast de visitaties doet. Zijn expertise ligt vooral op het terrein van het opstellen van en adviseren over exploitatieberekeningen alsmede second opinions. Op het gebied van grondbeleid is hij onder andere betrokken geweest bij het Convenant Gemeentelijk Grondprijnsbeleid voor het ministerie van VROM, VNG, NVB en NEPROM en de monitoring van de Stimuleringsregeling Woningbouw in opdracht van Agentschap NL. Door onder meer deze opdrachten beschikt hij over gedegen kennis ten aanzien van grondbeleid en financiële haalbaarheid van projecten in Nederland.

Position paper directeur bestuurder

Inleiding

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

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

Missie en Visie

ZOwonen is een volkshuisvester die zich richt op mensen met een zwakke positie op de woningmarkt, met als doel hen zelf de regie te laten voeren over hun woonsituatie (niet zorgen voor maar zorgen dat).

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

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

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

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

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

Prestaties sinds de visitatie in 2010

Koers

Begin 2010 was niet helder welke ambities ZOwonen heeft, vooral t.a.v. het vastgoed. Bovendien was er te weinig zicht op de financiële ruimte om ambities waar te maken. De koers van ZOwonen is een jaar later vastgelegd in het ondernemingsplan voor de periode 2012 tot en met 2015. Daarin is onze missie en visie verduidelijkt en is onze vastgoedstrategie vastgelegd. Een wezenlijke

stellingname was de expliciete beperking van onze doelgroep tot de laagste inkomens. In de vastgoedstrategie is actief geanticipeerd op de bevolkingskrimp; onze woningvoorraad daalde tot 10 á 11.000 in 2030. Daarnaast is ons financieel beleid in stappen uitgewerkt met o.m. als resultaat een investeringsstatuut dat als richtsnoer dienst doet voor onze vastgoedinvesteringen.

Belanghouders

In de vorige visitatie is erop gewezen dat ZOwonen zich meer moet verbinden met haar belanghouders. Daar is veel aandacht aan besteed.

Een belangrijke vooruitgang was de ontwikkeling van een positieve houding t.a.v. rechtstreeks contact en overleg met (georganiseerde) bewoners in herstructurerings- en renovatieprojecten. Dat heeft in een aantal gevallen geleid tot een doorbraak en tot succes. De Veilige Buurten Aanpak in Stadbroek is voorbeeldig in dit verband. Maar we zijn er nog niet. Zo moeten bewoners ook bij sloopprojecten al bij de start betrokken worden.

Met de huurdersbelangenverenigingen die op corporatieniveau samenwerken, zijn afspraken gemaakt over een ontwikkelplan dat moet leiden tot een kwalitatief betere inbreng in beleidsonderwerpen op corporatieniveau. Ondanks alle inspanningen heeft dit nog niet tot het gewenste resultaat geleid. Het onderlinge vertrouwen staat wel eens onder druk, de samenwerking tussen de huurdersbelangenverenigingen is kwetsbaar. Hun contact met de achterban, ook met bewonerscommissies, laat te wensen over. Bewonersparticipatie is zeker een thema voor de komende tijd.

Met gemeenten worden prestatieafspraken gemaakt die gemonitord worden en waarover verantwoording wordt afgelegd. Dat is meer dan een ritueel en er wordt nog steeds vooruitgang geboekt. Met Sittard Geleen worden meerjaren afspraken gemaakt. Dit model wordt nu overgenomen door andere gemeenten. Bovendien is overeengekomen dat alle regio-corporaties daarbij betrokken worden. Dit is de eerste stap op weg naar regionale prestatie afspraken. Daarnaast zijn m.n. in Sittard Geleen over meerdere vastgoedprojecten (financiële) afspraken gemaakt die ertoe hebben geleid dat deze uit het slop zijn getrokken. Mede daardoor konden in 2013 ca. 150 nieuwe woningen worden opgeleverd, voor een belangrijk deel in herstructureringsgebieden. Tot slot is bij alle gemeenten een start gemaakt met de ontwikkeling van gebiedsvisies waarin de meerjaren investeringen van beide partijen in kaart worden gebracht en op elkaar worden afgestemd.

Belanghouders zijn in diverse themabijeenkomsten in de gelegenheid gesteld input te leveren op belangrijke strategische en beleidsmatige afwegingen. Leden van de raad van commissarissen nemen deel aan deze bijeenkomsten. Er wordt geregeld een E-zine uitgegeven waarin prestaties worden vermeld.

