

KWH

Maak kennis
met kwaliteit

Visitatierapport

KWH-Visitatie Woningcorporaties

Deel I: Maatschappelijke prestaties

Verantwoording op basis van de methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland

ZO Wonen

Rotterdam, december 2010



Colofon

Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH)
Oostzeedijk 62
Postbus 4000
3006 AA ROTTERDAM
T 010 282 7088
F 010 213 3727
E kwh@kwh.nl
W www.kwh.nl

Visitatiecommissie:

- > prof. dr. T.J.M. (Tejo) Spit (voorzitter)
- > G.F. (Gerrit) Bloemink RA (visitorator)
- > drs. M. (Marije) Dronkers (secretaris)



Inhoudsopgave

Voorwoord

0 Samenvatting	6
0.1 Beoordeling per ratio	6
0.2 Beoordeling per prestatieveld	7
0.3 Samenvattende scorekaart	8
0.4 De prestaties van ZO Wonen: een recensie	9
1 Inleiding	11
1.1 Visitaties in de corporatiesector	11
1.2 De KWH-aanpak van visitaties	12
1.3 Bijzondere aanpak visitatie ZO Wonen	14
1.4 ZO Wonen en haar werkgebied: een impressie	15
1.5 Leeswijzer	16
2 Presteren naar opgaven (PnO)	17
2.1 De maatschappelijke opgaven in Beek, Brunssum, Echt-Susteren, Sittard-Geleen, Schinnen, en Onderbanken	17
2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties	17
2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht	25
2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning	26
2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring	26
2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)	27
3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	28
3.1 Missie en ambities	28
3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties	28
3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht	34
3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning	35
3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring	35
3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	36
4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)	37
4.1 De belangrijkste belanghouders van ZO Wonen	37
4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties	38
4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht	42
4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning	42
4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring	43
4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)	43
5 Presteren naar Vermogen (PnV)	44
5.1 Enkele kerngegevens	44
5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties	45
5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie	47
5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel	47

5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering	48
5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)	48
6 Governance	49
6.1 Goed bestuur	49
6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding	50
6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	51
Bijlagen	
I. Onderzoeksverantwoording	
II. Samenstelling visitatiecommissie	
III. Overzicht geïnterviewde personen	
IV. Overzicht geraadpleegde documenten	



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van de maatschappelijke visitatie van ZO Wonen die is uitgevoerd op basis van de KWH-Visitatie methode. KWH is een door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland geaccrediteerde organisatie. Met behulp van deze visitatiemethode zijn de prestaties van ZO Wonen, de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemen en de borging hiervan beoordeeld.

ZO Wonen heeft zich bijzonder ingespannen om deze visitatie mogelijk te maken. Zij heeft haar 'ramen en deuren opengegooid', de visitatiecommissie toegang gegeven tot haar belanghouders, huurdersvertegenwoordigers, toezichthouders, medewerkers en niet te vergeten een groot aantal beleidsdocumenten. Zij heeft zich hiermee kwetsbaar durven opstellen. Dit getuigt van durf en ondernemerschap en de bereidheid om te leren en verantwoording af te leggen.

Ik wil ZO Wonen hartelijk danken voor haar bijdrage aan deze KWH-Visitatie en veel succes wensen bij de verdere groei en ontwikkeling van haar maatschappelijk ondernemerschap.

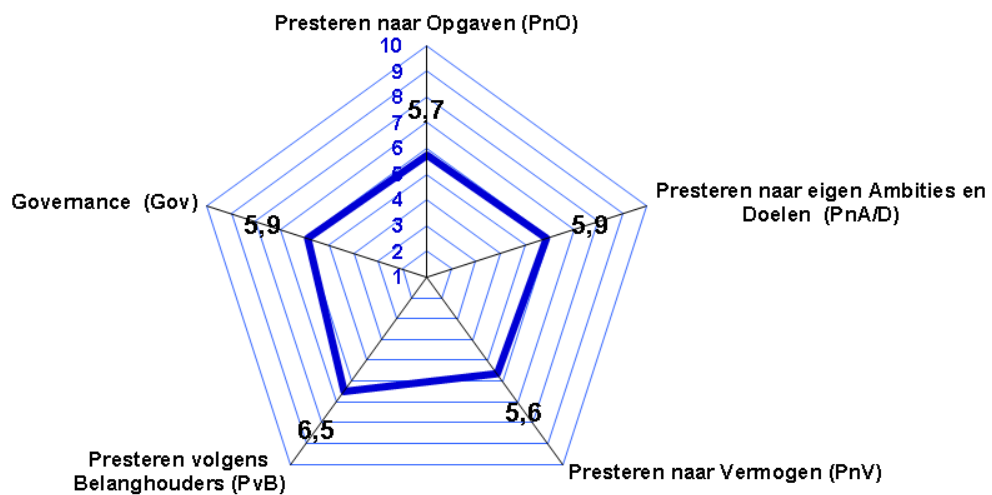
mr. Sjoerd Hoofman
directeur-bestuurder KWH

0 Samenvatting

In deze samenvatting geven wij in een notendop de uitkomsten van de maatschappelijke visitatie van ZO Wonen voor de meetperiode juli 2006 tot en met juni 2010.

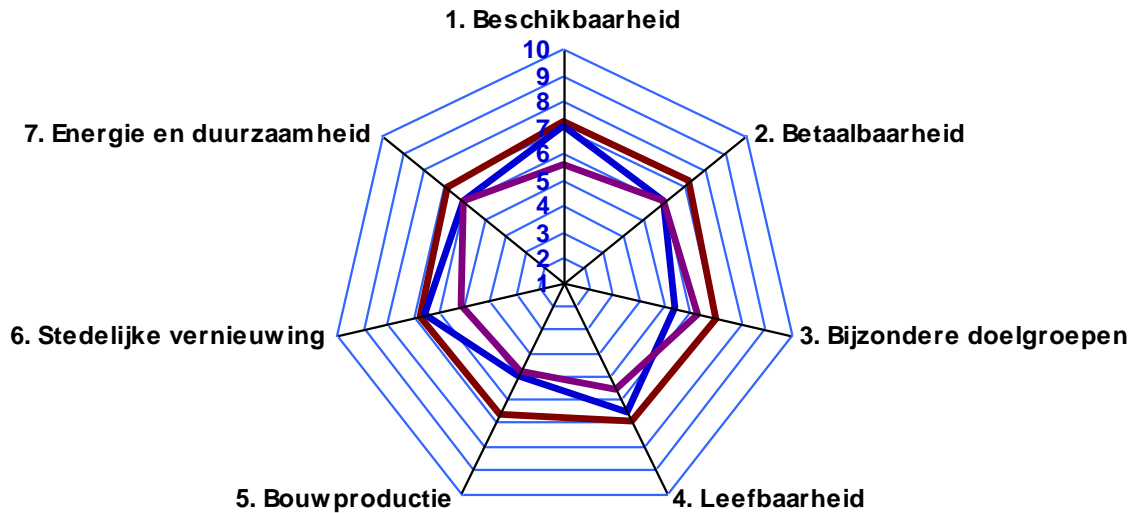
0.1 Beoordeling per ratio

In onderstaande figuur staan de scores die ZO Wonen haalt op de verschillende ratio's (dit zijn perspectieven) die we voor deze visitatie hanteren.



De prestaties van ZO Wonen worden gemiddeld met een **5,9** gewaardeerd. De hoogste score van **6,5** wordt behaald op de ratio Presteren volgens Belanghouders. De relatief laagste score van **5,6** wordt gehaald op de ratio Presteren naar Vermogen.

0.2 Beoordeling per prestatieveld



■ Presteren volgens Belanghouders (PvB)	■ Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)
■ Presteren naar Opgaven (PnO)	

- > Uit het spinnenweb is af te lezen dat Presteren naar Opgaven relatief gezien het laagste scoort op bijna alle onderdelen, behalve Bijzondere Doelgroepen en gelijk scoort met Presteren naar Ambities en Doelen op de velden Betaalbaarheid en Energie en Duurzaamheid. ZO Wonen heeft te maken met een flinke opgave in het werkgebied en heeft daarin de afgelopen jaren niet maximaal gepresteerd.
- > Presteren naar Ambities en Doelen scoort voldoende gemiddeld gezien, wel is te zien dat er grote verschillen zijn tussen de prestatievelden. Beschikbaarheid krijgt volgens de beoordeling naar eigen doelen een 7,0 terwijl de geplande Bouwproductie qua realisatie achterblijft en daarom met een 5,0 beoordeeld wordt.
- > De belanghouders geven ZO Wonen een ruime voldoende. Zij scoren op alle onderdelen rond het cijfer 7,0. Het verschil tussen de drie beoordelingen zit met name in het referentiekader dat gebruikt wordt. Voor Presteren naar Opgaven zijn de prestatieafspraken met de gemeenten leidend geweest en voor Presteren naar Ambities en Doelen de plannen van ZO Wonen zelf. In deze laatste zijn doelen niet één op één overeenkomend met de externe afspraken en zijn andere accenten gelegd. De belanghouders zijn door middel van enquêtes en interviews op het presteren van ZO Wonen bevroegd. Zij hebben in hun beoordeling de context en huidig perspectief ook mee laten wegen.

0.3 Samenvattende scorekaart

In de onderstaande tabel is de beoordeling van ZO Wonen in meer detail weergegeven. Een toelichting op de diverse onderdelen is opgenomen in de hoofdstuk 3 tot en met 6.

	I	II	III	IV	
	Prestaties	Kennis en Inzicht	Planning	Monitoring	Totaal
Wegingsfactor	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Opgaven (PnO)	5,7	6,8	6,2	4,5	5,7
1. Beschikbaarheid	5,5				
2. Betaalbaarheid	6,0				
3. Bijzondere doelgroepen	6,3				
4. Leefbaarheid	5,5				
5. Bouwproductie	4,8				
6. Stedelijke vernieuwing	5,0				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
8. Overige opgaven	6,5				
Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)	6,1	6,0	5,5	4,6	5,9
1. Beschikbaarheid	7,0				
2. Betaalbaarheid	6,0				
3. Bijzondere doelgroepen	5,3				
4. Leefbaarheid	6,5				
5. Bouwproductie	5,0				
6. Stedelijke vernieuwing	6,5				
7. Energie en duurzaamheid	6,0				
8. Overige opgaven	6,5				
Presteren volgens Belanghouders (PvB)	6,9	5,9	5,0	5,5	6,5
1. Beschikbaarheid	7,2				
2. Betaalbaarheid	7,2				
3. Bijzondere doelgroepen	7,0				
4. Leefbaarheid	6,9				
5. Bouwproductie	6,7				
6. Stedelijke vernieuwing	6,7				
7. Energie en duurzaamheid	6,8				
8. Overige opgaven	0				
Totaal	6,3	6,2	5,6	4,9	6,0

	I	II	III	IV	
	Vermogens prestaties	Visie	Risico profiel	Bedrijfsvoering	Totaal
Wegingsfactor:	70%	10%	10%	10%	100%
Presteren naar Vermogen (PnV)	5,6	5,0	6,0	6,5	5,6

	I	II				
	Goed bestuur	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding				Totaal
		Ambities en doelen	Opgaven in het werkgebied	Betrokkenheid belanghebbers	Vermogen	
Wegingsfactor:	20%	20%	20%	20%	20%	100%
Governance (Gov)	6,4	5,7	6,0	4,3	7,0	5,9

0.4 De prestaties van ZO Wonen: een recensie

In deze paragraaf geven wij een samenvattend oordeel over de prestaties van ZO Wonen gedurende de meetperiode juli 2006 tot en met juni 2010 in het kader van de maatschappelijke visitatie.

In de kern op orde.....

Preambule

Intern heeft ZO Wonen een turbulente tijd achter de rug. Met de benoeming van een nieuwe directeur-bestuurder moet nu een periode van (interne) rust aanbreken waar intensief gewerkt kan worden aan (een verdere) professionalisering van de organisatie. De commissie is gevraagd zich een oordeel te vormen over de prestaties van ZO Wonen die zich vooral afspeelden in deze turbulente periode met veel bestuurlijke wisselingen. Echter, dat oordeel is gevormd vanuit het *huidige* perspectief met de nieuwe directeur-bestuurder. De commissie heeft haar oordeel soms mede gebaseerd op het vertrouwen dat, zowel intern als extern, openlijk wordt uitgesproken in deze directeur-bestuurder en de vele initiatieven die reeds in gang zijn gezet na diens aantreden per 1 maart jongleden. Hoewel de effecten van de initiatieven nog niet direct zichtbaar zijn in de prestatievelden, werpen deze -naar de mening van de visitatiecommissie- al wel 'hun schaduw achteruit'.

Belanghouders en het eigen beleid

Met deze positiebepaling en uitgangspositie voor de beoordeling van de prestatievelden heeft de visitatiecommissie met waardering waargenomen dat onder moeilijke interne omstandigheden de volkshuisvestelijke prestatie van ZO Wonen (inclusief de daarbij behorende kanttekeningen en waarderingen) naar behoren is neergezet. De focus op de interne turbulentie heeft er echter toe geleid dat de aandacht behoorlijk is afgeleid van alles wat zich meteen daarbuiten afspeelde. In dit verband moet zeker genoemd worden, het systematisch onderhouden van relaties met belanghouders en het consistent uitdragen van het eigen beleid. Veel belanghouders erkennen de interne problemen van ZO Wonen, maar spreken tegelijkertijd hun hoop en verwachting uit dat met het aantreden van de nieuwe directeur-bestuurder en een grotendeels nieuwe RvC, deze periode definitief ten einde is. Ook van veruit de meeste belanghouders krijgt ZO Wonen in dit opzicht het voordeel van de twijfel. In het recente verleden zijn bij het ontbreken van eigen visie en beleid van ZO Wonen slechts twee criteria belangrijk gebleken bij investeringsbeslissingen: hoe rendabel is een project en wat is de bijdrage aan de volkshuisvestelijke opgave. Deze criteria zijn, naar mening van de visitatiecommissie, te beperkt



om de missie van ZO Wonen gestalte te geven. Het gevaar is dan immers niet ondenkbeeldig dat het uitvoeringsprogramma meer een optelsom wordt van projecten, dan een samenhangend geheel waarmee systematisch toegewerkt wordt naar het realiseren van de missie. Immers, het stellen van programmatische prioriteiten hangt dan veel meer af van toeval, dan van eigen beleid en bijbehorende initiatieven.

Interne organisatie en volkshuisvestelijke opgave

Gegeven de interne dynamiek heeft ZO Wonen eigenlijk een prestatie neergezet door toch een (overwegende) voldoende te scoren op de meeste prestatievelden. Toch meent de visitatiecommissie enkele aandachtspunten mee te moeten geven. Een eerste punt betreft de interne organisatie. Pijnlijk is de constatering dat alle directeur-bestuurders in de loop van hun bestuurstermijn in de problemen zijn geraakt. Net zo pijnlijk is de constatering dat anno 2010 de fusie in 2005 nog steeds niet afgerond is.

De beide constateringen zijn erkend door ZO Wonen en er is een strategie ontwikkeld om cultuurverandering te bewerkstelligen. "Transparantie is (daarbij) een sleutelwoord¹". Deze ambitie heeft echter slechts kans van slagen indien een ieder in de organisatie het belang hiervan beseft en onderschrijft. Tegen de achtergrond van de historie van ZO Wonen is dat niet als vanzelfsprekend te beschouwen.

De rol in de regio

De beleidsopgave van woningcorporaties is veranderd. De oorspronkelijke rol om te voorzien in huisvesting voor de sociaal-economische zwakkeren in de samenleving heeft zich wezenlijk verbreed. Met name van de grote(re) corporaties mag verwacht worden dat deze hier actief het voortouw in nemen. Door haar interne perikelen is ZO Wonen er niet aan toe gekomen om een dergelijke leidersrol *in* de regio, maar ook als vertegenwoordiger *van* de regio, vorm te geven. De visitatiecommissie ziet dit als een belangrijke omissie.

Dé kernpunten naar het oordeel van de commissie zijn:

- > 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.

Alles overziend, heeft ZO Wonen in de kern haar operationele taken op orde, maar er is nog veel te doen.

¹ ZO Wonen Zelfevaluatie, 15 september 2010, versie 0.4.

1 Inleiding

1.1 Visitaties in de corporatiesector

De samenleving heeft het laatste woord als het gaat over het maatschappelijk presteren van corporaties, niet de overheid, maar ook corporaties zelf niet. Verticaal toezicht door de overheid maakt plaats voor 'horizontale' verantwoording aan de samenleving. Huurders, gemeenten en andere belanghouders kunnen nu gefundeerd hun maatschappelijk oordeel uitspreken over prestaties van woningcorporaties. Een nieuw systeem van maatschappelijke visitatie biedt daarvoor alle handvatten. Het nieuwe visitatiestelsel maakt objectief zichtbaar en meetbaar wat corporaties nu en straks kunnen betekenen voor bestuurders, toezichthouders, de rijksoverheid en vooral voor de huurders, de buurten en andere belanghouders.

Werking

Deelname aan maatschappelijke visitaties is verplicht voor corporaties die lid zijn van brancheorganisatie Aedes. Corporaties dienen zich eenmaal in de vier jaar te laten visiteren. Eens per vier jaar krijgt elke corporatie een deskundige visitatiecommissie op bezoek, samengesteld door een geaccrediteerd bureau. Die commissie licht de corporatie door vanuit het perspectief van de opgaven in het werkgebied en vanuit de verwachtingen van gemeente, huurders en andere belanghouders in de directe omgeving. Wat presteert de corporatie werkelijk? Welk vermogen is daarvoor echt beschikbaar? Wordt dat vermogen voldoende benut? Wat vinden belanghebbenden van het presteren van de corporatie? Hoe worden zij in de dagelijkse praktijk betrokken bij het beleid? Ook telt mee welke doelen de corporatie zelf heeft en of ze wel alles doet wat in haar vermogen ligt om deze doelen te realiseren. De bevindingen worden zo veel mogelijk meetbaar gemaakt, geanalyseerd, beoordeeld en gerapporteerd volgens een uniforme methodiek. Het visitatierapport is openbaar. De beoordeling van de prestaties heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderstaande tabel is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

Normstelling prestatiebeoordeling

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm,: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."

1.2 De KWH-aanpak van visitaties

ZO Wonen heeft haar prestaties, haar beleids- en bedrijfsproces laten beoordelen op basis van de KWH-Visitiemethode. Deze methode bestaat uit twee delen. Deel I beoordeelt de prestaties van ZO Wonen conform het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0. Dit stelsel worden hieronder nader toegelicht. Deel II geeft concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren vanuit vijf perspectieven: de klant, bewonersparticipatie, belanghouders, intern toezicht en medewerkers. De scores in beide delen zijn gebaseerd op een beoordeling van de prestaties van ZO Wonen door een visitatiecommissie. Meer informatie over samenstelling van de commissie is opgenomen in de bijlagen.

