

2016-2019



**ZOwonen
stuurt op
waarde**



1 | inleiding

In het nieuwe bedrijfsplan **ZOwonen stuurt op-waarde** leggen we voor de periode van 2016 tot en met 2019 vast wat onze doelen zijn en hoe we deze willen bereiken. Daarbij laten ons daarbij leiden door onze maatschappelijke doelstelling en onze financiële spankracht.

Het plan sluit logisch aan op het plan 2012-2015 **Terug naar de kern**. We gaan koersvast met de gekozen kernstrategie voort. We richten ons op de kerntaak: bouwen en beheren van sociale huurwoningen voor mensen met lage inkomens. We maken wel een verdiepingsslag.

Een duidelijke koers is noodzakelijk om op termijn financieel gezond te blijven. De spanning tussen kosten en opbrengsten neemt toe. Overheidsmaatregelen zoals de verhuurdersheffing en het gematigd huurbeleid leggen een claim op onze kasstromen. Tegelijkertijd ontkomen we er niet aan om in de ons bezit kwalitatief naar een eigentijds niveau te tillen om de verhuurbaarheid op termijn te garanderen.

Het plan is het richtinggevend kader voor onze te leveren prestaties in de komende vier jaar. We maken keuzen, uitmondend in realistische prestaties. Gebaseerd op het principe *zeggen wat je doet en doen wat je zegt*.

Om onze voorgenomen prestaties te halen, is afstemming en samenwerking met onze belanghouders onontbeerlijk. We hebben hen betrokken bij het opstellen van het bedrijfsplan en vastgesteld dat bij hen draagvlak voor het plan is. We nodigen onze belanghouders uit om samen met ons de voorgenomen prestaties waar te maken.

Ton Mans
Directeur - Bestuurder



Een samenvatting van onze doelstellingen voor de komende vier jaar leest u in de groene vlakken.

2 | onze missie

ZOwonen hanteert voor haar missie de volgende uitgangspunten. ZOwonen:

- is een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling;
- richt zich met voorrang op mensen met lage inkomens en kwetsbare personen;
- werkt aan vitale en leefbare wijken en doet dit in samenwerking met belanghouders;
- verbindt zich met en legitimeert zich actief naar haar bewoners, gemeenten en andere belanghouders;
- stuurt op heldere doelen, werkt resultaatgericht en is een betrouwbare partner (afpraak is afspraak);
- hanteert de kernwaarden: zichtbaar, aanspreekbaar en verbindend;
- werkt vanuit een duidelijk klantvisie en is gericht op tevreden klanten;
- is voorwaardenscheppend vanuit de overtuiging dat mensen zelf de regie over hun eigen leven willen nemen (niet zorgen voor, maar zorgen dat);
- brengt partijen bij elkaar, organiseert de samenwerking en pakt daarbij de regierol.

ZOwonen is een vastgoedbedrijf met een maatschappelijke doelstelling dat mensen met lage inkomens en kwetsbare personen passende woonruimte biedt gelegen in een leefbare woonomgeving.



3 | onze visie

Corporate visie

ZOwonen maakt aan de voorkant duidelijke keuzen en stuurt scherp op haar middelen zodat de beschikbare middelen maximaal ingezet kunnen worden in de volkshuisvesting. Waarbij de nadruk ligt op het huisvesten van huishoudens met een laag inkomen en kwetsbare personen. We optimaliseren onze bedrijfsvoering om onze maatschappelijke doelstelling waar te maken en hanteren de kernwaarden: zichtbaar, aanspreekbaar en verbindend. Zijn transparant in wat we doen en verantwoorden ons. Voor taken die we niet alleen kunnen uitvoeren pakken we de regie, brengen partijen bij elkaar en organiseren de samenwerking.

Visie op betaalbaarheid en beschikbaarheid

Betaalbaarheid en beschikbaarheid zijn de belangrijkste speerpunten. ZOwonen richt op mensen met lage inkomens. In de afgelopen jaren is het vrij besteedbaar inkomen onder druk komen te staan, zeker van de huurtoeslaggerechtigde huishoudens. De woonlasten zijn sterker gestegen dan de inkomens en uitkeringen.

ZOwonen voelt zich verantwoordelijk en levert dan ook een extra inspanning om de betaalbaarheid

van wonen te blijven garanderen voor de mensen met lage inkomens. We doen dit door een gematigd huurbeleid te voeren en voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden voor mensen met lage inkomens.

In het kader van beschikbaarheid is ook van belang dat de betaalbare woningen worden toegewezen aan mensen die, gezien hun inkomen, daar het meeste recht op hebben. Passend toewijzen maakt integraal onderdeel uit van deze aanpak. Eindresultaat is duidelijke, eerlijke en objectieve toewijzingsregels die zijn afgestemd met de huurders en belanghouders. Voorrang voor mensen met een laag inkomen is daarbij het leidende principe.



Visie op verduurzamen

Verduurzamen van de woningvoorraad is de tweede prioriteit en sluit naadloos aan op het onderwerp betaalbaarheid. Investeren in duurzaamheid leidt tot lagere energielasten, de huurder voelt dit direct in zijn portemonnee. Extra aandacht van ZOwonen voor duurzaamheid is dan ook logisch. Het betekent niet alleen lagere woonlasten, extra wooncomfort maar ook een verminderde CO2-uitstoot waardoor het milieu wordt ontzien.