ZOwonen werkt nauw samen met zorginstellingen. Om onze activiteiten op dit gebied beter te richten, hebben we een woonzorg visie uitgewerkt. Daarin is o.m. bepaald hoe we ons eigen vastgoed geschikt kunnen maken voor de groeiende groep van ouderen. Daarnaast wordt in samenwerking met Orbis en de gemeente Sittard Geleen een omvangrijk nieuwbouwproject voor ouderen in het centrum van Sittard voorbereid.

Cultuur

Begin 2010 was sprake van een gesloten cultuur en een gebrekkige samenwerking tussen afdelingen. Er is en wordt veel aandacht besteed aan de cultuurontwikkeling. Vooral openheid en samenwerking waren hierbij de sleutelwoorden. Basisvaardigheden als feedback zijn getraind. Er is veel vooruitgang geboekt, er is minder wantrouwen en er wordt minder over elkaar maar juist met

elkaar gepraat. De houding t.o.v. verandering keert zich ten goede. Maar de cultuur is nog niet wat deze moet zijn. Cultuurontwikkeling is taai. De medewerkers scoren in een recent uitgevoerde medewerkersmotivatiemeting op het gemiddelde van de benchmark (7,1). Ze geven aan o.a. niet tevreden te zijn over de professionaliteit, de kwaliteit en de samenwerking. In feite geven ze daarmee vooral aan dat ze in de dagelijkse praktijk last hebben van werkprocessen die nog niet goed functioneren waardoor onze klanten niet adequaat bediend worden. De inzet is nu om medewerkers meer eigen verantwoordelijkheid te geven in de verbetering daarvan. Het managementteam heeft grote vooruitgang geboekt in termen van samenwerking en onderling vertrouwen.

Organisatie

De interne organisatie heeft veel aandacht gehad sinds 2010. Alle medewerkers zijn sinds 2 jaar ondergebracht in één nieuw kantoor met een flex concept. Dat helpt bij de verbetering van de onderlinge communicatie en samenwerking. Op dat moment is een nieuw primair systeem ingevoerd wat nogal wat voeten in de aarde heeft gehad. De planning- en control cyclus is verbeterd evenals de managementrapportage. Werkprocessen zijn aangepast. Ca. 3 daarvan worden jaarlijks middels interne audits op hun functioneren beoordeeld. Het risicomanagement is uitgewerkt en wordt in stappen uitgewerkt, waarbij de inzet is om dit in te bouwen in de werkprocessen door het monitoren van operationele risico's op basis van prestatie indicatoren.

Onze inkoopstrategie wordt geprofessionaliseerd en de inkoopprocessen worden zodanig ingericht dat meer (centrale) sturing tot stand wordt gebracht. We hebben het traject ZO beter ingezet om vooral door besparingen op de werkorganisatie te komen tot een lastenverlaging van ruim 5 miljoen per jaar. In dat kader wordt opnieuw beoordeeld welke activiteiten intern moeten worden uitgevoerd en welke beter geoutsourcet kunnen worden. De meest ingrijpende maatregel in dat verband was het besluit van eind 2012 om de onderhoudsdienst op te heffen en het dagelijks onderhoud op te dragen aan een drietal aannemers die o.m. geselecteerd zijn op hun visie op ketensamenwerking. Er is een gefundeerd systeem uitgewerkt voor resultaatsturing waarbij uitdrukkelijk gestuurd wordt op basis van vooraf vastgelegde kwaliteit en prijs. Dit jaar wordt een klantportaal ingericht waardoor klanten 24/7 reparatieverzoeken digitaal kunnen indienen en de afhandeling daarvan via internet kunnen volgen. In de nieuwbouw en renovatie is ketensamenwerking eveneens richtsnoer. Op dat gebied worden 2 vernieuwende pilots voorbereid.

Kwaliteit en sturing op rendement zijn sinds enkele jaren belangrijke issues voor vastgoedontwikkeling. De kwaliteitseisen zijn versoberd. Bovendien zijn we strakker gaan sturen op het bouwproces en werken we samen met aannemers die innovatief en prijsbewust werken. Deze 3 factoren hebben geleid tot een forse daling van de stichtingskosten van ca. €200.000 tot € 140.000 op dit momenten.