Deel I: beoordeling op basis van het visitatiestelsel "Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties" versie 3.0

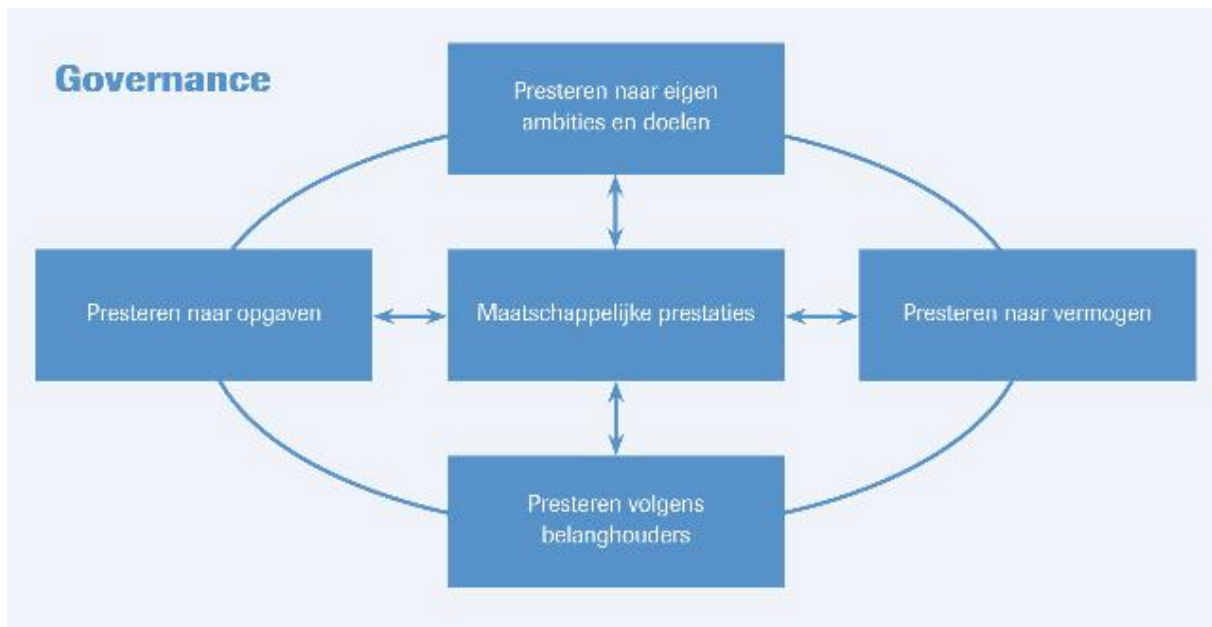
Het onderzoek in deel I van het rapport omvat een beoordeling van geleverde prestaties afgezet tegen vijf ratio's: ten eerste de opgaven in het werkgebied zoals deze zijn vastgelegd in prestatieafspraken en de woonvisie van de gemeente. Daarnaast is gekeken naar de eigen prestaties in relatie tot de doelen en ambities van de corporatie, prestaties volgens belanghouders, het presteren naar (financieel) vermogen en ten slotte de kwaliteit van de besluitvorming/governance (zie figuur 1).

De beoordeling heeft plaatsgevonden op basis van documentanalyses, gesprekken met belanghouders, zoals de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, wijkraden en bewonersvertegenwoordigers. Eveneens is gesproken met interne toezichthouders, directieleden, leidinggevendenden, medewerkers en met de accountant van ZO Wonen.

Als onderdeel van de visitatie heeft ZO Wonen een zelfevaluatie opgesteld en gegevens verzameld over de opgaven in haar werkgebied, haar doelen en ambities en de door haar geleverde prestaties. ZO Wonen diende

alle gegevens te onderbouwen met oorspronkelijke documenten, zoals beleidsplannen en jaarverslagen. Een nadere toelichting op de structuur en werkwijze van deze KWH-Visitatie is opgenomen in de onderzoeksverantwoording in de bijlagen.

Figuur 1. Structuur visitatiestelsel “Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties” versie 3.0

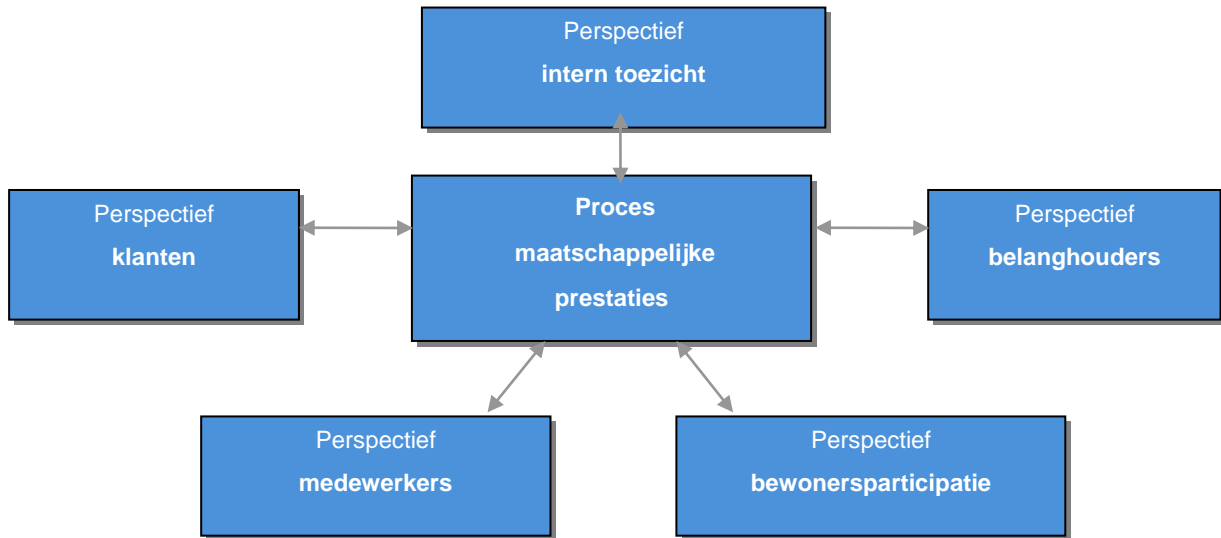


Het visitatiestelsel versie 3.0 gebruikt de uitdrukking *Presteren volgens Stakeholders (PvS)*. KWH is van mening dat het Nederlandse woord *belanghouders* een volwaardig alternatief is en gebruikt daarom de omschrijving *Presteren volgens Belanghouders* en de afkorting *PvB*.

Deel II: de perspectieven van KWH

In het tweede deel van de KWH-Visitatie wordt de waardering van klanten en belanghouders voor het maatschappelijk presteren van de corporatie in beeld gebracht. Deze waardering wordt gemeten met delen van KWH-maatproducten zoals het KWH-Participatielabel, het KWH-Maatschappijlabel en KWH-Huurlabel. De meerwaarde van deel II van het rapport is dat naast het oordeel over prestaties ook een oordeel wordt gegeven over het beleidsproces van de corporatie en de mate waarin belanghouders tevreden zijn hierover aangevuld met de tevredenheid van klanten over de dienstverlening van de corporatie. Doordat gebruik wordt gemaakt van hele concrete normen en meetpunten, geeft het tweede deel van het rapport concrete aanknopingspunten voor leren en verbeteren.

Figuur 2. de perspectieven van KWH in schema



De visitatiecommissie zoekt in deel II verklaringen voor prestaties of het uitblijven daarvan. De sleutel kan bijvoorbeeld liggen in het interne toezicht, in de mate waarin de structuur, de bedrijfsvoering en de cultuur van de werkorganisatie zijn afgestemd op de ambities en externe opgave en uitdagingen van de corporatie, of in de frequentie en de diepgang van het overleg met de belanghouders. De visitatiecommissie kijkt niet alleen naar wat al is bereikt. Ze beoordeelt ook of er voldoende waarborgen zijn voor goed presteren in de nabije toekomst. Het is aan de visitatiecommissie om het presteren in perspectief te plaatsen en te komen tot een wijs en communiceerbaar oordeel.

De beoordeling van ZO Wonen in het tweede deel van dit onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een uitgebreid stelsel van normen en meetpunten. In de onderzoeksverantwoording in de bijlagen is weergegeven hoe de beoordeling tot stand is gekomen.

1.3 Bijzondere aanpak visitatie ZO Wonen

De visitatie van ZO Wonen is in meerdere opzichten bijzonder. In de eerste plaats omdat ZO Wonen actief is in een gebied dat gekenmerkt wordt door een afnemende bevolkingsgroei. Dat vraagt creativiteit en leiderschap om ervoor te zorgen dat de maatschappelijke opgaven in de toekomst ook het hoofd kunnen worden geboden. Tegelijkertijd heeft ZO Wonen in de afgelopen jaren te maken gehad met meerdere bestuurswisselingen, na de fusie in 2005. Sinds het aantreden van de heer Mans zijn veel veranderingen in gang gezet en staan andere zaken nog op stapel. Deze visitatie wil en kan ZO Wonen dan ook gebruiken als hulpmiddel in het verder vormgeven van haar maatschappelijk presteren. Hierbij heeft zij bewust gekozen voor de betrokkenheid van een breed spectrum aan belanghouders. Middels een drietal groepsgesprekken en 22 persoonlijke gesprekken, dan wel face-to-face dan wel telefonisch, is input verkregen van een groot aantal externe partijen. Dit geeft veel waarde en kleur aan het oordeel over het maatschappelijk presteren.

1.4 ZO Wonen en haar werkgebied: een impressie²

ZO Wonen is een corporatie, ontstaan in 2005 door de fusie van de corporaties: Stichting WVS, Woonprofiel en Wonen Schinnen-Onderbanken. ZO Wonen is hoofdzakelijk actief in de regio Westelijke Mijnstreek (gemeenten Sittard-Geleen en Beek) maar bezit en verhuurt ook woningen in de regio's Midden-Limburg (gemeente Echt-Susteren) en Parkstad Limburg (gemeenten Onderbanken en Brunssum). In Brunssum is de rol van ZO Wonen beperkt, omdat zij slechts 25 woningen in deze gemeente bezit. Met circa 15.000 verhuureenheden (woningen evenals overige verhuureenheden) is ZO Wonen een belangrijke speler in de woningmarkt, zeker in de Westelijke Mijnstreek. Naast ZO Wonen zijn hier ook enkele kleine corporaties actief en in beperktere mate een tweetal grote corporaties. De regio's waar ZO Wonen actief is kenmerken zich door een krimpende bevolkingsgroei en vergrijzing. Circa 90% van het woningbezit van ZO Wonen ligt in de Westelijke Mijnstreek. ZO Wonen heeft tweederde deel van de sociale huurwoningen binnen deze regio in eigendom. De ontwikkelingen in de Westelijke Mijnstreek beïnvloeden daarmee in hoge mate het beleid van ZO Wonen. Tot voor kort werden er nog vraagtekens geplaatst bij krimp. Inmiddels is duidelijk dat de bevolking in de Westelijke Mijnstreek afneemt. Als gevolg van de gezinsverdunding blijft het aantal huishoudens tot 2025 nog ongeveer gelijk. Na 2025 krijgt de regio te maken met een behoorlijke afname van het aantal huishoudens. Dat betekent dat naast een afnemend draagvlak voor voorzieningen de regio ook te maken krijgt met een afnemende vraag aan woonruimte. Tegelijkertijd is het van belang de kwaliteit van de bestaande woningen optimaal af te stemmen op de behoeften van de (vergrijzende) bevolking. Vanuit het principe 'één goede woning erbij, één slechte woning eraf' gaan de regio 'van meer naar beter' en wordt krimp omgezet in kans.

Organisatie

De medewerkers van ZO Wonen werken in zes gespecialiseerde afdelingen en met een gescheiden front- en backoffice. De afdelingen zijn Vastgoedontwikkeling, Vastgoedbeheer, Klant, Financieel Beheer, Marketing & Communicatie, Strategie & Beleid en Concern-control. ZO Wonen heeft klantkantoren in Sittard, Geleen, Beek, Schinnen en Susteren. Na de fusie in 2005 heeft ZO Wonen te maken gehad met een aantal bestuurswisselingen, waardoor de fusie tot op heden niet helemaal voltooid is. In 2009 zijn de bestuurstaken tijdelijk waargenomen door Raad van Commissarissen-lid mevrouw M. Ploemen-Christophe. In deze periode is zij teruggetreden uit de RvC en na de benoeming van de huidige directeur-bestuurder, de heer T. Mans, op 1 maart 2010, is zij niet teruggekeerd in de RvC. ZO Wonen kent een eenhoofdig bestuur. De RvC telde na de fusie 10 leden, waarbij afgesproken is om dit aantal in de loop van de jaren geleidelijk terug te brengen naar 5. In de periode 2009-2010 is een fors aantal leden in het kader van het aftredrooster afgetreden. Tegelijkertijd is gewerkt aan vernieuwing waardoor er eind 2010 een raad met een vrijwel nieuwe samenstelling zal zijn. Na de bestuurscrisis van 2009 is naast het opstellen van een (concept)ondernemingsplan een intern cultuurtraject (Anders) gestart. Dit traject is gericht op het anders vormgeven van de professionalisering van de organisatie en verbetering van de kwaliteit van dienstverlening. De verwachting is dat het ongeveer 3 jaar in beslag zal nemen.

Missie

In het conceptondernemingsplan heeft ZO Wonen de kernwaarden voor de organisatie beschreven en nader uitgewerkt. Dit heeft geleid tot de volgende missie:

ZO Wonen is dé betrouwbare partner met passie voor wonen, voor tevreden klanten in een duurzame omgeving.

Belanghouders

ZO Wonen maakt onderscheid tussen partners die van functioneel of strategisch belang zijn voor het realiseren van haar eigen doelen. Met deze laatste partners is vaak een vorm van samenwerkingsovereenkomst afgesloten. Met functionele partners werkt ZO Wonen samen op afzonderlijke onderwerpen. Deelname aan het functionele

² Mede gebaseerd op de door ZO Wonen geschreven Zelfevaluatie, 15 september 2010, versie 0.4.



overleg wordt afgewogen aan de mate waarin ZO Wonen inhoudelijk of functioneel voordeel heeft van de samenwerking.

1.5 Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit twee delen. In deel I worden de prestaties van ZO Wonen beoordeeld op basis van de visitatiemethodiek zoals die wordt beheerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Dit deel toetst vooral de 'harde' prestaties en hoe deze door belanghouders worden gewaardeerd. In hoofdstuk 2 tot en met 5 bespreken wij de prestaties van ZO Wonen vanuit diverse invalshoeken: de opgaven in het werkgebied van ZO Wonen (PnO), de eigen ambities en doelen (PnA/D), de verwachtingen van belanghouders (PvB), de financiële mogelijkheden (PnV). In hoofdstuk 5 worden de kwaliteit van het bestuur en de mogelijkheden tot beïnvloeding van ZO Wonen beoordeeld (Gov).

Deel II verdiept dit beeld door een aantal aanvullende perspectieven te belichten, namelijk dat van de klanten, belanghouders, bewonersorganisaties, intern toezicht en medewerkers. Dit deel belicht meer de 'zachte' kant van ZO Wonen. Er komen vragen aanbod zoals: hoe worden de producten en diensten van ZO Wonen gewaardeerd door haar klanten, hoe beoordelen belanghouders de samenwerking met ZO Wonen, voelen bewonersorganisaties zich voldoende ondersteund en serieus genomen, hoe geeft de Raad van Commissarissen invulling aan zijn rol van toezichthouder en adviseur, krijgen medewerkers voldoende ondersteuning en richting om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke prestaties van de organisatie. Deze vragen komen in deel II aan bod.

2 Presteren naar opgaven (PnO)

2.1 De maatschappelijke opgaven in Beek, Brunssum, Echt-Susteren, Sittard-Geleen, Schinnen, en Onderbanken

In het kader van de eigen prestatie-evaluatie levert de corporatie een overzicht aan van opgaven in het werkgebied op elk van de prestatievelden. Per prestatieveld benoemt de corporatie de opgaven, geeft aan waar (in welke documenten) we deze opgaven kunnen terugvinden en in welke mate prestaties zijn gerealiseerd die bijdragen aan een oplossing voor deze opgaven.

Maatschappelijke opgaven op het terrein van wonen -maar dat geldt voor alle opgaven in de publieke sector- zijn moeilijk objectief te maken. Voor het beoordelen van de prestaties naar opgaven hebben we daarom aansluiting gezocht bij prestatieafspraken die tussen ZO Wonen en de gemeenten zijn vastgesteld.

ZO Wonen is werkzaam in de Westelijke Mijnstreek, 90% van het bezit ligt in deze regio, de overige 10% ligt in Midden-Limburg en Parkstad Limburg. Deze gebieden kampen met een afnemende bevolkingsgroei en vergrijzing. De kwaliteit van de bestaande voorraad woningen in de regio moet zijn afgestemd op de specifieke behoeften van een krimpende en verouderende bevolking. Duurzaamheid is ook een onderdeel van de kwaliteit van de woningen. Waarborgen van betaalbaarheid voor de doelgroep betekent dat naast de huurlasten ook gekeken wordt naar de energielasten van een woning.

2.2 Presteren naar Opgaven (PnO): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten we toe hoe de scores op de Prestaties naar Opgaven tot stand komen. De maatschappelijke opgaven zijn ontleend aan gemeentelijke beleidsnota's en de prestatieafspraken die ZO Wonen heeft afgesloten met de gemeente Beek, Echt-Susteren, Schinnen, Sittard-Geleen, Onderbanken. Voor de gemeente Brunssum heeft ZO Wonen geen prestatieafspraken met de gemeente gemaakt, omdat zij in die gemeente beperkt bezit heeft.

PnO: Oordeel van de visitatiecommissie

	Prestatieveld	Beoordeling
1	Beschikbaarheid	5,5
2	Betaalbaarheid	6,0
3	Bijzondere doelgroepen	6,3
4	Leefbaarheid	5,5
5	Bouwproductie	4,8
6	Stedelijke vernieuwing	5,0
7	Energie en duurzaamheid	6,0
8	Overige opgaven	6,5
	Totaal	5,7

Beschikbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
1	Beschikbaarheid	De doelgroep van beleid, zoals vastgesteld in het BBSH, voldoende slaagkansen en keuzemogelijkheden bieden op de woningmarkt. Ook gelet op de ontwikkeling van de aandachtsgroep (afname).	ZO Wonen wijst de woningen met een huurprijs kleiner dan de 2de aftoppingsgrens met voorrang toe aan huishoudens met een inkomen tot de oude ziekenfondsgrens. Bij 65-plussers doen ze dit voor de woningen met een huurprijs tot de huurtoeslaggrens. Zo zijn in 2006 1068 woningen aan de BBSH-doelgroep verhuurd. In 2007, 2008 en 2009 was dit respectievelijk: 1274, 1254 en 1171 verhuringen.
			Door inzicht in de omvang van de kernvoorraad nu en ook op de langere termijn kan ZO Wonen garanderen dat er voldoende sociale huurwoningen beschikbaar zijn (SVB 2010).
		De opgave is: eigen woningbezit dient gestimuleerd te worden vooral onder starters, waarbij deze woningen, ook gezien de regionale markt wel een toekomstwaarde moeten hebben. Om die reden zijn in de prestatieafspraken met de gemeenten aantallen woningen afgesproken die verkocht worden. Totaal gepland t/m 2009 = 528 Totaal gepland 2010 = 114 (helft is 57)	Vanwege de onzekere economische situatie van de afgelopen jaren is het merkbaar dat de verkoopaantallen afnemen. Er worden gerichte acties uitgezet om de verkoopprogramma's te realiseren. Daarmee komt er weer nieuw aanbod beschikbaar voor de (startende) woningzoekende. Totaal gerealiseerd t/m 2009 = 400 Totaal gerealiseerd t/m juli = 45
		Score	5,5

Toelichting:

- > Er zijn op zich voldoende woningen beschikbaar voor de doelgroep (90% volgens CFV 2009). Echter, uit de geleverde prestaties is het onbekend wat er op het terrein van slaagkansen en keuzevrijheid aan prestaties is geleverd, ten opzichte van de opgave.
- > Wat betreft de stimulans van eigen woningbezit is er een afwijking van de verkoopaantallen t/m 2009 van 24% minder dan afgesproken. Ook lag ZO Wonen half 2010 nog niet op een zekere koers van het realiseren van de planning 2010. Hiermee scoren ze onvoldoende op de prestaties. In de prestatie-evaluatie is wel aangegeven dat de huidige economische situatie hierbij een rol speelt.
- > De twee genoemde opgaven worden gewaardeerd met respectievelijk een 6,0 en een 5,0.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
2	Betaalbaarheid	Conform BBSH dienen corporaties ervoor te zorgen dat er voldoende betaalbare woningen zijn voor de kwetsbare doelgroepen in de samenleving.	ZO Wonen heeft in 2009 en 2010 haar bezit laten taxeren om op deze wijze te kunnen bepalen of zij met haar huurniveaus nog aansluit op de markt. Door onderscheid te maken in voorraad beneden de 2de aftoppingsgrens (waar afgetopt wordt) en voorraad daarboven is de betaalbaarheid gegarandeerd.
			ZO Wonen accepteert onrendabele toppen van max. € 50.000,-- om de betaalbaarheid (en beschikbaarheid) van de sociale woningvoorraad te kunnen garanderen. Dit doet zij door een afslag op de kostprijsuur toe te passen tot een niveau dat past binnen de huurtoeslag.
		Score	6,0