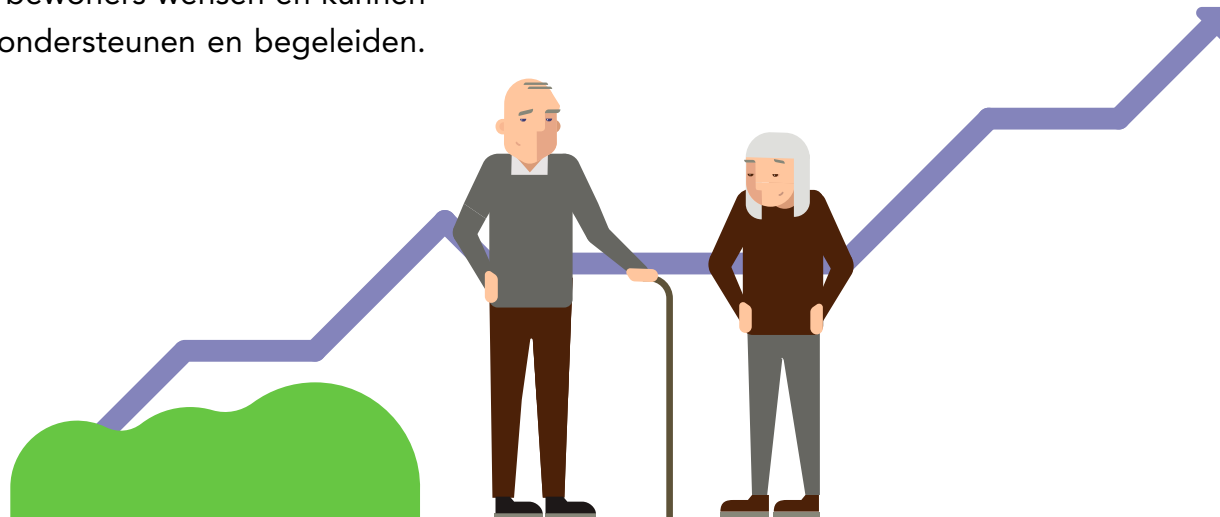
Visie op participatie

ZOwonen betreft bewoners actief bij ontwikkelingen en vraagt van hen input. Deze aanpak ligt in de lijn van de huidige participatiemaatschappij, waarin meer verantwoordelijkheden bij de burgers worden neergelegd. Door deze actieve interactie weten we aan de voorkant wat bewoners wensen en kunnen we hen meenemen, ondersteunen en begeleiden.

Samen wordt gewerkt aan een gedragen eindproduct of het nou gaat om herstructurering, beleidsontwikkeling of zelfbeheer.

Visie op wonen en zorg

De vierde prioriteit is wonen en zorg. Als gevolg van de dubbele vergrijzing wint dit thema steeds meer aan belang. Het aantal ouderen neemt toe en bovendien worden zij steeds ouder. De behoefte van ouderen om langer zelfstandig te blijven wonen verklaart waarom ZOwonen extra aandacht wil besteden aan dit onderwerp.



Driekamermodel

De uitwerking van de strategische keuzen toetsen we met het Driekamermodel.

Het is een sturingsinstrument opgebouwd uit drie 'kamers':

- De maatschappelijke kamer (effectieve inzet van beschikbare middelen voor maatschappelijk gewenste activiteiten)
- De vastgoedkamer (efficiënt exploiteren van vastgoed)
- De vermogenskamer (financiële continuïteit).

De drie kamers zijn op strategisch niveau onderling met elkaar verbonden. We stemmen op strategisch niveau de afzonderlijke doelstellingen en randvoorwaarden op elkaar af zodat een consistent geheel ontstaat. Het Driekamermodel laat de interactie tussen de drie kamers zien en daarmee de gevolgen van de keuzen die we maken.

Intern gebruiken we het model om beter te kunnen sturen en inzichtelijk te maken wat de keuzen betekenen. Extern om onze keuzen te verantwoorden. Daarmee levert het een belangrijke bijdrage aan onze voorgestane transparantie en de legitimiteit.



4 | strategische keuzen

Bij het maken van strategische keuzen houdt ZOwonen rekening met de omgeving en de ontwikkelingen die zich voordoen. Welke aspecten spelen mee met betrekking tot de omgeving en ontwikkelingen in de strategische overwegingen van ZOwonen?

In de regio's waarin ZOwonen werkzaam is blijft het totaal aantal huishoudens gelijk, dat geldt ook voor het aantal huishoudens dat is aangewezen op de sociale woningvoorraad. De sociale huurvoorraad kan in de komende vier jaar qua omvang niet teveel wijzigen. Uitgangspunt is: één woning erbij, één woning eraf. Pas vanaf 2020 wordt een afname van het aantal huishoudens voorspeld.

De vergrijzing en ontgroening zetten door. Dit vraagt om kwalitatieve aanpassing van de woningvoorraad, waarbij het accent ligt op de ouderenhuisvesting.

De inkomens hebben geen gelijke tred gehouden met de inflatie. Hierdoor heeft het onderwerp betaalbaarheid aan belang gewonnen. Door gematigd huurbeleid blijven de huren redelijk in de pas lopen met de inflatie. Verder kunnen de energiekosten en

de servicekosten gereduceerd worden door woningen te verduurzamen en door zelfredzaamheid van huurders te stimuleren. Deze maatregelen hebben een drukkend effect op de woonlasten.

Bezuinigingen van overheidswege dwingen ZOwonen om efficiënter te werken. Kostenreductie, innovatie en intensievere samenwerking worden ingezet om meer te bereiken met minder geld.

Door nieuwe regelgeving krijgen gemeenten en huurders een sterkere positie. Dit vraagt van ZOwonen een open opstelling en een betere verbinding met haar omgeving. Praktisch betekent dit: de dialoog aangaan, ideeën en suggesties meenemen en verankeren en achteraf het gevoerde beleid legitimeren en verantwoorden.

De participatiemaatschappij heeft verder vorm gekregen. Van burgers wordt verwacht dat zij eerst bij zichzelf te rade gaan en naar oplossingen zoeken voordat zij zich wenden tot professionele organisaties. Voor huurders geldt dit ook meer en meer. ZOwonen faciliteert, stimuleert en schept voorwaarden om de huurdersparticipatie en zelfredzaamheid verder te ontwikkelen.

4.1. ZOwonen in één keer goed (optimale dienstverlening)

We gaan voor operational excellence, waarmee we bedoelen dat we onze klantgerichte processen optimaal willen uitvoeren.

Om deze visie waar te maken, gaan we de organisatie kantelen door te kiezen voor processturing. Uitgangspunt is dat we de klant centraal stellen, met hem meedenken, afspraken nakomen, gemakkelijk, eenvoudig en 24 uur per dag bereikbaar zijn, doelmatig, betrouwbaar en integer handelen en een eenduidig en duidelijk antwoord geven op gestelde vragen, in één keer goed.