De interne sturing verbetert zienderogen. Het vigerende ondernemingsplan is in 2012 uitgelijnd naar strategische meerjaren afdelingsplannen. Deze vormen mede de basis voor de jaarplannen. Daarnaast zijn de ondernemingsdoelen geaggregeerd naar programmamanagement waardoor de samenhang van (deel)projecten beter bewaakt wordt. De samenwerking tussen afdelingen wordt hierdoor en door het aanwijzen van proceseigenaren voor klantgerichte werkprocessen sterker.

Investeren in mensen staat centraal. Het welslagen van de strategie van ZO wonen is sterk afhankelijk van de kwaliteit van de medewerkers. HRM krijgt op dit moment alle aandacht. Er is een eerste vertaling gegeven van de strategische afdelingsplannen naar resultaatafspraken per medewerker. Middels een ontwikkel/assessment instrument (kwaliteitstoets) wordt voor alle medewerkers in beeld gebracht in hoeverre er een afstand is tussen de gevraagde en de geboden

kwaliteit. Het opleidingsplan wordt hierop gebaseerd. Een van de belangrijkste aandachtspunten is het ontwikkelen van eigen verantwoordelijkheid van medewerkers.

Nieuwe uitdagingen

Het nieuwe meerjaren ondernemingsplan verschijnt in 2015. Stond in de afgelopen jaren de interne organisatie centraal, voor de jaren vanaf 2016 ligt nadruk op onze relatie met onze maatschappelijke omgeving. Onze maatschappelijke positie kleuren we verder in. Het is belangrijker dan ooit om een sterke en transparante partner te zijn in een tijd waarin overheden, welzijns- en zorginstellingen hun rol opnieuw definiëren op het snijvlak van wonen, zorg en welzijn. Dat betekent keuzes maken die bij ZOwonen passen, die transparant zijn en die in interactie met het maatschappelijk middenveld tot stand zijn gekomen. In de aanloop naar het ondernemingsplan gaan we dan ook de dialoog aan over onze vastgoedstrategie, onze maatschappelijke investeringen en over de wijze waarop we de samenwerking met onze partners inhoud en vorm geven.

Onze vastgoedstrategie staat uiteraard centraal in het ondernemingsplan. In de aanloop daar naar toe wordt ons strategisch voorraadbeleid geactualiseerd. Opvallend is dat de verwachting t.a.v. de omvang van de lage inkomensgroep drastisch naar boven is bijgesteld, reden waarom de woningvoorraad minder gaat afnemen dan 4 jaar geleden werd aangenomen. Nieuw element is de uitwerking van de portefeuillesturing. In dat kader worden onze ambities op het gebied van verduurzaming, kwaliteit en betaalbaarheid uitdrukkelijk opnieuw bepaald. Zeker duurzaamheid moet nadrukkelijker dan tot op heden onderdeel worden van onze taakstelling.

Andere thema's die van belang zijn voor het ondernemingsplan maar ook al in de aanloop daarnaar toe aandacht krijgen, zijn de volgende.

1. In onze dienstverlening naar bewoners is nog veel te verbeteren, ondanks de goede prestaties in het kader van het KWH label. De klantprocessen zijn deels aangepast zoals het verhuisproces waardoor de leegstand tot een minimum beperkt wordt. Het klantenportaal wordt in de komende jaren verder uitgebouwd vanuit onze overtuiging dat regie door klanten centraal staat. Doel is de kwaliteit van de dienstverlening te vergroten door uitbreiding van de mogelijkheid van 24/7 selfservice activiteiten door klanten. De klantgerichtheid van de medewerkers moet worden verbeterd; voor iedereen moet helder zijn dat zijn/haar bijdrage erop gericht moet zijn om klanten van dienst te zijn en dat alleen door onderlinge samenwerking dat doel bereikt kan worden.
2. Betaalbaarheid is absoluut een thema door de groeiende groep laagste inkomens en de toenemende armoede. In dat verband zijn huurprijsbeleid, incassobeleid en woningtoewijzing primair van belang. Daarnaast is uiteraard ons strategisch vastgoedbeleid van doorslaggevende betekenis om in staat te zijn lage inkomens in voldoende mate te kunnen huisvesten (de beschikbaarheid).