Toelichting:

- > ZO Wonen heeft volgens haar recente inventarisatie voldoende betaalbare woningen. Echter, hier lijkt niet op gestuurd te zijn. Terugkijkend voldoet de prestatie aan de norm, 7.
- > De onrendabele top van max. € 50.000,-- is een recente afspraak en er is geen duidelijkheid/hardheid over de geleverde prestatie. De intentie is positief en geeft vertrouwen voor de toekomst. Het deelcijfer hiervoor is een 5,0.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	De partijen in de Westelijke Mijnstreek stellen binnen de kaders van het Uitvoeringsprogramma WWZ alsmede de Koploperspilot, de bewoners in staat zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.	De realisatie van diverse nieuwbouw zoals: 18 seniorenappartementen Hertenwei, Beek, opgeleverd in 2008; Proosdijveld, Beek nog in voorbereiding, 66 appartementen Zilverlinde, Geleen opgeleverd in 2008, alsook aanpassing van bestaande voorraad zoals Odaflat: start uitvoering in 2008; opgeleverd april 2010. Tevens door renovatie en/of opplussen woningen toegankelijk gemaakt voor ouderen en gehandicapten zoals eerste vier woonlagen i.k.v. Wmo van Eisenhowerflat 1, opgeleverd in 2009/2010.
		Huisvesting statushouders (regulier en	ZO Wonen presteert jaarlijks sterk

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
		pardonregeling).	verschillend op deze opgave. In 2009 is de reguliere opgave bijvoorbeeld ruim gehaald, maar niet de huisvesting voor de generaal pardonregeling. Voor andere jaren zijn niet alle aantallen qua opgave bekend, wel zijn gerealiseerd 2006, 2007,2008; resp. 12, 91, 142. En in 2010 tot 1 juli op circa 1/3 van de taakstelling. Als reden voor onderpresteren geeft ZO Wonen aan dat er veel weigeringen zijn, omdat veel statushouders niet in Zuid-Limburg willen wonen.
		Woonwagens	ZO Wonen voert het beheer en onderhoud van verschillende woonwagenlocaties. In de gemeente Beek zijn de standplaatsen in eigendom, in de overige gemeenten voert ZO Wonen het beheer. In de gemeenten Echt-Susteren, Sittard-Geleen en Schinnen zal in 2011 bekeken worden of ZO Wonen de woonwagenlocaties wil overnemen. ZO Wonen staat hier in beginsel, maar wel onder duidelijke voorwaarden, niet negatief tegenover. (Oorspronkelijk gepland in 2010, maar bij de halfjaarlijkse evaluatie verschoven naar 2011).
		Score	6,3

Toelichting:

- > Onbekend is de of de geleverde prestaties in verhouding staan met de opgave op het gebied van 'zo lang mogelijk thuis blijven wonen' en de huisvesting van statushouders en personen die vallen onder de pardonregeling, omdat deze onvoldoende is gekwantificeerd of toegelicht met een kwalitatieve onderbouwing. Wel is er een prestatie geleverd, dit waardeert de commissie met een voldoende.
- > ZO Wonen heeft een aantal woonwagenlocaties in bezit. Echter zij heeft aangegeven in de toekomst de overname van standplaatsen van de gemeente kritisch te beoordelen. Voorlopig zijn de overnames in de gemeenten Echt-Susteren, Sittard-Geleen en Schinnen op de langere baan geschoven.
- > Respectievelijk scoren de onderdelen: 6,0 - 6,0 - 7,0.

Leefbaarheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
4	Leefbaarheid	Het realiseren van een prettige woonomgeving door de continuerende inzet van huismeesters, toezichthouders en buurtbeheerders die toezien op rust, orde en netheid.	ZO Wonen heeft in 2007 en 2008 in verschillende wijken geïnvesteerd in de leefbaarheid door de inzet en financiering van huismeesters, inzet en werving van toezichthouders en buurtbeheerders.
		Het verhogen van de sociale leefbaarheid in de wijk Stadbroek door een integrale aanpak: in 2010 dient een verkenning en analyse van de omvang van de leefbaarheidsproblemen plaats te vinden. Vervolgens wordt er een sociaal uitvoeringsprogramma opgesteld.	In gezamenlijkheid met haar partners in de wijk Stadbroek heeft ZO Wonen opdracht verstrekt aan PC Kwadraat t.b.v. de sociale aanpak in Sittard-Oost. ZO Wonen draagt hierin 50% van de kosten bij. PW Kwadraat is in 2010 gestart met de opdracht.
		In het kader van de stadsdeelplannen en de succesvolle uitvoering van de actieprogramma's vindt er regelmatig overleg plaats met gemeente en andere partners en bewoners.	ZO Wonen neemt actief deel aan overleggen, zoals wijkplatforms, bewonerscommissies, huurdersorganisaties maar ook overleg met politie (wijkagenten), maatschappelijk werkers, opbouwwerkers en jongerenwerkers. Hierbij neemt ZO Wonen vaak zelf het initiatief.
		In het kader van de sociale leefbaarheid een bijdrage leveren aan de realisatie en exploitatie van 3 wijksteunpunten in Oirsbeek, Amstenrade en Schinnen.	ZO Wonen heeft met gemeente Schinnen en de zorg en welzijnspartners in 2010 de overeenkomsten getekend voor de realisatie en exploitatie van de wijksteunpunten in Oirsbeek, Amstenrade en Schinnen. ZO Wonen levert een financiële bijdrage van € 2000,- per jaar per steunpunt.
		Score	5,5

Toelichting:

- > De prestaties en in een aantal gevallen ook de opgaven zijn op het terrein van Leefbaarheid geformuleerd als input. Niet duidelijk is wat het resultaat is van overleggen en inzet van medewerkers. Formeel wordt voldaan aan de doelstelling, maar het maatschappelijk effect is niet inzichtelijk gemaakt.
- > De tweede en vierde geformuleerde opgaven zijn van zeer recente aard. Er is nog nauwelijks tot geen prestatie geleverd. De items hebben daarbij betrekking op één stadsdeel of gemeente en zijn daarbij maar beperkt representatief voor het hele werkgebied.
- > De verschillende opgaven zijn gewaardeerd met een 6,0 – 5,0 – 6,0 – 5,0.

Bouwproductie

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
5	Bouwproductie	De regionale woningmarkt aantrekkelijk houden door vooral te investeren in de kwaliteit van de woning en woonomgeving. Kwantitatief zal volgens het adagio 1 erbij = 1 eraf gewerkt moeten gaan worden en krijgt inbreiding/herstructurering voorrang voor uitbreiding. ZO Wonen formuleert deze opgave concreet als volgt: in 2006 op te leveren; 122 In 2006 te slopen: 107 vhe; in 2007 op te leveren: 120 vhe; in 2007 te slopen: 118 vhe; in 2008 op te leveren: 149 vhe; in 2008 te slopen: 189 vhe; in 2009 op te leveren: 207 vhe; in 2009 te slopen: 119 vhe; in 2010 op te leveren: 266 vhe; in 2010 te slopen: 109 vhe.	ZO Wonen heeft de afgelopen jaren actief gesloopt en nieuwbouw gepleegd. Dit zowel in de Hot Spots als in meer op zich zelf staande ontwikkelingen. Zo zijn er in 2006 86 woningen gesloopt en 73 gerealiseerd. In 2007 54 gesloopt en 124 gerealiseerd. In 2008 88 gesloopt en 208 gerealiseerd. In 2009 45 gesloopt en 21 gerealiseerd. In 2010 (tot 1 juli) 232 opgeleverd. Daarnaast eveneens actief uitvoering gegeven aan het verbeteren van de voorraad middels renovatie.
		In een woningmarkt gekenmerkt door sterke afname van de bevolking, veroorzaakt door vergrijzing en ontgroening invulling geven aan de woonbehoeften van de consumenten en deze een prettig woonklimaat te bieden. Hierbij dienen duidelijke afspraken gemaakt worden ten aanzien van de omvangrijke investeringsopgave en is het niet wenselijk dat er een behoudende strategie gevolgd wordt ten aanzien van het opwaarderen van de regio.	ZO Wonen heeft een duidelijke gebiedsvisie geformuleerd voor 8 prioritaire gebieden in de regio. Deze visie heeft zij samen met andere onderleggers vertaald in een concreet renovatie-, sloop- (met daarbij een spreiding van de opgave tot 2030) en nieuwbouwprogramma in het SVB. Hierbij houdt zij expliciet rekening met de vraag of de opgaven financieel haalbaar zijn. Hierover treedt zij ook in overleg met stakeholders om te komen tot een duidelijk instrumentarium (op regionale schaal), zodat er een eerlijke verdeling plaatsvindt van het 'zoet' en het 'zuur' van de grote investeringsopgave. Een eerste start is de sociale grondprijs die ZO Wonen en Sittard-Geleen overeengekomen zijn.
		Score	4,8

Toelichting:

- > De afwijking van de sloopafspraken is -49% en van de nieuwbouw is -29% tot en met 2009. Wat betreft 2010 is de afwijking van de sloop 100% en van de nieuwbouw +75%. De commissie weegt de 1 nieuwbouw op 1 sloopverhouding niet mee in haar oordeel. Dit zijn een discussie en afspraak die recent gevoerd en gemaakt zijn, de plannen van sloop en nieuwbouw zaten al in de spreekwoordelijke pijplijn. Voor de nabije toekomst is dit wel een belangrijk aandachtspunt. Het cijfer voor dit onderdeel is een 4,5.

- > ZO Wonen heeft een duidelijke gebiedsvisie ontwikkeld, zij het van recente datum. Echter, deze vertaling (mede) van de Woonmilieuvisie voor de gehele Westelijke Mijnstreek heeft geen vertaling gevonden voor de gemeenten buiten Sittard-Geleen. Dit waardeert de commissie met een 5,0.

Stedelijke vernieuwing

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	Op basis van de regionaal ontwikkelde woonvisie met een gebiedsgerichte aanpak invulling geven aan de transformatieopgave (herstructurering, minder sociale huur, aanpassing kwalitatief programma) om de regio aantrekkelijk en kansrijk te laten blijven.	ZO Wonen heeft voor de acht prioritaire gebieden (de HOT SPOTS) een aangepast (o.b.v. onder meer regionale doelen) meerjarige herstructureringsopgave geformuleerd en geeft hier in de volgende gebieden momenteel al concreet invulling aan: gebied TASs: sloop fase 1, gebied Lindenheuvel: sloop loopt momenteel, gebied Stadbroek: deels gesloopt, nieuwbouw gerealiseerd en in uitvoering, Limbrichterveld: renovatie Eisenhowerflat grotendeels gerealiseerd, planontwikkeling voor Spoorkolonie loopt. Dit onder meer op basis van de door haar geformuleerde visie op een toekomstbestendige en prettige woonwijk. ZO Wonen vraagt de gemeente Sittard-Geleen bij het opstellen van de gemeentelijke structuurvisie de ZO Woonvisie te betrekken.
		Transformatie van de regio Parkstad Limburg waar door middel van herstructurering een kwalitatieve impuls wordt gegeven aan de regio.	ZO Wonen is in overleg met gemeente Onderbanken om te komen tot een masterplan voor de gebieden waar zij bezit heeft: Bingelrade, Jabeek en Merkelbeek. Dit zodat er een Masterplan kleine kernen oftewel een concreet uitvoeringsprogramma komt voor deze kleine kernen.
		Score	5,0

Toelichting:

- > ZO Wonen heeft een eigen woonvisie opgesteld en is op 7 van de 8 prioritaire gebieden gestart met ten uitvoer brengen van sloop/nieuwbouw (in verschillende fases). Deze visie is alleen Sittard-Geleen, terwijl regionaal een opgave ligt. Dit waardeert de commissie met een 6,0.
- > De afspraak over de transformatie van Parkstad dateert van 2009, maar er is nog geen prestatie geleverd, zelfs geen concreet plan (masterplan). De gemeente heeft hier ook een rol in, er is sprake van een zekere afhankelijkheidsrelatie. Daarentegen is er ook geen eigen visie geformuleerd vergelijkbaar met de visie op Sittard-Geleen. Daarom wordt dit aspect gewaardeerd met een 4,0.

Energie en Duurzaamheid

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	Een bijdrage leveren in het verminderen van het gebruik van fossiele brandstoffen, Co2 reductie.	ZO Wonen participeert als toekomstig afnemer in het project Groene Net, waarbij gebruik wordt gemaakt van restwarmte van DSM.
			ZO Wonen heeft hier actief beleid op gevoerd: waaronder het instellen van energieteams in de wijk die gratis advies verstrekken aan bewoners ten aanzien van energiebesparende voorzieningen, de realisatie van diverse projecten zoals aanbrengen van kunststof kozijnen met isolerende beglazing, aanbrengen van warmtepompen en ultrahoogrendementsketels, plaatsen van zonneboilers, totstandkoming van een duurzaamheidsambitie met daarin een hogere ambitie dan vanuit wetgeving noodzakelijk is. Tot slot is er ook inzicht in de EPC-scores en zijn er varianten opgesteld om deze te verbeteren.
		Score	6,0

Toelichting:

- > ZO Wonen heeft nog geen geformuleerde opgave en ambitie op het terrein van duurzaamheid (beleidsdocument zal eind 2010 worden opgesteld). Wel zijn diverse acties ondernomen. De visitatiecommissie waardeert deze inzet van ZO Wonen, met name waar het gaat om energieteams en energiebesparende maatregelen met een voldoende.

Overige opgaven

	Prestatieveld	Opgaven	Prestaties
8	Overige opgaven	Blijvend investeren in het vergroten van de klanttevredenheid.	Onderzoek uitvoeren naar een klantcontactcentrum om de dienstverlening te vergroten, laat zich beoordelen op de labelonderdelen van het KWH-Huurlabel en besteedt aandacht aan het vergroten van de keuzemogelijkheden van de klant middels onder meer het bijgestelde ZAV-beleid.
			De wijze van woonruimteverdeling (wrv) moet aan blijven sluiten bij de kritische consument, na aanpassing van het wrv-systeem in

Prestatieveld		Opgaven	Prestaties
			2008, zal in 2012 bekeken worden of verdere keuzevrijheid de klanten beter kan faciliteren in hun zoektocht naar een geschikte woning. Dit door een regionaal wrv-systeem gezamenlijk met alle corporaties waarbinnen meerdere aanbodmodellen zijn opgenomen.
		Score	6,5

Toelichting:

- > Blijvend investeren in klanttevredenheid komt als expliciet doel uit het recente (nog in concept zijnde) ondernemingsplan. Maar in de afgelopen jaren is de klanttevredenheid regelmatig gemeten via het KWH-Huurlabel (met uitzondering van 2009 om moverende redenen) en is het ZAV-beleid nader uitgewerkt.
- > ZO Wonen laat zien dat het woonruimteverdeelsysteem periodiek herijkt wordt en aangepast aan de wensen en eisen van de gebruikers. Concreet is er een prestatie geleverd in 2008 en een voorgenomen actie in 2012. ZO Wonen werkt in alle gemeenten en samen met andere wcp's in de westelijke Mijnstreek met 1 wrv-systeem.
- > De prestaties voldoen bijna aan de opgave en worden daarom gewaardeerd met een 6,5.

2.3 Presteren naar Opgaven (PnO): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven die zich in het werkgebied en voor zover relevant ook landelijk en regionaal voordoen.	6,8
II.1 De corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht in lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/of kwalitatieve variabelen uiteengezet.	7,0
II.2 De corporatie brengt de ontwikkeling van -voor het beleid- relevante en/of beïnvloedbare omgevingsvariabelen (zie II.1) systematisch en periodiek in beeld.	6,6

Toelichting:

- > Via prestatieafspraken met gemeenten en de activiteitenoverzichten per gemeente van ZO Wonen zelf heeft de corporatie inzicht in de opgaven. Hierbij valt op de prestatieafspraken veel kwalitatief en weinig kwantitatief zijn en per gemeente verschillend qua inhoud. Hierdoor is de concrete opgave niet makkelijk te beoordelen. Ook onderzoeken als de Woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek draagt bij aan kennis en inzicht ten aanzien van de opgaven.
- > ZO Wonen heeft de beschikking over een veelheid aan informatiebronnen en onderzoeken. Slechts enkelen monden uit in een concreet plan of helder beeld wat de informatie voor consequenties heeft. Zo zijn er diverse onderzoeken regionaal niveau voor de langere termijn. Ook is er een globale benadering van een woningmarktonderzoek, maar op onderdelen raakt aandacht voor gebieden zoek, zoals leefbaarheid (ondanks de gemeentelijke monitor van Sittard-Geleen). Noemenswaardig is dat begin 2010 op het terrein van duurzaamheid een helder beeld en doelen is neergezet door een externe partij op initiatief van ZO Wonen.

2.4 Presteren naar Opgaven (PnO): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie vertaalt de opgaven naar concrete doelen op de prestatievelden en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld. De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen benodigd is.	6,2
III.1 De corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet.	6,5
III.2 De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	5,0
III.3 De corporatie geeft aan welke samenwerking met andere organisaties en partijen nodig is, zowel voor het hele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.	7,0

Toelichting:

- > Via prestatieafspraken met gemeenten en de activiteitenoverzichten per gemeente van ZO Wonen zelf worden doelen vertaald in interne actieplannen. De prestatieafspraken hebben veelal het karakter van een 'streven'. De bouwproductie is vaak wel kwantitatief weergegeven, maar bijvoorbeeld betaalbaarheid en beschikbaarheid komt niet (kwantitatief) aan de orde. Een recent uitwerkingsplan (februari 2010) op het terrein van duurzaamheid geeft richting en prioriteiten aan op dit terrein.
- > De prioritering in het totaal van opgaven is niet helder, want er is geen totaaloverzicht van alle afspraken en activiteiten. Ook ontbreekt een langetermijnvisie voor het totale gebied waaraan prioriteiten ontleend kunnen worden. De in 2010 opgestelde/afgeronde ZO Woonvisie is positief, echter alleen gericht op de gemeente Sittard-Geleen. Bijvoorbeeld Echt-Susteren en Schinnen ontbreken. De optelsom van activiteiten lijkt vooral geleid door initiatieven vanuit de omgeving dan door prioriteitstelling van ZO Wonen zelf.
- > In de activiteitenoverzichten worden de belanghouders benoemd waar mee samenwerking is, of waar samenwerking mee gezocht wordt.

2.5 Presteren naar Opgaven (PnO): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven op de prestatievelden en trekt daaruit conclusies.	4,5
IV.1 De corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd.	5,0
IV.2 De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.	4,0

Toelichting:

- > Binnen de meetperiode zijn geen (schriftelijke) evaluaties aangetroffen, wel is uit gesprekken gebleken dat (niet systematisch) over projecten/uitvoering gesproken is. Van expliciet meten en beoordelen is geen sprake. In het kader van het overleg met de gemeenten waar ZO Wonen actief is worden de prestatieafspraken jaarlijks besproken; hiervan zijn echter geen verslagen beschikbaar behalve voor 2010. In het jaarverslag wordt wel aandacht besteed aan met welke gemeenten hoe vaak overlegd is en de onderwerpen die besproken zijn. Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat geen sprake is geweest van inhoudelijk stevig evalueren. In 2010 hebben de eerste evaluaties met gemeenten plaatsgevonden, deze vallen echter buiten de meetperiode.
- > In de diverse documenten zijn geen verbeteracties geformuleerd, ook niet op projectniveau.