Doelstelling

- Processturing is georganiseerd zodat deelprocessen goed op elkaar zijn afgestemd en de klant eenduidig, snel en gericht een antwoord krijgt op gestelde vraag.
- De kwaliteit van de producten en diensten die ZOwonen aanbiedt is duidelijk omschreven (aan de voorkant managen verwachtingen van de klanten).
- Werkprocessen zijn aantoonbaar verbeterd mede op basis van de resultaten voortkomend uit de Customer Effort Score-metingen (CES).
- De klantwaardering (CES-scores) scoort minstens op het gemiddelde van de Aedes benchmark.

4.1.1 Woonlasten Beschikbaarheid

ZOwonen zorgt ervoor dat in haar werkgebied per huurprijscategorie voldoende woningen beschikbaar zijn. Rekening houdend met de woningbehoefte van de onderscheiden inkomensgroepen.

Omdat de doelgroep (huishoudens met een inkomen tot circa € 35.000) tot 2020 nagenoeg gelijk blijft, betekent dit dat de sociale huurvoorraad (huurprijs tot huurtoeslaggrens) tot 2020 gelijk dient te blijven. Te weten circa 13.300 woningen met een individueel huurcontract.

Streefhuur

ZOwonen bepaalt periodiek op woningniveau de hoogte van de huur (streefhuur) op basis van een objectieve berekenmethodiek. Uitgangspunt is dat de kwaliteit van de woning de streefhuur bepaalt. Deze streefhuurmethodiek hanteren we ook de komende jaren en is dynamisch.



Betaalbaarheid

ZOwonen geeft extra prioriteit aan het onderwerp betaalbaarheid. We kijken daarbij naar de totale woonlasten, te weten: huur, servicekosten en energie. Inzet is om de woonlasten beheersbaar te houden.

Doelstelling

- De woningvoorraad is over de bedrijfsplanperiode nagenoeg gelijk gebleven, te weten 13.300 sociale huurwoningen met een individueel huurcontract. Er zijn voldoende woningen in de onderscheiden huurklassen om blijvend te voldoen aan de woningvraag (passend toewijzen).
- Er is invulling gegeven aan het woonlastenbeleid. Bij de prijsstelling wordt naast de huur ook rekening gehouden met de woongerelateerde energielasten.
- Een woonlastenonderzoek is uitgevoerd.

4.1.2 Woonruimteverdeling

ZOwonen herijkt het huidige woonruimteverdelingssysteem, waarbij de passendheidstoets betrokken wordt. De voorraad tot de tweede aftoppingsgrens wordt nagenoeg geheel toegewezen aan mensen met de kleinste portemonnee en kwetsbare personen. Het beleid wordt vanaf 2016 in praktijk gebracht.

Het is belangrijk dat woningzoekenden een goed

overwogen woonkeuze maken. We gaan dit faciliteren door aan de voorkant extra informatie te verstrekken over de woning, woonomgeving en buurt. We introduceren de woonlastencalculator op basis waarvan de woningzoekende beter kan inschatten of de woning past bij het beschikbare budget.

Van de ruim 1.000 woningen die jaarlijks vrijkomen wijst ZOwonen circa 25% toe aan personen die voorrang hebben boven de regulier woningzoekenden. Het gaat enerzijds om herstructureringskandidaten die binnen ons regulier bezit doorstromen en anderzijds om kwetsbare personen die doorgaans minder zelfredzaam zijn. ZOwonen monitort periodiek of regulier woningzoekenden voldoende slaagkansen behouden op de sociale huurmarkt.

Doelstelling

- De huishoudens die recht hebben op huurtoeslag hebben nagenoeg uitsluitend een woning toegewezen gekregen tot de betreffende aftoppingsgrenzen.
- Het herijkte woonruimteverdelingsbeleid is zodanig geïmplementeerd dat het in de praktijk werkt en maatschappelijk geaccepteerd is, mede in relatie tot beschikbaarheid en betaalbaarheid. Het is in lijn met regelgeving en levert betere klant- en marktinformatie.
- Het woonruimteverdelingsmodel bevat extra informatie over leefstijl en woonomgeving.



4.1.3 Online platform

ZOwonen is in 2014 gestart met de ontwikkeling van een online Platform (interactief klantportaal). Het platform stelt klanten in staat 24 uur per dag zelfstandig diensten via de digitale weg te regelen, eigen actuele gegevens in te zien en informatie op te vragen. We motiveren klanten zoveel mogelijk gebruik te maken van dit digitaal platform. Inzet is om over 4 jaar 60% van onze klantcontacten langs de digitale weg af te handelen.

Doelstelling

- Een werkend online platform op basis van de pijlers: lekker wonen, self service en gemak. Woningzoekenden en huurders kunnen snel en makkelijk digitaal informatie ophalen en zaken regelen. Eind 2019 verloopt 60% van de contacten digitaal.

4.1.4 Zelfbeheer

ZOwonen gaat de verbinding aan met (georganiseerde) bewoners op complex- en wijkniveau. Met twee belangrijke doelen. Ten eerste om actieve participatie in herstructurerings- en renovatieprojecten te bewerkstelligen en ten tweede om de eigen verantwoordelijkheid in diverse vormen van zelfbeheer door bewoners te bevorderen.

De ambitie sluit aan bij nieuwe Woningwet. Deze geeft bewoners de ruimte om zelf zaken op te pakken in en rondom de woning, zoals groenonderhoud en schoonmaken gemeenschappelijke ruimten. De gezamenlijke aanpak binnen een complex of wijk heeft een aantal voordelen: de burgerzin wordt bevorderd, de zelfredzaamheid en eigenaarschap rondom wonen worden gestimuleerd en de woonlasten worden gedrukt.

Doelstelling

- ZOwonen is erin geslaagd proactief verbinding aan te gaan op complex- en wijkniveau met bewoners. Bewoners participeren actief in plannen gericht op onderhoud, leefbaarheid en dergelijke.
- In de helft van de buurten en wijken zijn zelfbeheeractiviteiten van de grond gekomen.

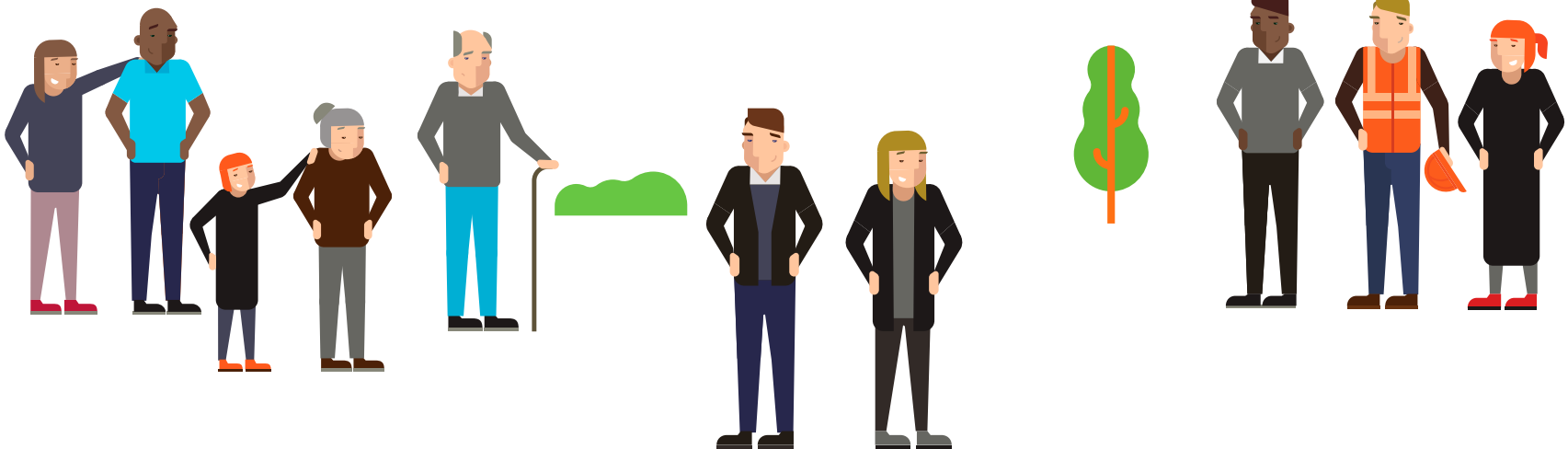


4.1.5 Leefbaarheid

ZOwonen ziet het bevorderen van de leefbaarheid als een grote uitdaging voor de komende bedrijfsplanperiode. Via het fysieke spoor (goed onderhouden adequate huisvesting) en het sociale spoor (mensen) spannen we ons in om vitale, duurzame en leefbare wijken te creëren waarin bewoners graag wonen. Dat geldt met nadruk ook voor kleine kernen.

Doelstelling

- In de wijken/buurtten waarin ZOwonen substantieel woningbezit heeft neemt de leefbaarheid toe, hetgeen blijkt uit de leefbaarheidsmonitor van de gemeenten.
- Problemen zijn in samenwerking met bewoners en ketenpartners integraal aangepakt. Initiatieven ingebracht door bewoners en belanghouders zijn actief ondersteund.



4.2 ZOwonen stuurt op waarde (vastgoedstrategie)

4.2.1 Vastgoedstrategie

Onze vastgoedstrategie heeft geresulteerd in een wensportefeuille voor de jaren tot en met 2026. Deze is richtinggevend voor alle vastgoed activiteiten en wordt jaarlijks herijkt.

De nadruk van de sloopopgave ligt in de periode na 2019. Reden hiervan is dat de krimp pas na 2020 manifest wordt. Het nieuwbouwprogramma na 2020 is flexibel. Dit wil zeggen de werkelijk te bouwen aantallen worden afgestemd op woningmarkt van dat moment. Het genoemde aantal nieuwbouwwoningen geldt als een maximum.

Ten aanzien van verkoop wordt het beleid opnieuw onder de loep genomen in overleg met de huurdersorganisaties en de gemeenten. Aanleiding is de maatschappelijke discussie over onder meer de implicaties van verkoop voor de beschikbaarheid van de sociale woningvoorraad. ZOwonen heeft de kasstroom uit de verkoop nodig om haar investeringsprogramma te realiseren.

ZOwonen heeft circa 400 woningen met een huur boven de huurtoeslaggrens (NDAEB). Omdat ZOwonen zich uitsluitend richt op de huurmarkt voor mensen met een laag inkomen, is besloten om circa 300 van de 400 NDAEB-woningen uiterlijk 2026 af te stoten en van de overige 100 woningen de huur te verlagen tot onder de huurtoeslaggrens.

Wensportefeuille ZOwonen (totaal)			Stedelijk		Niet stedelijk	
Strategie	Ultimo 2019	Ultimo 2026 (totaal)	Ultimo 2019	Ultimo 2026 (totaal)	Ultimo 2019	Ultimo 2026 (totaal)
Slopen	500	1.500	410	1.380	90	20
Renoveren	1.200	1.750	1.130	1.680	70	70
Nieuwbouw	300	1.400	280	1.100	20	300
Verkopen huurwoningen	200	600	130	400	70	200

ZOwonen investeert niet in koopwoningen en dure huurwoningen (boven de huurtoeslaggrens). Daarnaast is bepaald dat ook intramuraal vastgoed uitgesloten is omdat dit specifiek en niet courant vastgoed betreft. In zeer specifieke situaties is ZOwonen bereid te investeren in maatschappelijk vastgoed, waarbij de regelgeving van het rijk kaderstellend is.

Doelstelling

ZOwonen realiseert onderstaande programma in de komende 4 jaar:

- 500 woningen slopen
desinvestering € € 10 miljoen
- 300 woningen nieuwbouw
investering € € 44 miljoen
- 1.200 woningen renoveren
investering € € 73 miljoen
- 200 sociale huurwoningen verkopen
opbrengst € € 22 miljoen

4.2.2 Duurzaamheid

De trias energetica wordt door ZOwonen onderschreven. Kort samengevat betekent dit:

- Beperk de energievraag (o.a. isoleren van woningen, gebruik maken van installaties met hoog rendement).
- Gebruik zo veel mogelijk duurzame energie (wind, zon, water en restwarmte industrie).

- Gebruik eindige bronnen zo efficiënt mogelijk.

Het belangrijkste motief om de woningen te verduurzamen, is dat de woonlasten (huur en energie) niet toenemen. ZOwonen heeft zich verbonden aan de doelstelling om in de fase 1 die loopt tot 2020 in totaal 2.500 woningen aan te sluiten op Het Groene Net (HGN). Het gaat daarbij om nieuwbouw en bestaand bezit met blokverwarming. Naar verwachting is 2016 het eerste jaar dat Het Groene Net daadwerkelijk in de praktijk tot uitvoering komt.



Op het terrein van duurzaamheid zet ZOwonen in de komende jaren een paar tandjes bij. We brengen het bezit op lange termijn naar gemiddeld label B. In 2026 is minimaal gemiddeld niveau C bereikt. De totale investering in duurzaamheid voor de komende 4 jaar, zowel in renovatie als in groot-onderhoud, bedraagt € 21 miljoen.

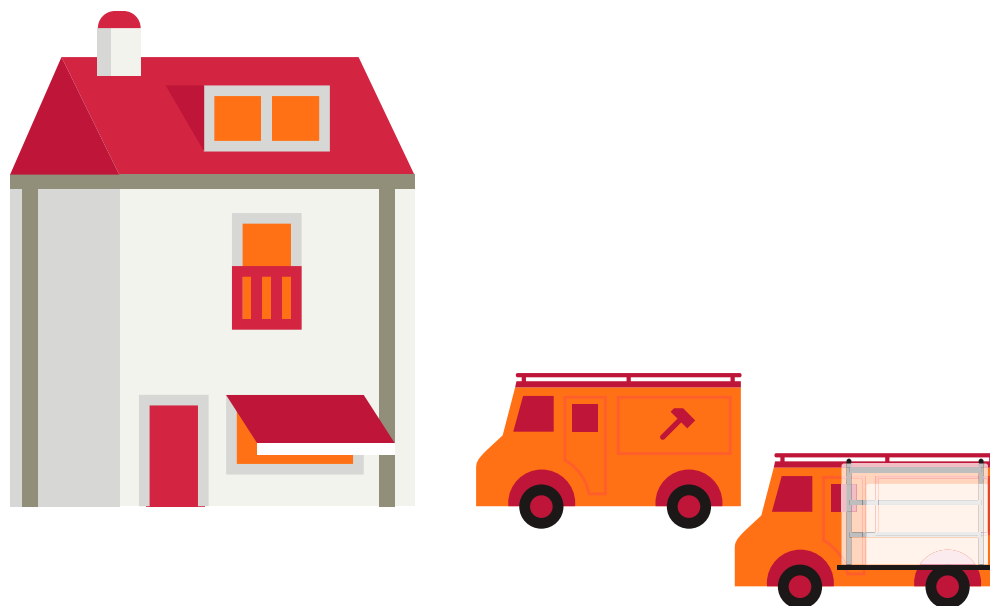
We willen ook bekijken of huurders ondersteund kunnen worden om zelf energie op te wekken bijvoorbeeld door middel van zonnepanelen. Ook hier zijn aanzienlijke kostenbesparingen te realiseren; bovendien wordt de afhankelijkheid van derden minder.

Doelstelling

- In de nieuwbouw is energielabel A of hoger gerealiseerd.
- In 2026 is gemiddeld minimaal niveau C behaald. Dat is inclusief 5.000 woningen die aangesloten worden op Het Groene Net.
- Voor de periode 2016-2019 betekent dit dat er circa 1.600 woningen middels renovatie of groot-onderhoud een duurzaamheidsingreep krijgen. De investering in deze periode bedraagt € 21 miljoen. In deze periode zijn circa 2.500 woningen aangesloten op Het Groene Net.

4.2.3 Onderhoud

ZOwonen houdt haar woningen op het gewenste kwaliteitsniveau. ZOwonen geeft in de jaren 2016-2019 gemiddeld per jaar € 16,5 miljoen (inclusief BTW) aan reguliere onderhoud uit. Het bedrag is onderverdeeld in: reparatie-onderhoud (€ 4 miljoen), mutatie-onderhoud (€ 3,6 miljoen), periodiek cyclisch onderhoud (€ 5 miljoen), contract onderhoud (€ 2,5 miljoen) en vervanging badkamers, keukens en toiletten (€ 1,4 miljoen). Verder heeft ZOwonen een apart onderhoudsprogramma op het gebied van veiligheid, asbest legionella en duurzaamheid. Hierbij gaat het om een projectmatige aanpak. Dit kost gemiddeld € 5,5 miljoen per jaar. Op jaarbasis zijn de totale kosten gemiddeld € 22 miljoen (€ 16,5 + € 5,5 miljoen).

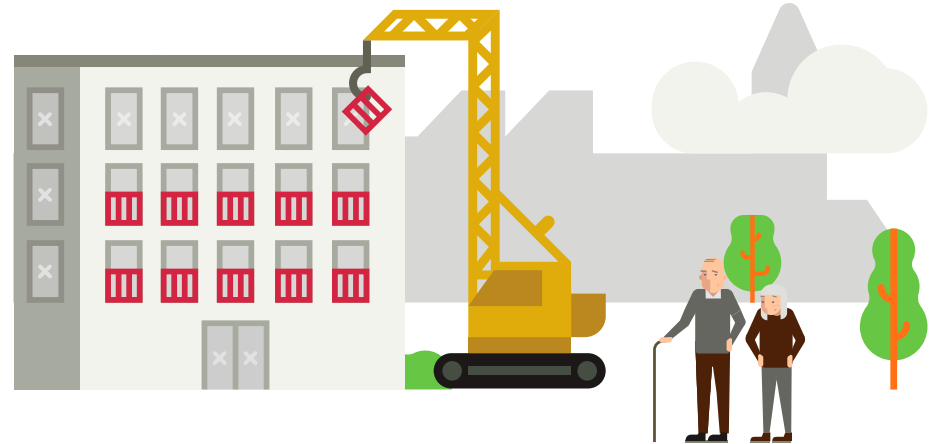


In het reparatie-onderhoud gaat de aandacht vooral uit naar het optimaliseren van het reparatieproces dat leidt tot verhoging van de klanttevredenheid (minimaal Middengroep Aedes Benchmark). De reparatiekosten worden verder teruggebracht van € 4,0 miljoen in 2016 naar € 3,6 miljoen in 2019.

Doelstelling

- Ons woningbezit heeft het gewenste kwaliteitsniveau. Per jaar is € 22 miljoen aan onderhoud uitgegeven, derhalve € 88 miljoen voor vier jaar. Dit is inclusief maatregelen voor veiligheid, asbest en legionella, duurzaamheid en energie.
- De reparatiekosten zijn teruggebracht van € 4,0 miljoen in 2016 naar € 3,6 miljoen in 2019.
- We hebben invulling gegeven aan onze rol als regisserend opdrachtgever richting onderhoudspartijen door te sturen op vooraf afgesproken kwaliteit en prijs.
- De relatie met de ketenpartners is op orde, wat blijkt uit de reductie van de kostprijs en uit de waardering van de uitvoering door klanten.
- Het resultaatgericht vastgoedonderhoud is doorontwikkeld op basis van de uitkomsten van de uitgevoerde pilots en is uitgebreid naar het hele bezit.
- Het contractonderhoud is geprofessionaliseerd vanuit oogpunt van inkoop.
- Specifieke structurele problemen zoals vochtbe-

strijding zijn projectmatig uitgevoerd en het programma voor veiligheid, asbest en legionella is conform plan uitgevoerd.



4.2.4 Wonen & Zorg

De zorgwereld verandert in een hoog tempo. Decentralisatie van het rijk naar gemeenten, bezuinigingen en appèl op zelfredzaamheid staan hierbij centraal. ZOwonen heeft speciale aandacht voor ouderen en mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking. We investeren alleen in extramuraal vastgoed en geven de voorkeur aan oplossingen in de bestaande bouw waar mogelijk. Gelet op de vraagontwikkeling concentreren we ons op geselecteerde gebieden. We gaan ook nauwer samenwerken met zorg- en welzijnsinstellingen. Met Levanto, Vivantes en Zuyderland heb-

ben we het initiatief genomen om de samenwerking op wijkniveau sterk te verbeteren.

drachtgeverschap. Met marktpartijen wordt een samenwerking ontwikkeld op programmabasis.

Doelstelling

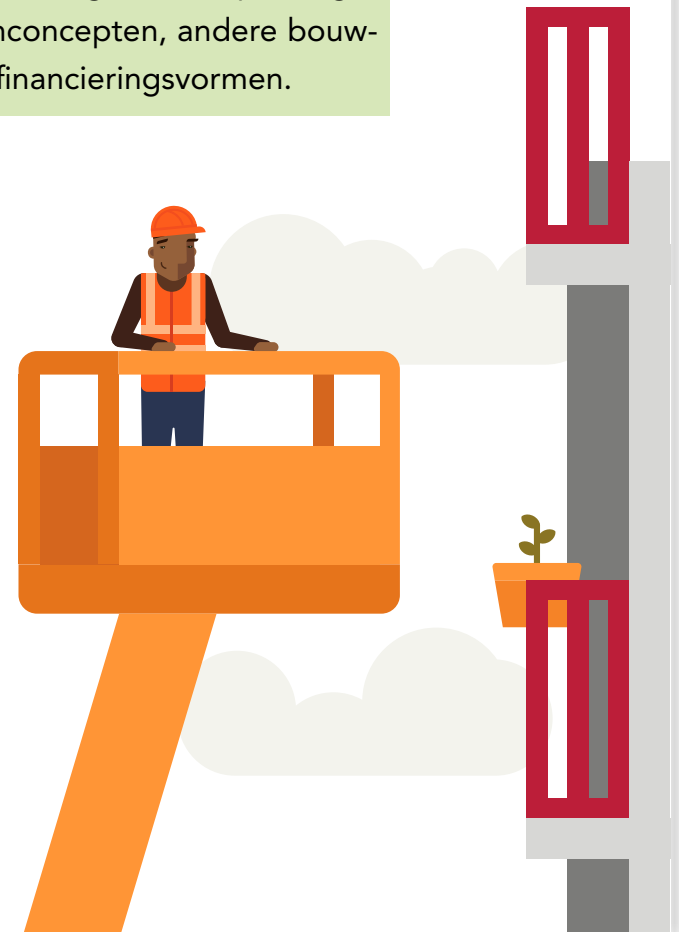
- ZOwonen heeft conform de wensportefeuille tussen 2016 en 2019 € 850.000 geïnvesteerd in het aanpassen van 70 woningen in de bestaande voorraad ten behoeve van ouderen conform het interne programma van eisen voor Verzorgd Wonen.
- ZOwonen heeft tussen 2016 en 2019 € 13,5 miljoen geïnvesteerd voor Verzorgd Wonen in nieuwbouw waarvan € 1,5 miljoen voor specifieke zorgcomponenten.
- Met gemeenten zijn afspraken gemaakt over kaders en prijzen gericht op efficiënte inzet van de beschikbare WMO-gelden.
- ZOwonen, gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen hebben samen (nader aan te wijzen) levensloopbestendige wijken tot stand gebracht met als uitkomst dat cliënten/huurders gericht geholpen kunnen worden.

Doelstelling

- ZOwonen heeft de ketengerichte samenwerking doorontwikkeld en deze aanpak uitgebreid naar mate succes hiermee geboekt is.
- Er zijn pilots uitgevoerd in de nieuwbouw (woonzorgcomplex centrum Sittard), renovatie (Eisenhower flat 2 Sittard) en in het onderhoud (Van Banningenlaan Geleen en Carmelflats Beek).
- we hebben innovaties doorgevoerd op het gebied van nieuwe woonconcepten, andere bouwconcepten en andere financieringsvormen.

4.2.5 Ketensamenwerking en innovatie

ZOwonen heeft de laatste jaren een nieuwe ontwikkeling in gang gezet op het gebied van ketensamenwerking, zowel voor nieuwbouw, renovatie als dagelijks onderhoud. ZOwonen kiest uitdrukkelijk voor een andere rol, die van het regisserend op-



4.3 ZOWonen meer naar buiten (verbindt zich met bewoners en andere belanghouders)

4.3.1 Dialoog

Samen optrekken en de dialoog aangaan staat in onze benadering centraal. Niet alleen vanuit praktische en inhoudelijke overwegingen maar ook vanuit legitimering. ZOWonen luistert, neemt suggesties mee in haar afwegingen en verantwoordt zich achteraf. ZOWonen geeft aan welke keuzes ze maken en welke afwegingen daarbij een rol spelen. Daarmee dragen ze bij aan acceptatie, wordt de legitimiteit versterkt en het draagvlak vergroot voor ons handelen.

Belanghouders moeten ZOWonen nog meer gaan zien als partner op het gebied van volkshuisvesting, waarbij de noodzaak onderkend wordt dat we elkaar nodig hebben om het optimale resultaat te kunnen behalen.

Communicatie: reputatie volgt legitimatie

Om de dialoog aan te gaan heeft ZOWonen omgevingsgerichte, communicatieve medewerkers nodig. Dat wil zeggen een organisatie die op alle niveaus professioneel communiceert, het gesprek aangaat, luistert en zichtbaar maakt wat ZOWonen doet. Het vraagt een omslag van reactief handelen (informerend over beleid, toelichten en overtuigen)

naar proactief handelen (dialoog aangaan). In deze benadering speelt in toenemende mate het gebruik van social media een rol. ZOWonen gaat dit communicatiemiddel dan ook implementeren in de organisatie.

Doelstelling

- ZOWonen heeft zich verbonden met de maatschappelijke omgeving en gaat proactief de dialoog aan. De agenda ophalen, verankeren en achteraf verantwoorden, waardoor het draagvlak voor ons handelen vergroot is. Een en ander blijkt uit de toegenomen waardering in het volgende Visitatierapport (2018).
- Externe belanghouders ervaren een essentiële verbetering in de legitimatie van ZOWonen doordat zij meer inzicht hebben in en meer invloed hebben op de strategische keuzes. Ook dit blijkt uit het Visitatierapport.
- Er is inhoud en vorm gegeven aan een stakeholdersoverleg 'nieuwe stijl', dat gewaardeerd wordt door de belanghouders blijkens gericht onderzoek.
- Reactief handelen is omgeslagen naar proactief klantgericht communiceren, waarbij ZOWonen een eenduidig beeld naar buiten brengt in keuzes, gedrag en handelen.
- In 2017 heeft de organisatie social media geïmplementeerd en maken vast onderdeel uit van

onze reguliere communicatiekanalen. De social media kanalen worden meegenomen in media campagnes & activiteiten richting belanghouders.

4.3.2 Participatie

Onze directe klanten (huurders en woningzoekenden) zijn de belangrijkste belanghouders van ZOwonen. Met hen willen we de participatie naar een hoger niveau tillen. Het gaat hierbij om de inbreng en invloed van huurders bij herstructurering en beleidsvorming en niet om zelfbeheer.

We gaan in de komende jaren voort op de ingeslagen weg en onderscheiden ons door actieve bewonersparticipatie. Aan de inbreng van huurders hechten we veel waarde en dat geldt op alle onderscheiden niveaus (complex, wijk/buurt, gemeente en corporatieniveau). Kort gesteld: ZOwonen zorgt er voor dat huurders betrokken zijn en invloed kunnen uitoefenen op het beleid dat hen direct raakt.

Doelstelling

- Huurders oefenen op alle niveaus invloed uit op het beleid dat hen raakt. Waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen complex, wijk/buurt, gemeente en corporatieniveau. Hun inbreng wordt naar hun eigen mening serieus genomen; dat blijkt uit peilingen die we doen.

4.3.3 Prestatieafspraken

ZOwonen maakt al vele jaren prestatieafspraken met gemeenten. In de komende jaren treden we samen met gemeenten en georganiseerde bewoners in overleg om tot gedragen strategische afwegingen te komen die vastgelegd worden in regionale en lokale meerjaren prestatieafspraken.

Doelstelling

- ZOwonen heeft wederzijdse toetsbare afspraken gemaakt met gemeente(n) en georganiseerde bewoners. En waar nodig met andere belanghouders. Periodiek vindt monitoring plaats.
- ZOwonen heeft zich actief gelegitimeerd over het gevoerde beleid met het doel om belanghouders inzicht te geven in de realisatie van de opgave. Belanghouders geven middels de visitatie of onderzoek aan dit positief te waarderen.



4.4 ZOwonen gaat sprankelen (organisatie)

4.4.1 Waardesturing en Processturing

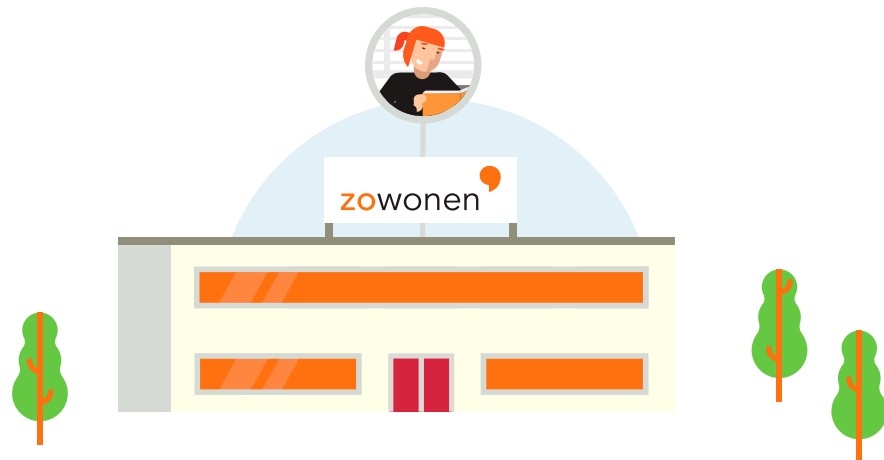
Begin 2015 is op basis van een intern advies besloten om twee hoofdontwikkelingen voor onze interne organisatie verder uit te werken. Ten eerste de herinrichting van de vastgoedkolom inclusief de introductie van assetmanagement (op tactisch niveau) en sturing volgens het Driekamermodel. Ten tweede het kantelen van de organisatie door werkprocessen horizontaal te organiseren in plaats van de verticale afdelingsstructuur die we nu kennen.

Ook wordt voorzien in een nieuwe topstructuur die smaller is. Dat kan omdat verantwoordelijkheden en beslissingsbevoegdheden daadwerkelijk laag in de organisatie gelegd worden. De nieuwe topstructuur en de nieuwe functie assetmanagement worden begin 2016 ingevoerd. Medio 2016 start het traject voor de invoering van de processturing. Voor de volledige invoering daarvan wordt maximaal 3 jaar uitgetrokken.

Doelstelling

- ZOwonen heeft haar organisatie aangepast en is daardoor in staat gebleken intern beter te sturen conform de principes van het Driekamermodel en extern de legitimatie te verbeteren.

- De nieuwe topstructuur is ingevuld en functioneert naar verwachting.
- De vastgoedkolom inclusief het assetmanagement werkt zoals gewenst. Belangrijkste vooruitgang is dat de vastgoedoperatie beter aangestuurd wordt.
- De werkprocessen zijn horizontaal georganiseerd, klanten ervaren vooruitgang in de kwaliteit en de snelheid van de dienstverlening en medewerkers ervaren daadwerkelijk meer eigen verantwoordelijkheid.



4.4.2 Organisatiekosten

De besparing op onze organisatiekosten blijft onze aandacht behouden. In de Aedes benchmark 2015 scoorden we in de categorie 'voor de startgroep'. Jaarlijks wordt op basis van interne en externe ontwikkelingen het kostenniveau opnieuw bepaald, waarbij het streefniveau van maximaal € 1.050 leidend is.

Doelstelling

- De organisatiekosten worden de komende jaren beheerst op een streefniveau van maximaal € 1.050 per vhe.

4.4.3 HRM

Sturen op waarde is de kern van onze bedrijfsfilosofie. Het vasthouden aan die filosofie is te herkennen aan de gekozen strategie: de herinrichting van de vastgoedkolom en horizontale organisatie van werkprocessen (kanteling van de organisatie). Ter ondersteuning van deze succesfactoren is in 2015 het interne project ZOwerken 2.0 opgestart.

Doelstelling

- ZOwerken 2.0 is ingevoerd en heeft geleid tot een verbetering van de arbeidsmotivatie en waardering van het werkgeverschap van ZOwonen. Dat blijkt uit de uitkomsten in het kader van de Medewerkers Motivatie Metingen.
- De kwaliteit van het personeel is op het gewenste niveau gebracht overeenkomstig de competentieprofielen, waardoor het analytisch- en probleemoplossend vermogen verbeterd zijn. Ook is de zelfstandigheid van medewerkers toegenomen. Dat heeft een gunstig effect op het ziekteverzuim dat in de bedrijfsplanperiode uitkomt op maximaal 3%.

4.4.4 Kwaliteitsmanagement

ZOwonen gaat het kwaliteitsmanagement voor de totale organisatie versterken. Hiervoor is een aantal diensten CES-metingen geïntroduceerd en er zullen nog meer volgen. Ook op andere terreinen gaat ZOwonen de kwaliteit meten. De resultaten worden gebruikt om de werkprocessen te verbeteren.

Doelstelling

- ZOwonen beschikt over een adequaat integraal kwaliteitsmanagement dat de organisatie in staat stelt te sturen op de gewenste kwaliteit in de te leveren producten en diensten. Kwaliteitsmetingen onder klanten en audits in de operatie maken daar onderdeel van uit.

4.4.5 Financiën

ZOwonen is een financieel gezonde organisatie, hetgeen blijkt uit de financiële ratio's die de externe toezichthouder hanteert en het WSW voor de borgstelling gebruikt. WSW kwalificeert ZOwonen zowel vanuit de inventarisatie van de 24 business-risks als de financiële ratio's in de laagste risicocategorie. Het financieel beleid van ZOwonen is erop gericht om deze gezonde uitgangssituatie te handhaven.

Doelstelling

- Er is voldaan aan de interne en externe financiële ratio's om de continuïteit van de bedrijfsvoering te garanderen en de invulling van de ambities op diverse maatschappelijke prestatievelden te waarborgen, zoals betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid en kwaliteit van de vastgoedportefeuille.
- Gestuurd wordt op het direct rendement van de individuele complexen met als doel het rendement van de vastgoedprestaties te optimaliseren zowel op portefeuille- als complexniveau.
- ZOwonen heeft inzicht gegeven in het verdienen bestedingsmodel op basis van het Driekamermodel uit oogpunt van legitimatie en transparantie.
- Belanghouders zijn betrokken bij keuzen waar ZOwonen voor staat, er is inzicht gegeven in ambities en mogelijkheden.

4.4.6 Schaalvergroting & Samenwerken

We zijn niet gericht op schaalvergroting, maar wel op versteviging van onze positie binnen de regio, Om die reden stellen we andere kleinere corporaties in de regio in de gelegenheid zich bij ons aan te sluiten. Dat komt de professionaliteit, de financiële draagkracht en uiteindelijk ook de klanttevredenheid ten goede.

We zijn bereid om samenwerking tot stand te bren-

gen met collega-corporaties en andere organisaties ten aanzien van back office functies, met het doel deze diensten sneller, beter en goedkoper te leveren. In de komende tijd gaan we verder op zoek naar samenwerking met collega-corporaties waarbij vooral gezocht wordt in de kring van de C7, een samenwerkingsverband van de grote corporaties in Zuid Limburg.

Doelstelling

- Samenwerking met andere grote corporaties in Zuid Limburg tot stand gebracht. Hierdoor is de kwaliteit beter geborgd en worden de kosten beheerst. Binnen de Westelijke Mijnstreek is schaalvergroting tot stand gebracht.



4.4.7 Governance

ZOwonen scoorde in het Visitatierapport van het najaar 2014 ten aanzien van governance goed

(rapportcijfer 7). De regels op het gebied van governance worden actief nageleefd en hebben hun vertaling gekregen in de interne organisatie en de relatie met belanghouders. Daarover wordt ook gericht en langs diverse kanalen gecommuniceerd. De wijzigingen in de regelgeving in de nieuwe Woningwet worden doorgevoerd.

Doelstelling

- ZOwonen heeft continu zorggedragen voor een correcte invulling van de governance conform de eisen die daaraan gesteld worden. In het Visitatierapport 2018 scoort ZOwonen op de aandachtspunten minimaal 0,5 procentpunt beter.





zowonen 

Luxemburgstraat 30, Sittard. T (046) 420 96 00

E info@zowonen.com www.zowonen.com