Het huurprijsbeleid is recent herzien en biedt een uitgewogen systeem dat uitgaat van de kwaliteit van het vastgoed en de locatie. Het is zodanig ingericht dat de omvang van de voorraad woningen voor de laagste inkomens zo veel mogelijk intact blijft. Het incassobeleid is er uit sociale overwegingen op gericht om zo vroeg mogelijk in te grijpen bij betalingsproblemen. Dit wordt in 2014 opnieuw onder de loep genomen en hetzelfde geldt voor woonruimteverdeling.

3. De participatie van bewoners is een belangrijk aandachtspunt omdat de klassieke inspraak middels georganiseerd overleg bij ZOwonen steeds minder aansluit bij de belevingswereld van onze bewoners. Er zullen naast deze klassieke vorm van inspraak ook andere moeten worden ontwikkeld die afgestemd zijn op de behoeften en mogelijkheden van te onderscheiden doelgroepen. Deels gaat het daarbij om advisering m.b.t. onze dienstverlening incl. de producten die wij aanbieden. Deels gaat het om de wijze waarop leefbaarheid in buurten en wijken kan worden bevorderd. Dat hoeft overigens niet alleen betrekking te hebben op de inzet van ZOwonen, het kan ook gaan om de inzet van bewoners zelf of om signalering naar maatschappelijke partnerorganisaties waarmee in netwerkverband wordt samengewerkt.
4. We willen expliciet maken welk budget ZOwonen jaarlijks inzet om maatschappelijke doelen te realiseren. Deze hebben deels betrekking op het vastgoed zelf, bijvoorbeeld door genoeg te nemen met een lager rendement met het doel bepaalde doelgroepen te kunnen huisvesten. Daarnaast gaat het onder meer om activiteiten ter bevordering van de leefbaarheid. Er wordt nu i.s.m. collega corporaties in Zuid Limburg (C7, initiatief van ZOwonen) onderzocht wat de "opgeofferde waarde" is en hoe daarover naar onze maatschappelijke omgeving gecommuniceerd moet worden. De uitkomst moet zijn dat resultaatsturing en verantwoording t.a.v. maatschappelijke "rendement" gerealiseerd wordt.
5. De organisatie wordt zodanig ingericht dat de rendementsturing op het vastgoed plaatsvindt, zowel in financiële termen als in termen van maatschappelijk rendement (wellicht 3 kamermodel). Om dit te kunnen realiseren, kan assetmanagement een aangewezen instrument zijn dat overigens voor onze situatie nog uitgewerkt moet worden. De interne beraadslagingen daarover starten in 2014.

We gaan verder met het professionaliseren van de organisatie en het aanbrengen van meer focus in onze interne sturing.

In de komende jaren gaat ZOwonen onderzoeken welke verdergaande mogelijkheden er zijn om kosten te besparen c.q. tot een betere relatie kosten / opbrengsten te komen door middel van verdergaande outsourcing, van shared services dan wel schaalvergroting. In 2014 worden daarvoor de eerste verkenningen uitgevoerd.

Minstens zo belangrijk is dat we ons nog meer verbinden met onze maatschappelijke omgeving door onze belanghouders te betrekken bij de voorbereiding van belangrijke strategische en beleidsmatige afwegingen en door aan hen gericht verantwoording af te leggen over de uitvoering van onze activiteiten.

Ton Mans 22 maart 2014

Reflectieverslag n.a.v. het Visitatierapport juli 2014

Inleiding

ZOwonen heeft voor de tweede keer een visitatie laten uitvoeren. In het navolgende geven de raad van commissarissen en de bestuurder een gezamenlijke reactie op het rapport van Ecorys over de dit jaar uitgevoerde visitatie en geven zij aan hoe ZOwonen omgaat met de verbeterpunten uit de visitatie.

Het goede nieuws

Het eerste rapport over de in 2010 uitgevoerde visitatie liet als einduitkomst een gemiddelde beoordeling van 5,9 zien. Aandachtspunten waren onder meer de relatie met de belanghouders die verbeterd moest worden, de interne organisatie die te wensen overliet mede doordat de fusie uit 2005 nog niet verwerkt was, en de trekkersrol in de regio die opgepakt moest worden.