2.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven (PnO)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	5,7
II Kennis en inzicht	10%	6,8
III Planning	10%	6,2
IV Monitoring	10%	4,5
Totaal		5,7

Toelichting

- > ZO Wonen is werkzaam in een gebied waar volkshuisvestelijk een flinke uitdaging ligt, namelijk krimp. Dit wordt mede veroorzaakt door dubbele vergrijzing; ouderen worden ouder en jongeren trekken weg. Het migratiecijfer voor de regio is daardoor negatief. Deze ontwikkeling neemt op veel terreinen vraagstukken met zich mee.
- > Met de verschillende gemeenten maakt ZO Wonen prestatieafspraken, hieraan koppelt zij voor zichzelf ook activiteitenoverzichten. Daarbij zijn diverse onderzoeken uitgevoerd naar ontwikkelingen op de woningmarkt. De expliciete verbinding hiertussen lijkt echter te hebben ontbroken de afgelopen vier jaar. Hierdoor presteert ZO Wonen over de afgelopen vier jaar telkens net wel of net niet voldoende op de prestatievelden.
- > Het ontbreken van goede monitoring en evaluatie speelt hierin volgens de commissie ook een belangrijke rol. In juli 2010 (net buiten de meetperiode) is hier wel een eerste aanzet voor gegeven.

3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

3.1 Missie en ambities

De missie van ZO Wonen luidt³:

ZO Wonen is dé betrouwbare partner met passie voor wonen, voor tevreden klanten in een duurzame omgeving.

In de periode 2007-2009 was de missie als volgt geformuleerd⁴:

ZO Wonen

- *is een onderneming met een maatschappelijk doel op het gebied van wonen*
- *levert passende producten en diensten voor het behoud van een vitaal en leefbaar woonmilieu en*
- *richt zich daarbij met voorrang op mensen met weinig keuzemogelijkheden.*

3.2 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): I Prestaties

In onderstaand overzicht lichten wij toe hoe de scores op de Prestaties naar eigen Ambities en Doelen tot stand komen. Het overzicht is door ZO Wonen aangeleverd en door de commissie getoetst.

Op basis van de geleverde prestaties in verhouding tot de eigen doelen en ambities van ZO Wonen komt de visitatiecommissie tot de onderstaande beoordeling.

PnA/D: Beoordeling prestaties naar eigen doelen en ambities

Prestatieveld		Beoordeling
1	Beschikbaarheid	7,0
2	Betaalbaarheid	6,0
3	Bijzondere doelgroepen	5,3
4	Leefbaarheid	6,5
5	Bouwproductie	5,0
6	Stedelijke vernieuwing	6,5
7	Energie en duurzaamheid	6,0
8	Overige opgaven	6,5
Totaal		6,1

Beschikbaarheid

Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
1	Beschikbaarheid	ZO Wonen zorgt voor voldoende kernvoorraad zodat de BBSH-doelgroep blijvend gehuisvest kan worden.
		ZO Wonen wijst de laatste jaren 90% van de gereguleerde voorraad toe aan de BBSH-doelgroep.
		ZO streeft ernaar in 2008 het woonruimteverdelingssysteem te actualiseren.
		Invoering van een nieuw woonruimteverdelingssysteem per 1 oktober 2008 in gezamenlijkheid met Stichting Maaskant Wonen en Woningstichting Urmond.
	Score	7,0

³ Concept januari 2010, Ondernemingsplan ZO Wonen; Passie voor Wonen.

⁴ December 2007, Missie - Visie ZO Wonen; Ruimte voor kansen.

**Toelichting:**

- > Beide doelstellingen zijn blijkens de verantwoording hierover gerealiseerd, en worden gewaardeerd met een 7,0.

Betaalbaarheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
2	Betaalbaarheid	ZO Wonen stelt de betaalbaarheid en beschikbaarheid van haar bezit als randvoorwaarde. Binnen de grote opgave die zij voorstaat en de extra lasten zoals de Vogelaarheffing, vpb-belasting en een inflatievolgend huurbeleid streeft zij naar eerlijke huurwaardes (kwaliteit vs prijs), waarbij waar nodig afgetopt wordt op de huurwaarde indien de betaalbaarheid in het geding komt.	Op basis van de prognoses realiseert ZO Wonen in 2009 een meeropbrengst van circa € 245.000,-- die zij inzet voor haar grote herstructureringsopgave. Dit leidt niet aanwijsbaar tot een afname in de vraag naar woningen van ZO Wonen, waarmee de betaalbaarheid dus gegarandeerd blijft.
		Score	6,0

Toelichting:

- > Volgens CiP 2009 is het aantal woningen goedkoop segment 25,5% en in het betaalbare segment 69,2%. De commissie heeft geen systematisch beleid kunnen achterhalen op dit terrein.

Bijzondere doelgroepen

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
3	Bijzondere doelgroepen	ZO Wonen zet zich actief in voor de bijzondere doelgroepen zoals ouderen en gehandicapten (lichamelijk en/of geestelijk). Hiertoe realiseert zij een groot aantal projecten die variëren van levensloopbestendige nieuwbouw, de realisatie van wooncomplexen tot het opplussen van bestaande woningen. Totaal doel in meetperiode was 550 vhe, volgens opgave ZO Wonen.	Totaal opgeleverd in meetperiode is 220 vhe, volgens opgave ZO Wonen.
		ZO Wonen huisvest een deel van de bijzondere aandachtsgroepen in de reguliere huisvesting zodat zij leren zelfstandig te wonen.	ZO Wonen heeft in 2007 twee samenwerkingsovereenkomsten ondertekend met instellingen voor maatschappelijke opvang en begeleiding (MOV en RIMO/Partners in Welzijn). ZO Wonen verzorgt de huisvesting en de instellingen de praktische woonbegeleiding. Waarbij PIW ingeschakeld kan worden voor psychosociale begeleiding. Zowel in 2008 als 2009 heeft ZO Wonen hierin 5 woningen verhuurd.
			Door aanpassingen in het woonruimteverdelingssysteem,

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
			waarbij het onderscheid tussen starters en doorstromers is vervallen, geeft ZO Wonen starters meer keuzevrijheid. Verder realiseert ZO Wonen in het kader van het ketendenken en het op gang brengen van de doorstroming in de nieuwbouw levensloopbestendige woningen. Op deze wijze kunnen ouderen doorstromen en komt woningbezit voor de starters op de woningmarkt beschikbaar.
		Score	5,3

Toelichting:

- > De afwijking van de realisatie van nieuwbouw voor bijzondere doelgroepen bedraagt -59%, dit betekent flink onderpresteren op dit gebied. De zekere mate van afhankelijkheid van derden in dit kader weegt mee ten gunste van het oordeel, daarom een 4,0
- > Het huisvesten van een deel van de bijzondere doelgroepen in reguliere huisvesting is pas in 2010 als expliciet doel gesteld. Wel zijn er prestaties geleverd op dit terrein in 2007/2008. Onbekend is of wordt voldaan aan de behoefte. Er is geen hard bewijs in de stukken te vinden. De geleverde prestaties waarderen we met een deelcijfer 6,0.
- > Of de aanpassing van het woonruimteverdeelsysteem ook daadwerkelijk leidt tot meer keuzevrijheid voor starters is niet aangetoond. Het is een sterke input prestatie, het extern effect kunnen we niet vaststellen. Voor de input krijgt ZO Wonen een 6,0 op dit onderdeel.

Leefbaarheid

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
4	Leefbaarheid	ZO Wonen stimuleert het ontmoeten van bewoners en investeert in het geloof van bewoners in 'eigen kracht' .	ZO Wonen participeerde of leverde in de afgelopen jaren een bijdrage aan: Dag van de wijk elkaar leren kennen, droeg bij aan onder meer speeltuin, voetbalactiviteiten, straatfeest, droeg bij aan straatspeeldag, nam deel aan kerstviering, nam actief deel aan diverse wijkplatforms, droeg bij aan wijkblad en wijkmarkt.
		ZO Wonen streeft naar het verbeteren van de leefbaarheid in haar woningbezit d.m.v. herstructurering. Hierbij focust zij zich allereerst op de acht prioritaire gebieden of hot spots.	ZO Wonen is ten aanzien van de acht hot spots in verschillende fases van ontwikkeling. Twee voorbeelden: bij deelgebied Thienbunder van hot spot TASs is 94% van de gezinnen verhuisd, verder voor geheel TASs een intentieovereenkomst getekend, zijn beheersmaatregelen getroffen

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
			<p>en is een groot deel van de te slopen woningen al gesloopt. Bij Stadbroek (Molenbeek) zijn verschillende nieuwbouwprojecten gerealiseerd (zoals 33 huurwoningen en een woongebouw voor 17 cliënten RIBW), is gestart met verkoop van particuliere kavels en zijn de projectontwikkelaars gestart met de verkoop van 60 koopwoningen. ZO Wonen geeft leegkomende woningen in de hot spots in bruikleen aan Camelot. Zo blijft de buurt leefbaar voor bewoners die nog niet verhuisd zijn.</p>
		Score	6,5

Toelichting:

- > ZO Wonen draagt op verschillende wijzen bij aan sociale activiteiten in het hele werkgebied. In het jaarverslag 2008 is hiervan bijvoorbeeld een uitgebreid overzicht opgenomen, waardering een 7,0. Of hiermee het gestelde leefbaarheidsdoel gerealiseerd wordt is niet inzichtelijk gemaakt.
- > ZO Wonen heeft een eigen woonvisie opgesteld en is op 7 van de 8 prioritaire gebieden gestart met tenuitvoerbrenging van sloop/nieuwbouw (verschillende fases). Deze visie is alleen Sittard-Geleen, terwijl regionaal een opgave ligt. Een concrete doelstelling is niet geformuleerd. Daarom het deelcijfer 6,0.

Bouwproductie

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
5	Bouwproductie	<p>ZO Wonen wil een concurrerend en aantrekkelijk product kunnen bieden aan haar klanten, hiertoe sloopt ze bezit en vervangt dit met kwalitatief goede woningen. Zij formuleert deze ambitie per jaar als volgt: In 2006 op te leveren 16 vhe, Echt-Susteren; 7 vhe, Schinnen; 87 vhe, 12 wooneenheden, Sittard-Geleen. In 2006 te slopen: 62 vhe, Echt-Susteren; 15 vhe, Schinnen; 30 vhe, Sittard-Geleen. In 2007 op te leveren: 20 overige eenheden, Beek; 68 vhe, 32 wooneenheden, Sittard-Geleen. In 2007 te slopen: 118 vhe, Sittard-Geleen. In 2008 op te leveren: 18 vhe, Beek; 33 vhe, Echt-Susteren; 25 vhe, Schinnen; 42 vhe, 31 wooneenheden, Sittard-Geleen. In 2008 te slopen: 189 vhe, Sittard-Geleen. In 2009 op te leveren: 21 vhe, Echt-Susteren; 174 vhe, 12 wooneenheden, Sittard-Geleen. In 2009</p>	<p>In 2006 opgeleverd: 16 vhe Echt-Susteren; 8 vhe Schinnen; 36 + 13 koopvhe, Sittard-Geleen. In 2006 gesloopt: 14 vhe, Sittard-Geleen; 54 vhe +18 vhe, Susteren. In 2007 opgeleverd:20 zorgeenheden, Beek; 68 vhe + 18 koop vhe + 18 zorgeenheden, Sittard-Geleen; In 2007 gesloopt: 54 vhe, Sittard-Geleen; In 2008 opgeleverd: 51 vhe + 66zorgvhe Sittard-Geleen; 18 vhe Beek; 25 vhe + 19 zorgvhe, Schinnen; 29 vhe, Susteren. In 2008 gesloopt: 88 vhe, Sittard-Geleen; In 2009 opgeleverd: 21 vhe Susteren ; In 2009 zijn verder nog in uitvoering: 42 vhe. In 2009 gesloopt: 45 vhe , Sittard; In 2010 opgeleverd (tot juli 2010): 50 vhe, Susteren; 157 vhe Odaflat,+ 5 vhe + 20 zorgunits Petrus & Paulus.</p>

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
		te slopen: 119 vhe, Sittard-Geleen. In 2010 op te leveren: 266 vhe, Sittard-Geleen. In 2010 te slopen: 109 vhe, Sittard-Geleen.	
		Score	5,0

Toelichting:

- > In de bouwproductie is een flinke achterstand in met name de sloop, terwijl de nieuwbouw wel aardig op peil is gebleven. Opvallend is dat de aantallen in de meeste gemeenten wel redelijk wordt gehaald, behalve in Sittard-Geleen.

Stedelijke vernieuwing

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
6	Stedelijke vernieuwing	ZO Wonen wil op basis van de woonmilieuvisie komen tot de ontwikkeling van een structuurvisie. Dit om integrale gebiedsvisies te kunnen ontwikkelen voor de 8 prioritaire gebieden, waarin expliciet rekening gehouden wordt met de uitkomsten van het regionale woningmarktonderzoek en de regionale woonmilieuvisie.	Eind 2009 is de ZO Woonvisie gereedgekomen met daarin per hot spot benoemd welke stedenbouwkundige ontwikkelingsrichting er wordt gekozen.
		Het TASS-gebied op basis van een integrale aanpak zowel sociaal als fysiek verbeteren, vanwege de unieke kans die dit gebied heeft gekregen vanwege de fusie van de gemeenten Sittard, Geleen, Born, tot 1 gemeente waardoor het een centrale positie in het stedelijke weefsel van de nieuwe gemeente heeft gekregen.	Door ZO Wonen is het gebied als pilotgebied aangemerkt vanuit de provincie i.h.k.v. de Limburgse wijkenaanpak, heeft een subsidie gekregen i.k.v. preventiebudget 40+ wijken, is een ambitiedocument met overige partijen ontwikkeld en vastgesteld, is 94% van de gezinnen in Thienbunder verhuisd, is een informatiebijeenkomst voor de huurders georganiseerd, is het sociale programma als vertaling van het ambitiedocument opgesteld, is de sloop vergoed en is gestart met een stedenbouwkundige vertaling van het ambitiedocument.
		Score	6,5

Toelichting:

- > Waar het gaat om stedelijke vernieuwing voldoet ZO Wonen aan de eigen norm van het opstellen van een visie, een 7,0. In de feitelijke aanpak is de corporatie sterk op weg in de realisatie, maar de diverse projecten lopen nog een aantal jaren door, daarom wordt dit als voldoende gewaardeerd.

Energie en duurzaamheid

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
7	Energie en Duurzaamheid	ZO Wonen wil het duurzaam bouwen en beheren verder intensiveren. Hiermee wordt ingespeeld op de groeiende aandacht omtrent zaken als milieu, energiezuinigheid en gemak.	ZO Wonen heeft hierop gericht actie ondernomen door onder meer het opstellen van een duurzaamheidsambitiedocument in 2010, het labelen van het woningbezit middels de EPA-labelling en het toepassen van Woonkeur (waar mogelijk). Daarnaast is in gezamenlijkheid met gemeente Sittard-Geleen het project energieteams in de wijk opgestart; een project voor en door minima erop gericht om energiebesparing te realiseren.
		ZO Wonen zet in op een verbetering van het energielabel naar minimaal label B of een verbetering van minimaal twee labels. In 2018 is het label gemiddeld B.	Er is inzicht in de benodigde maatregelen om het bestaande woningbezit op het nagestreefde labelniveau B te brengen.
		Score	6,0

Toelichting:

- > ZO Wonen voldoet aan het eigen doel al is deze niet heel concreet. Uit gesprekken is naar voren gekomen dat zowel in de bestaande bouw als nieuwbouw aandacht is voor duurzaamheid. Dit wordt gewaardeerd met een ruime voldoende.
- > Wat betreft de energielabeling; hier is inzicht in maar er zijn nog geen eerste resultaten bereikt. Bijna voldoende dus.

Overige opgaven

	Prestatieveld	Ambities / Doelen	Prestaties
8	Overige doelen / ambities	ZO Wonen is klantgericht en biedt een goede dienstverlening aan, de klant houdt daarbij een eigen verantwoordelijkheid. We zullen de klant daar dan ook op aanspreken, zodat ook voor de klant duidelijk is dat er grenzen zijn en dat komt de relatie klant-ZO Wonen ten goede.	ZO Wonen zet sterk in op de dienstverlening algemeen door o.a. een beter op de klant toegesneden woonruimteverdeelsysteem te realiseren, een duidelijk ZAV-beleid te voeren met daarin de kans om de huurwoning meer van de huurder zelf te maken. ZO Wonen laat zich hier ook op toetsen; ze heeft in 2008 het KWH-huurlabel gehaald en na vernieuwde toetsing in 2010 het label ook behouden en qua score verbeterd (in 2010 vond ook de toetsing van de onderdelen van 2009 plaats). Daarnaast heeft ZO Wonen ook beleid ontwikkeld om de klant op zijn eigen verantwoordelijkheid aan te

Prestatieveld		Ambities / Doelen	Prestaties
			spreken: zo heeft ZO Wonen een duidelijk 2de kansbeleid bij bijvoorbeeld hennepsteelt, huurschuld en overlast.
		ZO Wonen wil per jaar minimaal 100 woningen (t/m 2008; minimaal 75 vanaf 2009) verkopen en hiermee het eigen woningbezit bevorderen onder haar huurders en daarmee een bijdrage leveren aan een optimaal woon- leefklimaat. Daarnaast genereert verkoop van woningen weer financiële middelen die ZO Wonen kan aanwenden in haar maatschappelijke opgave.	In de periode 2006 t/m 2009 zijn in totaal 407 woningen verkocht, ten opzichte van de gewenste 375 woningen.
		Score	6,5

Toelichting:

- > Klantgerichtheid en de betekenis hiervan voor ZO Wonen is nog niet heel sterk uitgewerkt. Wel zijn er de afgelopen jaren diverse zaken gerealiseerd: ZAV-beleid in 2008, 2de kansbeleid in 2009, en KWH-label in 2010. De commissie ziet het inzetten op en het behalen van het KWH Huurlabel als de echte start van de dienstverleningsfocus.
- > Het verkoopdoel is gerealiseerd, zelfs iets meer dan dat.
- > De onderdelen scoren respectievelijk een 6,0 en een 7,0.

3.3 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): II Kennis en Inzicht

Normen en meetpunten		Cijfer
II	De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie (missie en visie) en heeft eigen doelen geformuleerd die passen bij de rol als corporatie en passen bij het werkgebied waarin de corporatie actief is	6,0
II.1	De corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelstellingen.	6,0

Toelichting:

- > Er ligt een strategisch beleidsplan, echter deze is nog niet in een definitieve versie afgerond. Op dit moment wordt de vastgoedstrategie nader uitgewerkt en toegevoegd.
- > Een conceptactiviteitenplan is opgesteld op basis van het (concept-)ondernemingsplan. Ook zijn er jaarplannen per afdeling (in 2009 voor het eerst). Pas vanaf 2010 zijn doelen ook gekoppeld aan (kwantitatieve) indicatoren en budget. Doelen en activiteiten zijn echter nog niet volledig smart geformuleerd. Begin- en einddatum ontbreken bijvoorbeeld in het activiteitenoverzicht. Onduidelijk is of deze ook gemonitord worden.
- > In de procesbeschrijving en een aantal documenten van het ondernemingsplan wordt genoemd dat deze is voorgelegd aan de medewerkers. Uit gesprekken blijkt dat dit niet als zodanig is/wordt herkend door alle medewerkers.
- > Missie en doelen zijn opgenomen in de afdelingsplannen en maken deel uit van managementcockpit. Op basis van de documentatie is onduidelijk of de medewerkers ook blijvend actief op de hoogte worden gesteld van de doelen en prestaties.

- > Het vorige ondernemingsplan, jaarplannen en afdelingsplannen zijn makkelijk toegankelijk voor medewerkers, onder andere via het intranet. Tevens zouden de laatste twee onderwerp van gesprek moeten zijn geweest in de afdelingsoverleggen. In hoeverre dit daadwerkelijk heeft plaatsgevonden is niet exact te achterhalen.

3.4 Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie heeft de doelen die zij wil bereiken geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing. De doelen zijn in meetbare eenheden opgesteld op de prestatievelden.	5,5
III.1 De corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten.	6,0
III.2 De corporatie heeft bij haar doelstellingen een kostenoverzicht met bijbehorende dekking opgenomen.	5,0

Toelichting:

- > In het algemeen is in (recente) jaarplannen per deelproject benoemd welke prestatie-indicatoren er zijn en aan welke norm die indicator moet voldoen. De doelen/acties in de jaarplannen vloeien voort uit de doelen van het (concept)ondernemingsplan.
- > In jaarplannen wordt per activiteit een budget genoemd en ook een kostenplaats. Die is meestal meetbaar, maar in sommige gevallen niet. Interne inzet wordt bijvoorbeeld niet gebudgetteerd zo lijkt het. Het nieuwe ondernemingsplan is nog niet doorgerekend, en gewerkt wordt aan een bijgestelde meerjarenbegroting.

3.5 Presteren naar Ambities en Doelen (PnA/D): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.	4,6
IV.1 De corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities op de prestatievelden.	5,1
IV.2 Bij onderpresteren formuleert de corporatie verbeteracties.	4,0

Toelichting:

- > Onduidelijk of de Check en Act van de PDCA-cyclus daadwerkelijk plaatsvinden bij ZO Wonen. Er zijn geen evaluaties van jaarplannen gevonden. Wel een flyer voor bewoners waarin prestaties zijn aangegeven (prestatieoverzicht 2009), gebaseerd op het jaarverslag 2009, dat ook een prestatiegerichte aanpak heeft. Er is geen onderliggend evaluatiedocument gevonden. Incidenteel wordt geëvalueerd, bijvoorbeeld de werkgroep markthuren die op het thema betaalbaarheid actief is.
- > De managementcockpit is nog in ontwikkeling, mede op basis van een inventarisatie van de informatiebehoefte.
- > Op basis van de stukken is niet te achterhalen of er verbeteracties plaatsvinden. Ook is onduidelijk of de afdelingsjaarplannen gemonitord worden en actie wordt ondernomen ze bij te stellen. De managementcockpit richt zich vooralsnog alleen op financiële sturing en bijstelling. Omdat er niet geëvalueerd wordt is niet vast te stellen of verbeteracties nodig zijn geweest. Wel acties, maar ad hoc, gericht op damage control.



3.6 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,1
II Kennis en inzicht	10%	6,0
III Planning	10%	5,5
IV Monitoring	10%	4,6
Totaal		5,9

Toelichting

- > ZO Wonen heeft de afgelopen vier jaren te maken gehad met verschillende bestuurswisselingen en daardoor met verschillende visies op wat de ambities van de corporatie zouden moeten zijn. Na de fusie in 2005 is geen ondernemingsplan opgesteld, pas in 2007 is er een missie-visiedocument beschikbaar gekomen. Deze is echter niet doorvertaald in heldere strategische doelen en SMART doelstellingen en acties.
- > Dit is terug te zien in het overzicht van de ambities en doelen en de bijbehorende prestaties. Veel plannen lijken ad hoc, of in ieder geval jaarlijks vastgesteld, en doelen zijn veelal vanuit input gesteld. Een duidelijk lange termijn beeld van wat ZO Wonen wilde bereiken ontbreekt. Hierdoor is het op een aantal punten voor de commissie lastig geweest de prestaties van ZO Wonen te beoordelen.
- > Dat het gemiddelde wel op een voldoende (6,1) is uitgekomen, komt dan ook voor een belangrijk deel uit de ontwikkeling van beleid en visie sinds 2009. Door het ontbreken van een definitief ondernemingsplan met daarin heldere doelen uitgezet in de tijd en geprioriteerd én gekoppeld aan een duidelijk managementrapportage met stuurinformatie, scoren onderdelen als Planning en Monitoring lager.

4 Presteren volgens Belanghouders (PvB)

4.1 De belangrijkste belanghouders van ZO Wonen

ZO Wonen beschouwt vooral de bewonersorganisaties, de gemeenten, zorgaanbieders, welzijnsinstellingen, en haar collega corporaties als haar belanghouders (jaarverslag 2009, p. 11-16). Elk van deze partijen is belangrijk voor ZO Wonen om haar maatschappelijke doelen te bereiken, maar de (georganiseerde) bewoners en de gemeenten zijn verreweg de belangrijkste. ZO Wonen hanteert een maatwerk aanpak ten aanzien van de contactmomenten. Los van de vastgelegde formele contactmomenten vult zij deze naar wederzijdse behoefte samen met haar belanghouders in. In de zelfevaluatie en het belanghoudersoverzicht die ZO Wonen als onderdeel van de visitatie heeft opgesteld benoemt ZO Wonen de volgende partijen als haar meest relevante belanghouders⁵:

Huurdersorganisaties

- > Huurdersbelangen Sittard-Munstergeleen
- > Huurdersbelangenvereniging Susteren
- > Stichting Bewonersraad Schinnen-Onderbanken
- > Huurdersbelangenraad Beek
- > Huurdersvereniging Geleen

Gemeenten en overheid

- > Gemeente Beek
- > Gemeente Onderbanken
- > Gemeente Sittard-Geleen
- > Gemeente Echt-Susteren
- > Gemeente Schinnen
- > Provincie Limburg

Zorgaanbieders

- > Cicero Zorggroep
- > RIBW
- > Stichting Fokus Wonen
- > Vivantes Zorggroep
- > Orbis
- > Stichting Daelzicht
- > Stichting Pergamijn

Welzijn, adviesorganen en dienstverleners

- > Partners in Welzijn
- > Politie
- > Regionale klachtencommissie SWWM
- > GGD Zuid Limburg
- > Sociale Werkplaats Vixia

Woningcorporaties

- > Stichting Maaskant Wonen
- > Woningbeheer Born-Grevenbicht
- > Woningstichting Urmond
- > Woningvereniging Spaubeek
- > Wonen Heuvelsteden
- > Woningstichting Limbricht
- > Woningvereniging Obbicht & Papenhoven
- > Woonpunt Westelijke Mijnstreek

⁵ ZO Wonen Zelfevaluatie, 15 september 2010, versie 0.4.

4.2 Presteren volgens Belanghouders (PvB): I Prestaties

Scores in onderstaande tabel komen uit de vragenlijsten die aan belanghouders worden voorgelegd. Een van de vragen gaat over de waardering voor prestaties van de corporatie op elk van de prestatievelden. De score is gebaseerd op het gemiddelde van alle ondervraagde belanghouders. Eventuele citaten van belanghouders zijn alleen bedoeld ter illustratie en hebben geen invloed op de puntenscore.

	I.1	I.2	I.3	
Prestatieveld	Het belang dat de belanghouders aan de prestatie toekennen.	De waardering die belanghouders geven aan de prestaties van de afgelopen jaren.	De waardering die belanghouders hebben voor de ambities en doelen voor de komende jaren.	Totaal
Beschikbaarheid	7,6 (20)	7,2 (15)	7,2 (12)	7,2
Betaalbaarheid	7,6 (20)	7,2 (16)	7,2 (14)	7,2
Bijzondere doelgroepen	8,3 (20)	6,9 (19)	7,2 (15)	7,0
Leefbaarheid	7,5 (20)	6,7 (18)	7,2 (15)	6,9
Bouwproductie	7,1 (20)	6,6 (15)	6,8 (14)	6,7
Stedelijke vernieuwing	7,1 (20)	6,3 (15)	7,1 (13)	6,7
Energie en duurzaamheid	7,0 (20)	6,2 (14)	7,3 (12)	6,8
Totaal	7,5	6,7	7,1	6,9

Tussen haakjes staat het aantal belanghouders dat een cijfer heeft gegeven op het specifieke onderdeel. Anderen hebben 'geen mening/niet bekend' ingevuld.

Typering

Belanghouders typeren ZO Wonen als een in beweging zijnde grote corporatie, een grote speler, gericht op de Westelijke Mijnstreek. Daarbij heeft ZO Wonen een "sociaal gezicht", maar een aantal belanghouders tekent daarbij aan dat het vaak over "stenen, financiën en beheer" gaat. "Een huis bouw je met je handen een thuis met je hart. Dat is de afgelopen jaren achteruit gegaan, ZO Wonen was meer handen dan hart."

Door de vele bestuurswisselingen is ZO Wonen "teveel met zichzelf bezig" en een "solist", maar ook "onoverzichtelijk" en "ondoorzichtig". Tegelijkertijd ervaren de belanghouders ook een "betrouwbare partner die afspraken nakomt" en "coöperatief" is. Qua ondernemen worden de volgende typering gebruikt: "redelijk conservatief", "te weinig innovatief" (al stelt een enkele belanghouder dat ZO Wonen juist wel innovatief is, met name in het gezamenlijk zoeken naar oplossingen), en "voorzichtig opererend".

Naar de nabije toekomst toe stellen de belanghouders dat ZO Wonen weliswaar "historisch belast is", maar dat zij wel de beweging zien van "weer op weg naar sociale volkshuisvesting", "een zich ontwikkelende organisatie die werkt aan haar profilering" en die zich steeds "opener en toegankelijker opstelt". ZO Wonen heeft een "opbouwende visie" en is een "goed en gezond bedrijf".

Beschikbaarheid

- > De beschikbaarheid van betaalbare woningen voor mensen met een laag inkomen wordt door de belanghouders gezien als één van de kerntaken van de organisatie. De daadwerkelijke beschikbaarheid is voldoende voor de doelgroep, aldus de belanghouders. Vanuit de huurdersorganisaties klinkt wel de zorg over de verkoop van woningen in de kernen: "Bewoners kunnen in de eigen dorpen-kernen door het

verkoopbeleid bijna niet verhuizen en moeten vaak noodgedwongen in vreemde plaatsen een woning aanvaarden”.

Betaalbaarheid

- > Ook het zorgen voor voldoende betaalbare woningen is een kerntaak volgens de belanghouders. Zij geven hier dan ook een weging van 7,6 aan mee. Belanghouders zien dat het grootste deel van de woningen in het betaalbare en goedkope segment vallen. *“Een groot deel van de woningvoorraad is financieel bereikbaar voor mensen met een laag inkomen”.*

Bijzondere doelgroepen

- > Aan het prestatievelid Bijzondere doelgroepen kennen de belanghouders het hoogste belang toe. Juist *“deze doelgroepen hebben speciale bouw of voorzieningen nodig die op de vrije markt niet vanzelf tot stand komen of financieel onbereikbaar zijn”.*
- > Over de prestaties van ZO Wonen zijn de meningen verdeeld. Een aantal belanghouders zijn tevreden en vinden ZO Wonen een prettige partner om zorgvastgoed mee te realiseren. Hierbij valt op dat dit partners zijn die sterk zelf initiatief nemen. Ook vanuit een recenter perspectief zijn belanghouders tevreden over projecten die gerealiseerd zijn en over afstemming die er steeds meer komt ten aanzien van wonen en zorg.
- > Het terugtrekken uit een aantal bouwprojecten voor de bijzondere doelgroepen wordt negatief beoordeeld, en lagere beoordelingen worden ook toegelicht met *“te weinig initiatief van ZO Wonen zelf”.* Tegelijkertijd is de bekendheid van projecten ten behoeve van bijzondere doelgroepen bij niet-zorgpartijen relatief laag. *“Ik ken weinig projecten van ZO Wonen die deze bijzondere doelgroep ondersteunen of initiatieven die bijdragen aan de totstandkoming van deze doelstelling.”*

Leefbaarheid

- > Leefbaarheid is met een gewicht van 7,5 van behoorlijk belang voor de belanghouders. *“De categorie woningzoekende die is aangewezen nu en in de toekomst op de woonruimte van de corporatie heeft er belang bij dat ze in een leefbare woonomgeving wonen en voor de corporatie is het de manier om het bezit waardevast te houden. Uiteindelijk is de positieve waardering voor een wijk/buurt het rendement van de investering in leefbaarheid, hoe breed ook uitgezet.”* Daarbij benadrukken een aantal van de geïnterviewden dat ZO Wonen de grootste verhuurder is, en daardoor een belangrijke speler op het gebied van leefbaarheid.
- > Met een gemiddelde 6,9 voor de afgelopen vier jaar en de ambities en doelen scoort ZO Wonen ruim voldoende. In de toelichtingen worden met name inspanningen *“om te komen tot brede maatschappelijke voorzieningen in de wijken Sanderbout en Stadbroek”* genoemd. Daarbij wordt genoemd dat leefbaarheid veelal een ad hoc thema is, een integraal plan wordt gemist. Vanuit de kleinere kernen komt de roep om niet alleen op leefbaarheid in Sittard-Geleen te investeren, maar ook in de maatschappelijke functies in de kernen. Herkend wordt een *“steeds prominentere aandacht voor leefbaarheid”.*

Bouwproductie

- > Eén van de belanghouders zet het pakkend neer; *“De instandhouding van bestaand bezit en de bouw van nieuwe woningen (...) is voor de corporatie van levensbelang”.* Het is een terrein waarop de prestaties wisselend worden beoordeeld, de individuele scores lopen uiteen van 4,0 tot 8,0. Hierbij valt op dat belanghouders die verder af staan van ZO Wonen hoger scoren dan bijvoorbeeld gemeenten en huurdersorganisaties.
- > Uit de toelichting bij de enquêtes en in de gesprekken komt naar voren dat de afgelopen jaren veel plannen in gang zijn gezet waar het gaat om herstructurering, sloop en nieuwbouw. Dit wordt positief gewaardeerd. Echter, belanghouders zien ook *“de stagnatie in een aantal herstructureringsgebieden (TAS, Burgemeester Lemmensstraat)”.* Locaties waar wel sloop heeft plaatsgevonden, maar de nieuwbouw nog niet gerealiseerd is. Een belanghouder is van mening dat er *“Geringe nieuwbouw in relatie tot de omvang woningvoorraad en staat van (delen van) woningbezit”* heeft plaatsgevonden.
- > Ten aanzien van de ambities voor de komende jaren hebben de belanghouders redelijke verwachtingen: *“Het is voor ZO Wonen en stad belangrijk dat deze de komende jaren daadwerkelijk tot uitvoering en afronding”*

komen. Tevens heeft ZO Wonen aandacht voor (latente) opgaven in andere wijken/buurtten waarbij het van belang is dat dit niet ten koste gaat van aandacht voor de prioritaire opgaven”.

Stedelijke vernieuwing

- > Het prestatieveld stedelijke vernieuwing hangt volgens de belanghouders sterk samen met de bouwproductie. Vanwege de krimp in de regio geldt er een opgave van 1 sloop / 1 nieuwbouw. *“Op dit vlak kan ZO Wonen de leefbaarheid van wijken en dorpen bevorderen en is ZO Wonen een belangrijke ketenpartner in het opvangen van de vergrijzing en andere ‘krimp scenario’s”.*
- > Bezien over de afgelopen vier jaar waarderen de belanghouders de prestaties van ZO Wonen met een 6,3. Ook hier zien we weer grote verschillen tussen de individuele scores. De stagnatie in herstructureringsgebieden wordt hier ook weer benoemd. Bij lage scores geven belanghouders als toelichting dat *“projecten ongericht lijken en dat het ontbreekt aan doorzetten”.* Op veel locaties tegelijk is ZO Wonen flitsend gestart, maar mede door *“te weinig samenwerking in brede zin (gemeente, bewoners, andere marktpartijen, stakeholders) en niet doordachte communicatie”* hebben ze de gewekte verwachtingen niet waar kunnen maken.
- > Naar de toekomst toe liggen de verwachtingen hoog. Belanghouders noemen *“ambitieuze herstructureringsplannen voor een groot deel van haar woningvoorraad”.* Daarbij krijgt ZO Wonen ook vertrouwen mee: *“ZO Wonen legt steeds scherper en nadrukkelijker de relatie tussen fysiek en sociaal in haar opgaven. Zij is zich tevens bewust van haar brede taak in de volkshuisvesting en vertaalt dit sterk naar beleid en uitvoering. Daardoor gaat zij steeds nadrukkelijker een belangrijke rol spelen binnen de stedelijke vernieuwing, op basis van haar eigen maat en schaal binnen het werkgebied.”*
- > De boodschap van vrijwel alle belanghouders wat betreft stedelijke vernieuwing: *“De regio Westelijke Mijnstreek staat voor belangrijke ingrepen op dit gebied, met name in relatie tot bevolkingskrimp. (...) gezamenlijk moeten we de kwaliteit van wonen, werken en leven verhogen, vooral in relatie tot de functies van deze regio op gebied van industriële en andere werkgelegenheid, alsmede onderwijs en sport. ZO Wonen is als grootste speler onontbeerlijk in dit kader.”*

Energie en duurzaamheid

- > Voor de prestatie op het terrein van energie en duurzaamheid krijgt ZO Wonen de laagste waardering van haar belanghouders. *“Pas in het laatste jaar (2009) concreet opgepakt in beleid (energieplan) en uitvoering duurzaamheidsprojecten. Daarvoor niet meer aandacht dan strikt noodzakelijk.”* Ook de huurdersorganisaties geven aan dat er nog een flinke opgave ligt om alle woningen te voorzien van dubbel glas en verdere isolatievoorzieningen.
- > Wel is er de wens van belanghouders dat er voldoende aandacht is voor dit onderwerp, vooral in verband met het lager kunnen houden van woonlasten. *“Op het gebied van energiezuinigheid en duurzaamheid zit ZO Wonen niet in de kopgroep. De betrokkenheid bij 't Groene Net geeft echter hoop voor de toekomst.”* Daarbij zien belanghouders een voorbeeldfunctie weggelegd voor ZO Wonen richting de huurders en ketenpartners. Als zij dit serieus oppakken, dan zullen anderen volgen.
- > De waardering voor de ambities scoort het hoogst van alle prestatievelden, een 7,3. *“ZO Wonen is zich, vanuit haar positie en rol, steeds bewuster van haar verantwoordelijkheid voor milieu en energie en vertaalt dit concreet naar beleid en uitvoering. Dit is een trendbreuk ten opzichte van enkele jaren geleden.”*

Presteren naar vermogen

- > Dit onderdeel is aan bod gekomen in de interviews en de enquête. Vragen die gesteld zijn: *“De corporatie is open over de omvang en inzet van de (financiële) middelen waarover zij beschikt?”*, *“De corporatie zet haar (financiële) vermogen maximaal in voor het realiseren van haar ambities en doelen?”* en *“De corporatie werkt sober en doelmatig?”*.
- > Of ZO Wonen naar vermogen presteert is voor de meeste belanghouders onbekend. Zij geven aan geen beeld te hebben van het vermogen. Wel noemen zij dat *“projecten die reeds in gang waren gezet zijn om ‘financiële redenen’ geschrapt. Hierbij is geen nadere toelichting gegeven.”*

- > Een aantal belanghouders verwijst naar het recente verleden: *“De vorige directeur gaf aan dat ZO Wonen financieel failliet was, maar kon dat niet goed onderbouwen. Ook weet ik dat het WSW bleef borgen, dus het was kortom geen geloofwaardig verhaal.”* Vanuit het oppakken van nieuwe projecten zijn er ook ervaringen: *“ZO Wonen aarzelt op financieel gebied, als het gaat om rendementen. Andere woningcorporaties actief in dit gebied nemen genoeg met minder rendement. ZO Wonen zegt “ja, tenzij” en dan gaat het meestal om financiële argumenten.”*
- > De belanghouders vanuit financiële hoek geven aan dat de *“corporatie een verantwoord financieel beleid voert; onderdeel van dat beleid is dat financiering van noodzakelijke activiteiten nagenoeg altijd mogelijk is”*. *“De corporatie kent op dit moment geen financiële problemen.”* Zij *“acteert binnen een aantal financiële randvoorwaarden: de solvabiliteit is goed (18%), de verdien capaciteit is redelijk.”* Als kanttekening geven deze belanghouders wel aan dat *“de financiële prognoses tot dusver een te korte doorlooptijd hadden, terwijl de herstructureringsopgave daarin nog niet was opgenomen.”* Aan dit laatste wordt dit jaar hard gewerkt.
- > Eén belanghouder wil ZO Wonen op dit terrein een advies meegeven; *“ze moeten goede businesscases voor zichzelf opstellen, want ik zie het sectoraal misgaan tussen opgave en financiële middelen.”*

Tips van belanghouders

Belanghouders geven de volgende adviezen⁶ aan ZO Wonen:

- > Zoek als maatschappelijke onderneming het maatschappelijk middenveld op, denk mee, treedt in overleg en durf je situatie/positie duidelijk te maken aan je partners. Neem initiatief om zelf langs te komen, vraag wat de toekomstplannen van je partners zijn. Je kunt het voortouw nemen als grote corporatie, neem het dan ook. Advies: ontwikkel je als de belangrijkste onderneming (in de regio) die maatschappelijke taken op zich neemt; neem hierbij een centrale positie in.
- > Zoek nog meer de samenwerking met je maatschappelijke partners. Gezamenlijke visie en integrale beleidsafstemming is van belang, ieder met behoud van eigen identiteit. Met name de ontwikkelingen in de Westelijke Mijnstreek zijn van dien aard dat we gezamenlijk zullen moeten kijken hoe de doelstellingen van alle partijen via een juiste samenwerking kunnen worden omgezet in resultaten.
- > Laat de recente mindere periode achter je. De organisatie is nu nog iets te mat en te tam. ZO Wonen mag meer passie uitstralen en van tijd tot tijd meer in de publiciteit met de goede volkshuisvestelijke prestaties. Bouw het vertrouwen zelf uit door trots te zijn op je ambities en realisaties. Profileer je binnen je regio meer als sociale huisvester!
- > Wees minder intern gericht, toon meer pro-actief extern beleid en betrek je ketenpartners eerder in je beleidsvoornemens en durf meer te innoveren via onorthodoxe preventieve acties. Randvoorwaarden hierbij zijn: transparante communicatie, creativiteit en resultaatgerichtheid. Elkaar over en weer informeren en motiveren.
- > Zorg voor externe bekendheid met en draagvlak voor koers en organisatie. Streef haalbare doelen na, 1 voor 1 en niet allemaal tegelijk, wees open over doelen, inspanningen en resultaten.
- > Zorg voor stabiliteit en rust in de topstructuur van en breed in de organisatie. Na de hectische periode na de fusie in 2005 is het nu zorgen voor stabiliteit en continuïteit in de organisatie. Zet een punt achter een periode van onrust in de organisatie en ga aan het werk.
- > Aandacht voor evenwichtige balans tussen inkomsten / uitgaven uit woningen per gemeente: m.a.w. als er winst uit woningen wordt gehaald die in onze gemeente liggen, is het verdedigbaar dat deze winst ten goede komt van projecten binnen onze gemeente.
- > De toekomstige opgave voor ZO Wonen zit toch in het verbreden van de taakstelling en daarbij om echt de mensen centraal te stellen. De markt biedt voldoende kansen! Blijf oog houden voor de zwakkeren in de samenleving en denk daarbij niet altijd in procedures maar blijf ook "out of the box" denken. Investeer in de woonomgeving, leefbare buurten met samenhangende sociale voorzieningen.

⁶ Adviezen zijn vanwege hoeveelheid en dubbelingen samengevat/-gevoegd.

- > ZO Wonen zet breed in op de herstructureringsopgaven maar laat mooie kansen lopen. Ze hebben een enorme opgave en laten zaken lopen waar wellicht winst te halen valt.
- > Tijdige, betrouwbare en volledige financiële informatie is voor het management onmisbaar om tijdig bij te sturen. Sturen op kasstromen is een absolute must!

4.3 Presteren volgens Belanghouders (PvB): II Kennis en Inzicht

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie kent alle relevante belanghouders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.	5,9
II.1 De corporatie benoemt de voor haar relevante belanghouders op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden).	6,0
II.2 De corporatie communiceert het benoemen van haar belanghouders met haar maatschappelijke omgeving.	6,7
II.3 De corporatie voert met haar belanghouders een dialoog over de uitvoering van het beleid.	5,7
II.4 De corporatie beschrijft de verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belanghouders en maakt deze openbaar.	5,3

Toelichting:

- > ZO Wonen is zich bewust van haar maatschappelijke positie en de belangrijke rol die belanghouders daarbij innemen, zoals te lezen is in het jaarverslag 2009. De visitatiecommissie heeft hiernaast echter geen expliciet onderbouwd overzicht van alle belanghouders ontvangen. Wel is voor de visitatie een overzicht met belanghouders per categorie aangeleverd met daarbij een zeer beknopte motivatie.
- > De 'benoeming' van belanghouders heeft niet heel expliciet plaatsgevonden, en het belanghoudersoverzicht is niet op de website gepubliceerd. Wel is in het jaarverslag 2009 een uitgebreid hoofdstuk 'Samenwerken' opgenomen. Het jaarverslag is aan alle belanghouders beschikbaar gesteld en staat op de website.
- > Met de gemeenten vindt 1 à 2 keer per jaar bestuurlijk overleg plaats. Ook met verschillende zorgpartijen en huurdersorganisaties wordt jaarlijks op bestuurlijk niveau overlegd. Deze overleggen zijn niet regelmatig geweest de afgelopen jaren, en niet met alle belanghouders. Het overleg is veelal op projectniveau. De belanghouders waarden dit in de enquête met een 5,7.
- > De verwachtingen en wensen van belanghouders zijn niet gebundeld aangetroffen in een managementdocument. Wel zijn er schriftelijke verslagen beschikbaar van overleg met gemeenten (in het kader van prestatieafspraken), zorgpartijen en huurdersorganisaties. Deze staan niet op de website.

4.4 Presteren volgens Belanghouders (PvB): III Planning

Onderdelen	Cijfer
III De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van belanghouders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.	5,0
III.1 De corporatie maakt de in kaart gebrachte verwachtingen, wensen en/of verlangens van de belangrijkste belanghouders zichtbaar in haar eigen doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) en licht eventuele verschillen tussen verwachtingen en doelen toe.	5,0

Toelichting:

- > Alhoewel ZO Wonen in haar zelfevaluatie aangeeft met belanghouders te hebben gesproken over hun verwachtingen en wensen in het kader van het nieuwe ondernemingsplan is hier geen documentatie van

aangetroffen. Ook in het concept ondernemingsplan is de inbreng van belanghouders niet als zodanig herkenbaar. In andere stukken is eveneens geen overzicht van verwachtingen aangetroffen.

4.5 Presteren volgens Belanghouders (PvB): IV Monitoring

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie betreft de oordelen van de belanghouders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van hun verwachtingen, wensen en/of verlangens) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.	5,5
IV.1 Bij het opstellen van de doelen voert de corporatie overleg met de belanghouders over het presteren van de corporatie in voorgaande jaren.	5,5

Toelichting:

- > Met de gemeenten vindt monitoring plaats in het kader van de prestatieafspraken en activiteitenplannen. Verder staan in overleggen met belanghouders met name projecten centraal. Wat de belanghouders vinden van de prestaties van ZO Wonen wordt niet in beeld gebracht.

4.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties volgens Belanghouders (PvB)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	6,9
II Kennis en inzicht	10%	5,9
III Planning	10%	5,0
IV Monitoring	10%	5,5
Totaal		6,5

Toelichting

- > Belanghouders geven gemiddeld een ruime voldoende voor het presteren van ZO Wonen. Uit de interviews en enquêtes komt daarbij naar voren dat ZO Wonen veel krediet heeft bij de partners. De meesten weten van de bestuurlijke perikelen en nemen deze context mee in hun beoordeling van de prestaties. Ondanks de onrust vinden zij dat er nog behoorlijke resultaten zijn neergezet.
- > Wat betreft kennis en inzicht, planning en monitoring in relatie tot de belanghouders is het met name gericht op project- en uitvoerend niveau en minder op strategisch en overall niveau.
- > Drie opmerkingen van belanghouders in dit kader:
 - ZO Wonen is op de aangegeven scores een organisatie gebleken die te veel intern gericht is. Van een goede balans tussen interne en externe communicatie is nog te weinig sprake. ZO Wonen heeft nauwelijks weet hoe zij, als corporatie door haar ketenpartners gepercipieerd wordt. En als ze het bij een enkele wellicht wel weet, dan blijkt dat te weinig in haar opstelling naar die betrokken partner toe;
 - Bij het opstellen van de ZO Woonvisie zijn wij als woningcorporatie niet betrokken geweest en heeft nauwelijks informatie-uitwisseling plaatsgevonden;
 - Het is een heel cluster aan items; het heeft te maken met de positie die ZO Wonen in deze regio inneemt, de facto als een bijna monopolist. Aandacht voor andere meningen en inzichten was eerder niet een sterk punt, maar de laatste tijd wordt dat wel veel beter.

5 Presteren naar Vermogen (PnV)

5.1 Enkele kerngegevens

Kengetallen financiële positie

Deze kengetallen zijn ontleend aan de *Corporatie in Perspectief rapportage 2009 van het CFV*

	ZO Wonen	Referentie	Landelijk
Huur per woning per jaar	€ 401,-	€ 403,-	€ 402,-
Huur in percentage van de maximale huur in 2008	68,5 %	68,8 %	71,0 %
Gemiddeld aantal punten woningwaardering in 2008	133	132	130
Onderhoud per woning in 2008 (klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud), per gewogen vhe	€ 1.163,-	€ 1.423,-	€ 1.464,-
WOZ-waarde per woning in 2008 in €	€ 120.946,-	€ 126.664,-	€ 155.105,-
Bedrijfswaarde per woning in 2008 in € (volkshuisvestelijke exploitatiewaarde)	€ 37.844,-	nvt	€ 35.518,-
Risicobeoordeling jaarverslag (in % van het balanstotaal)	7,6 %	8,5 %	8,7 %
Solvabiliteitsoordeel	JA	98 %	98 %
Schuldverdienratio (nettokasstroom excl. verkopen/langlopende leningen) per vhe	10,9	13,5	15,1
Rentedekking (2008)	1,7	1,5	1,4
Netto kasstroom per vhe (2008)	€ 884	€ 674	€ 561
Volkshuisvestelijk vermogen 2009 (in % van het balanstotaal)	39,6 %	33,3 %	30,5 %
Volkshuisvestelijk vermogen 2008 (in € per vhe)	€ 16.519,-	€ 13.813,-	€ 13.322,-
Volkshuisvestelijk vermogen 2013 (in € per vhe)	€ 11.308,-	€ 14.941,-	€ 14.434,-
Netto bedrijfslasten per vhe (in € per vhe)	€ 1.401,-	€ 1.383,-	€ 1.340,-

- > ZO Wonen zit met zowel huur per woning, als het percentage huur van maximaal redelijk, op het gemiddelde van de referentie- en landelijke corporaties. Ook het gemiddeld aantal punten voor de woningwaardering is vrijwel gelijk aan het referentie en landelijk gemiddelde. Dit betekent vanuit de benchmark gezien een kwalitatief goede woning voor een goede prijs.
- > Uit de onderhoudskosten blijkt dat er relatief gezien beperkt is geïnvesteerd in de woningvoorraad. De corporatie scoort onder het referentie en landelijke gemiddelde.
- > De WOZ-waarde ligt ruim onder het landelijk gemiddelde, maar wijkt slechts een weinig af van de referentiecorporaties. De bedrijfswaarde per woning is met € 37.844,- daarentegen weer hoger dan het landelijk gemiddelde van € 35.518,-.
- > Uit de risicobeoordeling jaarverslag blijkt dat de woningstichting met 7,6% een relatief lager risico heeft dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde. En het solvabiliteitsoordeel is voldoende.
- > De schuldverdienratio geeft de verhouding aan tussen wat de corporatie verdient uit haar normale bedrijfsvoering (netto kasstromen) en de langlopende leningen. Deze ligt met 10,9 onder het referentie en fors onder het landelijk gemiddelde (afwijking bijna 5%).
- > De rentedekking (2008) ligt bij ZO Wonen op een wat hoger niveau dan bij de referentiegroep en landelijk
- > De nettokasstroom per vhe (2008) ligt duidelijk boven de referentiegroep en landelijk; de vraag is hoe ZO Wonen deze kasstroom aanwendt.

- > Uit een recent verschenen PwC-onderzoek⁷ blijkt dat ZO Wonen ten opzichte van collega-corporaties een weinig risicovolle verhouding loan to value (55%)/ interest coverage ratio (1,9) heeft.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen was in 2008 in vergelijking met andere corporaties hoog. In de periode 2008 tot 2013 zal door geplande investeringen het volkshuisvestelijk vermogen fors dalen, zelfs tot onder de gemiddelden van de referentiegroep en het landelijke gemiddelde.
- > De netto bedrijfslasten per vhe van de woningstichting zijn iets hoger dan de landelijke en referentiecorporaties, het gaat om 1 tot 4%.
- > ZO Wonen heeft ultimo 2009 een loan to value ratio van minder dan 60 % (PwC-rapport dd. oktober 2010); gemiddeld ligt deze ratio op 64% en de norm op 75%. Zo te zien heeft ZO Wonen haar leencapaciteit nog niet volledig benut. De interest coverage ratio ligt op circa 1,9, terwijl het gemiddelde op 1,5 ligt en de norm op 1,3. Bovendien ligt de investering-/financieringsratio (2009) ligt op -70% (!).
- > Het direct rendement ligt volgens dit rapport op 4,9 % (gemiddeld 3,9 en de norm is 4,3%); hier scoort ZO Wonen goed.
- > Volgens het CFV ligt de solvabiliteit in de jaren 2010-2014 ruim boven de ondergrens van 8,1 %, nl. tussen 37,3 en 33 %
- > De additionele investeringscapaciteit volgens het CFV ligt met EU 202 miljoen ruim boven de EU 90 miljoen die ZO Wonen zelf heeft berekend op basis van kasstromen (WSW-systematiek). Het kan zijn dat de operationele kasstroombenadering de beperkende factor is voor toekomstige investeringscapaciteit, maar dat is mede afhankelijk van de gehanteerde aannames.

5.2 Presteren naar Vermogen (PnV): I Prestaties

Onderdelen	Cijfer
I Het beschikbare eigen vermogen wordt maximaal ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,6
I.1 De corporatie heeft inzicht in het vermogen dat beschikbaar is voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	5,0
I.2 De corporaties heeft extra potenties voor haar vermogensontwikkeling verkend en maakt hier maximaal gebruik van.	5,7
I.3 De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties.	6,0

Dit oordeel telt voor 70% mee voor het waarderen van het onderdeel Presteren naar Vermogen (PnV).

Toelichting:

- > Het onderdeel maximale inzet van het beschikbare eigen vermogen voor het leveren van maatschappelijke prestaties (I) wordt beoordeeld met een 5,6. De diverse subitems worden hieronder nader toegelicht.

Ontwikkeling vermogen op basis van bedrijfswaarde (Specificatie onderdeel I.1)

- > ZO Wonen geeft aan dat al wel met bedrijfswaarde wordt gerekend, maar dat pas definitief wordt overgestapt als de kengetallen geijkt zijn (voor het strategisch voorraadbeleid en de onderhoudsbegroting). In de jaarrekeningen is een bedrijfswaardeberekening weergegeven.
- > Er zijn nogal wat verschillende berekeningen met verschillende uitkomsten. Onduidelijk is welke conclusies men hieraan verbindt. Volgens berekeningen van Finance Ideas is er ruimschoots investeringsruimte en faciliteringsvolume.
- > Volgens de meerjarenbegroting 2009-2013 zal een investeringsbeleid opgezet gaan worden. Er zijn geen berekeningen over een periode van 20 jaar terwijl dit wel een vereiste is. Het strategisch voorraadbeleid is nog in ontwikkeling en moet nog doorgerekend worden.

⁷ PwC, "Transparantie in financiële sturing": september 2010.

- > In 2008 is een aanzet gemaakt voor rendementseisen, maar pas in 2010 is per soort vastgoed een rendementseis opgesteld (concept financieel kader). Er zijn 6 groepen van investeringen waarvoor recent bijbehorende rendementseisen zijn vastgesteld. Hiermee werd (nog) niet gewerkt. Volgens Finance Ideas is er als gevolg van het hanteren van verschillende waarderingsgrondslagen onduidelijkheid over het verloop van de solvabiliteit in de periode 2010-2014. Op basis van CFV uitgangspunten en uitgaande van het nieuwe strategisch voorraadbeleid daalt de solvabiliteit van 37% naar 33%, bij een ondergrens van 18,1 % en een bovengrens van 36,2%.

Extra potenties (Specificatie onderdeel I.2)

- > Er is een verkoopprogramma (2005-2009 en 2009 ev en verkoopplan 2010), maar onduidelijk is of dit past bij de opgaven en de kenmerken van het woningbezit. Wel is aangegeven dat het SVB beleid leidend is. De verkoopprognose 2010 is gebaseerd op ervaring uit verleden (bron: verkoopplan 2010). Aandachtspunt volgens de visitatiecommissie is de ruimtelijke spreiding van de verkoop.
 - a. *Leenpotentie*
 - > Er is nog borgingsruimte over op basis van de WSW systematiek voor de periode 2010-2014. Overigens schommelt de verwachte solvabiliteit en bereikt die in 2012 een dip en nadert die de 10%.
 - > Volgens Finance Ideas bedraagt de borgingsruimte EU 127 miljoen (2009-2011); volgens het CFV is er additionele investeringscapaciteit van EU 177 miljoen. Er wordt niet maximaal gebruik gemaakt van de beschikbare ruimte.
 - b. *Risicobuffers*
 - > ZO Wonen schat de macro-economische parameters conservatiever in dan het CFV. Wel is er een gevoeligheidsanalyse opgenomen in de meerjarenbegroting. De omzetting naar eisen voor eigen vermogen of reserveringen voor voorzieningen is niet duidelijk.

Ontwikkeling en aanwending vermogen 2009 tot en met 2014 (x € 1.000) (Specificatie onderdeel I.3)

Prognose beschikbaar komende middelen			Prognose beslag op vermogen		
1	Rendement op materiële vaste activa in exploitatie	207.349	7	Nieuwbouw woonegelegenheden en overig vastgoed	65.023
2	Af: rendement op leningen	-130.853	8	Aankoop woonegelegenheden en overig vastgoed	0
3	Verkoop bestaand bezit	37.037	9	Sloop woonegelegenheden en overig vastgoed	104
4	Productie nieuwbouw voor verkoop	819	10	Verbetering woonegelegenheden en overig vastgoed	33.722
5	Vermogenseffect nieuwe leningen en renteconversie	34.154	11	Vennootschapbelasting	18.473
6	Vermogenseffect verbindingen	0	12	Effect heffing projectsteun 40 wijken	0
TOTAAL		148.542	TOTAAL		117.322

Bron: Continuïteitsoordeel ZO Wonen 2010, CFV

Continuïteitsoordeel

- > Van het CFV heeft ZO Wonen een A1-oordeel gekregen, wat betekent dat de voorgenomen activiteiten passen bij de vermogenspositie van de corporatie. Zoals in de bovenstaande tabel te zien is, ligt de prognose op het beslag van het vermogen lager dan de prognose op de beschikbaar komende middelen. Alhoewel er sprake is van een zekere vermogensovermaat, heeft ZO Wonen naar het oordeel van het CFV voldoende investeringen in de planning.

- > De inzet van het vermogen, het gebruik van de verkooppotenties, de risicobuffers en de borgingsruimte zijn onderwerpen in het kader van de begrotingsbehandeling voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. Een inhoudelijke discussie heeft, blijkens de verslagen, (nog) niet plaatsgevonden. De raad heeft de meerjarenbegroting 2011-2014 voor kennisgeving aangenomen, deze vond hij niet voldoende omdat de koppeling met het hernieuwde strategisch voorraadbeleid nog ontbrak.

Solvabiliteitsoordeel

- > Uit de oordeelsbrief van het CFV 2010 blijkt dat, uitgaande van de voortgezette verhuur van het bezit, de solvabiliteit ultimo 2009 voldoende is en dat ZO Wonen daarmee aan haar verplichtingen kan voldoen. Ook uit Corporatie in Perspectief 2009 blijkt dat de corporatie voldoende solvabel is.

5.3 Presteren naar Vermogen (PnV): II Visie

Onderdelen	Cijfer
II De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement op en de omvang van het eigen vermogen en de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen. Deze visie is onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgave in het werkgebied.	5,0
II.1 De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd over het beoogde rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen.	5,0
II.2 De corporatie heeft een duidelijk visie en doelstelling over de besteding van de ruimte in het vrije eigen vermogen.	5,0
II.3 De corporatie heeft haar visie en doelstelling over het rendement <i>op</i> en de omvang <i>van</i> het eigen vermogen onderbouwd met kennis van de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied.	5,0

Toelichting:

- > In het jaarverslag wordt de solvabiliteitseis van 10% genoemd, maar een financiële visie en doelstellingen ten aanzien van het beoogde rendement en de omvang van het vermogen zijn nog niet uitgewerkt.
- > In de jaarverslagen is wel aangegeven waarin ZO Wonen de komende jaren wil investeren. Maar een gedegen visie op de besteding van het vrij vermogen is niet aangetroffen.
- > In het (concept)ondernemingsplan wordt een verbinding gelegd tussen beschikbare financiële middelen en de maatschappelijke opgave in het werkgebied. Dit document is nog niet definitief.

5.4 Presteren naar Vermogen (PnV): III Risicoprofiel

Onderdelen	Cijfer
III. De corporatie beschikt over een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma.	6,0
III.1 De corporatie beschikt over een concrete solvabiliteitsdoelstellingen die is toegelicht in interne (bijvoorbeeld begroting, jaarrekening) en/of externe (bijvoorbeeld jaarverslag) documenten	6,0

Toelichting:

- > Er is weliswaar een solvabiliteitsnorm van 10% maar deze is niet gedegen onderbouwd.
- > Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2008 is 19,5 procent hoger dan referentiegroep 16.519 vs 13.813; dit kan duiden op onvoldoende maatschappelijke investeringen in de afgelopen jaren.



5.5 Presteren naar Vermogen (PnV): IV Bedrijfsvoering

Onderdelen	Cijfer
IV De corporatie presteert efficiënt	6,5
IV.1 De corporatie onderneemt aantoonbare maatregelen om haar efficiëntie te vergroten	6,5

Toelichting:

- > In de meerjarenbegroting van 2009-2013 is een bezuiniging van 20% meegenomen op de directe bedrijfslasten.
- > De netto bedrijfslasten liggen licht hoger dan de referentiegroep (1401 vs 1383 = ca 1 % hoger dan referentiegroep), maar zijn in de afgelopen jaren (2005-2008) minder hard gestegen dan in de referentiegroep. Sommige belanghouders vragen zich wel af of ZO Wonen sober en doelmatig werkt, maar kunnen dit niet op basis van concrete cijfers hard maken.

5.6 Beoordeling visitatiecommissie: Prestaties naar Vermogen (PnV)

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Prestaties	70%	5,6
II Visie	10%	5,0
III Risicoprofiel	10%	6,0
IV Bedrijfsvoering	10%	6,5
Totaal		5,6

Toelichting

- > Als het gaat om Presteren naar Vermogen scoort het onderdeel 'visie' het laagst. Deze score wordt met name gegeven omdat er onduidelijkheid is over de al dan niet maximale inzet van het vermogen. Veel financiële ratios steken positief af bij de referentiegroep of het landelijk gemiddelde en ZO Wonen geeft onvoldoende aan welke consequenties men hieruit trekt en welke conclusies men hieraan verbindt. Pas recentelijk ligt er een conceptondernemingsplan (versie 6) waar de visie verder in wordt uitgewerkt, maar deze is nog steeds niet officieel vastgesteld. De RvC heeft dit plan vooralsnog voor kennisgeving aangenomen.
- > De bedrijfsvoering lijkt min of meer op orde, maar er is nog steeds het organisatorische probleem van de nog niet geheel verwerkte fusie. Presteren naar vermogen: de potentie is er wel, maar moet veel beter benut worden.

6 Governance

6.1 Goed bestuur

Het onderdeel goed bestuur is verdeeld in diverse normen en meetpunten. Het oordeel van de visitatiecommissie staat vermeld in de onderstaande tabel met aansluitend een toelichting.

	Normen en meetpunten	Cijfer
I	De corporatie heeft de borging van de kwaliteit van het intern toezicht vastgelegd (zie hoofdstuk III Aedes Governance Code)	6,4
I.1	De interne toezichthouder (RvC) heeft een eigen visie op de invulling van zijn functie. Deze visie is getoetst aan de Aedes Governance Code	7,0
I.2	De interne toezichthouder (RvC) heeft vastgesteld wat de gewenste output van het toezicht is en welke normen er worden gehanteerd om de output te meten.	5,8
I.3	De interne toezichthouder (RvC) heeft een duidelijke taakomschrijving van het bestuur en de toezichthouders.	6,5

Toelichting:

- > De huidige Raad van Commissarissen heeft een profielschets, onbekend is op welke datum deze is vastgesteld. Hierdoor is het niet duidelijk vanaf wanneer deze van betekenis is geworden voor de invulling van de raad.
- > In de profielschets is wel aangegeven welke vaardigheden/kennis van de leden van de raad worden verlangd, maar onduidelijk is of de huidige RvC-leden aan het profiel voldoen. In de tabel met de samenstelling is niet opgenomen met welke specifieke expertise de leden deelnemen. In het interview met een afvaardiging van de raad gaven de leden aan dat de samenstelling "steeds beter" aansluit. De leden hebben een sterke achtergrond in bouw en financiën, maar "juist ook in combinatie met zachte sectoren" aldus de leden van de raad.
- > Er is een jaarplan(ning) beschikbaar, maar deze geeft geen inzicht in de wijze waarop de raad invulling wil geven aan zijn toezichtsrol. In de profielschets en in het jaarverslag wordt wel verwezen naar de algemene rol die toezichthouders hebben ("toezicht te houden op het bestuur en op de algemene gang van zaken in de woningcorporatie en de met haar verbonden ondernemingen en staat tevens het bestuur met raad terzijde") en documenten die gebruikt worden om toezicht te houden.
- > Er is een prestatieovereenkomst met de huidige bestuurder. Om de prestaties van de corporatie te kunnen beoordelen geeft de raad aan nog te wachten op het definitieve ondernemingsplan welke hij als kader wil gebruiken.
- > De evaluatie van de afspraken met de bestuurder is opgenomen in de cyclus van de RvC en heeft recent voor de eerste maal plaatsgevonden. Hierbij moet in acht genomen worden dat de bestuurder sinds 1 maart 2010 in dienst is getreden.
- > Uit de stukken blijkt dat de evaluatie van de raad en de individuele leden daarvan tot nu toe nog maar één keer is gedaan (in 2009). Het is wel opgenomen in het jaarplan voor 2010.
- > Bij de benoeming van nieuwe leden van de raad is er gebruikgemaakt van een profielschets. In de profielschets wordt aangegeven welke taken de RvC heeft. Maar sterk op hoofdlijnen. Alleen van de voorzitter worden deze specifiek omschreven. Voor de huidige bestuurder is er een duidelijke taak-/functieomschrijving.

6.2 Onderdeel II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

Normen en meetpunten		Cijfer
II	Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden	
II.1	Eigen ambities en doelen De corporatie heeft een schriftelijk neergelegde opvatting over haar maatschappelijk functioneren in haar werkgebied geformuleerd. Hieruit is af te leiden welke rol de corporatie inneemt in haar werkgebied en hoe die rol zich vertaalt naar de eigen organisatie en relatie met maatschappelijke partners.	5,7
II.2	Opgaven in het werkgebied De corporatie communiceert haar beleidsvoornemens en prestatieafspraken met haar belanghebbenden.	6,0
II.3	Belanghouders De corporatie houdt ten minste een keer per jaar een vergadering met belanghebbenden, waarin de corporatie in dialoog treedt over de beleidsdoelstellingen en resultaten.	4,3
II.4	Vermogen De accountant maakt een verslag van analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in de cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie.	7,0

Toelichting:

- > In het concept ondernemingsplan 'Passie voor Wonen' (6 januari 2010, versie 6) zeer beknopt en het voorgaande missie- en visiedocument 'Ruimte voor kansen' uitgebreider geeft ZO Wonen weer welke rol en positie zij wil en heeft in de maatschappij. De doorvertaling naar heldere doelstellingen heeft nog niet volledig plaatsgevonden. Wel is in de jaarplannen voor 2010 voorgesorteerd op het ondernemingsplan en is een eerste vertaalslag gemaakt. Het huidige plan is nog niet definitief goedgekeurd door de raad.
- > ZO Wonen beschikt niet over een totaaloverzicht waarin de voortgang van de ambities gemonitord wordt. De jaarverslagen geven uitgebreid prestaties weer, echter de verbinding naar visie en strategie wordt hier in beperkte mate gelegd. De managementrapportage is in ontwikkeling en nu nog onvoldoende inzichtgevend in doelen en prestaties.
- > De missie en visie zijn in beknopte vorm beschikbaar op de website, ook het jaarverslag is daar te vinden. In het algemeen worden beleidsvoornemens en prestatieafspraken alleen gecommuniceerd met belanghouders die het direct aangaat, er is geen communicatie in brede zin.
- > ZO Wonen geeft in haar zelfevaluatie aan dat er maatwerk geleverd wordt richting de belanghouders. Aan de commissie heeft zij een relatiebestand aangeleverd, met per belanghouder een korte motivatie (1 à 2 woorden) over de soort relatie en de wijze waarop wordt samengewerkt wordt niets vermeld. In diverse stukken worden belanghouders genoemd, bijvoorbeeld het jaarverslag 2009. Een dialoog over de beleid en resultaten wordt niet gevoerd, overleggen zijn projectgebonden.
- > Met de belanghouders vindt geen jaarlijks overleg plaats in aanwezigheid van de Raad van Commissarissen, ondanks dat dit in de governancecode voor Woningcorporaties wel als zodanig is opgenomen. Ook heeft er in de meetperiode geen alternatieve vorm van overleg waarbij de raad betrokken is plaatsgevonden. Wel staat er een themabijeenkomst met gemeenten op de agenda van de raad. In verslagen van bestuurlijke overleggen is niet genoteerd of expliciet gesproken is over doelstellingen en resultaten, dus ook via deze weg heeft de raad geen inzicht in de relatie met de belanghouders.
- > De rapportage van de accountant is zeer uitgebreid. Tevens is er een managementletter bij de accountantscontrole gevoegd. De accountant wordt actief ingeschakeld zowel door de raad als door de bestuurder. Ze maken hierbij ook gebruik van zijn specialisme (bijvoorbeeld inzake fiscaliteit). Overigens is het vermogen of de financiële positie geen onderwerp van gesprek met de belanghouders.



6.3 Beoordeling visitatiecommissie: Governance

Onderdeel	Wegingsfactor	Beoordeling
I Goed Bestuur	20%	6,4
II Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden t.a.v.:		
- ambities en doelen	20%	5,7
- opgaven in het werkgebied	20%	6,0
- Betrokkenheid van belanghebbenden	20%	4,3
- Vermogen	20%	7,0
	Totaal	5,9

Toelichting

- > De Raad van Commissarissen heeft diverse aspecten als een profielschets, prestatieafspraken met de directeur-bestuurder, klokkenluidersregeling en integriteitscode uitgewerkt. Eerste belangrijke stappen zijn gezet maar de huidige raad heeft nog geen schriftelijk toezicht-/toetsingkader om aan te geven op welke wijze hij zijn rol wil vervullen en hoe zij de plannen en prestaties van de corporatie beoordeeld.
- > Dit sluit aan bij de scores op maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door derden. Belanghouders zijn zeer beperkt op strategisch en beleidsniveau betrokken bij ZO Wonen, de raad heeft een verantwoordelijkheid om er op toe te zien dat de dialoog met belanghouders op de juiste wijze en momenten gevoerd wordt. Deze werkwijze is niet nader uitgewerkt.
- > Dat het ondernemingsplan nog in concept is nog niet volledig uitgewerkt waar het gaat om de vastgoedstrategie zorgt er ook voor dat extern nog niet nadrukkelijk gecommuniceerd kan worden over ambities en doelstellingen.



Bijlage I. Onderzoeksverantwoording

Deel I

De visitatie bestaat uit vijf ratio's:

- > **Presteren naar Opgaven (PnO)**, het betreft hier landelijke, lokale en regionale opgaven op het gebied van wonen
- > **Presteren naar eigen Ambities en Doelen (PnA/D)**, het betreft hier de eigen visie en doelstellingen van de corporaties
- > **Presteren volgens Belanghouders (PvB)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de verwachtingen en wensen van andere betrokken partijen?
- > **Presteren naar Vermogen (PnV)**, in welke mate sluiten de prestaties aan bij de financiële mogelijkheden van de corporatie?
- > **Governance (Gov)**, is er sprake van een zorgvuldige besluitvorming, werkt het interne toezicht naar behoren, hebben Belanghouders invloed op het beleid en de activiteiten van de corporatie?

Iedere ratio is verdeeld in vier onderdelen ook wel 'standaarden' genoemd:

- > I Prestaties (*wegingspercentage 70%*);
- > II kennis en inzicht (*wegingspercentage 10%*);
- > III planning (*wegingspercentage 10%*);
- > IV monitoring (*wegingspercentage 10%*)

Voor de ratio's Presteren naar Vermogen (PnV) en voor Governance (Gov) wordt een iets andere indeling gebruikt.

De te beoordelen prestaties zijn onderverdeeld in een aantal prestatievelden die zijn ontleend aan het BBSH en de decemberbrief van toenmalige Minister van VROM. Het betreft de volgende prestatievelden:

1. **Beschikbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep door het bij voorrang toewijzen van betaalbare woningen aan huishoudens uit de aandachtsgroep passend bij de opgave in haar werkgebied
2. **Betaalbaarheid** van woningen voor de aandachtsgroep
3. **Bijzondere doelgroepen**, realiseren van huisvesting die specifiek geschikt is voor ouderen, gehandicapten en andere personen die zorg of begeleiding behoeven of speciale eisen aan hun woning stellen.
4. **Leefbaarheid** in de wijken en buurten waarin de woningen van de corporatie zijn gelegen.
5. **Bouwproductie** in de vorm van nieuwbouw, verkoop, aankoop, aanpassing of verbetering.
6. **Stedelijke vernieuwing** door fysiek, sociale en economische investeringen
7. **Energie en duurzaamheid**, bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame materialen en verantwoord omgaan met energieverbruik.

Een beoordeling gegeven in cijfers die kunnen variëren van 1 tot en met 10. In de onderstaande tabel is weergegeven wanneer welk cijfer wordt toegekend.

Beoordeling in rapportcijfers	Kwantitatieve meetpunten	Kwalitatieve meetpunten
Rapportcijfer 10	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking meer dan +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm: "Ja, en ..." De corporatie overstijgt deze op een inventieve en creatieve manier. De prestatie van de corporatie kan als best-practice voor de gehele branche gelden.
Rapportcijfer 9	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +50% tot +75%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en overstijgt deze: "Ja, en..."
Rapportcijfer 8	De prestatie overtreft de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking +25% tot +50%	De corporatie voldoet geheel aan de norm en is bezig haar prestatie nog verder te verbeteren: "Ja, en .."
Rapportcijfer 7	De prestatie is gelijk of enigszins hoger dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot +25%	De corporatie voldoet aan de norm: "Ja"
Rapportcijfer 6	De prestatie komt bijna overeen met de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking 0% tot - 10%	De corporatie voldoet bijna aan de norm, en voert maatregelen door om binnen een jaar aan de norm te voldoen: "Ja, maar..."
Rapportcijfer 5	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 10% tot - 25%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar is bezig met het doorvoeren van verbeteringen: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 4	De prestatie is aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 25% tot - 50%	De corporatie voldoet niet aan de norm, maar overweegt maatregelen om haar prestaties te verbeteren: "Nee, maar..."
Rapportcijfer 3	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 50% tot -75%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich hiervan bewust, maar heeft (nog) geen maatregelen genomen om haar prestaties te verbeteren: "Nee"
Rapportcijfer 2	Er zijn vrijwel geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders: afwijking - 75% tot - 100%	De corporatie voldoet niet aan de norm en is zich niet bewust dat op dit punt van haar prestaties worden verwacht: "Nee"
Rapportcijfer 1	Er zijn geen prestaties geleverd die passen bij de doelstelling, ambitie, de opgave in het werkgebied of de verwachting van belanghouders, of zijn zelfs schadelijk voor de doelstelling: afwijking meer dan -100%	De corporatie voldoet volkomen niet aan de norm en onttrekt zich bewust aan het leveren van prestaties op dit terrein: "Nee, en ..."



Bijlage II. Samenstelling visitatiecommissie

Prof. dr. T.J.M. Spit

Na zijn afstuderen als planoloog aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen in 1983 is Tejo Spit (1955) achtereenvolgens werkzaam geweest bij de gemeente Enschede en het toenmalig Planologisch Instituut aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen. Vanaf 1984 tot 1995 is hij in een gecombineerde functie werkzaam geweest in de praktijk bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en in de wetenschap bij de Universiteit Utrecht. Vanaf 1995 zijn de beide parttime werkkringen omgezet in één voltijd baan, eerst als senior docent onderzoeker, later als hoogleraar planologie. Met deze achtergrond is veel ervaring opgedaan, zowel in de praktijk van de ruimtelijke ordening en volkshuisvesting, als in de wetenschap.

G.F. Bloemink RA

Gerrit is als registeraccountant werkzaam geweest bij PwC en heeft in die functie ervaring met grotere organisaties in zowel de profit als de not-for-profitsector. Tevens heeft hij geparticipeerd in consultancy opdrachten, waaronder fusies en overnames. Hij heeft ervaring opgedaan in de corporatiesector als lid van de Raad van Toezicht van een landelijk werkende corporatie. Daarnaast had en heeft hij een aantal bestuurslidmaatschappen, is commissaris van een vennootschap en is sinds 2007 als zelfstandig adviseur werkzaam.

Drs. M. Dronkers

Marije Dronkers is als adviseur Strategie & Organisatieontwikkeling werkzaam bij Atrivé. Zowel projecten op het gebied van governance als bedrijfsvoering horen tot haar aandachtsgebied, waarbij meer specifiek strategische heroriëntatie en teamontwikkeling tot haar speerpunten behoren. Tevens is zij lid geweest van een Raad van Commissarissen op voordracht van de huurders.



Bijlage III. Overzicht geïnterviewde personen

Gesprek met de directeur-bestuurder van ZO Wonen, 8 oktober 2010

Dhr. Mans

Gesprek met een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen van ZO Wonen, 8 oktober 2010

Dhr. Von Schwartzenberg

Dhr. Haazen

Dhr. Bloemen

Gesprek met het managementteam van ZO Wonen, 8 oktober 2010

Dhr. Verheggen	-	directeur Vastgoedontwikkeling
Dhr. Lamboo	-	manager Strategie en Beleid
Dhr. Nijsten	-	directeur Financieel Beheer
Dhr. Knoors	-	directeur Klant
Dhr. Vonken	-	directeur Vastgoedbeheer
Dhr. Stans	-	manager HRM (adviseur MT)
Dhr. Hendrix	-	Controller (adviseur MT)

Gesprek met een vertegenwoordiging van medewerkers van ZO Wonen, 8 oktober 2010

Dhr. Zimmermann

Dhr. Schaekens

Dhr. Revenich

Mw. Otter

Dhr. Dumont

Gesprek met de OR van ZO Wonen, 8 oktober 2010

Mw. Dirks

Dhr. Barendsz

Mw. Kitzen

Dhr. Starmans

Groepsgesprek met een vertegenwoordiging van de huurders van ZO Wonen, 22 september 2010

Dhr. Florax	-	Huurdersbelangen Sittard-Munstergeleen
Dhr. Frijters	-	Huurdersvereniging Geleen
Dhr. Aretz	-	Stichting Bewonersraad Schinnen-Onderbanken
Dhr. Verkerk	-	Huurdersbelangenvereniging Susteren

Groepsgesprek met zorg- en welzijnspartijen, belanghouders van ZO Wonen, 22 september 2010

Dhr. Schats	-	Partners in Welzijn
Dhr. Gijsselaers	-	RIBW
Dhr. Schmitz	-	Stichting Pergamijn

Groepsgesprek met woningcorporaties, belanghouders van ZO Wonen, 22 september 2010

Dhr. Claessens	-	Stichting Maaskant Wonen
Dhr. Aarts	-	Woningbeheer Born-Grevenbicht
Dhr. Hofland	-	Woonpunt Westelijke Mijnstreek

Face-to-facegesprekken met belanghouders van ZO Wonen, 24 en 27 september 2010

Dhr. Leenders	-	Orbis
Dhr. Wierix	-	Gemeente Beek



Mw. Adriaans	-	Gemeente Schinnen
Dhr. Ubachs	-	Gemeente Schinnen
Dhr. Stegerman	-	Vivantes Zorggroep
Dhr. Guyt	-	Gemeente Sittard-Geleen
Dhr. Van Rijswijk	-	Gemeente Sittard-Geleen

Telefonische interviews met belanghouders van ZO Wonen, september/oktober 2010

Dhr. Lebens	-	Provincie Limburg
Dhr. Dijcks	-	Gemeente Echt-Susteren
Dhr. Cremers	-	Gemeente Beek
Dhr. Kerkhoffs	-	Regionale Klachtencommissie SWWM
Dhr. Akkermans	-	Gemeente Echt-Susteren
Dhr. Linders	-	Waarborgfonds Sociale Woningbouw
Dhr. Link	-	Gemeente Schinnen
Dhr. Cox	-	Gemeente Sittard-Geleen
Mw. Metsemakers	-	Gemeente Onderbanken
Dhr. Oosting	-	Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting
Mw. De Ruyter	-	Cicero Zorggroep
Dhr. Van Bakel	-	Vixia
Dhr. Peters	-	Politie
Mw. Schepers	-	Stichting Fokus Wonen
Dhr. Banser	-	Deloitte Accountant

Bijlage IV. Overzicht geraadpleegde documenten

Visitatie ZO Wonen	Document	Status
Presteren naar Opgaven (landelijk, regionaal en lokaal)		
Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied	Woonmilieuvisie Westelijke Mijnstreek incl. bijlage, 21-2-2008, Companen	Definitief 21-2-2008
	Marktverkenning naar innovatieve woon(zorg)concepten voor bemiddelde senioren in Zuid Limburg, 15-6-09, Companen	Definitief 15-6-2009
	Woononderzoek 2009, deel 1 en 2, samenwerkende gemeentes en corporaties in WM, 2009, Companen	Definitief 14-10-2009 en 31-12-2009
	Regionaal woningmarktonderzoek Echt Susteren, 15-12-08, Companen	Definitief 15-12-2008
	Woningmarktonderzoek Midden Limburg Oost 2008	Definitief 15-12-2008
	Ruimte voor nieuwe generaties (nieuwe visie westelijke mijnstreek)	Definitief januari 2009
	Stadsdeelplannen en stadsdeelprogramma	Definitief
	Krimpinstrumentarium Westelijke Mijnstreek	Definitief 25-5-2010
	Herstructureringsvisie Parkstad Limburg	Definitief december 2009
	Ambitiedocument TaSs: Sittard Zuid in de lift	Definitief oktober 2008
	Brief bewonersavond Thienbunder, Achtbunder en Sanderbout	Definitief 7-6-2010
	Monitor Burgeronderzoek Sittard-Geleen 2009	Definitief 9-2-2010
	TGN Informatiedocument voor woningcorporaties	Eindconcept 20-7-2010
	Intentieverklaring Groene Net	Concept 30-6-2009
	Prestatieafspraken met stakeholders	Prestatieafspraken gemeente Sittard Geleen 2007
Prestatieafspraken gemeente Sittard Geleen 2008		Getekend per 8-5-2008
Prestatieafspraken gemeente Sittard Geleen 2009		Getekend per 24-3-2009
Prestatieafspraken gemeente Sittard Geleen 2010		Getekend per 24-2-2010
Prestatieafspraken gemeente Schinnen 2007		Getekend per 26-3-2007
Prestatieafspraken gemeente Schinnen 2008		Getekend per 27-6-2008
Prestatieafspraken gemeente Schinnen 2009		Getekend per 22-6-2009
Prestatieafspraken gemeente Schinnen 2010		Getekend per 24-2-2010
Prestatieafspraken gemeente Echt-Susteren 2007		Getekend per 15-5-2007
Prestatieafspraken gemeente Echt-Susteren 2008		Getekend per 3-7-2008
Prestatieafspraken gemeente Echt-Susteren 2009		Getekend per 13-7-2009
Prestatieafspraken gemeente Echt-Susteren 2010		Getekend per 15-4-2010
Prestatieafspraken gemeente Beek 2007		Getekend per 28-3-2007
Prestatieafspraken gemeente Beek 2008		Getekend per 2-7-2008
Prestatieafspraken gemeente Beek 2009		Getekend per 8-4-2009
Prestatieafspraken gemeente Beek 2010		Getekend per 8-2-2010
Prestatieafspraken gemeente Onderbanken 2007		Getekend per 22-3-2007
Prestatieafspraken gemeente Onderbanken 2008		Getekend per 8-7-2008
Prestatieafspraken gemeente Onderbanken 2009		Getekend per 14-5-2009
Prestatieafspraken gemeente Onderbanken 2010		Getekend per 25-2-2010
Activiteitenoverzicht gemeente Sittard-Geleen 2006		Definitief
Activiteitenoverzicht gemeente Sittard-Geleen 2007		Definitief
Activiteitenoverzicht gemeente Sittard-Geleen 2008		Definitief
Activiteitenoverzicht gemeente Sittard-Geleen 2009		Definitief
Activiteitenoverzicht gemeente Sittard-Geleen 2010		Definitief

Visitatie ZO Wonen	Document	Status
	Activiteitenoverzicht gemeente Schinnen 2006	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Schinnen 2007	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Schinnen 2008	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Schinnen 2009	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Schinnen 2010	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Echt-Susteren 2006	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Echt-Susteren 2007	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Echt-Susteren 2008	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Echt-Susteren 2009	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Echt-Susteren 2010	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Beek 2006	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Beek 2007	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Beek 2008	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Beek 2009	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Beek 2010	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Onderbanken 2006	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Onderbanken 2007	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Onderbanken 2008	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Onderbanken 2009	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Onderbanken 2010	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Brunssum 2006	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Brunssum 2007	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Brunssum 2008	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Brunssum 2009	Definitief
	Activiteitenoverzicht gemeente Brunssum 2010	Definitief
	Projectenlijst (Evaluatie prestatieafspraken) 2010 gemeente Beek, Echt-Susteren, Onderbanken, Schinnen, Sittard-Geleen	Concept d.d. 31-7-2010
Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)	Uitwerkingsplan energie en duurzaam bouwen visie ZO Wonen; Duurzaamheidsambitie 2010	Definitief 22-2-2010
Eigen woningmarktgegevens	Lange termijn verhuurbaarheid galerijflats Limbricherveld en Geleen Zuid, 1-2-2010, Companen	Definitief 1-2-2010
	Notitie Doelgroep: Scenario's strategisch voorraadbeleid	Definitief 9-3-2007
Eigen wijkvisies	ZO Woonvisie 2010; Gebiedsvisie ZO Wonen Sittard-Geleen	Definitief december 2009
Strategisch voorraadbeleid	Portefeuilleplan 2008: Vaststellen SVB en vervolg	Definitief 8-9-2008
	Portefeuilleplan ZO Wonen; SVB-cyclus 2010-2012, fase 1	Definitief 16-6-2010
Verkoopbeleid bezit	Verkoopbeleid Woonmaatschappij ZO Wonen 2005-2009	Definitief 7-6-2005
	Verkoopbeleid 2009 ev Woonmaatschappij ZO Wonen	Definitief 22-12-2008
	Verkoopplan 2010	Definitief 5-5-2010
	Verkopen ZO Wonen	Definitief 5-8-2010
Presteren naar Ambities / Doelen		
Documenten over monitoring van prestaties	Management Cockpit ZO Wonen Q2 2009 en Q1 2010	Definitief Q2 2009 en Q1 2010
Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen	Afdelingsplannen 2009; Control, Facilitair Bedrijf, HRM, M&O Herstructurering, M&O Stakeholders, M&O Vastgoedontwikkeling, Marketing & Communicatie, S&B Juridische Zaken, S&B Wonen	Definitief

Visitatie ZO Wonen	Document	Status
	Afdelingsplannen 2010; Control, Facilitair Bedrijf, HRM, S&B Juridische Zaken, Klant, Marketing & Communicatie, Markt & Ontwikkeling, S&B Wonen, Vastgoed	Alle definitief
Plannen: beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan	Kaderdocument Missie, Visie en Strategie; Stichting WVS, Woon-Profiel en Wonen Schinnen-Onderbanken	Definitief, Q3 2004
	Ruimte voor kansen, Missie - Visie ZO Wonen	Definitief, december 2007
	Ondernemingsplan ZO Wonen; Passie voor wonen + activiteiten	Concept, januari 2010
	Eenmalige afdelings- en bedrijfsactiviteiten 2010 en 2011 t/m 2013 (focusoverzicht)	Definitief 21-5-2010
	Portefeuilleplan ZO Wonen; SVB-cyclus 2010-2012, fase 1	Opgenomen bij Presteren naar Opgaven
	Informatieplan ZO Wonen 2010-2012	Definitief 19-2-2010
	Eindnotitie Werkgroep Markthuren	Definitief 21-1-2009
	Analyse Q1 van markthurenmethodiek	Definitief 20-8-2009
	ZO Woonvisie 2010; Gebiedsvisie ZO Wonen Sittard-Geleen	Opgenomen bij Presteren naar Opgaven
	Overzicht Budgethouders en bevoegdheden	Definitief 13-4-2010
	Notitie herijking Stuurindicatoren	Definitief 22-4-2010
Jaarverslagen/ Volkshuisvestingsverslagen	Jaarverslag/volkshuisvestingsverslag 2006 + brochure	Definitief juni 2007
	Jaarverslag/volkshuisvestingsverslag 2007 (magazine Zo een terugblik)	Definitief juni 2008
	Jaarverslag/volkshuisvestingsverslag 2008 (Update voor PC doosje)	Definitief juni 2009
	Jaarverslag/volkshuisvestingsverslag 2009	Definitief juni 2010
	Prestatieoverzicht ZO Wonen 2009	Definitief juni 2010
	Overzicht projecten	Definitief juli 2010
	Huurbeleid Woonmaatschappij ZO Wonen 2010	Definitief 16-2-2010
	Sturen op Krimp, Kracht en Kwaliteit	Definitief 5-6-2009
	ZAV-beleid en ZAV-vergoedingen ZO Wonen	Definitief 27-10-2008 en 14-8-2008
Leefbaarheid	Offerte Bewonen, Bewaken, Beheren. Raamovereenkomst woningen ZO Wonen Sittard	Ligt voor ter bespreking (4-1-2010)
Presteren volgens Stakeholders		
Stakeholdersregister	Relatiebestand 2010	Actueel (stand juli 2010)
Zorg- en welzijnsinstellingen et cetera)	Samenwerkingsovereenkomst Vixia 2009	Getekend per 24-3-2009
	Raamovereenkomst Samenwerking Vivantes	Getekend per 4-11-2008
	Convenant Veiligheidshuis en OGGZ (ZO Wonen is vertegenwoordiger vanuit SWWM)	Getekend per 30-11-2007
	Samenwerkingsovereenkomst SWWM - GGD Zuid Limburg_Meldpunt Moelijk Plaatsbaren	Getekend per 1-11-2009
	Overeenkomst Wet Maatschappelijke Ondersteuning	Definitief
	Intentieverklaring MOV en ZO Wonen	Getekend per 18-4-2007
	Intentieverklaring RIMO, Partners in Welzijn en ZO Wonen	Getekend per 18-4-2007
	Contracten wijksteunpunten SAVOS	Getekend per 19-4-2010
Verslagen van overleg met stakeholders 2009-2010	Bestuurlijk Overleg gemeente Beek en ZO Wonen 30-6-09, 12-11-09, 1-4-09	Concept / Vastgesteld
	Verslag bestuurlijk overleg gemeente Echt-Susteren en ZO Wonen 15-5-09, 12-6-09, 17-9-09, 25-2-10	Concept / Vastgesteld
	Notulen bestuurlijk overleg tussen gemeente Onderbanken en corporaties 22-4-09, 16-11-09, 9-2-10,	Vastgesteld

Visitatie ZO Wonen	Document	Status
	21-6-10	
	Verslag bestuurlijk overleg gemeente Schinnen 26-11-09	Concept
	Verslag bestuurlijk overleg gemeente Sittard-Geleen 15-1-09, 24-9-09, 11-12-09, 21-1-10	Vastgesteld
	Verslag overlegtafel huurdersorganisaties 17-3-09, 16-6-09, 22-9-09, 19-1-10, 9-3-10	Concept / Vastgesteld
	Verslag themabijeenkomst huurdersorganisaties 15-9-09, 30-11-09, 20-05-10	Vastgesteld / Concept
	Brief samenwerking Samenwerkende Huurdersorganisaties (SHO)	Definitief 6-7-2010
	Overleg Daelzicht - ZO Wonen 14-9-09	Vastgesteld
	Verslag bestuurlijk overleg RIBW - ZO Wonen 3-12-09	Concept
	Verslag bestuurlijk overleg Vivantes - ZO Wonen 18-3-09, 23-10-09, 23-3-10	Vastgesteld (ondanks de benoeming concept)
Regionale klachtencommissie SWWM	Verslagen reguliere vergaderingen/bijeenkomsten SWWM 13-5-09, 24-11-09	Vastgestelde verslagen
	Verslagen evaluatievergaderingen SWWM 24-3-09, 24-3-10	Vastgesteld
	Verslagen themabijeenkomsten SWWM 8-4-09, 15-9-09, 12-1-10	Vastgesteld
	Jaarverslagen 2008, 2009 SWWM	Vastgesteld
	Samenwerkingsovereenkomst SWWM	Getekend per 26-5-2004
Onderzoeken tevredenheid	KWH-huurlabel 2008	Definitief juli 2008
	KWH-huurlabel 2010	Definitief juli 2010
Woonwensenonderzoek	Aankondigingsbrief bijeenkomst woonwensenonderzoek	Definitief 12-8-2010
Aftersales	Format brief aftersales	Definitief
Exit	Exit formulier	Concept
Projectplan KWH Samenwerkingsovereenkomst huurders	Aandacht voor kwaliteit - Projectplan KWH 2009-2010 Samenwerkingsovereenkomst huurdersparticipatie 20-1-2005	Definitief, augustus 2009 Getekend per 20-1-2005
	Samenwerkingsovereenkomst huurdersparticipatie juli 2010	Concept, in bespreking
Sociaal plan zelfstandige en onzelfstandige woningen	Sociaal plan met huurdersverenigingen/bewonersraad	Getekend per 27-6-2006
Presteren naar Vermogen		
Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief	Corporatie in Perspectief 2008 analyse	Definitief
	Corporatie in Perspectief 2008 samenvatting	Definitief
	Corporatie in Perspectief 2008_toelichting	Definitief
	Corporatie in Perspectief 2009 analyse	Definitief
	Corporatie in perspectief 2009 samenvatting	Definitief
	Corporatie in perspectief 2009_bijlage integriteit	Definitief
Jaarrekeningen	jaarrekening 2006	Getekend per 29-5-2007
	jaarrekening 2007	Getekend per 3-6-2008
	jaarrekening 2008	Getekend per juni 2009
	jaarrekening 2009	Getekend per juni 2010
Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming	Begroting 2009 + Meerjarenbegroting 2009-2013 + gevoeligheidsanalyse	Definitief, maart 2009
	Begroting 2010 + Meerjarenbegroting 2011-2014 + gevoeligheidsanalyse	Definitief, maart 2010
	Beoordeling meerjarenbegroting (Finance Ideas)	Definitief 11-6-2010

Visitatie ZO Wonen	Document	Status
Verslagen en brieven van de accountant	Accountantsverslag 2008 (Deloitte)	Definitief 16-6-2009
	Accountantsverslag 2009 (Deloitte)	Definitief 9-6-2010
Managementletters	Managementletter 2008 (Deloitte)	Definitief 9-3-2010
	Managementletter 2009 (Deloitte)	Definitief 26-2-2010
Brieven CFV	Oordeelsbrief 2008	Getekend per 28-11-2008
	Oordeelsbrief 2009	Getekend per 27-11-2009
Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency	Treasury jaarplan 2009, 2010	Definitief
	Treasury statuut Woonmaatschappij ZO Wonen d.d.	Definitief februari 2010
	Aanwijs 2008 Financieel kader m.b.t. de beheersing van de exploitatiekosten en -opbrengsten en investeringen en desinvesteringen	Definitief 19-11-2007
	Financieel kader document	Concept 2010 (def)
Borgingsverklaring WSW	Brief WSW: Beoordeling verantwoordingsgegevens 2008	Getekend per 10-11-2009
Kwartaalrapportage	Halfjaarrapportage Q2 2010	Concept (ter bespreking) 6-9-2010
	Documenten over toezicht incl. relevante notulen vergaderingen RvC en commissies	notulen 8-9-09, 6-10-09, 24-11-09, 14-1-10, 8-2-10, 15-3-10
	De Integriteitscode	Definitief 16-9-2009
	De Klokkeluidersregeling	Definitief 16-9-2009
Statuten	Statutenwijzigingen Stichting Woonmaatschappij ZO Wonen	Getekend per 2-4-2008
Profielchetsen	Profielchetsen van RvC-leden	Definitief
Reglement RvC	Reglement RvC, Reglement Audit Commissie RvC, Reglement selectie en remuneratiecommissie RvC	Getekend per 6-10-2009
Rooster van aftreden	Samenstelling Raad van Commissarissen Woonmaatschappij ZO Wonen (aftreedrooster)	Peildatum 19-1-2010
Rapportages aan RvC over functioneren organisatie	Kwartaalrapportages juni 2007, maart 2008, juni 2008, Q2 2009, Q1 2010	Definitief
Werkdocument/jaarplan RvC indien beschikbaar	Werkdocument (jaarplan) RvC 2010	Vastgesteld
Stukken zelfevaluatie	Zelfevaluatie Visitatie	Definitief 8-9-2010
	Eerste 100 dagen rapport	Definitief 29-5-2010
	Focus ZO Wonen 2010 en 2011	Definitief 20-5-2010

Later aangeleverd naar aanleiding van gesprekken

Nr	Document naam
1	Resultaatafspraken RvC-bestuurder versie 25-5-10
2	Bestuurder oranje grijs vs030909
3	Continuïteitsoordeel 2010
4	Functieprofielen_en_procedure_W&S_BESTUUR_EN_RVC
5	Rapport structuur en formatie v4 091213
6	Schets-profiel-en-rol-dir-best-al-080108
7	Statushouders ZO Wonen