Uit het ten behoeve van de tweede visitatie aangeleverde position paper van de bestuurder blijkt dat ZOwonen sindsdien op vele fronten verbeterprocessen in gang heeft gezet en belangrijke vorderingen heeft gemaakt ten opzichte van vier jaar geleden. Dat geldt voor de vastgoedstrategie, voor de relatie met de belanghouders en voor de interne organisatie.

De uitkomsten van de visitatie van dit jaar bevestigen dat beeld. ZOwonen doet het in de breedte beter dan in de vorige periode. De gemiddelde score is 6,9. Er zijn scherpe keuzes gemaakt m.b.t. de doelstellingen van de corporatie die actief uitgedragen worden en herkend worden door onze maatschappelijke omgeving, zo wordt gesteld. Er zijn grote stappen voorwaarts gezet ten aanzien van de beleidscyclus. Belanghouders herkennen dat ZOwonen in staat is gebleken om verschillende pittige dossiers tot een succes te brengen. Het contact met belanghouders verloopt soepel, de corporatie neemt de tijd om keuzes te verantwoorden. ZOwonen heeft gebroken met het verleden, er is een flinke professionaliseringsslag gemaakt. De organisatie straalt gedrevenheid uit en staat voor de volkshuisvestelijke opgave. In algemene zin wordt gesteld: "Al met al willen we de corporatie complimenteren met de wijze waarop in de afgelopen jaren een koers is ingezet die de corporatie in staat stelt om op duurzame wijze, in lijn met de eisen die gesteld worden aan corporaties, haar ambities waar te maken en de opgave in de regio het hoofd te bieden."

Kanttekeningen

Tot zover het goede nieuws. Er zijn ook kanttekeningen. Zo wordt gesteld dat "partners die in mindere mate te maken hebben met de corporatie het gevoel hebben dat de aandacht niet evenredig is met de opgave. Men begrijpt goed dat vooral in stedelijke wijken geïnvesteerd moet worden...Dat wil niet zeggen dat er geen volkshuisvestelijke opgave is in de kleine kernen of op maatschappelijk vlak..."

De verstandhouding met de partners is goed. "Er zijn echter partners die aangeven dat het soms moeilijk is om met ZOwonen in gezamenlijkheid te kijken naar de opgave..." ZOwonen zou haar eigen afwegingen maken en deze vervolgens communiceren. Het beeld kan hierbij ontstaan dat er beperkt ruimte is om met elkaar de kansen te identificeren en de beleidskeuzes van ZOwonen te beïnvloeden. De visitatiecommissie ziet hier kansen omdat ZOwonen die juist heel erg betrokken is bij de regio. Zij denkt dat op procesmatig vlak af en toe langs elkaar heen gewerkt wordt.

De partners in het veld hebben nadrukkelijk waardering voor de professionalisering die is doorgevoerd. De organisatie is scherper ingericht en er zit meer lijn in de taken en verantwoordelijkheden. Als keerzijde ziet men dat scherpere procedures kunnen leiden tot een langduriger proces. Opgemerkt wordt dat het soms lastig is direct tot afspraken te komen omdat binnen de organisatie afgestemd moet worden.

In algemene zin wordt opgemerkt dat ZOwonen nog wat zoekende is naar haar rol. De keuze voor de primaire doelgroep is volstrekt helder, maar op andere thema's wordt een wat afwachtende houding aangenomen. Deels is deze terug te voeren op de onzekerheid die voortvloeit uit het landelijke beleid, deels lijkt de organisatie lang nodig te hebben om consensus te bereiken binnen de organisatie.

ZOwonen kan winnen aan doortastendheid en het op nemen van de regierol. Vanuit het veld is hier behoefte aan. De visitatiecommissie heeft er alle vertrouwen in dat ZOwonen hierin slaagt, het lijkt vooral een kwestie te zijn van doorzetten van de ingeslagen weg. ZOwonen geeft zelf aan dat zij de focus meer op de buitenwereld wil leggen.

Reactie

De raad van commissarissen en de bestuurder zijn blij met de positieve waardering die is uitgesproken door de Visitatiecommissie. Over het algemeen worden de inhoudelijke opmerkingen onderschreven. De cijfermatige vertaling daarvan valt evenwel tegen en lijkt ook niet op alle punten rechtstreeks samen te hangen met de inhoudelijke tekst. Met name het presteren naar vermogen was hoger ingeschat.

In de eerste plaats hangt dit samen met de systematiek van de visitatie. Er wordt een gemiddelde beoordeling opgesteld over een periode van 4 jaar, te weten van 2010 tot en met 2013. In die termijn van 4 jaar is uiteraard een ontwikkeling waarneembaar die in het geval van ZOwonen een opgaande lijn laat zien qua prestaties. Dat blijkt helaas niet uit de visitatie; als een foto van dit moment zou worden gemaakt, zou de score hoger zijn. Een illustratie daarvan is het presteren naar vermogen waar de bedrijfslasten na aftrek van de reorganisatiekosten een duidelijk dalende trend laten zien over de jaren 2013 en 2014. Zo zijn de personeelskosten in deze periode gedaald met 13%.

Het is niet duidelijk wat de achtergrond is van de kanttekening dat ZOwonen onvoldoende zou investeren in kleine kernen of in maatschappelijke opgaven. In de afgelopen jaren is juist veel aandacht gegeven aan de opgaven in de kleine kernen en zijn diverse nieuwbouw- en renovatieprojecten gerealiseerd zoals 30 nieuwbouw appartementen Proosdijveld in Beek, renovatie van 15 appartementen in Puth en 24 eengezinswoningen in Susteren. ZOwonen wil graag in overleg met belanghouders een beter beeld krijgen van de niet ingevulde verwachtingen. Welke opgaven blijven nu liggen? En is het aan de corporatie om die op te pakken?

De kanttekening dat ZOwonen zich te weinig zou inspannen om samen met partners kansen te identificeren roept de vraag op wat bedoeld wordt. Belanghebbenden vragen om meer invloed aan de voorkant en dan op een moment dat nog invloed kan worden uitgeoefend. Helaas wordt uit het rapport niet duidelijk wat nu bedoeld wordt. Ook hier geldt dat ZOwonen een ontwikkeling in opgaande lijn doormaakt. In het kader van het in 2015 uit te brengen ondernemingsplan is in het voorjaar 2014 juist een bijeenkomst met belanghouders georganiseerd om aan de voorkant in alle openheid fundamentele keuzes in het kader van onze vastgoedstrategie te bespreken. Uiteraard wordt het belang van inspraak door stakeholders van onderschreven met als kanttekening dat het na de consultatie van belanghouders ZOwonen is die verantwoordelijk is voor de te maken keuzes en de te nemen besluiten.

Wellicht dat een ander aspect hierbij ook een rol speelt. Gedoeld wordt op de scherpe keuzes die zijn gemaakt in het vorig ondernemingsplan, met name ten aanzien van de doelgroep van lage inkomens. Een keuze die naderhand door de landelijke overheid volledig is onderschreven (zie de onlangs aan de 2^e Kamer voorgelegde Novelle) maar die op lokaal niveau tot spanning kan leiden. Ook op dit punt worden de belanghouders graag uitgenodigd om hun opvatting te onderbouwen. De in oktober te organiseren bijeenkomst voor belanghouders over het Visitatierapport biedt daartoe een uitstekende gelegenheid.

ZOwonen kan winnen aan doortastendheid en moet haar regierol nog actiever oppakken. Dit eerste punt wordt herkend. In de afgelopen periode is veel energie gestoken in het maken van keuzes die in strategische en beleidsmatige zin verankerd moesten worden. Een en ander is steeds beter uitgelijnd. De teugels zijn inderdaad aangehaald en nu de gewenste duidelijkheid op vele onderdelen verschaft is mogen deze weer gevierd worden. Dat spoort ook met de inzet van het HRM beleid om medewerkers zodanig te faciliteren dat zij meer eigen verantwoordelijkheid gaan dragen en hun werk zelfstandiger uitvoeren.

Aanbevelingen

We lopen de belangrijkste aanbevelingen van de Visitatiecommissie na en becommentariëren deze in hoofdlijnen.

- “Zoek naar een gezamenlijke basis voor beleidskeuzes met het netwerk en belanghebbenden. Werk aan afspraken waarin voldoende ruimte is voor een ieder om zijn of haar inbreng te leveren. Stel bijvoorbeeld met partijen een kernenbeleid op waarbinnen een ieder zijn bijdrage kan leveren en wensen en beperkingen kan leveren”.

ZOwonen onderschrijft deze aanbeveling, met dien verstande dat de ingezette lijn wordt gecontinueerd. Belanghouders worden vroegtijdig, dat wil zeggen vóórdat de besluiten door ZOwonen genomen zijn, en actief betrokken in de te maken keuzes, ook voor de kleine kernen. In de bijeenkomst met hen in oktober en bij andere gelegenheden daarna wordt hen een verduidelijking gevraagd op dit punt om ons beleid in deze aan te kunnen scherpen. Het is van belang in dat verband te bespreken wat tot de verantwoordelijkheid van ZOwonen gerekend moet worden, wat op het bordje van andere organisaties thuishoort en wat eventueel in gezamenlijkheid dient te worden opgepakt.

- “Neem belanghebbenden mee in het afwegingsproces, tijdens het proces. Nu bestaat het beeld dat ZOwonen vooral de keuzes die ze zelf maakt verantwoordt. Dit geeft partijen regelmatig het gevoel voor voldongen feiten te staan”.

ZOwonen is erop uit om belanghouders tijdig te betrekken bij te maken keuzes en wij menen ook dat we dat in toenemende mate doen. In die zin wordt deze aanbeveling graag onderschreven. We zoeken bij voortdurend naar mogelijkheden om daarin verbetering aan te brengen. We staan graag open voor suggesties in deze en vernemen die graag in de bijeenkomsten voor belanghouders, te beginnen bij de bespreking van het Visitatierapport in oktober. Daarbij is van belang dat opvattingen over het werkveld van corporaties in het algemeen en dat van ZOwonen in het bijzonder aan de orde gesteld worden.

- “Bezie de mogelijkheden om externe besluitvormingsprocessen en interne besluitvormingsprocessen nader op elkaar af te stemmen”.

ZOwonen besteedt daar aandacht aan en slaagt daar naar onze mening steeds beter in. Toegezegd wordt op dit punt de aandacht waar nodig verder te verscherpen. Uiteraard staan we open voor suggesties op dit punt.

- “Tracht op een aantal thema’s meer op de voorgrond te treden en hierin de voortrekkersrol te nemen”.

ZOwonen is zich bewust van haar positie als grootste corporatie in de regio. Noblesse oblige. In de komende tijd wil de corporatie meer naar buiten treden. Dat biedt kansen om de voortrekkersrol nog beter in te vullen dan tot op heden het geval is. We laten ons aanspreken op dit punt en zoeken actief naar mogelijkheden om deze rol verder te profileren. Maar we horen ook graag welke ideeën op dit punt leven bij belanghouders.

- “Versterk de gemaakte beleidskeuzes door te verdiepen wat de keuze voor de primaire doelgroep betekent voor de investeringsruimte en investeringsbereidheid op aanpalende thema’s. Wellicht dat het nieuwe ondernemingsplan hier ruimte voor biedt”.

Dit sluit volledig aan bij het in gang gezette traject onder de naam Drie Kamer Model, dat erop gericht is de interne sturing en de externe verantwoording te verbeteren zodat de keuzes veel scherper dan tot op heden gemaakt worden op het gebied van vastgoed rendement en maatschappelijk rendement. Dat geeft ook de mogelijkheid het debat met de belanghouders gericht te voeren omdat de financiële consequenties van keuzes inzichtelijk worden gemaakt.

- “Werk door aan de versterking van de beleidscyclus en richt de sturingsparameters hier op in. Dit biedt ook mogelijkheden om de informatievoorziening aan de raad te verscherpen “.

Dit ligt in het verlengde van het vorige punt. Daarnaast is intern een traject in gang gezet om te komen tot processturing op basis van prestatie indicatoren. Dat verbetert niet alleen de sturing op uitvoeringsrisico’s maar ook de verantwoording. Voorts is ervoor gekozen om de verantwoording over de belangrijkste strategische risico’s aan te scherpen om daarmee de bestuurder en de raad van commissarissen meer houvast te bieden in de beoordeling van het risicomanagement.

Tot slot

Om te borgen dat de verbeterpunten die uit de visitatie zijn gekomen en de aanbevelingen van de commissie daadwerkelijk opgepakt worden is er direct na het gereedkomen van het visitatierapport een actieplan opgesteld. Hierin zijn aan de verbeterpunten/ aanbevelingen activiteiten gekoppeld die zijn belegd bij een van de MT- leden of het Bestuur. Deze onderwerpen zullen ook landen in het nieuwe ondernemingsplan 2016-2019, dat in 2015 verschijnt.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas