

JAARVERSLAG 2019

zowonen

Inhoud

Voorwoord

In vogelvlucht

1 Kwaliteit van woningen

- 1.1 Vastgoedsturing
- 1.2 Duurzaamheid en energie
- 1.3 Werken aan onderhoud
- 1.4 Bewonersparticipatie bij herstructurering
- 1.5 Renovatie
- 1.6 Nieuwbouw
- 1.7 Herstructurering

2 Woningverhuur

- 2.1 Huurbeleid en passend toewijzen
- 2.2 Servicekostenbeleid
- 2.3 Bijzondere aandachtsgroepen
- 2.4 Woonruimteverdeling

Betrekken bewoners en stakeholders bij beleid en beheer

- 3.1 Bewonersorganisaties
- 3.2 Bewonerscommissies
- 3.3 Dialoog stakeholders
- 3.4 Bewonerstevredenheid en online platform

4 Leefbaarheid

- 4.1 Maatschappelijke waarde
- 4.2 Samen werken aan leefbare wijken
- 4.3 Leefbaarheidsbudget
- 4.4 Sociale projecten
- 4.5 Zelfbeheer

5 Wonen en Zorg

- 5.1 Van visie naar afspraken
- 5.2 WMO

6 Zowonen, de organisatie

- 6.1 Organisatiestructuur en personele ontwikkelingen
- 6.2 Personeelssamenstelling

7 Governance

7.1 Bestuursverslag

- 7.1.1 Algemene informatie
- 7.1.2 Financiële informatie
- 7.1.3 Terugblik van vorige bestuursverslag
- 7.1.4 Voornaamste risico's en onzekerheden
- 7.1.5 Bijzonder risico na balansdatum
- 7.1.6 Maatschappelijke effecten van ondernemen
- 7.1.7 Overige informatie
- 7.2 Verslag RvC

8 Financiële continuïteit

- 8.1 Financiële positie
- 8.2 Financiële doorkijk
- 8.3 Risicomanagement
- 8.4 Strategie

9 Verkort financieel overzicht

- Balans
- Winst- en verliesrekening
- Kasstroomoverzicht
- Grondslagen (bijlage)

Voorwoord

2019. Mijn eerste volle jaar als bestuurder van de mooiste corporatie van de wereld. Een dynamisch en intensief jaar. We hebben onze nieuwe strategische koers opgesteld. Op een manier waarbij we alle medewerkers en zo veel mogelijk stakeholders op diverse niveaus hebben betrokken. Eén ding is ons duidelijk geworden: alle partijen willen graag dat we ons inzetten en profileren als maatschappelijk organisatie en niet als vastgoedbedrijf. Onze contactstrategie hebben we veranderd van “click-call-face” naar “dichtbij”. We hebben mooie kernwaarden opgesteld. Die passen bij onze lokale opgave en bij de persoonlijkheden van de mensen die bij ons werken. En óók dat laatste vind ik belangrijk. Immers, ik zie ZOWonen niet als een organisatie maar als 130 mensen die organiseren. Dus wie we kunnen zijn, wordt bepaald door onze mensen. Wat we van hen vragen, is zich te verhouden naar de kernwaarden: eigenzinnig, eigen mening, eigen kracht, samen creëren en humaan zakelijk. Door het uitdragen van deze kernwaarden verwachten we dat we de gebieden waar wij actief zijn meer kleur kunnen geven, dat we bewoners van onze woningen kunnen helpen hun perspectief te verbeteren en dat we onze dienstverlening waar nodig op maat kunnen aanbieden.

In 2019 hebben we ook op het gebied van bedrijfsvoering grote keuzes gemaakt. We besloten ons primair systeem te vernieuwen. Hierbij kiezen we ervoor om dit niet als een ICT-project te zien, maar als een programma waarmee we ICT-middelen matchen met de herijking van al onze processen en waarbij de cultuur van onze organisatie ook de volle aandacht krijgt. Vanuit de financiële kant van de bedrijfsvoering besloten we om de manier waarop we met investeringsprojecten omgaan te vernieuwen. Van project-rendementen naar de “revolving fund” gedachte, waarbij we vooral staan voor de verantwoordelijkheid gezond te zijn en te blijven voor huidige én toekomstige generaties. We zagen namelijk dat de kosten van nieuwbouw en renovatie zo hoog zijn geworden, dat we op projectniveau niet meer aan onze (toch al zeer gematigde) rendementseisen konden voldoen.

Als laatste noem ik graag nog onze huurdersorganisaties. Ik ben zo trots op wat zij bereikt hebben in het afgelopen jaar. Ze hebben hun niet-zo-lekker-lopemde-samenwerking losgelaten, om elkaar daarna razendsnel weer op te zoeken en een nieuwe, op eigen initiatief gebaseerde, vorm van samenwerking op te zetten. Hierbij zie ik ze zoeken naar de kansen en naar hoe ze talenten slim kunnen inzetten. Op zoek naar méér verbinding onderling en méér strategisch partnerschap met ZOWonen. En dat lukt ze goed! Een mooi resultaat dat we samen bereikt hebben is dat we de gewoonte van hoge jaarlijkse huurverhogingsrondes hebben doorbroken en een maatschappelijker passende jaarlijkse huurverhoging hebben doorgevoerd (maximaal inflatievolgend voor de mensen die tot de sociale doelgroep behoren).

De eerste resultaten van al onze inspanningen zijn ook al zichtbaar geworden. We sloten een jaar af waarin we resultaatgerichter waren dan de voorgaande jaren, waarin we onze budgetten beter beheersten, waarin we méér voorgenomen investeringen hebben uitgevoerd dan eerder, waarin we gezien werden als een club die in beweging is en een grotere maatschappelijke drive heeft. Ook onze herstructureringsprojecten zijn (als vertrouwd) goed doorgelopen. We zijn er echter nog zeker niet. Onze klanttevredenheid is verhoogd, maar nog lang niet daar waar we willen zijn. Onze vastgoeddata is nog niet goed genoeg. Onze bedrijfsprocessen kunnen (moeten zelfs) nog aanzienlijk verbeterd worden. En zo is er nog veel meer. Maar ... we gaan er wel komen. De basis is gelegd in 2019. Nu doorpakken! Sámen met al onze partners.

Hartelijke groet,
Janine Godderij

1 Kwaliteit van woningen

1.1 Vastgoedsturing

In de basis zijn onze woningen er om een belangrijke bijdrage te leveren aan het thuis-gevoel, zodat onze bewoners van daaruit hun leven verder vorm kunnen geven. De woningen vormen daarnaast op het totaalniveau een belangrijk instrument om onze brede sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheid in te vullen. De waarde die het vastgoed vertegenwoordigd is voor ZOWonen basis van handelen. Die waarde stelt ons in staat om leningen af te sluiten om onze activiteiten op zowel maatschappelijk als vastgoedvlak te realiseren. De marktwaarde verandert elk jaar en is afhankelijk van de vraag, de macro-ontwikkelingen en de technische staat van ons bezit. Om een positief verloop van de marktwaarde te realiseren, blijft ZOWonen continu volgen hoe de vraag en de markt zich ontwikkelen en vertaalt dit naar haar vastgoedportefeuille. Dit leidt tot investeringsprogramma's waarmee ZOWonen de knelpunten in haar vastgoed aanpakt, waardoor ook in de toekomst investeringen in het maatschappelijk veld mogelijk blijven. Kortom: investeren in stenen om te investeren in mensen.

Begin 2019 is samen met onze belanghouders gekeken naar de koers die ZOWonen wil varen. Als resultaat hiervan is duidelijk geworden dat er nieuwe accenten gelegd moeten worden in onze vastgoedsturing. Daarom is in 2019 de portefeuillestrategie volledig herijkt en uitgelijnd met onze nieuwe koers. De grote thema's binnen de portefeuillestrategie zijn: betaalbaarheid, beschikbaarheid, duurzaamheid, zorg en kwaliteit.

Een duidelijk verschil met de eerdere lijn is dat er meer ruimte is gekomen voor betaalbaarheid door een aangepaste groei in de huurprijsontwikkeling. Aangezien de focus binnen de nieuwe koers verschoven is naar de meer maatschappelijk kant is daar ook ruimte voor gecreëerd door het totale investeringsvolume in vastgoed op € 39,1 miljoen vast te zetten. Met dit bedrag is het mogelijk om de komende jaren ons bezit verder te verduurzamen, een goede comfortstandaard te bieden en passende woningen te creëren voor ouderen of anderen die een mobiliteitsbeperking ervaren. Zodat we ook in de toekomst een passende woningvoorraad hebben voor onze bewoners en woningzoekenden.

ZOWonen heeft zich voorgenomen in de horizon van de nieuwe portefeuillestrategie 2020-2034 de volgende investeringen te doen:

Strategie:	Aantal woningen
Slopen	1931
Renoveren	1769
Nieuwbouw	1918
Schiltaanpak	5400

1.2 Duurzaamheid en energie

Visie

In de portefeuillestrategie 2020-2034 is veel aandacht voor duurzaamheid. Dit vooral om een verbetering van het comfort van onze bewoners te realiseren en daarnaast ook nog een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling van de woonlasten. Door de investeringen in renovatie en de aanvullende schiltaanpak bereiken we in 2022 energielabel B en komen we al vóór 2034 op label A uit. De CO2-neutraliteit blijft echter een grote uitdaging.

Naast investeringsprogramma's willen we de duurzaamheidsopgave breder benaderen en dit doen we aan de hand van onze nieuwe duurzaamheidsprincipes:

1. We zijn een verstandig rentmeester;
2. Focus op energiezuinigheid van de woningportefeuille vanwege woonlasten;
3. CO2 is een nog te zetten stap maar heeft nog niet de prioriteit;
4. Experimenteren moet.

Deze principes liggen direct in lijn met onze nieuwe strategische koers en geven richting aan de opgave die we ten aanzien van duurzaamheid willen oppakken. Zo gaan we standaard zonnepanelen toevoegen aan onze investeringsopgaven en deze eventueel ook vraaggestuurd aanbieden. Daarnaast willen we eenvoudige en duidelijke installaties die begrijpelijk zijn voor ons en onze bewoners en gaan we op zoek naar vernieuwende manieren om de duurzaamheidsopgave te realiseren. Daarbij ligt de uitdaging vooral langjarig ten aanzien van CO2-neutraliteit.

1.3 Werken aan onderhoud

In 2019 hebben we in totaal ongeveer € 36,2 miljoen uitgegeven aan onderhoudsmaatregelen. De aanvankelijke planvorming was begroot op € 38,2 miljoen. Met onderhoud bedoelen we de technische maatregelen en de kosten die nodig zijn zodat de onderdelen van woningen en woongebouwen hun functie kunnen blijven vervullen. Bijvoorbeeld: het repareren, reinigen, vervangen en schilderen van zowel bouwkundige als installatietechnische onderdelen. Maar ook maatregelen die nodig zijn om gebouwen te laten voldoen aan wet- en regelgeving. Dat zijn bijvoorbeeld maatregelen voor brandveiligheid, een gezond binnenklimaat, asbest en legionella.

Het maken van de onderhoudsplannen doen we veelal zelf en/of met ondersteuning van adviseurs. Het uitvoeren van maatregelen gebeurt door externe bouw- en onderhoudspartners. Per onderdeel wordt gekeken naar passende samenwerkingsvormen met marktpartijen. We hebben ingezet op verdere integratie van bouwketens, waarbij ook partners uit het planmatig onderhoud input leveren aan nieuwbouw- en renovatieprojecten of in het dagelijks onderhoud.

Om goede plannen te kunnen maken, is het hebben van complete en betrouwbare vastgoeddata essentieel. Dit is meegenomen in onze aanpak bij de implementatie van een nieuw primair systeem. Voor ruim € 6,2 miljoen hebben we reparaties uitgevoerd. Net als in 2018 is een groot deel hiervan voor het herstel van waterschades als gevolg van extreem weer. De afhandeling van reparatieverzoeken wordt met een 7,5 beoordeeld, dit is een even grote stijging als voorgaande jaren. In 2019 stappen we voor het meten van onze bewonerstevredenheid van CES over op de meetmethodiek van KWH. Met KWH is monitoring op deelvragen/deelprocessen mogelijk. Door verbeteracties op deelprocessen uit te voeren is de bewonerstevredenheid toegenomen. Ook heeft het insourcen van onze telefonie geleid tot meer zicht op het reparatieproces.

Er is in 2019 voor circa € 4,4 miljoen aan onderhoud van onze woningen bij mutatie uitgevoerd. We blijven, net als in 2018, zien dat er relatief veel huuropleggingen van woningen zijn waar bewoners lange tijd hebben gewoond (30, 40 jaar of langer). Er zijn veel werkzaamheden nodig om die woningen weer bij de tijd en geschikt voor nieuwe verhuur te maken. Dit betreft circa 10% van de 1100 mutaties.

In 2019 is voor ruim € 2 miljoen aan badkamers, keukens en toiletten vervangen, zowel planmatig als niet-planmatig. Daarmee is de woningvoorraad kwalitatief verbeterd. Voor 2020 wordt dit budget verhoogd naar € 2,8 miljoen en willen we hierop een vraaggestuurde aanpak introduceren.

Bijna € 4,3 miljoen is besteed aan preventief onderhoud zoals schilderwerk, onderhoud aan dakafwerkingen en andere onderdelen aan met name de buitenkant van onze woningen. We hebben in 2019 geanticipeerd op de werkwijze met het partnerlandschap. Hierdoor kunnen we efficiënter sturen op planning en budget. Er is voor €1 miljoen onderhoud gepleegd aan technische installaties, zoals verwarmingsketels, liften en automatische deuropeners. In totaal is aan Veiligheid, Asbest en Legionella (VAL) bijna € 2,1 miljoen besteed, zowel planmatig als niet-planmatig.

1.4 Bewonersparticipatie bij herstructurering

Na oplevering van het project **Petrus/Heistraat** is de laatste bewoonster uit de wisselwoning teruggekeerd naar de vernieuwde monumentale woningen. Een langlopend en complex project is hiermee afgesloten.

In de **Vonderstraat** in Schinnen zijn de opleverpunten en klachten van eind 2018 anno 2019 nog steeds onderwerp van gesprek met de Bewonerscommissie Vonderstraat. De Bewonerscommissie is kritisch op de doorlooptijd en afhandeling van de bij oplevering van de woningen gemelde klachten. Dit is het gehele jaar 2019 onderwerp van gesprek. Zowel bewoners als de Bewonerscommissie vinden het onprettig dat er gedurende de overlegfase, uitplaatsing naar wisselwoning en terugkeer wel erg veel contact met ZOWonen mogelijk is, maar dat na de verhuizing datzelfde ZOWonen bij problemen verwijst naar de aannemer. De woningen aan de andere zijde van de straat zijn inmiddels gesloopt en er is een begin gemaakt met de nieuwbouw van fase 2. Met de bewonerscommissie en de bewoners in de wisselwoningen die wachten op oplevering van fase 2 worden door Team Herstructurering de lijnen kort gehouden.

In **Geleen Zuid** is in 2019 deels pas op de plaats gemaakt met de voorgenomen nieuwbouwontwikkeling. De in 2019 uitgevoerde evaluatie van het wijkontwikkelingsplan noopt tot een stevige inzet op het sociaal-maatschappelijk vlak, maar geeft ook inzicht in een wellicht andere, meer bij deze wijk passende nieuwbouwontwikkeling. Zowel de huurdersbelangenvereniging Geleen, de bewoners, als ook het Wijkplatform zijn hierbij betrokken. De uitstroom uit de appartementen vordert gestaag, eind 2019 zijn er 2 wisselwoningen geselecteerd voor de bewoners die wensen terug te keren in Geleen Zuid.

Ook de uitstroom uit de Rembrandtstraat en de Eisenhowerflat 3 in Sittard verloopt snel en goed. Bewoners vinden snel passende huisvesting en ook deze projecten verlopen in een prettige sfeer.

De andere lopende projecten in de gemeente Beekdaalen zijn de Altaarstraat en de Gijselaar. De aankoop van 3 woningen voor sloop op de Altaarstraat is in goed overleg gerealiseerd. De Bewonerscommissie is, ondanks hun verhuizingen, nog actief betrokken. In samenwerking met de Bewonersraad Schinnen-Onderbanken wil men het overleg blijven voeren met ZOWonen over het op peil houden van de voorraad Sociale huurwoningen nu ZOWonen besloten heeft op deze locatie niet tot herbouw over te gaan. Door deze onduidelijke situatie wil men momenteel geen positief advies geven over de voorgenomen sloop.

Het vinden van geschikte huisvesting voor de bewoners van de Gijselaar (ouderencomplex) is erg intensief. Ondanks de lastige opgave zijn er eind 2019 nog slechts 4 mensen waarvoor nog geen oplossing is gevonden. ZOWonen heeft besloten om op deze locatie 4 tijdelijke seniorenwoningen te realiseren, met een droge route gekoppeld aan de door de bewoners gebruikte voorzieningen in het aansluitende Cicero gebouw Elvira. Door de Bewonersraad Schinnen-Onderbanken wordt deze creatieve en bewonersgerichte oplossing als zeer positief ervaren, bij definitieve realisatie wil men dan ook een positief advies afgeven over de sloop van de Gijselaar.

1.5 Renovatie

Carmelflats Beek: de laatste loodjes

In december 2019 is, 2,5 jaar na de start, de laatste woning opgeleverd van dit omvangrijke project bestaande uit 384 appartementen. Dat lijkt een lange periode maar betekent gemiddeld per woning 1,5 werkdag. Immers 384 woningen werden geüpdatet, het energie label is verhoogd van gemiddeld van F naar A door buitengevelisolatie, dakisolatie, kunststof kozijnen en "last but not least" door de plaatsing van 1.536 zonnepanelen. Nieuwe vluchttrappen en brandmelders maken dat het gebouw weer voldoet aan de huidige veiligheidseisen. Een nieuwe entree met videofoon, nieuwe balkons en galerijhekken en een gevelafwerking met steenstrips, maken de metamorfose compleet.

De CV installatie en warmwatervoorziening zijn vernieuwd en gereedgemaakt voor toekomstige aansluiting op Het Groene Net. Ruim 80% van de woningen is inmiddels gasloos.

De eerste signalen geven een reductie van de woonlasten te zien van gemiddeld ongeveer € 35 per maand.

Het project is afgesloten binnen de begroting mede dankzij een substantiële STEP (STimulerings regeling EnergiePrestatie) bijdrage. Het project wordt gezien als een geslaagde pilot voor ketensamenwerking met onze partners Van Wijnen en Heijmans waarin onder strikte regie van ZOWonen ook de communicatie met de bewoners voor een groot deel is verlegd naar de ketenpartners. Met succes, zoals ook blijkt uit de diverse persoonlijke bedankbriefjes en kaarten van bewoners die de aannemer mocht ontvangen.

Een succesvol leerproces dat al vele belangstellenden een werkbezoek heeft doen brengen aan dit project. Quote van de wethouder bij de oplevering: "ik vroeg me vaak af of er nog gewerkt werd in de Carmelflats; ik werd door niemand gebeld!"

Restauratie Rijksmonument 25 eengezinswoningen Petrusstraat en Heistraat Sittard

Ondanks een voortvarende start in december 2018 zijn, in afwijking van de planning i.c. medio oktober 2019, de woningen niet opgeleverd in het verslagjaar 2019. Hoewel de aannemer voor dit project is geselecteerd op zijn specifieke deskundigheid met restauraties van monumenten, zijn de verwachtingen onvoldoende waar gemaakt en is de uiteindelijke oplevering pas gerealiseerd in de week van 20 januari 2020. Realisatie binnen de begroting blijkt niet mogelijk. Niet geheel ongebruikelijk bij restauraties van Rijks Monumenten, maar daarom niet minder vervelend.

Bij het project is gekozen voor een intensieve en persoonlijke begeleiding van de toekomstige bewoners. "Kijkt u maar op de website" is voor dit project uit den boze. Middels persoonlijke gesprekken zijn bewoners geïnformeerd over hun nieuwe woning. Duidelijk is gecommuniceerd over indeling, toe te passen materialen, de voordelen maar ook de nadelen van het wonen in een monument. In overleg met de Welstandscommissie zijn maatregelen vastgelegd die bewoners zelf mogen aanpassen aan hun woning. Het feit dat nieuwe bewoners al vroegtijdig kennis kunnen maken met toekomstige bureaus en medebewoners is zeer positief ervaren. De problemen bij de uitvoering en de stagnatie zijn ook in het overleg met de bewoners eveneens aan de orde gekomen. De regie bij eerste en tweede oplevering is weer in eigen hand genomen. Door de bewoners is dit uitermate positief ervaren. Hoewel deze werkwijze van intensieve begeleiding van bewoners in eerste instantie (veel) extra inzet vraagt, is besloten ook in toekomstige projecten deze werkwijze toe te passen. "Het is geen pakje boter" wat we aanbieden. Het kan niet zo zijn dat je bij de aankoop van een wasmachine meer uitleg krijgt dan bij het huren van een woning die al gauw € 600 per maand kost. De medewerkers van ZOWonen vinden de nieuwe werkwijze een positieve ontwikkeling.

Jos Klijnenlaan e.o. Geleen - 128 portieketagewoningen

Medio mei 2019 is ketenpartner Van Wijnen gestart met de renovatiewerkzaamheden bij de 128 portieketagewoningen aan de Jos Klijnenlaan e.o. in Geleen. De werkzaamheden omvatten bij dit project met name onderhoudsingrepen in combinatie met duurzaamheidsmaatregelen, het vervangen van de oude balkons en het verbeteren van de uitstraling van de portieken. De werkzaamheden worden volgens planning april 2020 opgeleverd.

Van Goyenflat Geleen- 140 galerijwoningen

Begin november 2019 is ketenpartner Heijmans gestart met de renovatiewerkzaamheden bij de 140 galerijwoningen in de Van Goyenflat in Geleen. De werkzaamheden omvatten bij dit project met name onderhoudsingrepen in combinatie met duurzaamheidsmaatregelen en het verbeteren van de uitstraling van het flatgebouw. De werkzaamheden worden volgens planning juli 2020 opgeleverd.

Dr. Poelsstraat Einighausen - 15 woningen

15 woningen zijn verduurzaamd naar energielabel A. Nu de daken, het voegwerk, de kozijnen en de voordeuren zijn vervangen, het bereikbare asbest is gesaneerd en de woningen voldoen aan de Wet op de Brand door- en Brandoverslag (WBDBO) hebben de woningen een levensduurverlenging gekregen van 40 jaar.

Van Goghstraat /Jozef Israëlsstraat Sittard - 18 woningen

In 2019 heeft een haalbaarheidsonderzoek bij deze 19 woningen plaatsgevonden. Bij dit project gaan we onderhoudsingrepen in combinatie met duurzaamheidsmaatregelen -naar energielabel A-uitvoeren. Tevens wordt in de haalbaarheid de mogelijkheid onderzocht, om duurzaamheidsmaatregelen uit te voeren aan Zelf Aangebrachte Veranderingen (ZAV's). De start van de uitvoering vindt naar verwachting medio 2020 plaats.

1.6 Nieuwbouw

Hof van Serviam Sittard

Serviam betekent 'Ik zal Dienen' en het verwijst naar de naam van het voormalige onderwijsinstituut dat in het centrum van Sittard gevestigd was en de daarachterliggende tuinen en sportvelden. Nu bouwt ZOWonen op deze locatie een Woon Zorg Complex voor onze zorgpartner Zuyderland. Deze voorziet in 114 zorgappartementen en woongroepen voor 30 dementerende bewoners. Vanaf de start op 6 februari 2019 verloopt het werk probleemloos, exact volgens planning en binnen de begroting. Het is een van de eerste grote projecten waarbij de voordelen van het ontwikkelen en bouwen in samenwerking met onze ketenpartner Van Wijnen merkbaar zijn vruchten afwerpt.

De gebouwen worden aangesloten op Het Groene Net en zijn geheel gasloos.

De verwachting is dat de werkzaamheden volgens planning worden opgeleverd op 1 november 2020. Na de oplevering start Zuyderland met de verdere inrichting en het proefdraaien met de zorgverlening. Aansluitend verhuizen de huidige bewoners van zorgcentrum "De Baenje" naar deze woonbestemming op een van de toplocaties in Sittard met uitzicht over de schootvelden en de historische stadswallen. Verwachting is dat "Hof van Serviam" medio april 2021 volledig operationeel is.

Zorgcentrum De Baenje in Sittard

In 2019 is gestart met de herontwikkeling van het bestaande zorgcentrum de Baenje gelegen in de Schuttestraat in Sittard in de directe nabijheid van het monumentale Stadspark. Zorgcentrum De Baenje, een begrip in Sittard, wordt beheerd door onze Zorgpartner Zuyderland en biedt huisvesting aan 125 ouderen.

Het gebouw voldoet niet meer aan de huidige eisen voor wat betreft zorgverlening en de Gebruiksvergunning en vergunning voor de brandmeldinstallatie verlopen per 1 juni 2021. De huidige bewoners verhuizen vanaf begin 2021 naar het nieuwe Zorgcentrum "Hof van Serviam".

In samenwerking met ZOWonen, Zuyderland en de gemeente Sittard-Geleen is gestart om de mogelijkheden en voorwaarden voor vervangende nieuwbouw in kaart te brengen. Volgens eerste oriënterende plannen -waarover al stedenbouwkundige overeenstemming bestaat met Stadsbouwmeester Geert Coenen- lijkt herbouw van 125 eenheden mogelijk. Begin 2020 wordt duidelijkheid verwacht over de verdere haalbaarheid van de plannen op deze locatie.

Seringenlaan Geleen, fase 1 - 20 woningen

In de Seringenlaan en Kastanjelaan in de wijk Lindheuvel Geleen is eind november 2018 gestart met de bouw van 20 woningen, te weten 4 patiowoningen en 16 levensloopbestendige woningen. Deze 20 woningen zijn juni 2019 opgeleverd en verhuurd.

Vonderstraat Schinnen, fase 2 - 25 woningen en 10 garages

In de Vonderstraat in Schinnen is in december 2019 gestart met de bouw van 25 eengezinswoningen en 10 garages. Volgens de huidige voorliggende planning worden de woningen en garages in september 2020 opgeleverd.

Stadbroek Oost Sittard - 40 eengezinswoningen/patiowoningen

In de wijk Stadbroek Oost in Sittard is in oktober 2018 gestart met de bouw van in totaal 40 woningen. Het betreft 22 patiowoningen gelegen aan de Jan Steenstraat en In de Camp en 18 eengezinswoningen gelegen aan de Burgemeester Corbeijstraat. De patiowoningen zijn in juli 2019 opgeleverd en verhuurd en in oktober 2019 zijn de 18 eengezinswoningen opgeleverd en verhuurd.

Seringenlaan Geleen, fase 2 – 12 woningen

Na de sloop van de laatste 18 woningen aan de Seringenlaan in Geleen in december 2019, staat de nieuwbouw van de 12 woningen van de 2e fase gepland voor de 1e helft van 2020. Het gaat om 8 eengezinswoningen en 4 patio-woningen. De oplevering van deze 12 woningen staat gepland voor 1 december 2020.

Rembrandtstraat – 38 woningen

Samen met ketenpartner van Wijnen verloopt de planvoorbereiding van 38 nieuwbouwwoningen volgens planning. Na de sloop van 60 woningen in 2020 start volgens huidige planning in 2021 de nieuwbouw van 12 patio's aan oostzijde en 26 eengezinswoningen aan de westzijde van de Rembrandtstraat.

1.7 Herstructurering

Rembrandtstraat – 60 woningen

In de Rembrandtstraat is in 2018 het sloopbesluit genomen en is gestart met de uitplaatsing van de bewoners. Bewoners zijn in de gelegenheid gesteld om te verhuizen naar de nieuwbouw in Stadbroek-Oost. Alle huurders zijn medio 2020 uitgeplaatst, waarna de sloop van de 60 woningen in dit complex kan starten. Aansluitend start de nieuwbouw van 12 patio's aan oostzijde en 26 eengezinswoningen aan de westzijde van de Rembrandtstraat.

Stadbroek – 111 woningen

In Stadbroek Oost zijn aan de Jan Steenstraat en de Burgemeester Corbeijstraat in totaal 111 woningen gesloopt. Direct hierna is gestart met de nieuwbouw van 40 grondgebonden woningen. Deze woningen zijn in 2019 opgeleverd. In het najaar van 2019 is gestart met het slopen van de laatste 36 woningen aan de Jan Steenstraat. Deze zijn in maart 2020 volledig gesloopt. De oostzijde van de Jan Steenstraat wordt niet herbouwd maar krijgt een groene inrichting.

Vonderstraat, Schinnen – 47 woningen

Na een intensief participatieproces met bewoners van de Vonderstraat, de gemeente Beekdaelen en ketenpartner Heijmans is een nieuwbouwplan ontwikkeld met als uitgangspunt de sloop van 47 woningen en de nieuwbouw van 25 eengezinswoningen, 12 patio-woningen en 10 levensloopbestendige woningen. De sloop van de 1e fase (21 woningen) is eind 2017 afgerond. De nieuwbouw van de 1e fase is gerealiseerd in 2018. De 2e fase is in de eerste helft van 2019 gesloopt. Aansluitend is er gesaneerd en in december 2019 is gestart met de nieuwbouw van 25 eengezinswoningen en 10 garages.

Seringenlaan, Geleen – 60 woningen

Op de herstructureringslocatie aan de Burgemeester Lemmensstraat lag een wooncomplex van 60 2-op-1-woningen. In 2017 is de sloop van 42 van deze woningen afgerond. In 2018 is gestart met de 1e fase van de nieuwbouw van 20 van de in totaal 32 nieuwe woningen. Na oplevering van deze fase, medio 2019, is gestart met de sloop van de laatste 18 woningen. De sloop is in december 2019 afgerond. Start van de nieuwbouw van de 12 woningen 2e fase, staat gepland voor de 1e helft van 2020.

Gijselaar Amstenrade

Nadat in 2018 door Cicero en ZOWonen de keuze is gemaakt om op eigen terrein verder te ontwikkelen is invulling gegeven aan alle benodigde onderzoeken voor het nieuwe bestemmingsplan. In de tussentijd is gewerkt aan de samenwerkingsovereenkomst en de uitwerking van de grondexploitatie tussen Cicero en ZOWonen.

Daarnaast loopt het uitplaatsingstraject met de bewoners. Nog steeds een bijzonder iets met deze zeer precare doelgroep. In december 2019 zijn nog slechts 4 bewoners in het complex aanwezig en zijn alle overige woningen tijdelijk bij Maximus ondergebracht. Mooi om te zien is de wisselwerking tussen de beide doelgroepen. Men helpt elkaar en er ontstaat een aparte dynamiek.

Met het verhuisproces liggen we goed op koers om tijdig met de sloop te kunnen starten. ZOWonen heeft de bijzondere keuze gemaakt om de laatste 4 bewoners onder te brengen in een zogenaamde tijdelijke woonzorg unit. Prefab woningen die kant en klaar uit de fabriek komen. In 2020 wordt dat nader uitgewerkt.

Altaarstraat, Schinnen - 20 woningen

Het project de Altaarstraat staat in 2019 hoofdzakelijk in het licht van het zorgdragen dat de bewoners nieuw perspectief geboden krijgen. Van de twintig woningen zijn er in december nog 3 verhuurd. De overige bewoners zijn al verhuisd of verhuizen binnenkort. Drie van de twintig woningen zijn in het verleden door ZOWonen verkocht. Met de drie huidige woningeigenaren is overeenstemming bereikt om de woning terug te kopen. Twee van de eigenaren zijn inmiddels verhuisd naar een nieuwe (koop)woning.

In de tussentijd is ZOWonen met de gemeente in overleg om te zoeken naar een nieuwe locatie voor het bouwen van ongeveer 20 woningen. ZOWonen wenst op deze wijze haar voorraad in deze streek op peil te houden en te voldoen aan haar volkshuisvestelijke taak.

We liggen op koers om tijdig de woningen te kunnen slopen. Alle voorbereidende werkzaamheden met de ketenpartners zijn gestart.

Eisenhowerstraat Sittard

Ook deze locatie blijft een bijzondere opgave voor ZOWonen. Het wordt de 1^e hoogbouwflat in deze regio die gesloopt gaat worden. Nog meer bijzonder is het feit dat ZOWonen een aantal jaren geleden het besluit heeft genomen om niet terug te bouwen. In 2019 is invulling gegeven aan het verplaatsen van deze grote groep bewoners. In december lopen nog 7 reguliere huurovereenkomsten. De inschatting is dat voor een drietal bewoners wellicht een procedure voor dringend eigen gebruik noodzakelijk zal zijn om het gebouw per 1 juli 2020 leeg te krijgen. Ondanks dat mogelijke scenario gaat de uitplaatsing van de overige bewoners voortvarend. We liggen goed op koers om tijdig met de sloop te kunnen starten.

2 Woningverhuur

2.1 Huurbeleid en passend toewijzen

Huuraanpassing 2019

Rekenregels:

- De beleidslijn voor de sociale en geliberaliseerde huurwoningen voor de huuraanpassingsronde is aangepast in het kader van de betaalbaarheid naar inflatie en inflatie -1%, afhankelijk van de hoogte van de streefhuur met een minimum van 0% huuraanpassing. De range van de huuraanpassing in 2019 ligt hiermee tussen de 0,6% en de 1,6%.
- Naast deze beleidslijn, hebben we in 2019 ook inkomensafhankelijke huuraanpassing doorgevoerd. Voor huishoudens zonder AOW'ers en gezinnen met 3 of minder personen met een inkomen van meer dan € 42.436 is een inkomensafhankelijke huuraanpassing van inflatie + maximaal 5,6%, afhankelijk van de hoogte van de markthuur gehanteerd;
- De extra huurinkomsten door de inkomensafhankelijke huuraanpassing gebruiken we om te investeren in de sociale woningvoorraad en duurzaamheid. Omdat dit in de prestatieafspraken voor 2019 is vastgelegd, tellen deze extra huurinkomsten niet mee in de huursombenadering;
- De beleidslijn voor parkeergelegenheden is inflatie +1% en inflatie -1%, afhankelijk van de hoogte van de markthuur. De range van de huuraanpassing ligt hiermee tussen 0,6% en de 2,6%.
- Voor woonwagens en standplaatsen is het uitgangspunt een huuraanpassing van inflatie van 1,6%.

In 2019 was de gemiddelde huuraanpassing:

- voor de gereguleerde woningen inclusief inkomensafhankelijke huuraanpassing 1,56%;
- voor de gereguleerde woningen exclusief inkomensafhankelijke huuraanpassing 1,36%;
- voor gereguleerde én geliberaliseerde woningen in totaal 1,55%.

De 1,36% telt mee in de huursombenadering.

Huursombenadering

De huursom mag per 1 januari 2020 maximaal 2,6% hoger zijn dan per 1 januari 2019. Onzelfstandige woningen, woonwagens, standplaatsen, niet-woningen, geliberaliseerde woningen, leegstaande woningen, woningen die maar op één van deze peildatums in het standenregister opgenomen zijn, woningen waarvan de huurders een inkomensafhankelijke huuraanpassing hebben gekregen en woningen met een huuraanpassing als gevolg van een woningverbetering worden buiten beschouwing gelaten in de berekening. We hebben 11.396 huurwoningen meegenomen in de berekening voor de huursombenadering. De huursom is per 1 januari 2020 (€ 6.101.638) 1,68% hoger dan per 1 januari 2019 (€ 6.000.647).

Integraal streefhuurbeleid

In 2019 hebben wij 1.200 woningen aangewezen waarbij jongeren en Housing-kandidaten voorrang krijgen en waarbij de huurprijs indien nodig afgetopt wordt naar de kwaliteitskortingsgrens.

Samen met de gemeente zijn wij bij een hoogbouwcomplex in Beek een pilot gestart waarbij bewoners met een WMO indicatie óf zonder WMO indicatie maar die wel op leeftijd zijn, mogen verhuizen naar een geschikte (senioren)woningen met huurprijnsbehoud. De kale huur neemt de bewoner mee naar de nieuwe woning. Drie bewoners hebben hier gebruik van gemaakt. De pilot wordt in 2020 geëvalueerd. Inzet is om deze spelregel voor het hele werkgebied van ZOWonen uit te rollen.

In 2020 wordt samen met de huurdersorganisaties het integraal huurbeleid onder de loep genomen. Het huurbeleid wordt in lijn gebracht met de nieuwe identiteit van ZOWonen. Betaalbaarheid staat hierin voorop. Het integraal huurbeleid kent de volgende onderdelen: streefhuurbeleid, bijzondere maatregelen (zoals bovengenoemde spelregels voor jongeren, WMO en senioren) en huuraanpassing bij renovatie en verduurzaming.

2.2 Servicekostenbeleid

In 2019 heeft het instemmingstraject met de huurdersorganisaties over het geactualiseerde 'Beleidsboek servicekosten & overige componenten ZOWonen' plaatsgevonden. Verschillende onderwerpen zijn uitgediept en in gezamenlijkheid besproken. Begin 2020 hebben de huurdersorganisaties ingestemd met het geactualiseerde beleidsboek. In de loop van 2020 worden de punten die geactualiseerd zijn geïmplementeerd:

- Component conform Warmtewet is toegevoegd aan het beleidsboek. In 2018 is de Warmtewet ook opgenomen in de geactualiseerde huurovereenkomst;
- ZOWonen neemt de kosten voor glasbewassing geheel voor eigen rekening;
- ZOWonen vormt de glasverzekering om naar een glasfonds.

Daarnaast zijn er aanvullende werkafspraken gemaakt met de huurdersorganisaties die tijdens de implementatie opgepakt worden in 2020.

2.3 Bijzondere aandachtsgroepen

Statushouders

In 2019 nemen wij de verantwoordelijkheid om in totaal 86 statushouders te huisvesten. In 2018 huisvestten wij 28 personen minder dan de prestatieafpraak die wij met gemeenten hebben gemaakt. Dit betekent dat de taakstelling voor 2019 per saldo 114 personen bedraagt. In 2019 hebben we 90 personen gehuisvest. Een deel van deze bewoners zijn na-reizigers en een deel zijn nieuwe bewoners. Wij hebben in totaal 18 woningen aan nieuwe bewoners toegewezen. De taakstelling is niet gehaald, wij hebben 24 personen te weinig gehuisvest. De redenen daarvoor zijn: gemeenten hebben te weinig personen gekoppeld gekregen via het COA en het huisvesten is vaak lastig door de grootte van de huishoudens en vanwege medische beperkingen. In 2019 hebben wij wel twee grote gezinnen van elf personen gehuisvest. Dit is gerealiseerd door van twee portieketagewoningen één grote woning te maken met een verbinding via een inpandige corridor. Op deze manier zijn twee grote woningen gerealiseerd voor de twee grote gezinnen. Het maximaal aanvaardbare percentage van 10% toewijzingen aan statushouders (dus 1 op elke 10 verhuurde woningen betreft een toewijzing aan een statushouders) hebben we in 2019 niet overschreden. Van de in totaal 960 verhuurde woningen zijn 18 woningen verhuurd aan statushouders. Dat is bijna 2%.

Woonwagens en standplaatsen

We zien het huisvesten van woonwagenebewoners als een reguliere taak. Eind 2019 hebben we 136 huurstandplaatsen, 14 huurwoonwagens en 8 huurchalets in eigendom. Deze liggen in de gemeenten Beek, Echt-Susteren en Sittard-Geleen. Met de gemeente Beekdaelen zijn we in overleg om de woonwagenlocatie aan de Limietweg te Amstenrade (5 huurstandplaatsen en 1 huurwagen) over te nemen. Overleg tussen de gemeente en de woonwagenebewoners loopt nog. Naar verwachting kan de overdracht in de tweede helft van 2020 plaatsvinden. Het beheer van de twee overige woonwagenlocaties in de gemeente Beekdaelen (Veeweg en Verlengde Lindelaan) gaat per 1 januari 2020 over van Nijbod naar PIM-Zuid BV. Verder heeft ZOwonen met de gemeente Sittard-Geleen afspraken gemaakt over nog twee over te dragen locaties te weten: Tudderenderweg en Obbichterweg. Voor de locatie aan de Tudderenderweg gaat ZOwonen als pilot voor de duur van één jaar het technisch beheer van de standplaats, opstal en eventuele huurwagens + het verwerken van de toewijzingen van nieuwe huurders zelf uitvoeren (dus geen sociaal beheer). Voor alle overige locaties geldt dat ZOwonen het beheer en onderhoud uitbesteed aan PIM-Zuid BV, een samenwerkingsverband van de drie Maastrichtse woningcorporaties.

2.4 Woonruimteverdeling

Woonruimteverdelingsbeleid

In 2019 is een aantal spelregels toegevoegd / aangepast binnen de woonruimteverdeling:

- Voorrang voor jongeren en Housing-kandidaten op 1.200 aangewezen woningen;
- Voorrang voor 3 of meerpersoonshuishouden bij vrijkomende (grote) eengezinswoningen;
- Wij zoeken voor medisch urgenten naar een nieuwe passende woning (eerder moest de woningzoekende zelf reageren, in de praktijk blijkt dat ondersteuning gewenst is bij het zoeken naar een nieuwe passende woning).

Woonruimteverdeelsysteem

In 2019 heeft ZOwonen de keuze gemaakt om aan te sluiten bij het provinciaal woonruimteverdeelsysteem Thuis in Limburg. De belangrijkste overwegingen om deel te nemen zijn:

- Eén keer registreren als woningzoekende betekent direct toegang tot het gehele woningaanbod van alle aangesloten woningcorporaties;
- Vergroting van zoekgebied biedt meer kansen, meer keuzevrijheid en meer doorstroombmogelijkheden voor onze woningzoekenden;
- Meer mogelijkheden voor het bieden van maatwerk door de woningcorporaties. Denk hierbij aan de verbreding van huisvestingsmogelijkheden van bijzondere woningzoekenden zoals herstructureringskandidaten en urgenten;
- We krijgen goede managementinformatie.

Vanaf medio 2020 worden de woningen van ZOwonen gepubliceerd op www.thuisinlimburg.nl.

3 Betrekken bewoners en stakeholders bij beleid en beheer

3.1 Bewonersorganisaties

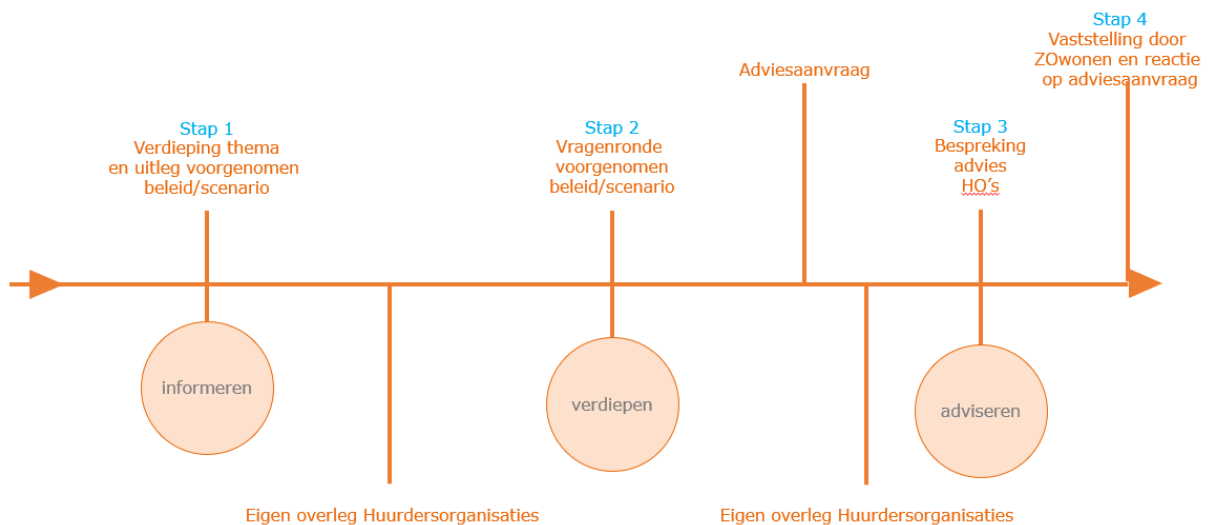
Huurdersorganisaties

Huurdersbelangenvereniging Sittard-Munstergeleen is in 2019 opgeheven. De bewoners in dit gebied kunnen nu terecht bij Stichting huurdersbelangen Limbricht. ZOWonen heeft momenteel nog vijf huurdersorganisaties die zich samen hebben gepakt in het samenwerkingsverband huurdersorganisaties (SHO).

- Huurdersvereniging Geleen (gebied: Geleen);
- Stichting bewonersraad Schinnen-Onderbanken (gebied: Beekdaelen);
- Huurdersbelangenraad Beek (gebied: Beek);
- Huurdersbelangenvereniging Susteren (gebied: Susteren en kleine kernen);
- Stichting huurdersbelangen Limbricht (gebied: Sittard, Munstergeleen en alle kleine kernen die tot Sittard behoren).

We betrekken huurders tijdig bij zaken op het terrein van beleid en beheer. Dit doen we op verschillende manieren:

- Informatieve sessies: sessies waarbij de huurdersorganisaties meegenomen worden in de materie en vragen kunnen stellen;
- Officiële adviestrajecten en instemmingstrajecten: deze trajecten bestaan uit een aantal stappen:



De huurdersorganisaties hebben in 2019 over zes onderwerpen advies uitgebracht en over twee onderwerpen instemming gegeven, te weten:

Advies:

1. Herbenoeming lid klachtencommissie
2. Kompas (nieuwe identiteit)
3. Huuraanpassing per 1 juli
4. Portefeuillestrategie
5. Verkoopbeleid
6. Kwaliteitsbeleid (duurzaamheidsprincipes, onderhoudsbeleid en Zelf Aangebrachte Voorzieningen (ZAV)-beleid)

Instemming:

1. Deelname Thuis in Limburg
2. Servicekostenbeleid

Vijf adviezen waren positief. De SHO heeft wel aandachtspunten benoemd die we deels hebben overgenomen. Op het kwaliteitsbeleid heeft de SHO gereageerd maar ze hebben zich verder onthouden van een daadwerkelijk advies. De SHO heeft ingestemd met beide instemmingsverzoeken.

3.3 Dialoog stakeholders

We hebben fors geïnvesteerd in de relatie en dialoog met onze belanghouders. In het visitatierapport van 2018 liggen genoeg verbeterpunten die we in 2019 hebben beetgepakt. We hebben onze reguliere overleggen met belanghouders voortgezet en waar nodig geïntensiveerd. De contacten zijn bewust niet louter formeel van aard, maar we delen met onze belanghouders de zaken die ons bezig houden. Dat leidt in onze opvatting tot een minder transactionele relatie en doet meer recht aan de gezamenlijke opgave die we in ons werkgebied kennen. Sprekend voorbeeld hiervan is de manier waarop we inbreng hebben verzameld voor onze strategische heroriëntatie. We hebben tijdens meerdere sessies belanghouders keuzes laten maken voor ons meerjarenbeleid en hebben hun gesprekken geobserveerd. We vroegen daarnaast belanghouders om videoboodschappen in te spreken, alsof ze zelf aan het roer van onze organisatie zouden staan. Deze vormen van inspraak/beginspraak werden gewaardeerd.

In de cyclus van de prestatieafspraken hebben we een voortrekkersrol genomen, zoals een corporatie van onze omvang past. Dat heeft geleid tot biedingen, afspraken en evaluaties die voortbouwen op de periode van voor onze strategische herijking. Met name rondom de combinatie van wonen en zorg hebben we goede stappen gezet, nadat we met gemeenten en zorgorganisaties in 2018 tot een hernieuwde meerjaren opzet zijn gekomen.

3.4 Bewonerstevredenheid en online platform

Bewonerstevredenheid

Eén van onze speerpunten is een minimale score van 7,5 op het prestatieveld Bewonersoordeel van de Aedes Benchmark. Het bewonersoordeel is toegespitst op de processen 'woning verlaten', 'woning betrekken' en 'reparatie proces'. Over geheel 2019 bedraagt de gewogen gemiddelde score een 7,3 (2018: 6,9). Intern gebruiken we nu de KWH-methodiek, die de vraagstelling van de Aedes Benchmark hanteert. Daarnaast vragen wij extra uit op procesonderdelen die (nog) meegenomen worden in de Aedes Benchmark. Per proces zijn de scores in 2019 als volgt: Reparatieproces 7,2. Woning verlaten 6,7. Woning betrekken 7,3. ZOwonen heeft met een afvaardiging van de betrokken teams de inhoudelijke benchmark sessies bijgewoond.

Online platform

In 2019 is besloten het primaire bedrijfssysteem (Viewpoint) te vervangen voor Dynamics Empire waarbij de werkprocessen Best Practice Woningcorporaties ingericht worden. In dit besluit zit opgesloten dat ook de inrichting en keuzes rondom digitale dienstverlening herijkt worden. De ontwikkeling van het huidige online platform is gestopt en wordt opgenomen in het nieuwe project genaamd HUB. In de nieuwe inrichting komt dit terug in het gebruik van het bewonersportaal en de interactieve koppeling met contractpartners (KOVRA).

4 Leefbaarheid

4.1 Maatschappelijk presteren

In 2019 hebben we actief gevolg gegeven aan de lessen van ons bewonersonderzoek uit 2018. We hebben de zeilen bijgezet om gevolg te geven aan de vele meldingen die we van bewoners ontvangen over zwerfvuil, overlast en andere ongemakken. Op gebied van overlast hebben we onze keten uitgebreid met Buurtbemiddeling, waarvan Partners in Welzijn de coördinatie voert. In 2019 zien we in meerdere gevallen dat deze vroegtijdige interventie soelaas biedt en escalatie voorkomt. Voortzetting is dus wenselijk.

Op gebied van overlast krijgen we in 2019 te maken met een aantal heftige zaken. Daarbij vinden ook bedreigingen plaats aan het adres van ZOwonen en haar medewerkers. Dat baart ons zorgen. We hebben duidelijk een lijn getrokken en stellen dat bedreiging en intimidatie in geen geval toegestaan is. Ook hier hebben we ons pakket aan maatregelen benut door nauwe samenwerking met Politie en Veiligheidshuis. In laatstgenoemde hebben we onze intrek genomen middels een vaste werkplek.

In opbouwend perspectief hebben we nadrukkelijk met bewoners samen opgetrokken in de organisatie van activiteiten. Zo zijn er meerdere inlooppunten en huismeesterskantoren aangepakt en opgefrist en zijn er gemeenschappelijke groenvoorzieningen heringericht. Op een aantal locaties hebben we geïnvesteerd in sociale activiteiten die bewoners gelegenheid biedt elkaar te leren kennen. De Culturendag in de hoogbouwflats in Geleen-Zuid is daar een sprekend voorbeeld van.

Met het vaststellen van "ZO zijn wij" is er meer richting gegeven aan de maatschappelijke positie die van ZOwonen gevraagd wordt. Belanghouders geven aan dat we de spreekwoordelijke kar mee moeten trekken. Zodanig hebben we ons in 2019 dus ook opgesteld. We zijn projectpartner in de realisatie van "Skaeve huuse" en zoeken met zorgpartners naar een manier om te werken met "oefenwoningen". We blazen eveneens ons woonconcept voor jongeren "Kamers met Kansen" nieuw leven in.

Verhuur

Het verhuurteam is erin geslaagd om de tevredenheidsscores van bewoners naar een 7+ te tillen. Afgezet tegen onze ambitie is dit nog niet voldoende en daarom is op meerdere fronten geïntervenieerd. In lijn met 2018 zien we ook dit jaar een fors aantal niet-reguliere bewoners aan onze voordeur. Ongeveer een derde betreft geen reguliere verhuring.

Leefbaarheid

In 2019 is gevolg gegeven aan de resultaten uit het bewonersonderzoek van 2018. We hebben onze aanwezigheid in de wijken versterkt en partners geholpen dat ook te doen. Onder meer door een huismeesterpost te openen in de gerenoveerde Carmelflats in Beek. In Limbricht zoeken we met de huurdersorganisatie naar een vorm om een steunpunt van Partners in Welzijn in de lucht te houden omwille van de leefbaarheid in deze kern.

Noemenswaardig in 2019 zijn de prestaties van onze financiële coaches. Met de fors veranderende doelgroep slagen zij erin om het aantal bewoners met betalingsachterstand stabiel te houden. Door veel persoonlijk contact en samenwerkingsverbanden met onder meer Kredietbank Limburg en vele bewindvoerders komt ZOwonen tot humane oplossingen. Het team maakt in 2019 plannen om in 2020 verder te anticiperen op de betaalbaarheidsproblemen bij onze bewoners.

4.2 Samen werken aan leefbare wijken

In het werkgebied van ZOwonen zijn we vooral gericht op participatie en zelfredzaamheid van onze huurders. Op complexniveau werken we actief met bewonerscommissies. Ook zijn we veelvuldig met individuele bewoners in gesprek geweest en faciliteren wij bewonersinitiatieven.

Onze woonconsulenten zijn een vaste waarde in deze teams. In de diverse stadsdelen werken we nauw samen met onze ketenpartners.

4.3 Leefbaarheidsbudget

In 2019 is door Team Leefbaarheid € 605.000 geïnvesteerd in leefbaarheid zoals leefbaarheidsinitiatieven, zelfbeheer, vrijwillige toezichhouders, bewonerscommissies, schoon-heel-veilig en begeleiden van bijzondere doelgroepen.

Hierin is een post opgenomen voor buurtbemiddeling en de Toezichhouders zijn voorzien van bedrijfskleding. In 2019 is aan indirecte (organisatie)kosten € 1,01 miljoen en € 1,15 miljoen aan personeelslasten toegerekend aan leefbaarheid.

4.4 Sociale projecten

Binnen het werkgebied van ZOwonen lopen verschillende sociale projecten waarin samengewerkt wordt met partners en netwerkpartners. Verschillende leefbaarheidsprojecten zijn opgepakt. Daarbij valt te denken aan verbeteren sociale cohesie (vrijwilligers activiteiten stimuleren via het leefbaarheidsfonds), aanpak notoire overlast veroorzakers, afvaldumping/galerij hoort erbij, het activeren van bewoners om een stukje zelfbeheer op te pakken.

De volgende hotspots zijn er in 2019 geweest:

- Hoogbouw Van Goyen- en Tenierstraat Geleen;
- Hoogbouw Maarten Luther Kingplein en Lindenheuvel Geleen;
- Cityflat Geleen;
- Stadbroek Sittard (o.a. Vermeerstraat);
- Leefbaarheid onderzoek in de wijk Overhoven in Sittard in samenwerking met de netwerkpartners (PIW, gemeente, politie);
- Leefbaarheid onderzoek in de wijk Lahrhof in samenwerking met de gemeente;
- Leefbaarheid - voortuintjes project van leegstaande woningen door de groenpartner;
- Stadbroek – leefomgeving / bewonersgedrag tijdens traject sloop en nieuwbouw;
- Vrangendaal - extra aandacht voor de bewoners bij de renovatie met betrekking tot leefbaarheid / veiligheid;
- Wagenaar- Pijperstraat: Kidsclub, met kinderen knutselen en/of zwerfvuil prikken;
- Kidsclub, diverse activiteiten bij zorgcentrum Glana Zuyderland;
- Speel en culturendag Geleen-Zuid.

4.5 Zelfbeheer

Een aantal zelfbeheer initiatieven die in 2019 zijn opgepakt samen met bewoners zijn:

- Inrichten ontmoetingsruimten
- Galerij schoonmaak
- Vernieuwen buitenplaatsen
- Prikactie samen met de toezichhouders en gemeente in de wijk.

5 Wonen en Zorg

5.1 Van visie naar afspraken

De Zorgvisie 2018-2020 is vertaald in onze nieuwe portefeuillestrategie. We blijven de komende jaren dus werken aan een goede toe- en doorgankelijkheid van onze woningen. Bijvoorbeeld door de bouw van Hof van Serviam die is gestart in februari 2019. Ook hebben we er in onze nieuwe lijn voor gekozen om meer woningen bereikbaar te houden voor de GGZ-doelgroep.

Verder zijn we samen met onze partners in de regio gestart om te komen tot een uniforme classificering van deze toe- en doorgankelijkheid. ZOwonen werkt samen met Wonen Limburg, Woonpunt en Zaam Wonen aan een indeling die ervoor zorgt dat voor alle partijen duidelijk is welke mate van zorggeschiktheid mogelijk is in de woning. Dit betekent ook dat een gemeente bewoners sneller kan helpen bij WMO-aanvragen doordat zij helder in beeld heeft welke eigenschappen een woning heeft. We gebruiken hiervoor de BAT-indeling die op meerdere plaatsen in Nederland al wordt toegepast.

In 2019 zijn we diverse oriëntaties gestart met zorgpartijen en derden om te onderzoeken hoe we de veranderende zorgvraag naar de toekomst het beste kunnen beantwoorden. Dit betekent zoeken naar nieuwe vormen waar wonen, zorg en welzijn dicht tegen elkaar aan schuren. Zo is ZOwonen met diverse partijen in gesprek om tot ontwikkeling te komen van een locatie waar ouderen, VG-bewoners en familie van deze VG-doelgroep samen invulling geven aan prettig wonen.

De taakstelling voor Housing in 2019 is 56 woningen voor ZOwonen in de Westelijke Mijnstreek. Wij hebben dit verslagjaar in totaal 60 bewoners gehuisvest via Housing.

5.2 Wet Maatschappelijke Ondersteuning

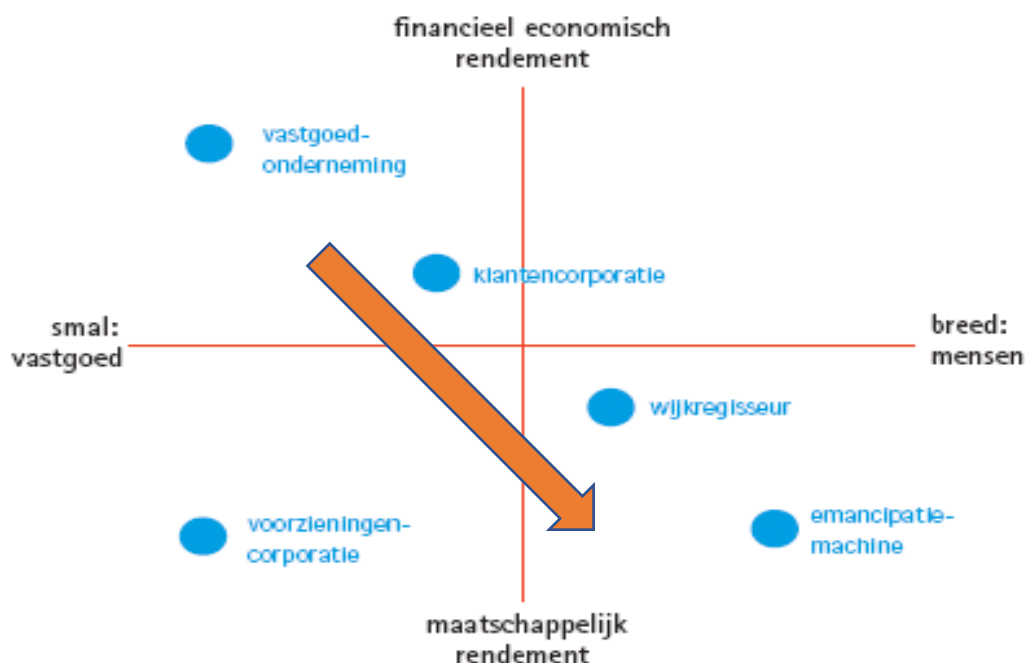
In 2019 is voor de Westelijke Mijnstreek een nieuw WMO-convenant getekend. De belangrijkste wijzigingen zijn:

1. Nieuwe en eenduidige woningtypering (zorg gerelateerd) die door alle corporaties gebruikt wordt en die voor alle partners te begrijpen is (BAT systematiek implementatie 2020);
2. De woningaanpassingen worden uitgevoerd door aangewezen ketenpartners vanuit de gemeente op basis van een standaard programma van eisen inclusief prijslijst.

6 Zowonen, de organisatie

Eind 2018 is een nieuw Management Team (MT) geïnstalleerd. Eerste opdracht voor dit MT is een gezamenlijke leiderschapsvisie ontwikkelen, na te denken over de gewenste identiteit van de organisatie ('waarvoor zijn wij op aarde') en een koers te ontwikkelen. De nieuwe koers is samen te vatten in 4 onderdelen: een nieuwe missie, een nieuwe visie, een nieuwe positionering en nieuwe kernwaarden. Veel 'nieuw' dus en dat maakt nieuwsgierig!

Het is voor de lezer van dit verslag goed om iets te weten over de historische ontwikkeling van Zowonen. Om vervolgens meer gevoel en inzicht te krijgen in de enorme opgave die voor ons ligt. De volgende schematische weergave ondersteunt daarbij.



In de achterliggende jaren heeft Zowonen een ontwikkeling doorgemaakt waarin globaal gezien de focus vooral ligt op het realiseren van financiële rendementen. In de archypering zien we een 'vastgoedonderneming'. Cultuurkenmerken, leiderschapsstijl en ondernemingsattitude sluiten hierop aan.

Uit de ophaalsessies met bewoners, medewerkers en stakeholders ontwikkelt echter snel de visie dat Zowonen een focus moet hebben op 'mensen'. Passende huisvesting, goede dienstverlening, perspectiefverbetering, zelfredzaamheid en participatie in de samenleving.

In 2019 beginnen we de gekozen topstructuur met de stuurlijnen Maatschappelijk Presteren, Vastgoed & Inkoop, Bedrijfsvoering en HR concreet invulling te geven. In de omvangrijke stuurlijnen wordt een middle management (d.m.v. teamleiders) ingevoerd. Daar waar het MT geheel uit de eigen organisatie is gerekruteerd worden extern enkele teamleiders aangetrokken. Doelstelling voor de teamleiders wordt de ingezette koers en gekozen identiteit te concretiseren en de gevraagde prestaties te realiseren. Natuurlijk vooral met hun teams. De teamleiders hebben de gelegenheid gekregen om hun teams optimaal in te richten. Dat verklaart grotendeels de vele vacatures (29) en de intensieve wervingscampagnes. Nieuwe medewerkers worden nu nadrukkelijk geworven en geselecteerd op basis van drijfveren, talenten en ambities. We gaan nadrukkelijker op zoek naar mensen die waarde creëren. Daarin zijn we redelijk succesvol. Soms slagen we daar niet in.

Geheel in lijn met de ondernemingsvisie wordt de HR-visie opgesteld. Centraal in deze visie staan de nieuwe kernwaarden:

Ik-kracht	Wij-kracht
- Eigen kracht	- Samen creëren
- Eigen mening	- Humaan zakelijk
- Eigenzinnig	

In 2019 actualiseren we het bestaande functieboek (76 functies). Deze operatie is voor een deel achterstallig onderhoud. Maar meer nog is het de opmaat naar het concretiseren van de HR-visie. Vanuit het geactualiseerde functieboek starten we in 2020 door naar een boek met generieke profielen (ca. 30 profielen). We komen dan los van SNIF ('staat niet in mijn functiebeschrijving') en geven meer invulling aan autonomie, samenwerken en ruimte creëren. Om flexibiliteit, wendbaarheid en verantwoordelijkheid nemen mogelijk te maken gaan we aansluitend door met het opstellen van rolbeschrijvingen.

Eind vorig jaar hebben we met het project ZO-fit de 'fitheid' van onze organisatie gemeten. Deels uitgevoerd met webbased enquêtes en gevolgd door diepte-interviews. Aandachtsgebieden zijn duurzame inzetbaarheid, leefstijl en werkbelasting. De 'veranderbereidheid' onder de respondenten (73 van de 120 medewerkers) scoort niet optimaal. Maar de toelichting van de onderzoeker nuanceert dit beeld: 'veel medewerkers zijn tevreden met hun huidige functie of werk'.

Als teken van trendbreuk (in voorgaande jaren scoort Zowonen hierop relatief laag) geldt de vraag aan medewerkers over de aansturing:

Bevindingen coach (2)

- Hogere werkdruk (vaak door uitval/ziekte van collega's)
 - *Medewerkers durven wel aan te kloppen bij leidinggevend*
- Aansturing
 - *Mensgerichte aansturing vanuit nieuwe leiding wordt als prettig ervaren*

Aandacht voor mensen geldt in beginsel voor onze bewoners. Maar aandacht van leidinggevend voor de medewerkers is ook voelbaar. En als ambitieuze organisatie plukken we daar ook de vruchten van.

6.2 Personeelssamenstelling

Vaste aanstelling	110
Tijdelijke aanstelling	24
Mannen	53%
Vrouwen	47%

Lengte dienstverband	Vast	Tijdelijk
< 5 jaar	39	24
5-10 jaar	9	-
10-15 jaar	29	-
15-20 jaar	11	-
> 20 jaar	22	-

Leeftijdscategorie	Vast	Tijdelijk
< 25 jaar	2	4
25-35 jaar	19	12
35-45 jaar	28	4
45-55 jaar	33	3
> 55jaar	25	1

Verzuim	
Gemiddeld verzuimpercentage	4.9%
Verzuimfrequentie	0.72

1 januari 2019 t/m 31 december 2019	
Instroom	26 medewerkers (alle contractvormen m.u.v. afstudeerstage)
Doorstroom	25 medewerkers hebben een andere functie* binnen ZOWonen gekregen. *Dat kan zijn doorstroming naar een ander domein, maar kan ook doorstroming binnen eigen domein of binnen eigen functielijn (bijv. van junior naar medior of van medior naar senior).
Uitstroom	22 medewerkers (alle contractvormen m.u.v. afstudeerstage)

7 Governance

7.1 Bestuursverslag

INLEIDING

Dit is het bestuursverslag van ZOWonen. Het is een reflectie van het bestuur, terugkijkend op de prestaties van de organisatie enerzijds en vooruitkijkend naar strategie, risico's en onzekerheden anderzijds.

De in 2018 ingezette bestuurlijke aanpassingen zijn volledig geëffectueerd. In bestuurlijke zin wordt 2019 gekenmerkt door rust en stabiliteit. Er is sprake van een eenhoofdig bestuur en de RvC is voltallig en bestaat uit 5 leden. In 2019 heeft ZOWonen stappen gezet in de doorontwikkeling naar een organisatie die dicht bij de bewoners staat.

De activiteiten van 2019 vloeien rechtstreeks voort uit ons bedrijfsplan. Per opgave zijn speerpunten benoemd. In 2019 behalen we mooie resultaten zoals: relatief weinig huissuitzettingen, het huisvesten van statushouders, verkoop van woningen, ondersteuning van bewonersinitiatieven, er zijn lokale en regionale prestatieafspraken opgesteld en we ontwikkelen een nieuwe visie op servicekosten, huurbeleid en woonruimteverdeling en een portefeuillestrategie. Met deze resultaten hebben we een stap voorwaarts gezet, die in 2020 een vervolg zal krijgen.

We streven naar tevreden bewoners, medewerkers en belanghouders. Om die opgave waar te kunnen maken, willen we betrokken, enthousiaste en trotse medewerkers in huis hebben. Dit wil zeggen: medewerkers die weten waar onze bewoners behoefte aan hebben en die zichzelf willen verbeteren. We hebben meer focus aangebracht, zodat duidelijk is waar ZOWonen voor staat. In eerste instantie gaat het om onze identiteit. Deze is voor ons richtinggevend en vormt het kompas voor de toekomst. Het gaat daarbij niet zozeer om de vraag wat we doen, maar eerder waarom we iets doen. Samen met externen ondernemen we deze zoektocht. In 2019 heeft dit geleid tot een concrete nieuwe identiteit en kernwaarden.

Per 21 juni 2019 is ZOWonen, conform planning, gefuseerd met de Woningstichting Obbicht & Papenhoven. Het bestuur en de RvC van deze stichting zijn per de fusiedatum teruggetreden. Het woningbezit van woningstichting Obbicht & Papenhoven (189) ligt in de kernen, Obbicht, Papenhoven en Schipperskerk. Deze behoren tot de gemeente Sittard-Geleen. De extra werkzaamheden zijn binnen de bestaande bezetting van ZOWonen opgevangen.

De voorgenomen vastgoedproductie is voor een belangrijk deel gerealiseerd. Er zijn 60 nieuwbouwwoningen opgeleverd, 399 woningen gerenoveerd en er werden 71 woningen gesloopt. Aan verduurzaming van ons vastgoed is, via een geïntensiveerd programma, circa € 11 miljoen geïnvesteerd.

De bewonerswaardering van ZOWonen haalde in de benchmark o.g.v. "bewonersoordeel" een 7,3 gemiddeld. Dat is 0,2 minder dan ons streven van een 7,5. De in 2018 ingezette gerichte verbeteracties hebben in 2019 niet het gewenste succes gehad. De implementatie van De KWH-tool geeft wel betere inzichten in waar te verbeteren en de verbeteracties worden op basis hiervan dan ook verder geïntensiveerd.

ZOWonen onderkent het belang van een goede interne beheersing en een goed functionerend risicomanagement en management control systeem. Samen met de Raad van Commissarissen hebben bestuur en management zich gebogen over de actuele strategische risico's. Dat heeft geleid tot een herijking die in 2018 afgerond is. We hebben een strategische risico Top 8 vastgesteld, er zijn risicoeigenaren benoemd, we hebben de risk appetite gedefinieerd en de bijpassende bestaande en nog in te implementeren beheersmaatregelen zijn in kaart gebracht. Er is gezocht naar een afgewogen balans tussen mogelijke impact en kosten van een risicosituatie en de kosten van mitigatie van dat risico.

Terugkijkend hebben we in 2019 onze volkshuisvestelijke doelen gerealiseerd en onze financieel gezonde positie verder versterkt. Er is echter ook nog veel te doen. In 2020 wordt intern verder gewerkt aan bijvoorbeeld het optimaliseren van onze primaire processen, het verbeteren van de bewonerstevredenheid, de informatiebeveiliging conform de A.V.G., een nieuw ERP-systeem, een nieuw woningruimte verdeelsysteem en onze datahuishouding.

Op vastgoedgebied vraagt en krijgt in 2020 en volgende jaren, de verduurzamingsuitdaging, naast de reguliere strategisch voorraadvraagstukken, veel effort.

7.1.1 Algemene informatie

Doelstelling

ZOWonen is een woningcorporatie die passende huisvesting levert en kwalitatief goede dienstverlening, zodat onze bewoners goed kunnen leven in hun huis en in hun wijk. We ondersteunen onze bewoners in het verbeteren van perspectieven, zelfredzaamheid en participatie in de samenleving. Dat doen we niet alleen, maar samen met andere maatschappelijke organisaties.

Activiteiten

Om onze doelen te kunnen bereiken ontwikkelen we onze dienstverlening en zetten we vastgoed in. We vinden het belangrijk dat we voldoende betaalbare huurwoningen hebben voor de sociale doelgroep. We beheren deze woningen, plegen onderhoud, renoveren, slopen en bouwen nieuw. Soms verkopen we ook woningen die niet meer aansluiten bij de vraag van onze doelgroep. Met de opbrengsten kunnen we onze investeringen betalen.

Om in te spelen op onze geschetste ontwikkelingen, heeft ZOWonen vanuit haar strategie zeven focuspunten vastgesteld:

1. In de projecten richten we de focus meer op bewoners;
2. Het realiseren van een passende woning staat voorop. Concreet betekent dat: beschikbaar, betaalbaar en duurzaam;
3. De taak om vastgoedopgaven beter in samenhang met de leefbaarheidsopgaven vorm te geven;
4. Het realiseren van betere dienstverlening;
5. ZOWonen moet resultaatgericht werken;
6. Inzetten op meer samenwerking met een leidende rol in de regio's;
7. Experimenteren mag/moet.

We werken continu aan onze bedrijfsvoering. We zijn een maatschappelijke organisatie en geen vastgoedbedrijf. In projecten leggen we ons vergrootglas op bewoners en niet op gebouwen. Dit betekent dat we ons nog meer op de huidige en toekomstige bewoners richten.

Juridische structuur

Stichting ZOWonen is een toegelaten instelling Volkshuisvesting. ZOWonen kent een eenhoofdig bestuur dat ook de directie vormt. De Raad van Commissarissen houdt toezicht. ZOWonen is samen met WoonGoed 2-Duizend, sinds de fusie per 1 december 2015 met VitaalWonen uit Limbricht, vennoot in VOF Agnetenberg op basis van een 50%/50%-verhouding. Deze VOF is in 2019, conform planning, opgeheven. Per 21 juni 2019 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen ZOWonen en de woningstichting Obbicht en Papenhoven. Alle activa en passiva van deze laatste stichting zijn per die datum opgegaan in ZOWonen.

Interne organisatiestructuur

In 2018 is de interne organisatiestructuur aangepast. Tot eind oktober 2018 wordt het managementteam gevormd door de manager vastgoed & strategie, de manager financiën en stafdiensten en de manager operatie. Vanaf 22 oktober 2018 is de organisatiestructuur aangepast en is er een nieuwe topstructuur ingericht. Portefeuilles zijn opnieuw ingericht, passend bij de ontwikkelvraagstukken van ZOWonen. Het nieuwe MT bestaat uit een directeur bedrijfsvoering, een manager vastgoed en inkoop, een manager maatschappelijk presteren en een manager HR. De rest van de organisatie is heringericht, passend binnen deze topstructuur. Het MT wordt zowel in de nieuwe als in de oude setting voorgezeten door de directeur-bestuurder.

Eind 2019 zijn bij ZOWonen 123,91 fte in dienst (2018: 112,89). Daarnaast heeft ZOWonen afgelopen jaar gebruik gemaakt van gemiddeld 5 fte aan inhuurkrachten (i.v.m. niet ingevulde vacatures en vervanging bij ziekte).

Belangrijke elementen in het gevoerde beleid:

In 2019 zijn de volgende elementen belangrijk voor ZOWonen:

- In 2019 hebben we actief gevolg gegeven aan de lessen van ons bewonersonderzoek uit 2018. We hebben alle zeilen bijgezet om gevolg te geven aan de vele meldingen die we van bewoners ontvangen over zwerfvuil, overlast en andere ongemakken. Op gebied van overlast hebben we onze keten uitgebreid met Buurtbemiddeling, waarvan Partners in Welzijn de coördinatie voert. In 2019 zien we in meerdere gevallen dat deze vroegtijdige interventie soelaas biedt en escalatie voorkomt. Voortzetting is dus wenselijk.
- Op gebied van overlast krijgen we in 2019 te maken met een aantal heftige zaken. Daarbij vinden ook bedreigingen plaats aan het adres van ZOWonen en haar medewerkers. Dat baart ons zorgen. We hebben duidelijk een lijn getrokken en stellen dat bedreiging en intimidatie in geen geval toegestaan zijn. Ook hier hebben we ons pakket aan maatregelen benut door nauwe samenwerking met politie en Veiligheidshuis. In laatstgenoemde hebben we onze intrek genomen middels een vaste werkplek.
- In opbouwend perspectief hebben we nadrukkelijk met bewoners samen opgetrokken in de organisatie van activiteiten. Zo zijn er meerdere inlooppunten en huismeesterskantoren aangepakt en opgefrist en zijn er gemeenschappelijke groenvoorzieningen heringericht. Op een aantal locaties hebben we geïnvesteerd in sociale activiteiten, die bewoners gelegenheid bieden elkaar te leren kennen. De Culturendag in de hoogbouwflats in Geleen-Zuid is daar een sprekend voorbeeld van.
- Met het vaststellen van "ZO zijn wij" is er meer richting gegeven aan de maatschappelijke positie die van ZOWonen gevraagd wordt. Belanghouders geven aan dat we de spreekwoordelijke kar mee moeten trekken. Zodanig hebben we ons in 2019 dus ook opgesteld. We zijn projectpartner in de realisatie van "Skaeve huuse" en zoeken met zorgpartners naar een manier om te werken met "oefenwoningen". We blazen eveneens ons woonconcept voor jongeren "Kamers met Kansen" nieuw leven in.
- In 2019 hebben wij 1.200 woningen aangewezen waarbij jongeren en Housing-kandidaten voorrang krijgen en waarbij de huurprijs indien nodig afgetopt wordt naar de kwaliteitskortingsgrens. Samen met de gemeente zijn wij bij een hoogbouwcomplex in Beek een pilot gestart waarbij bewoners met een WMO indicatie óf zonder WMO indicatie maar die wel op leeftijd zijn, mogen verhuizen naar een geschikte (senioren)woningen met huurprijnsbehoud. De kale huur neemt de bewoner mee naar de nieuwe woning. Drie bewoners hebben hier gebruik van gemaakt. De pilot wordt in 2020 geëvalueerd. Inzet is om deze spelregel voor het hele werkgebied van ZOWonen uit te rollen. In 2020 wordt samen met de huurdersorganisaties het integraal huurbeleid onder de loep genomen. Het huurbeleid wordt in lijn gebracht met de nieuwe identiteit van ZOWonen. Betaalbaarheid staat hierin voorop. Het integraal huurbeleid kent de volgende onderdelen: streefhuurbeleid, bijzondere maatregelen (zoals bovengenoemde spelregels voor jongeren, WMO en senioren) en huuraanpassing bij renovatie en verduurzaming.
- We worden in 2019 een aantal malen geconfronteerd met de vondst van hennepkwekerijen en drugslabs in onze woningen. Daarop scherpen gemeenten hun Damoclesbeleid verder aan.
- In 2019 is het team van leidinggevenden – mede met behulp van een aantal interim posities – verder versterkt. Op deze wijze denken wij voldoende aandacht te kunnen geven aan de strategievorming, de tactische afwegingen, de inhoudelijke sturing en verbetering van onze processen en de coaching van onze medewerkers.
- Ter optimalisatie van onze dienstverlening zijn we in 2019 gestart met de vervanging van ons primaire systeem. Uit onderzoek is gebleken dat het bestaande Viewpoint systeem van Itris niet meer voldoet. Met de introductie van Dynamics Empire van Microsoft voeren we niet sec een softwarewissel door. Het is een totaal veranderproject onder de werktitel 'HUB' dat gericht is op systemen, processen, informatie en mensen, afgestemd op de nieuwe strategie van ZOWonen. We verwachten medio 2020 live te gaan met ons nieuwe systeem.
- In ons reparatie- en mutatieonderhoud hebben we, vooruitlopend op proceswijzigingen vanuit Best Practice processen binnen Dynamics Empire, reeds zaken anders georganiseerd. Zo is medio 2019 de telefonie ten behoeve van het reparatieonderhoud succesvol geïnsourced binnen ons Bewoners Advies Centrum. Hierdoor is de grip op de informatie in dit proces sterk toegenomen. We spreken onze bewoners weer zelf en we hebben de lead in de planning en opvolging. Binnen het mutatieonderhoud hebben we bewuste keuzes gemaakt vanuit een budgetfocus als het gaat om de uit te voeren werkzaamheden.
- In het planmatig onderhoud hebben we in 2018 het besluit genomen om te gaan werken met een partnerschap. Dit heeft er in 2019 toe geleid dat begroting en realisatie in lijn liggen, doordat de begroting voor een groot deel op basis van offertes is gebaseerd.

- In totaliteit hebben we in 2019 60 nieuwbouwwoningen opgeleverd, 399 woningen gerenoveerd en zijn 783 woningen verduurzaamd middels schilaanpak naar gemiddeld energielabel B.
- In 2019 hebben we onze nieuwe identiteit opgesteld; alle medewerkers en onze belangrijkste stakeholders zijn hierbij betrokken. Al deze inbreng is vertaald naar een nieuwe koers voor ZOWonen waar we de komende 4 jaar op focussen. We verschuiven van vastgoedbedrijf naar maatschappelijke organisatie en gaan het verschil maken met onze mensen, gericht op perspectiefverbetering voor onze bewoners. Onze dienstverlening wordt vanuit dat oogpunt geoptimaliseerd en daar waar kan en nodig meer toegespitst op de individuele behoeften.

7.1.2 Financiële informatie

Planning & Control cyclus

ZOWonen hanteert een Planning & Control-cyclus die aansluit bij de interne behoeften en de vereiste externe verantwoording. In het najaar wordt een (meerjaren)begroting opgesteld. De periodieke monitoring van doelstellingen en budgetten is geregeld via interne rapportages per maand en per tertiaal. Zes keer per jaar wordt – op basis van de actualiteit – een forecast opgesteld, waarmee wordt getracht zo goed mogelijk te voorspellen waar het jaarresultaat op uit gaat komen. De externe verantwoording bestaat uit een Dpi (op basis van begroting) en Dvi (op basis van jaarrekening) t.b.v. het WSW en de Aw, een jaarrekening, jaarverslag en dit bestuursverslag.

Behaalde financiële resultaten

In financieel opzicht heeft ZOWonen een goed jaar achter de rug. Het positieve jaarresultaat over 2019 bedraagt € 85 miljoen (2018: € 163 miljoen). Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de niet gerealiseerde marktwaardestijging van het bezit ad € 79 miljoen (2018: € 171 miljoen). In Nederland is de leegwaardestijging over 2019 opnieuw fors te noemen met circa 10% op jaarbasis. Opvallend daarbij is dat nu met name de traditioneel wat minder gewilde gebieden juist de hoogste stijgingen laten zien, waar in 2018 met name de stedelijke gebieden nog fors stijgen. Markthuren ontwikkelen zich ook, zij het wat minder fors (3-5% op jaarbasis). Het aantal transacties is in 2019 stabiel of soms licht stijgend, maar het aanbod neemt aanzienlijk af. Daardoor wordt de marktdruk uiteraard nog iets hoger. Verkooptijden lopen nog wat verder terug en regelmatig zijn vraagprijzen (ruimschoots) overboden. Bij gelijkblijvende lage rentestanden en afnemend aanbod is de verwachting dat ook in 2020 weer prijsstijgingen waarneembaar zullen zijn. Als gevolg van de afnemende betaalbaarheid (voor bestaande bouw, maar zeker voor nieuwbouw) zullen die mogelijk wel wat minder fors zijn. Beleggers hebben nog altijd veel interesse in verhuurde woningcomplexen, maar rendementseisen zijn niet meer zo fors gedaald als een jaar eerder.

Daarnaast is de dotatie aan de voorziening onrendabele investeringen circa € 5 miljoen lager dan vorig jaar en zijn de belastingen circa € 6 miljoen lager voornamelijk door de lagere mutatie van de belastinglatenties.

Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de uitgebreide jaarrekening 2019 van ZOWonen en/of de verkorte jaarrekening zoals opgenomen in dit jaarverslag.

Vastgoedwaardering: Marktwaarde in verhuurde staat en Beleidswaarde

Het jaar 2019 kenmerkt zich door een wederom aangetrokken woningmarkt ten opzichte van 2018. Zowel in de koop- als huurmarkt blijft een toenemende interesse bestaan. Voor de woningportefeuille van ZOWonen heeft dit tot een stijging van de marktwaarde gezorgd. De totale waarde van de woningportefeuille is met € 96 miljoen gegroeid naar een waarde van € 1.488 miljoen (2018: 1.392 miljoen). Dit betreft een waardegroei van 6,9%. Deze toename kan als volgt worden verklaard:

Voorraadmutatie:	+ € 1 miljoen
Mutatie waarderingsparameters:	+ € 86 miljoen
Mutatie objectgegevens:	+ <u>€ 9 miljoen</u>
	+ € 96 miljoen

De positieve waardeontwikkeling is vooral het gevolg van het verder aantrekken van de koopmarkt, waarin de toegenomen vraag en krapte resulteren in een leegwaardegroei van de vastgoedportefeuille. De lage rentestand is hier mede een bepalende factor in.

Het WSW en de Aw hebben in het kader van het nieuwe integraal toezichtskader besloten om met ingang van het boekjaar 2018 de in voorgaande jaren gehanteerde bedrijfswaarde te vervangen door een nieuw waardebegrip: de beleidswaarde. Corporaties vermelden met ingang van het jaarverslag 2018 de beleidswaarde in plaats van de bedrijfswaarde in de toelichting van de jaarrekening. In het bestuursverslag wordt een beleidsmatige beschouwing opgenomen. De ontwikkeling van de beleidswaarde wordt deels beïnvloed door de ontwikkeling van de marktwaarde omdat de beleidswaarde de marktwaarde als vertrekpunt neemt.

De beleidswaarde vormt een onderdeel van het Verticaal toezichtmodel van de Aw en WSW. Het jaar 2019 is een overgangsjaar naar een definitief normenkader. De uitkomsten van de beleidswaarde in het jaarverslag 2018 van alle corporaties dient voor de Aw en WSW als input om een definitieve sectornorm voor LTV en solvabiliteit vast te stellen. WSW en Aw hebben aangegeven dat gedurende 2019 de voorlopige norm voor de LTV 75% blijft en voor de solvabiliteit 20%. Bovendien is er een overgangsregime van Aw en WSW van toepassing voor het proces van borging dat de borgingsruimte gedurende dit overgangsjaar bepaalt. De borgingsruimte wordt in deze overgangsfase dan ook o.b.v. een bredere analyse van de financiële positie van de individuele corporatie bepaald.

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse oordelen en schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaarde en de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie. De waardebepaling van het vastgoed (terug te vinden in de marktwaarde en beleidswaarde), is geen exacte wetenschap en tevens betreft dit de grootste schattingspost waar het bestuur een inschatting over moet maken voor de jaarrekening.

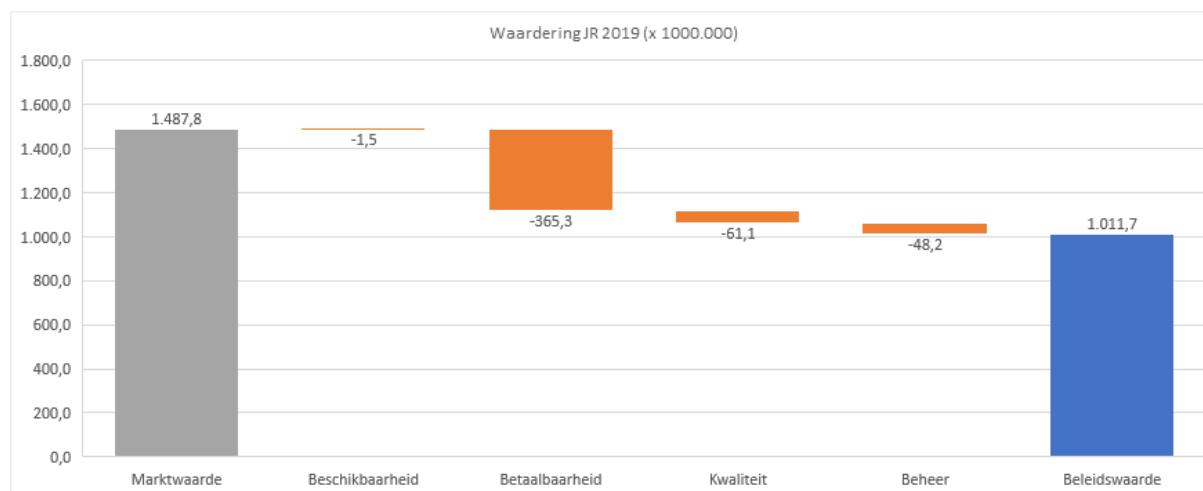
De beleidswaarde kent als vertrekpunt de marktwaarde in verhuurde staat waarbij er in het kader van de beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer aansluiting wordt gezocht bij het beleid van de corporatie in plaats van de uitgangspunten van de markt. Met deze toelichting wordt nadere duiding gegeven aan het deel van de waarde van het vastgoed en dus van het corresponderende deel van het vermogen dat als gevolg van het beleid van de woningcorporatie niet of pas op zeer lange termijn kan worden gerealiseerd.

De marktwaarde en beleidswaarde worden bepaald op basis van de uitgangspunten zoals opgenomen in het waarderingshandboek.

Financiële situatie

ZOwonen is financieel gezond, zoals blijkt uit de kengetallen die zijn opgenomen in het jaarverslag. De belangrijkste financiële graadmeters (zoals we deze ook hanteren in ons financieel beleid) Loan to Value, Solvabiliteit en Interest Coverage Ratio laten een positief beeld zien ten opzichte van de interne en de externe normen. Het Aw heeft op 16 juli 2019 in haar beoordelingsbrief 2019 aangegeven dat de beoordeling van de financiële continuïteit geen aanleiding geeft tot opmerkingen of interventies.

Het totale eigen vermogen ultimo 2019 bedraagt € 1.128 miljoen, waarvan € 736 miljoen bestaat uit (ongerealiseerde) herwaarderingen. Ultimo 2019 bedraagt de marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed in exploitatie € 1.487,8 miljoen. De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedraagt ultimo 2019 € 1.011,7 miljoen. In onderstaande grafiek is het verloop van marktwaarde naar beleidswaarde schematisch weergegeven.



De bovenstaande grafiek laat zien dat de marktwaarde op basis van door exploiteren daalt met € 1,5 miljoen wanneer geen verkopen (zonder het scenario uitponden) plaatsvinden. Hierin zit ook een correctie van het vervangen van de met een exit yield berekende eindwaarde door een voorgeschreven eindwaarde op basis van de methodiek met een voortdurende looptijd op basis van kasstromen. Daarnaast wordt in deze stap de overdrachtskosten op 0 gezet. De marktwaarde daalt met totaal € 365,3 miljoen wanneer niet de marktwaarde maar ons eigen streefhurenbeleid wordt ingerekend (inclusief een hogere verhuurderheffing) en het eigen huurverhogingsbeleid. Daarnaast hebben meer onderhoud (€ 61,1 miljoen) en meer bedrijfslasten (€ 48,2 miljoen) een verlagend effect op de marktwaarde. Uiteindelijk resulteert dit in de beleidswaarde van € 1.011,7 miljoen. Deze beleidswaarde is in feite de marktwaarde op basis van het eigen ZOwonen beleid en geeft een betere weerspiegeling van de te realiseren waarde op basis van het huidige beleid.

Het bestuur van ZOwonen heeft een inschatting gemaakt van het gedeelte van het eigen vermogen dat bij ongewijzigd beleid niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Deze schatting ligt in lijn met het verschil tussen beleidswaarde van het vastgoedbezit in exploitatie en de marktwaarde in verhuurde staat van dit bezit en bedraagt circa € 476 miljoen. Dit impliceert dat ca 42 % van het eigen vermogen niet of eerst op zeer lange termijn realiseerbaar is. Gezien de volatiliteit van (met name) de beleidswaarde is dit aan fluctuaties onderhevig.

De eigen vermogenspositie is solide te noemen (op basis van marktwaarde respectievelijk beleidswaarde € 1.128 miljoen respectievelijk € 652 miljoen), waardoor we in staat zijn om eventuele tegenvallers, koerswijzigingen (ingegeven door interne koersbijstelling of gewijzigd overheidsbeleid) en/of risico's die zich daadwerkelijk voordoen op te vangen.

Als gevolg van de positieve operationele kasstromen van € 5 miljoen, de verkoopopbrengsten van € 6 miljoen en het investeringsvolume van circa € 44 miljoen is de leningenportefeuille in 2019 met € 31 miljoen toegenomen en de liquide middelen met € 2 miljoen afgenomen. Ultimo 2019 is de schuld per woning daardoor met ruim € 2.000 gestegen tot circa € 26.500 per woning.

De begrote kasstromen laten een gunstig beeld zien. De operationele kasstromen zijn sterk, de financieringskasstroom is gunstig. De geschatte gezonde kasstromen naar de toekomst zijn nodig om de investeringen gedeeltelijk te kunnen bekostigen en de overige lasten te kunnen betalen. De verhuurderheffing van € 5 miljoen in 2019 – en de komende jaren naar verwachting oplopend naar circa € 10 miljoen – en de verschuldigde vennootschapsbelasting (Vpb) van een bedrag van gemiddeld circa € 6 miljoen per jaar, maken een gezonde beïnvloedbare kasstroom noodzakelijk.

Financiële instrumenten

ZOwonen kent een treasurystatuut, waarin het gebruik van financiële instrumenten wordt beperkt. ZOwonen heeft geen derivaten. ZOwonen heeft drie zogenaamde basisrente leningen, waarbij op een bepaald moment de kredietopslag zal worden aangepast en bij het ontbreken van overeenstemming de leningsovereenkomst wordt beëindigd. Onder het huidige regime mogen dit type leningen niet meer nieuw worden afgesloten. Onder het destijds geldende regime was dit wel toegestaan. Actieve afbouw van deze basisrenteleningen is niet nodig en niet wenselijk, gezien de ongunstige condities van afkoop. Strikt genomen loopt ZOwonen voor deze leningen met een totale omvang van € 30 miljoen een beheersbaar rendementsrisico.

Voornaamste financiële risico's en onzekerheden

De voornaamste financiële risico's en onzekerheden van ZOWonen betreffen:

- Mogelijke vraaguitval als gevolg van de krimp enerzijds en/of als gevolg van een mismatch tussen vraag en aanbod van een specifieke groep woonproducten. Momenteel is er sprake van een ontspannen woningmarkt. Huurwoningen kunnen daardoor langer leeg komen te staan of erger, eerder uit exploitatie moeten worden genomen dan aanvankelijk voorzien. Ook ten aanzien van het zorgvastgoed bestaat het risico van vroegtijdige vraaguitval, bijvoorbeeld als gevolg van verdere bezuinigingen in de zorgsector. Gezien het specifieke karakter van dit vastgoed is een herbestemming niet eenvoudig te realiseren (vanuit financieel, markttechnisch en vastgoed technisch oogpunt);
- Als gevolg van het vigerende overheidsbeleid nemen de lasten voor woningcorporaties (verhuurderheffing en vennootschapsbelasting) de komende jaren toe. Deze lastenverzwaring heeft impact op de (omvang van de) investeringsmogelijkheden en mogelijk ook op de programmering van ZOWonen;
- Een significante stijging van de kapitaalmarktrente zal (aanvankelijk beperkt, gezien de renterisicospreiding) van invloed zijn op de jaarlijkse rentelast van ZOWonen;
- ZOWonen kan – om moverende redenen – geen financieringen meer aantrekken. Bijvoorbeeld door een forse waardedaling van het vastgoed, waardoor LTV en solvabiliteit niet langer voldoen aan de normwaarden van de sectorinstituten, of omdat we een te zwaar lasten- en investeringsprogramma hebben verplicht, waardoor we boven het borgstellingsplafond van het WSW zijn uitgekomen;
- Een structureel lage inflatie: hierdoor worden de toekomstige huuropbrengsten beperkt. Ook zal op dat moment sprake zijn van lagere kostenstijgingen;
- In combinatie met hierboven genoemde risico's van kortere wachttijden en vraaguitval is een mogelijk risico dat de prijs/kwaliteitsverhouding verder onder druk komt te staan. Daardoor ontstaat het risico van lagere huuropbrengsten en – om dit risico tegen te kunnen gaan – hogere onderhoudsuitgaven en hogere vastgoedinvesteringen dan nu voorzien.

Voor een verdere uitwerking/uitdieping van (financiële) risico's wordt verwezen naar hoofdstuk 7.1.4 respectievelijk 8.4.

7.1.3 Terugblik vorige bestuursverslag

Ontwikkeling belangrijkste aangelegenheden vorig verslag

In vergelijking met het bestuursverslag 2018 zijn de volgende punten vermeldenswaardig:

- Organisatieontwikkeling: de in 2018 doorgevoerde nieuwe organisatiestructuur is in 2019 verder gefinetuned. Daarmee is de organisatieontwikkeling echter niet gereed. In 2019 hebben we gewerkt aan het versterken van het leidinggevende kader, aan onze persoonlijke ontwikkeling en het meer grip krijgen op onze processen en dus dienstverlening.
- ERP-systeem: in 2018 is op grond van een uitvoerige analyse vastgesteld dat het huidige ERP-systeem van Itris Viewpoint niet langer past bij de ontwikkeling en wensen van ZOWonen. In 2018 is daarom het besluit genomen om het huidige ERP-systeem te vervangen door een nieuw systeem. In 2019 is de keuze gemaakt voor een nieuw systeem en een nieuwe leverancier. Vanaf april 2019 werken we via een projectmatige aanpak toe naar de livegang van ons nieuwe systeem medio 2020. Dit project behelst niet sec een softwarewissel, maar betreft een integraal verandertraject waarbij systemen, processen, informatie en mensen worden afgestemd op de nieuwe strategie van ZOWonen.
- Bedrijfsplan: het oude bedrijfsplan van ZOWonen is in 2019 afgelopen. In 2018 hebben we een nieuw plan opgesteld, samen met alle medewerkers en onze belangrijkste stakeholders. Al deze input heeft geleid tot een nieuwe koers voor ZOWonen die wordt gekenmerkt door een maatschappelijk gezicht, met veel aandacht voor (perspectiefverbetering voor) onze bewoners.

Ontwikkeling onzekerheden vorig verslag

Ten aanzien van de onzekerheden uit het bestuursverslag 2018 is de volgende ontwikkeling weer te geven:

- Vraaguitval: van vraaguitval is in 2019 geen sprake. De onderzoeken in dat kader laten een interpretatieverschil zien in het moment van het omslagpunt van de nu toenemende vraag naar het moment waarop de vraag afneemt. Feit is dat het door de onderzoeken in beeld gebrachte omslagpunt elk jaar later wordt voorzien; er lijkt sprake te zijn van het zogenaamde boeggolf-effect. Het algemene beeld is dat in Zuid-Limburg weliswaar sprake is van krimp, maar dat de omvang van de sociale doelgroep nagenoeg gelijk blijft dan wel licht toeneemt, met name door het toenemend aantal ouderen die – al dan niet door inkomensterugval – tot de sociale doelgroep behoren;
- Lastenverzwaring (overheid): de verhuurderheffing bedraagt voor ZOWonen in 2019 € 5 miljoen ten opzichte van € 6 miljoen in 2018. Naast de verhuurderheffing is ZOWonen in 2019 in de betalende positie gekomen voor de Vpb. De Vpb in 2019 bedraagt € 8,7 miljoen. De verhuurderheffing en de Vpb samen kosten ZOWonen ruim een derde van de vrije operationele kasstroom uit reguliere exploitatie, waardoor de mogelijkheden voor (her)investeringen – ondanks de mooie A-score op de beïnvloedbare bedrijfslasten - fors worden gedempt;
- Kapitaalmarktrente: de kapitaalmarktrente is ook in 2019 laag gebleven. Ook de prognoses voor het aankomende jaar zijn niet ongunstig; ZOWonen kan nog even profiteren van de (historisch) lage rente en daardoor relatief goedkoop beschikken over nieuwe en herfinancieringen. De keerzijde van deze lagere operationele rentelast in combinatie met een olopende leningenportefeuille, is dat het effect van een toekomstige rentestijging extra gevoeld zal gaan worden;
- Financiering: ZOWonen heeft in 2019 niet te maken gehad met financieringsbeperkende maatregelen. Het door het WSW vrijgegeven borgingsplafond is voldoende om aan de financieringsbehoefte te voldoen;
- Lage inflatie: de inflatie over 2019 is uitgekomen op 2,6 % (2018:1,6%). De inflatieverwachting voor 2020 bedraagt 1,7%, wat voldoende ruimte biedt voor huurverhogingen. Aan de andere kant worden wij geconfronteerd met een sterke, boven-inflatoire stijging van (bouw)kosten, waardoor per saldo de impact op onze investeringsmogelijkheden en operationele lasten voelbaar is.

7.1.4 Voornaamste risico's en onzekerheden

Risico- en procesmanagement

We hebben sinds 2012 een actief risicomanagement in onze bedrijfsvoering geïmplementeerd op basis van het COSO-raamwerk. Dit betreft een continu proces van risicobeoordeling, monitoring en het organiseren van passende beheersing.

Ons risicomanagement heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld. Aanvankelijk lag de focus voornamelijk op de strategische risico's, sinds 2015 zijn hier operationele risico's die verband houden met vastgoedontwikkeling en renovaties aan toegevoegd. In het eerste

jaar van risicomanagement lag de focus primair op bewustwording van risico's en het adequaat uitvoeren van het risicomanagementproces.

Risicomanagement wordt inmiddels organisatiebreed uitgevoerd. De in 2017 uitgevoerde herijking via een tweetal risico-inventarisatiesessies met MT en RvC heeft geleid tot een strategische risico Top 8 die in 2018 is vastgesteld. In 2018 zijn de risico-eigenaren benoemd en is – in samenspraak tussen risico-eigenaren en Control – de risk appetite gedefinieerd en zijn de bijpassende bestaande en nog in te implementeren beheersmaatregelen in kaart gebracht. De onderkende risico's worden periodiek – in lijn met het ritme van de Tertiaal-rapportages - geanalyseerd (op basis van risico inschatting en de mate van "risk appetite") en gerapporteerd door team Control in samenwerking met de risico-eigenaren. Per tertiaal vindt een kalibratiesessie plaats, waarin de risico-eigenaren gezamenlijk de risico's en beheersmaatregelen beschouwen en de door Control opgestelde rapportage vaststellen. Daarnaast wordt actief gemonitord welke beheersmaatregelen reeds getroffen zijn en welke beheersmaatregelen gepland zijn ten behoeve van de opvolging van de beheersing van de risico's. Er vindt een periodieke controle plaats op basis van de effectiviteit van de georganiseerde beheersing en deze wordt in de risicomanagement rapportage gerapporteerd. In deze kalibratiesessie is ook aandacht voor die operationele risico's die dermate groot zijn dat deze van strategische importantie zijn. Door deze werkwijze is geborgd, dat high-impact risico's tijdig op hoog niveau worden gesignaleerd en op dat niveau afspraken kunnen worden gemaakt over de te treffen beheersmaatregelen om het risico te mitigeren. Risico's voortkomend uit opdrachtgeverschap, het sluiten van contracten, samenwerkingsverbanden en grote transacties met derden zijn reeds in 2015 in het inkoopbeleid geïncorporeerd. Ook in het HUB (ERP)-project hebben we bijzondere aandacht voor risicomanagement. Via een tweetal sessies onder leiding van een extern deskundige hebben we oog en aandacht voor de mogelijke projectrisico's en de daarbij passende beheersmaatregelen. In de stuurgroep van het project komen de top risico's maandelijks ter tafel ter monitoring en eventuele bijsturing.

We hebben in ons financieel beleid randvoorwaarden verwoord waaraan de meerjarenbegroting dient te voldoen, zodat ook wordt voldaan aan de voorwaarden van het WSW zonder beklemming van de kasstromen. Daarnaast hanteert ZOwonen een treasury statuut dat invulling geeft aan de beheersing van de financieringsstructuur van ZOwonen conform het financieel beleid en het RFBB. Jaarlijks worden de begroting en het treasury jaarplan getoetst aan het financieel beleid en het RFBB. Daarnaast wordt invulling gegeven aan de door het WSW onderkende 24 business risks zodat er voor het WSW geen aanleiding is om de kasstromen van ZOwonen te beklemmen voor verplichte aflossing. In het jaarlijkse gesprek met de accountmanager van het WSW over de 24 business risks is gebleken dat deze business risks door ZOwonen voldoende beheerd worden en er geen aanleiding is voor nader onderzoek en/of inperken van de borgbaarheid. WSW classificeert ZOwonen in de laagste risico-categorie. Ontwikkelingen ten aanzien van financiering, renteniveaus en de beschikbaarheid van geld worden periodiek in de treasury commissie besproken. Per maand, tertiaal en/of jaar worden rapportages opgesteld betreffende de realisatie begroting, kasstroom, liquiditeit en diverse ratio's.

Wij participeren in geen enkele vorm van (speculatieve) beleggingen; dit wordt in het treasury statuut uitgesloten. Om die reden is er geen beleggingsstatuut opgesteld.

Vanuit onze maatschappelijke doelen werken we aan de transformatie van ons vastgoed. De risico's welke voortkomen uit de vastgoed-ontwikkelactiviteiten zijn opgenomen in het operationele risicomanagement, waarvan separaat verslag wordt gedaan in de Tertiaal-rapportages. ZOwonen is alert op het verbeteren van haar vastgoedtransformatiecyclus en de daaraan voorafgaande investeringsbeslissingen.

Het bestuur van ZOwonen heeft het risicomanagement ingericht om enerzijds de operatie te voorzien van een sturingsmechanisme (ontwikkelen van beheersing) en anderzijds MT, bestuur en RvC te voorzien van een monitoringsmechanisme (monitoring mate van effectiviteit van de beheersing). De RvC wordt minstens 1 keer per tertiaal over het risicomanagement geïnformeerd via de Tertiaal-rapportage. De RvC bespreekt jaarlijks de thema's 'risicomanagement en fraudepreventie'.

Ook het procesmanagement heeft afgelopen jaren aandacht. De belangrijkste processen zijn gemodelleerd en via het auditplan wordt de uitvoering periodiek getoetst door de onafhankelijke afdeling Control volgens het ritme van bestaan-opzet-werking van een proces. In 2019 hebben we voor het eerst – bij wijze van proef – ervaring opgedaan met het inzetten van externe audit capaciteit. In 2020 zullen we deze samenwerking – als verlengstuk van de interne controle – voortzetten.

Strategie

Het risico c.q. de onzekerheid ten aanzien van de strategie is dat er een kans bestaat dat wij er niet in slagen om onze strategische koers en ambitie in de praktijk te brengen. Het grootste risico dat hier wordt gezien is het vertalen van de strategie naar tactisch en operationeel niveau. Voeren de medewerkers daadwerkelijk die activiteiten uit die bijdragen aan de doelrealisatie? Deze vertaling en activiteitenbeheersing vraagt leiderschap en inzet van de sleutelfunctionarissen in de organisatie van ZOwonen. Het is mede om die reden dat ZOwonen ervoor gekozen heeft om een volwaardig managementteam in te richten, dat samen met de teamleiders en medewerkers zorgdraagt voor het vertalen van de strategische koers naar de werkvloer. Het kenbaar maken van onze nieuwe koers en het doelgericht sturen vergt momenteel veel van onze aandacht. Door middel van veelvuldig onderling contact, wordt aandacht besteed aan (de duiding van de) besluitvorming, (eventuele bijstelling van) de koers en de voortgang. Ook worden medewerkers geïnformeerd en geïnspireerd tijdens sessies (waaronder een inspiratiedag) met het doel een breed begrip te kweken over het waarom, het wat en het hoe. Terugkijkend naar 2019 is de constatering dat we op steeds meer dossiers de gewenste grip hebben c.q. krijgen, waardoor de strategische doelstellingen ook steeds beter worden gerealiseerd. Mede gezien de OOB-status van ZOwonen per 1 januari 2020, zijn en blijven verdere versterking van de bijsturingscyclus, het beleggen van eigenaarschap en het nauwgezet vastleggen van transacties en monitoren van prestaties speerpunten in 2020.

Financiële positie en gevoeligheidsanalyse

ZOwonen monitort haar financiële positie permanent, naast de 'vaste' ijkmomenten in de planning- en control cyclus ten tijde van begroting en jaarrekening waarbij expliciet wordt stilgestaan bij de waardebeoordeling, de daaruit voortvloeiende vermogenspositie, de schuld/waardeverhouding en de kasstroomverwachtingen. Buiten die ijkmomenten wordt op basis van de laatst bekende begrotingsprognoses een doorrekening actueel gehouden, bijvoorbeeld indien er sprake is van afwijkingen ten opzichte van de begroting. Wijzigingen kunnen bijvoorbeeld voortvloeien uit interne besluitvorming, afwijkend (des)investerings tempo dan ten tijde van de begroting voorzien of door wijziging van externe factoren (met name wet- en regelgeving). Naast het monitoren van de financiële positie op basis van best in te schatten verwachtingen, wordt ook rekening gehouden met zogenaamde 'slecht weer-scenario's'.

ZOwonen heeft de volgende scenario's in haar begroting doorgerekend:

- Lage inflatie: inflatie gevoeligheidsanalyse, waarbij op basis van een geleidelijk stijgende inflatie van 1,1% in 2020 tot 1,5% vanaf 2028 de financiële gevolgen zijn doorgerekend.
- Hoge rente: gevoeligheidsanalyse waarbij de rente stijgt tot 6% vanaf 2023.
- Woningmarktcrisis: in dit scenario zijn we uitgegaan van een sterke daling van de waarde van het bezit vanaf 2020 met -15% tot -5% in 2023.
- Hoge structurele prijsstijgingen bouw- en onderhoudskosten: bij dit scenario wordt uitgegaan van een structurele hogere prijsstijging als gevolg van het steeds strenger worden van (duurzaamheids)eisen, te weten 3,5% t/m 2021 en 3% vanaf 2022.

Bovengenoemde risico's zijn voor ZOwonen lastig te beheersen omdat ze niet beïnvloedbaar zijn. Wel kunnen we maatregelen en voorzieningen treffen om eventuele tegenvallers – als risico's zich daadwerkelijk voordoen – op te vangen. Daarbij kan worden gedacht aan inkomensafhankelijke huurverhoging, versnelling verkoopprogramma, terugdringen investeringsprogramma en terugdringing organisatie- exploitatiekosten.

De effecten van de geschetste risico's blijken uit onderstaande tabel:

Jaar		2020	2022	2025	2029
ICR	Norm	1,5	1,5	1,5	1,5
	Basis	2,6	3,8	3,9	3,5
	Scenario 1	2,6	3,7	3,7	3,1
	Scenario 2	2,6	3,3	2,5	2,0
	Scenario 3	3,4	4,7	4,3	3,7
	Scenario 4	2,5	3,7	3,8	3,2
LTV	Norm	60%	60%	60%	60%
	Basis	44%	45%	43%	41%
	Scenario 1	44%	46%	44%	44%
	Scenario 2	44%	46%	44%	44%
	Scenario 3	50%	60%	55%	51%
	Scenario 4	44%	46%	43%	43%
Solvabiliteit	Norm	35%	35%	35%	35%
	Basis	54%	53%	54%	57%
	Scenario 1	54%	53%	53%	54%
	Scenario 2	54%	53%	53%	53%
	Scenario 3	47%	39%	41%	46%
	Scenario 4	54%	53%	54%	55%
Dekkingsratio	Norm	70%	70%	70%	70%
	Basis	26%	28%	27%	26%
	Scenario 1	26%	29%	28%	28%
	Scenario 2	26%	28%	28%	29%
	Scenario 3	30%	38%	36%	34%
	Scenario 4	26%	29%	28%	28%

Uit vorenstaande resultaten kan worden geconcludeerd dat ZOwonen in alle scenario's nog steeds voldoet aan de normen van het WSW en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) alsmede aan de interne normen van ZOwonen, met uitzondering van scenario 3. In dit scenario is sprake van een woningmarktcrisis met waardedalingen van het bezit tot gevolg. Hierdoor stijgt de LTV in 2022 naar iets boven de 60%, wat ook de interne ZOwonnennorm is, maar ligt die nog ruim boven de norm van 75% van de externe toezichhouders. Na 2022 daalt de LTV in dit scenario overigens weer tot onder de interne norm en komt deze naar verwachting uit op 51% ultimo 2029.

Wet- en regelgeving

De wet- en regelgeving voor woningcorporaties is steeds aan verandering onderhevig. Op 1 juli 2017 is de Woningwet gewijzigd. Dit heeft ook in 2019 voor de nodige extra inspanningen gezorgd. Zo is de WWS-methodiek en de huursombenadering van invloed op ons huurprijs- en toewijzingsbeleid. Als gevolg van de nieuwe wet is ook de samenwerking met gemeenten intensiever geworden.

Woningcorporaties zijn verplicht om 95% van de huishoudens die recht hebben op huurtoeslag een woning onder de aftoppingsgrens aan te bieden. De regels omtrent het passend toewijzen vergen veel van ons.

Conform de Veegwet Wonen zijn wij verplicht om de statuten voor 1 januari 2019 te wijzigen. Deze wijziging is dan ook doorgevoerd.

De voornaamste wijziging op het gebied van wet- en regelgeving is op 25 mei 2018 inwerking getreden. De nieuwe privacywet; Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) heeft veel impact voor ons. Wij willen de privacy van onze huurders, woningzoekenden maar ook onze medewerkers conform de gestelde eisen zo optimaal mogelijk waarborgen. Om dit kracht bij te zetten heeft een informatiebeveiligingsteam zich ingespannen om ervoor te zorgen dat wij aan de AVG voldoen. Wij hebben ook een Privacy Officer die alle privacy gerelateerde zaken afhandelt. Deze nieuwe privacywet vereist van alle medewerkers een gedragsverandering. Dit blijft de komende jaren een continu proces.

Afgezien van de veranderingen hebben wij met name te maken met het huurrecht en het verbintenisrecht waarbij wij naast alle geldende wettelijke bepalingen ook blijven houden voor onze maatschappelijke en sociale taak. Sommige zaken zijn zodanig specialistisch dat wij op onderdelen kunnen terugvallen op expertise van (externe) adviseurs. De uitdaging is en blijft om zoveel mogelijk op eigen kracht te doen.

7.1.5 Bijzonder risico na balansdatum COVID-19 virus

In maart 2020 is de impact van het COVID-19 virus op Nederland en de rest van de wereld groot geworden. Niet langer is er vooral sprake van gezondheidsrisico's, inmiddels is de samenleving tijdelijk ontwricht en lijkt een economische recessie onafwendbaar. Met name de ontwrichting van de samenleving is zorgwerkend voor de samenleving als geheel, onze huurders en onze organisatie.

De impact van het COVID-19 virus betekent dat wij onze bedrijfsprocessen hebben aangepast en afgestemd op de door het RIVM en de Rijksoverheid afgegeven richtlijnen en maatregelen. Nieuwe richtlijnen en ontwikkelingen monitoren we continu en volgen we op. Onze maatregelen zijn erop gericht om de gezondheid van onze medewerkers, huurders en relaties te beschermen en waar mogelijk de dienstverlening aan onze huurders te continueren.

De grootste risico's van het COVID-19 virus voor ons lijken op dit moment waardedaling van activa, vertraging van bouw- en renovatietrajecten, betalingsproblematiek bij huurders, uitstel van onderhoud, langere leegstand van verhuurde eenheden en uitval van medewerkers. Dat lijken voornamelijk geen factoren die kunnen leiden tot een bedreiging van de bedrijfscontinuïteit.

Gezien ons bedrijfsmodel liggen continuïteitsproblemen niet direct voor de hand om de volgende redenen:

- De huurstromen zijn omvangrijk en goed gespreid, wij zien op dit moment nog geen materiële impact op de inning van huren;
- Het onroerend goed is normaal gesproken courant en waardevast en zijn voor onze kasstromen niet afhankelijk van verkopen;
- De financiële ratio's zijn goed en bieden de vereiste veiligheidsbuffers.

Daarnaast hebben we niet direct te maken met een liquiditeitsrisico. Aantrekken van liquiditeiten bij de sectorbanken BNG/NWB is nu en naar verwachting komend jaar ook geen probleem. Ook een rentestijging heeft op korte termijn geen significante invloed op de kasstromen van ZOWonen.

Zo nodig kan getemporiseerd worden in onderhouds- en investeringsuitgaven om de uitgaande kasstroom en verzwaring van de financieringslast te beperken. Ook zijn er mogelijkheden om de flexibele of variabele kosten te verlagen. Daar waar noodzakelijk zullen wij ook gebruik maken van de maatregelen die de rijksoverheid heeft afgekondigd om de economische gevolgen te beperken.

Op dit moment hebben we vooral aandacht voor crisismanagement en is het nog te vroeg voor een gedetailleerde impactanalyse. Voornamelijk verwachten wij niet dat dit invloed heeft op de financiële continuïteit van ZOWonen.

In het jaarverslag is per paragraaf een blik vooruit beschreven op basis van de verwachtingen voor 2020, zoals die waren voordat het COVID-19 virus in Nederland uitbrak.

7.1.6 Maatschappelijke aspecten van ondernemen Legitimatie en transparantie

In 2018 vond de vierjaarlijkse Maatschappelijke Visitatie plaats. Het visitatierapport is openbaar beschikbaar.

Op basis van de cijfermatige beoordeling zien we structurele verbetering in de periode 2014-2017. De nuance ligt in de visie van belanghouders op onze maatschappelijke positie. Hoewel men ons als betrouwbaar ervaart, daagt men ons gelijktijdig uit in ons werkgebied een meer voorname rol te pakken. Majeure opgaves op gebied van leefbaarheid, vergrijzing en verduurzaming vragen kartrekkers. Onze belanghouders dichten ons die toe.

In de beleidsvorming en de implementatie van diverse beleidsonderwerpen is het samenspel tussen maatschappelijk, vastgoed en financieel belang zichtbaar. Het governancemodel heeft invloed op de manier waarop beleidsvorming tot stand komt en per oktober 2018 is dit ook verweven in ons organisatie-model.

Participatie

In 2018 is geïnvesteerd in de relatie met de georganiseerde huurders. Hoewel op hun initiatief het samenwerkingsverband Adviesraad Huurders (ARH) is gestaakt, zijn er goede ontwikkelingen waarneembaar. In overleg is een nieuw ritme gevonden in de overlegstructuren en de te behandelen onderwerpen. Tevens heeft in samenspraak een bewonerspeiling plaatsgevonden onder meer dan 2.500 bewoners. Voor ons markeert 2019 dan ook een nieuw vertrekpunt in de samenwerking met georganiseerde huurders.

Ook met overige belanghouders halen we de relatie in 2019 aan. Zorgpartijen zien ons nadrukkelijker het speelveld betreden als gevolg van onze herziene Zorgvisie (2017). Dat vindt ook plek in onze governance. Waar we voorheen advies vroegen op onze beleidsvoornemens, participeren belanghouders nu in een eerder stadium al. Dat vergt de nodige experimenten en komt de transparantie ten goede.

7.1.7 Overige informatie

Kwaliteitsbeheersing, informatievoorziening, automatisering

Met de komst van een nieuw primair systeem heeft ZOWonen ervoor gekozen om haar nieuwe processen volgens de best practice in te richten. Hiermee beogen we naast uniformiteit (en dus het makkelijker uitwisselen over en updaten van processen) en meer interne beheersing, bovenal een optimale dienstverlening. De waardering van onze dienstverlening meten we via KWH; daarbij streven we naar een significante verbetering van onze huidige bewonerstevredenheidsscores. We denken dit te kunnen bereiken door aandacht voor de kwaliteit van onze dienstverlening en de wijze waarop we onze bewoners te woord staan. In 2019 maken we nog gebruik van kwaliteitsinspecteurs die controleren of het uitgevoerde vastgoedonderhoud door onze ketenpartners voldoet aan

de kwaliteitsnormen van ZOWonen. Vanaf 2020 beoordelen onze eigen (technische) opzichters deze werkzaamheden ter plaatse. De sleuteloverdracht aan nieuwe bewoners maken we veel persoonlijker door hierop onze medewerkers met een sociale achtergrond in te zetten.

Data- en informatiemanagement zijn van groot belang. In 2018 is een start gemaakt met het verhogen van de vastgoed datakwaliteit. Dit project loopt in 2019 door. Met hulp van een externe partij wordt onze vastgoeddata verrijkt en 3D gemodelleerd, zodat we een goede basis hebben voor onze meerjaren onderhoudsprogramma's, onze woningwaardering en de huurprijsstelling (WWS-punten). Het blijft van belang om te sturen op het vastleggen van relevante data op een eenduidige en eenmalige invoer in onze systemen.

Grip op IT is en blijft een centraal thema binnen onze bedrijfsvoering. Met de komst van een nieuw primair systeem nemen we afscheid van een aantal randapplicaties, omdat we deze functionaliteit kunnen integreren in het ERP-systeem. Hierdoor bereiken we naast een kostenreductie en eenvoudiger onderhoud aan onze IT-systemen, meer integraliteit met alle voordelen van dien. IT-veiligheid is een actueel thema. Daarom hebben we in 2019 onze security verstrekt, zodat onze systemen beschikbaar, betrouwbaar en bestendig zijn.

Ten behoeve van verantwoording en besturing van de organisatie dient de informatie betrouwbaar en eenvoudig toegankelijk te zijn. Buiten de systematische aanpassingen is ook een verandering in de werkwijze van de organisatie gewenst. Met een KPI-project werken we samen aan het concreet formuleren en meten van onze nieuwe doelen. Medewerkers zijn eigenaar van hun ontwikkeling en dragen met hun talent bij aan de ambitie van ZOWonen.

Toekomstparagraaf

ZOWonen is een unieke woningcorporatie die zichzelf ziet als een maatschappelijke organisatie en niet primair als vastgoedbedrijf. ZOWonen biedt haar bewoners perspectiefverbetering. Niet alleen door onderdak te bieden, maar door ze een thuis te bieden. Onze mensen luisteren zonder te oordelen en bieden binnen een duidelijk kader maatwerk waar dat echt moet. Dit leidt tot zeer tevreden bewoners en tot stakeholders die voelen dat we partner zijn. In de wijken en dorpen zijn we duidelijk aanwezig. We kennen onze bewoners, hun problemen en óók de kansen die in ons werkgebied aanwezig zijn.

Onze portefeuillestrategie is herijkt en past bij de opgave zoals niet alleen wij maar ook onze belanghebbenden die zien. We investeren veel in nieuwbouw, verduurzaming en renovatie. We realiseren vastgoed dat past bij de behoeften van onze bewoners, in elke levensfase van onze bewoners. Hierbij houden we de betaalbaarheid en beschikbaarheid scherp in het oog. En we bieden – binnen kaders – keuzevrijheid voor onze bewoners. In het onderhoud werken we samen met partners die met ons kunnen lezen en schrijven. Die begrijpen waar we naartoe willen en die ons daarbij helpen. Eigenlijk zijn onze onderhoudspartners een verlengstuk van onszelf geworden.

Wat betreft onze eigen (interne) organisatie zijn we in control. We zijn financieel gezond. Onze processen zijn helder beschreven en worden op de juiste manier uitgevoerd. We hebben continu grip op onze resultaten en zijn in staat om waar nodig (pro)actief bij te sturen. Doordat we een nieuw primair systeem hebben geïmplementeerd zijn we in staat om 80% van ons werk met minimale inspanning uit te voeren. De ruimte die daardoor ontstaat kunnen we inzetten om maatwerk voor onze bewoners en partners te leveren.

Onze beleidsdocumenten zijn allemaal herijkt en liggen in lijn met onze identiteit, met wie we willen zijn, met het verschil dat we willen maken. Het zijn geen lijvige papieren stukken, maar documenten die inspirerend zijn voor onszelf en voor onze omgeving. We zijn transparant over de resultaten die we bereiken en zijn open over onze ontwikkelpunten. We stellen ons daarin kwetsbaar op, met de intentie dat we kunnen leren en groeien.

Kortom, we zijn ZO open, ZO samenwerkingsgericht, en ZO dichtbij!

7.2 Verslag RvC

Met dit verslag wil de Raad van Commissarissen vormgeven aan haar publiekelijke verantwoording hoe de Raad invulling heeft gegeven aan de uitvoering van zijn taken en bevoegdheden in het afgelopen jaar. Wij functioneren immers formeel en naar eigen overtuiging namens de samenleving.

In 2019 heeft een extra bijeenkomst met de bestuurder plaatsgevonden met betrekking tot de nieuwe koers 'Kompass' voor ZOWonen waarna deze door de Raad is vastgesteld. In de nieuwe koers staan de missie, visie, positionering en kernwaarden beschreven.

ZOWonen staat open naar en voor de samenleving in het besef dat leefbaarheid een veelzijdige kwaliteit is die uitsluitend samen met andere partijen en samen met de huurders kan worden gerealiseerd. Daarom wordt ook waarde gehecht aan participatie van de huurders. De Raad heeft overleggen gehad met de huurdersvertegenwoordiging van ZOWonen. De Raad heeft voltallig deelgenomen aan de rondleiding 'Kijk in de wijk' met de huurdersvertegenwoordiging waarbij complexen in o.a. Geleen Zuid en Einighausen zijn bezocht.

De Raad heeft tweemaal overleg gevoerd met de OR. Eenmaal in bijzijn van de bestuurder en eenmaal zonder aanwezigheid van de bestuurder.

In 2019 heeft een governance inspectie door het Aw plaatsgevonden. Ook de rol van de RvC is door het Aw beoordeeld. De Aw had met name een opmerking over het rooster van aftreden en het ontbreken van een zelfevaluatie. De aanbevelingen die hieruit voortkwamen zijn inmiddels opgevolgd door de RvC en hebben geleid tot een aangepast rooster van aftreden en externe begeleiding van de zelfevaluatie.

Governance: Regels, gedragingen en verantwoording voor bestuur en toezicht

Bestuur en Commissarissen werken in een structuur waarin hun onderscheiden taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden helder zijn vastgelegd in externe wet- en regelgeving en in interne reglementen.

Wij hebben een gezamenlijke visie op bestuur en toezicht en de onderscheiden verantwoordelijkheden om de doelstellingen, de strategie, het beleid, de financiering en de wijze waarop wij binnen de governancestructuur in onderlinge wisselwerking samenwerken, te realiseren.

Voor zover besluitvorming van het bestuur niet geregeld is in wet- en regelgeving geldt het door het bestuur vastgestelde en door de Raad van Commissarissen goedgekeurde bestuursreglement.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Commissarissen zijn in artikel 19 van de statuten van de Stichting ZOwonen omschreven. De RvC is naast toezichthouder ook werkgever van en klankbord/adviseur voor het bestuur. Een en ander is verder uitgewerkt in het reglement voor de Raad van Commissarissen, waarin het toezichtkader is uitgewerkt naar een toetsingskader.

Vanwege de benoeming van de Controller als directeur Bedrijfsvoering is een wervingsprocedure opgestart voor de werving van een Risk- & Compliance Officer. De onafhankelijkheid van de toetsing van investeringsbesluiten is voornamelijk belegd bij een externe auditor.

Toetsingskaders

Het in 2019 door de Raad van Commissarissen gehanteerde toezichtkader is gebaseerd op:

- De governancecode voor toegelaten instellingen Volkshuisvesting;
- Het wettelijk kader Woningwet, Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (BTIV) en Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting (RTIV);
- Statuten;
- Bestuursreglement;
- Reglement Raad van Commissarissen;
- Reglementen Financieel Beleid en Beheer: treasurystatuut, investeringsstatuut;
- Integriteitscode en klokkenluidersregeling.

Deze reglementen geven het bestuur de kaders waarbinnen moet worden bestuurd en is voor de Raad van Commissarissen richtinggevend voor zijn toezicht.

Om daar 'handen en voeten' aan te geven wordt dit voor alle corporaties geldende toezichtkader toegesneden op het voor ZOwonen specifieke 'Toetsingskader', waarin de missie, visie en strategie van ZOwonen hun weerslag hebben gekregen.

Deze missie, visie en strategie is door de Raad van Commissarissen in 2019 gebruikt bij het nemen van beslissingen, het beoordelen van bestuursvoorstellen en de bewaking van de realisatie van de corporatiedoelstellingen.

Het hiervoor aangeduide toetsingskader is opgebouwd uit:

- De door de Raad van Commissarissen goedgekeurde missie;
- Het Kompas 'ZO zijn wij';
- Het strategisch voorraadbeleid c.q. de vastgoed portefeuillestrategie;
- Het jaarplan;
- De (meerjaren) begroting;
- Aanvullende (strategische) beleid- en uitvoeringsplannen;
- Concrete normen voor financiële continuïteit: het treasury reglement, het investeringsstatuut en het financieel beleid;
- Afspraken met belanghouders.

Waar ziet de Raad van Commissarissen concreet op toe?

De Raad van Commissarissen heeft tot taak 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. De Raad van Commissarissen houdt onder meer toezicht op:

- Realisatie van de doelstellingen van de corporatie, waaronder de maatschappelijke prestaties maar ook de mate van doelgerichtheid en doeltreffendheid;
- Realisatie van de volkshuisvestelijke opgaven, waarbij betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen voor onze doelgroepen bepalend zijn;
- Strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de corporatie, waaronder de wijze van opdrachtgeverschap en partnerships in samenwerkingsverbanden;
- Opzet, bestaan en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- Kwaliteitsbeleid;
- Kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;
- Financiële verslaggevingsproces;
- Naleving van toepasselijke wet- en regelgeving.

Samenstelling Raad van Commissarissen ZO Wonen (peildatum 17-1-2020)

Naam	RvC-Functie	M/V	Geb.datum	Eerste benoeming	Aftredend per	Bezoldiging (per jaar excl. BTW)	Beroep	Nevenfunctie(s) *
Dr. Ir. L.H.M. Vroomen	Commissaris (per 1-2-2018) Voorzitter (per 1-3-2018)	M	30-11-1954	1-2-2018	1-4-2022	17.163	Provincie Limburg, projectleider	
Dr. M.J.G. Jacobs	Plv voorzitter Voorzitter remuneratiecommissie.= Huurdersvertegenwoordiging	V	18-10-1959	1-8-2018	1-8-2022	11.382	CEO Maastricht Clinic	Rabobank Weerterland Cranendonck Lid Raad van Commissarissen Stichting Proteion Horn Lid Raad van Toezicht
Drs. H.A.M. van der Herten	Voorzitter Audit Comité	V	12-12-1957	1-6-2018	1-6-2022	11.382	gepensioneerd bestuurder div. woningcorporaties	Lid beheerraad WICO scholengemeenschap Limburg Lid RvC de Zaligheden in Eersel
J.M.H. Nijsten	Lid Audit Comité	M	11-2-1962	1-6-2018	1-6-2022	11.382	Register accountant	
J.E.M.G. Braun	Lid Huurdersvertegenwoordiging	M	20-7-1960	1-5-2017	1-5-2021	11.382	Manager Vastgoed Radar	

De herbenoemingsdata zijn het kader van de borging van continuïteit van de bezetting van de RvC aangepast:

Naam	Herbenoemingsdatum	Termijn herbenoeming*
Louis Vroomen	01-04-2022	01-04-2025
Maria Jacobs	01-08-2022	01-08-2026
Hilde van der Herten	01-06-2022	01-06-2025
John Nijsten	01-06-2022	01-06-2026
Seph Braun	01-05-2021	01-05-2024

*Conform de Governancecode zijn nevenfuncties vermeld - voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de Raad van Commissarissen - waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken.

Werkwijze

Hiervoor is weergegeven, dat het toezichts- en het toetsingskader richting gevend zijn voor de wijze waarop de RvC vorm en inhoud geeft aan zijn rollen van toezichthouder, werkgever en klankbord. In toenemende mate spelen de belangen van onze belanghouders mee in de afwegingen die bestuur en toezichthouders maken.

Om de toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen laat de Raad van Commissarissen zich mondeling dan wel schriftelijk door het bestuur informeren inzake de financiële, volkshuisvestelijke en maatschappelijke resultaten in relatie tot de beoogde doelen, relevante in- en externe ontwikkelingen en de wensen en behoeften van belanghouders.

De Raad van Commissarissen heeft in het afgelopen boekjaar het volgende ondernomen om zich op de hoogte te houden van wat er speelt in het speelveld van ZOWonen. De Raad van Commissarissen:

- voerde 6 keer regulier overleg met het bestuur, waarvan eenmaal in het bijzijn van de accountant
- heeft eenmaal tijdens een reguliere vergadering de nieuwe strategische risico's van ZOWonen besproken en vastgesteld;
- heeft eenmaal overleg gevoerd met de OR in bijzijn van bestuur en eenmaal zonder bestuur;
- heeft een themabijeenkomst georganiseerd met als thema Fraude & Integriteit;
- heeft deelgenomen aan een rondleiding met huurdersorganisaties en aan een rondleiding met bestuurder. Hierbij zijn een aantal kwetsbare wijken en nieuwbouw- en renovatiecomplexen bezocht;
- heeft deelgenomen aan de zogenaamde T2 markt. Hierbij presenteerden de medewerkers de voortgang van de kpi's;
- voerde eenmaal als raad en tweemaal als auditcommissie overleg met de externe accountant;
- voerde zijn jaarlijks overleg met de huurdersorganisaties;
- de leden namen kennis van relevante informatie over de sector via diverse binnen de sector georganiseerde bijeenkomsten, geschreven en digitale media, waaronder vakbladen, dag- en weekbladen zowel regionaal als nationaal, televisie, internet, enz.;
- overeenkomstig de eisen die in het kader van de nieuwe woningwet aan de commissarissen worden gesteld namen de leden deel aan bijeenkomsten in het kader van de verplicht gestelde Permanente Educatie;
- de voorzitter en vice voorzitter woonden tweemaal bijeenkomsten bij met de RvC voorzitters van de 8 grootste corporaties in Limburg;
- de Raad kent een remuneratie- en auditcommissie. De auditcommissie vindt telkens plaats voorafgaand aan de reguliere vergaderingen. De remuneratiecommissie kwam tweemaal bijeen.

De Raad van Commissarissen heeft in het afgelopen verslagjaar de volgende besluiten genomen, goedkeuring verleend aan en gesproken over de volgende onderwerpen:

- jaarverslag 2018;
- jaarrekening 2018;
- begroting 2020 en meerjarenbegroting;
- het volkshuisvestingsverslag;
- treasury jaarplan 2019;
- prestatieafspraken betreft het bod aan gemeenten niet de prestatie-afspraken zelf. met de gemeenten;
- feebrief PWC;
- bezoldigingsmemo 2019;
- de benoeming van mevrouw Jacobs als vice voorzitter;
- de beleidslijn van de huurverhoging 2019;
- het RFBB, Financieel Beleid en investeringsstatuut;
- programmabesluit Van Goyenflat;
- sociaal Jaarverslag 2018;
- de portefeuillestrategie 2020-2034;
- verkoop van de woonwageningen Beukenboomsweg 56 Guttecoven;
- investeringsbesluit Seringenlaan;
- aangepast rooster van aftreden;
- integriteits- en gedragscode;
- het Kompas;
- controleplan accountant.

Besproken zijn de volgende beleidsvelden en thema's:

- prioriteiten van de corporatie;
- beleidsplan / ondernemingsplan (integraal);
- samenwerking Coöperaties;
- maatschappelijk rendement;
- informatiebehoefte RvC;
- strategisch voorraadbeleid c.q. vastgoed portefeuillestrategie;
- fraude en risicobeheersing/risicomanagement;
- conform auditplan uitgevoerde interne audits;
- interne organisatie;
- governance;
- relatie belanghouders;
- ketensamenwerking;
- (bijzondere) projecten;
- financieringsbehoefte;
- aanwending van niet noodzakelijke middelen;
- verkopen;
- huisvesten primaire doelgroep;

- betrekken bewoners bij het beleid en beheer;
- zorgvisie & Zorgvastgoed;
- leefbaarheid;
- kwaliteit woningbezit.

De RvC stelt vast dat ZOwonen bestendigt in het nemen van haar verantwoordelijkheden als grootste corporatie van de Westelijke Mijnstreek. ZOwonen treedt actief in overleg met haar belanghouders van haar huurders, gemeenten tot zorgorganisaties om de agenda op basis van ieders verantwoordelijkheid op te stellen en ten uitvoer te brengen.

Onafhankelijkheid

De Raad van Commissarissen waakt ervoor dat haar leden onafhankelijk zijn in de zin van de in de Governancecode woningcorporaties bepaling III 2.2 aangeduide criteria.

Ook in dit jaar is geen sprake geweest van (transacties met) tegenstrijdige belangen waarbij leden van de Raad van Commissarissen en/of het bestuur betrokken waren.

Ook is er in dit jaar binnen de organisatie van ZOwonen geen gebruik gemaakt van de 'regeling melding onregelmatigheden'.

Deskundigheid en samenstelling

De Raad van Commissarissen is samengesteld op basis van de vastgestelde profielschets. Ter actualisering van de gewenste deskundigheid nemen de leden deel aan seminars, cursussen en congressen en (regio)vergaderingen van de VTW. De raad heeft het goede gebruik, dat op de deelname aan een dergelijke activiteit in het collectief van de Raad wordt teruggeblikt.

Sinds de invoering van de verplichting tot het behalen van punten voor 'Permanente Educatie' hebben de leden aan de volgende punten behaald:

Aantal PE punten 2019

Louis Vroomen	5
Hilde van der Hertten	7
John Nijsten	15
Maria Jacobs	5
Seph Braun	5

Mutaties

In het afgelopen verslagjaar zijn er in de samenstelling van de raad geen mutaties geweest.

Commissies

De Raad van Commissarissen kent een tweetal commissies, te weten de audit- en remuneratiecommissie. Beide commissies functioneren onder de respectievelijke reglementen. Hierin zijn de taken en bevoegdheden van de commissies beschreven. De commissies zijn op basis van dit reglement namens de Raad van Commissarissen onder meer belast met het adviseren van de Raad van Commissarissen inzake bedrijfsvoering en financieel beheer respectievelijk inzake de beoordeling en bezoldiging van bestuur en commissarissen (conform WNT).

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie is samengesteld uit de leden Maria Jacobs (voorzitter), Seph Braun en Louis Vroomen.

Auditcommissie

De Raad van Commissarissen kent uit zijn midden een Auditcommissie bestaande uit de leden Hilde van der Hertten (voorzitter) en John Nijsten (RA).

Ten behoeve van de uitvoering van haar taken heeft de Auditcommissie zevenmaal vergaderd, waarvan tweemaal in aanwezigheid van de externe accountant en eenmaal met een deskundige met betrekking tot het investeringsstatuut.

Zelfevaluatie

Onder begeleiding van Atrivé heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden in december 2019.

Beoordeling bestuur

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor goed bestuur, onder meer door benoeming, schorsing, ontslag en jaarlijkse evaluatie van het bestuur. De remuneratiecommissie heeft met de bestuurder de grote waardering die de Raad van Commissarissen voor haar functioneren heeft gedeeld. De honorering van de bestuurder geschiedde op basis van de door de brancheverenigingen Aedes en VTW opgestelde governancecode voor woningcorporaties en passend binnen de Wet Normering Topinkomens (WNT). Het regime waaronder bezoldiging in de toekomst zal plaats vinden volgt de nationale regelgeving.

Honorering Raad van Commissarissen

Ook de honorering van de Raad van Commissarissen geschiedt overeenkomstig de nationale regelgeving. Deze regeling is te downloaden op www.vtw.nl.

Een blik op de toekomst

In 2020 wordt de nieuwe koers van ZOwonen nader uitgewerkt waarbij intern de aandacht uitgaat naar het laden van de nieuwe kernwaarden en uitwerking van de HR visie. Extern wordt de samenwerking opgezocht met stakeholders om zo het perspectief te verbeteren van bewoners om zo hun zelfredzaamheid te kunnen bevorderen.

Sittard-Geleen, maart 2020

Louis Vroomen
Voorzitter Raad van Commissarissen

8 Financiële continuïteit

8.1 Financiële positie

Ons financieel beleid is gericht op integrale sturing. De kosten die gepaard gaan met het realiseren van de gewenste vastgoedportefeuille en maatschappelijke doelen moeten worden opgebracht uit de operationele kasstromen. Het budget voor deze doelen is dus geen uitkomst of streefwaarde meer maar geldt als uitgangspunt voor het vermogen, wat leidt tot een actievere sturing op de vermogensontwikkeling en kasstromen.

We hanteren primair onze begroting als financieel sturingsinstrument. De financiële consequenties van voorgenomen programma's worden doorgerekend, waarna resultaten worden beoordeeld aan de hand van de in het financieel beleid opgenomen (minimum) normen. De jaarrekening wordt vooral beschouwd als een verantwoordingsinstrument.

Vastgoedwaardering: marktwaarde in verhuurde staat en beleidswaarde

Conform Richtlijn 645 van de richtlijnen voor de jaarverslaggeving (herzien 2019) waarderen we ons vastgoed in exploitatie tegen marktwaarde in verhuurde staat. Dit is de waarde waarvoor vastgoed in een zakelijke transactie op de waardepeildatum zou worden overgedragen.

De totale marktwaarde in verhuurde staat voor het vastgoed in exploitatie bedraagt ultimo 2019 € 1.488 miljoen (2018: € 1.392 miljoen). Per 31 december 2019 is in totaal € 736 miljoen aan ongerealiseerde herwaarderingen in de overige reserves begrepen (2018: € 667 miljoen) uit hoofde van de waardering van het vastgoed in exploitatie tegen marktwaarde in verhuurde staat. De realisatie van deze ongerealiseerde herwaardering is sterk afhankelijk van ons beleid. De mogelijkheid om vrijelijk door (complexgewijze) verkoop of huurstijgingen de marktwaarde in verhuurde staat van het DAEB bezit in exploitatie te realiseren is beperkt door wettelijke maatregelen en maatschappelijke ontwikkelingen zoals demografie en ontwikkeling van de behoefte aan sociale (DAEB) huurwoningen. Voorzichtigheidshalve kunnen we ervan uit gaan dat de ongerealiseerde herwaarderingen ook niet gerealiseerd gaan worden, wat neerkomt op 65% van het totale vermogen.

In 2018 is de waarderingsgrondslag beleidswaarde geïntroduceerd, welke de bedrijfswaarde vervangt. De beleidswaarde maakt door middel van terugrekenen vanuit de marktwaarde de maatschappelijke inzet inzichtelijk en geeft dus een beter beeld van het werkelijke vermogen van de corporatie. De marktwaardering van het vastgoed wordt door middel van vier afslagen aangepast op basis van het beleid van de corporatie: beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer.

Het verloop van marktwaarde naar beleidswaarde is schematisch weergegeven en toegelicht in het bestuursverslag. De beleidswaarde per ultimo 2019 is € 1.012 miljoen.

Jaarresultaat

Het jaarresultaat bedraagt € 85,1 miljoen; over 2018 was dit € 162,7 miljoen. Ten opzichte van vorig boekjaar is sprake van een negatief verschil van € 77,6 miljoen.

De resultaatverschillen ten opzichte van vorig boekjaar kunnen als volgt worden weergegeven: (bedragen x € 1 miljoen)

Bij:		
Lagere belastingen	5,9	
Lagere overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	5,8	
Lagere overige directe operationele lasten exploitatie bezit	1,6	
Lagere lasten verhuur- en beheeractiviteiten	1,5	
Hogere huuropbrengsten	1,5	
Lagere rentelasten	0,9	
Resultaat servicecontracten	0,9	
Hoger netto resultaat overige activiteiten	0,3	
Subtotaal bij:		18,4
Af:		
Lagere niet gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-91,4	
Hogere lasten onderhoudsactiviteiten	-2,7	
Hogere kosten leefbaarheid	-1,5	
Lager resultaat verkoop vastgoedportefeuille		-0,4
Subtotaal af:		96,0
Totaal lager resultaat 2019 t.o.v. 2018	77,6	

Onrendabele investeringen opgeleverde nieuwbouwprojecten

Er hebben onrendabele investeringen plaatsgevonden inzake de volgende in 2019 opgeleverde nieuwbouwprojecten:

Seringenlaan Geleen fase 1, 20 woningen	€ 260.180
Stadbroek Oost Sittard, 40 woningen	€ 452.020

De gemiddelde onrendabele investering per woning bedraagt daarmee circa € 11.870.

Risicobeheersing

Derivaten

We hebben geen derivaten in bezit en het is conform het in 2019 geactualiseerde treasury statuut niet toegestaan om derivaten aan te trekken.

Basisrenteleningen

We hebben in het verleden basisrenteleningen aangetrokken die rechtmatig zijn omdat deze enerzijds voor 1 december 2012 zijn aangetrokken en er anderzijds geen toezicht belemmerende bepalingen in de overeenkomsten zijn opgenomen. Basisrenteleningen die na 1 december 2012 worden afgesloten, moeten voldoen aan de nieuwe Beleidsregels.

Beleggingen

We hebben geen beleggingen in bezit en in het treasury statuut wordt ook bepaald dat er als hoofdregel geen beleggingsactiviteiten zullen worden ontplooit.

Prijs/marktrisico

We beheersen het prijs/marktrisico door stratificatie aan te brengen in de leningenportefeuille en door limieten te stellen.

Renterisico

We lopen renterisico zowel over de bestaande leningenportefeuille als over nieuw aan te trekken leningen. Renterisico's worden in principe beheerst door a) volledige inzet van eigen middelen in de eigen bedrijfsvoering/bedrijfsactiviteiten en b) tijdig renteaftspraken te maken. Daarnaast kan een gelimiteerd deel van de financieringsbehoefte door middel van kort geld faciliteiten (bv rollover-leningen) worden gefinancierd.

Financierings-/beschikbaarheidsrisico

Uit de liquiditeits-/kasstroomprognose blijkt onze totale financieringsbehoefte. Het betreft hier zowel herfinancieringen als uitbreidingsfinancieringen. Onze leningenportefeuille kent geen significante concentraties van kredietrisico's. Limieten in deze zijn formeel vastgelegd in het treasury statuut en worden permanent gemonitord. De liquiditeitsprognose wordt periodiek geactualiseerd en in de Treasury Commissie besproken.

Krediet/liquiditeitsrisico

We maken gebruik van meerdere banken om het krediet/liquiditeitsrisico te spreiden en te beheersen. Ter beheersing van het liquiditeitsrisico hebben we een RC krediet limiet van € 5 miljoen afgesloten bij onze huisbankier.

Het oordeel van de sectorinstituten: Aw en WSW

De afgelopen jaren hebben de Aw en het WSW de samenwerking geïntensiveerd om het toezicht op de corporatiesector efficiënter en effectiever te maken. Dit heeft geleid tot een gezamenlijk beoordelingskader, waarin ze vanuit hun eigen rol en verantwoordelijkheid een zelfstandig maar afgestemd oordeel geven. De uitkomsten zijn geschikt als input voor twee belangrijke taken:

- Uitvoering van integraal toezicht (Aw)
- Borgbaarheidsoordeel (WSW)

Het gezamenlijk beoordelingskader bevat 3 gedeelde beoordelingsonderwerpen: financiële continuïteit, bedrijfsmodel, en governance en organisatie. Hierbinnen vormen de risicogebieden financiële continuïteit, portefeuillestrategie en governance de pijlers van de gezamenlijk beoordeling. Daarnaast wordt de beoordeling aangevuld met een risicogericht onderzoek op overige risicogebieden.

Uit de integrale oordeelsbrief die we in juli 2019 hebben ontvangen van het Aw, blijkt dat de basisbeoordeling van ZOWonen geen aanleiding geeft tot een verdiepende beoordeling. Naar aanleiding van de governance-inspectie zijn er 2 toezichtafspraken gemaakt:

- De RvC dient de Aw te informeren over welke maatregelen de raad wil nemen om toekomstige continuïteitsrisico's verbonden aan de wisseling van de wacht en bestuur van ZOWonen te mitigeren;
- De RvC dient de Aw te informeren over wanneer een extern begeleide zelfevaluatie van de RvC alsnog gaat plaatsvinden, waarbij aangegeven wordt op welke termijn deze aan de Aw verstrekt kan worden.

De RvC heeft de Aw in december op de hoogte gesteld van de opvolging van de afspraken.

In oktober hebben we de oordeelsbrief rechtmatigheid verslagjaar 2018 ontvangen. Wij voldoen aan de eisen hieromtrent.

Uit de beoordeling van het WSW is gebleken dat ZOWonen voldoet aan de gedefinieerde financiële ratio's van het WSW. Op grond van de in 2019 ontvangen borgingsplafondverklaring voor ZOWonen bedraagt het totale borgingsplafond ultimo 2019 € 378,26 miljoen. Het totale door WSW geborgde leningdeel bedraagt ultimo 2019 € 374,1 miljoen. Dit leningbedrag is voldoende om alle voorgenomen investeringsplannen uit te voeren.

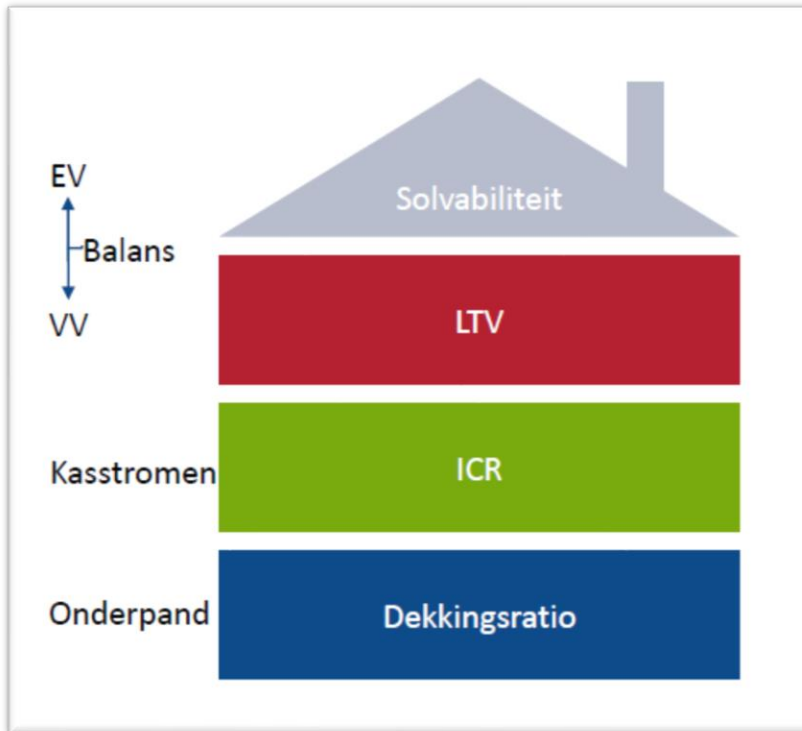
8.2 Financiële doorkijk

Financieel beleid

Elke corporatie heeft ten gevolge van de nieuwe Woningwet een Reglement Financieel Beleid en Beheer (RFBB) opgesteld. Hierin zijn onder meer de uitgangspunten voor financieel beleid en beleggingsbeleid vastgelegd. De minister wil hiermee transparantie bieden over dit beleid en risico's als derivaten indammen. Enkele zaken die aan bod komen in het financieel reglement zijn: de relatie met het volkshuisvestelijk beleid, het waarborgen van financiële continuïteit, beheersing van risico's en risicobereidheid en de positionering van control in de organisatie.

Ook bestaat het reglement uit de statuten aangaande investeringen, beleggingen, verbindingen en treasury. De corporatie licht toe hoe de doelstellingen zo efficiënt en effectief mogelijk worden bereikt zonder daarbij onverantwoorde risico's te nemen.

Beoordeling van de financiële continuïteit gebeurt op basis van een viertal ratio's: ICR voor wat betreft de kasstromen, solvabiliteit en LTV (op basis van beleidswaarde) voor wat betreft de vermogensontwikkeling en de dekkingsratio (op basis van marktwaarde) vanuit de onderpandwaarde. Basis hiervoor zijn de dPi en dVi. In onderstaand schema is het kader voor beoordeling van de financiële continuïteit weergegeven:



Door definiëring van de ratio's solvabiliteit, ICR, LTV en dekkingsratio houden wij zicht op de interne en de door het WSW en Aw geformuleerde toetsingskaders. Gezien het grote belang van een positieve beoordeling van het WSW en de Aw, sluit ZOWonen minimaal aan op de rationormen (en definities) van deze sectorinstituten.

ZOWonen blijft naar verwachting in de toekomst - ondanks de negatieve financiële effecten van de overheidsheffingen - voor wat betreft de kasstroomratio's voldoen aan de intern en extern gehanteerde normen. Wel is het zo dat door de (nog) toenemende overheidslasten (belastingen en heffingen) de druk op de operationele kasstroom groter wordt, waardoor er minder middelen overblijven voor onze vastgoed- en maatschappelijke doelen.

Financiële ratio's ZOWonen

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de verwachte vermogens- en kasstroomratio's op basis van onze meerjarenbegroting 2020-2024.

Ratio/Kengetal	Norm		2020	2021	2022	2023	2024
	ZOWonen	Aw/WSW					
ICR	>1,5	>1,4	2,56	3,63	3,79	3,79	3,57
Loan to Value (o.b.v. beleidswaarde)	<60%	<75%	44%	44%	45%	44%	43%
Solvabiliteitsratio (o.b.v. beleidswaarde)	>35%	>20%	54%	54%	53%	54%	55%
Dekkingsratio (o.b.v. marktwaarde)	<70%	<70%	26%	27%	28%	28%	28%

In de actuele meerjarenprognose zijn de financiële vertalingen gemaakt van onze nieuwe strategische koers en identiteit 'ZO zijn wij'. Uit de cijfers blijkt dat er een behoorlijke buffer is. Die is echter nodig voor het opvangen van risico's (bijvoorbeeld inflatiegevoeligheid), het opvangen van extra lasten en het realiseren van eventuele wijzigingen in het investeringsprogramma.

De kasstroomprognoses blijven, onder de gestelde uitgangspunten, positief. De overheidsheffingen leggen weliswaar extra druk op de uitgaande cashflow maar per saldo blijft deze ruim voldoende om aan de bestaande rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. Ook resteert voldoende ruimte om aan de ICR-norm te blijven voldoen; deze ontwikkelt zich naar verwachting de komende 5 jaar tussen de 2,65 en 3,79 (norm 1,5).

Ondanks de overheidsheffingen blijft de vermogenspositie zich in de begrotingsperiode binnen de gestelde normen bewegen. De solvabiliteit (op basis van beleidswaarde) ligt in de gehele begrotingsperiode met een waarde van minimaal 53% ruim boven het minimum van 35% en de LTV blijft met maximaal 45% ruimschoots binnen de norm van 60%.

8.3 Risicomanagement

We hebben sinds 2012 een actief risicomanagement in onze bedrijfsvoering geïmplementeerd op basis van het COSO-raamwerk. Dit betreft een continu proces van risicobeoordeling, monitoring en het organiseren van passende beheersing.

Ons risicomanagement heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld. Aanvankelijk lag de focus voornamelijk op de strategische risico's, sinds 2015 zijn hier operationele risico's die verband houden met vastgoedontwikkeling en renovaties aan toegevoegd. In het eerste jaar van risicomanagement lag de focus primair op bewustwording van risico's en het adequaat uitvoeren van het risicomanagementproces.

Risicomanagement wordt inmiddels organisatiebreed uitgevoerd. De in 2017 uitgevoerde herijking via een tweetal risico-inventarisatiesessies met MT en RvC heeft geleid tot een strategische risico Top 8 die in 2018 is vastgesteld. In 2018 zijn de risico-eigenaren benoemd en is – in samenspraak met risico-eigenaren en Control – de risk appetite gedefinieerd en zijn de bijpassende bestaande en nog in te implementeren beheersmaatregelen in kaart gebracht. De onderkende risico's worden periodiek – in lijn met het ritme van de Tertiaal-rapportages – geanalyseerd (op basis van risico inschatting en de mate van “risk appetite”) en gerapporteerd door team Control in samenwerking met de risico-eigenaren. Per tertiaal vindt een kalibratiesessie plaats, waarin de risico-eigenaren gezamenlijk de risico's en beheersmaatregelen beschouwen en de door Control opgestelde rapportage vaststellen. Daarnaast wordt actief gemonitord welke beheersmaatregelen reeds getroffen zijn en welke beheersmaatregelen gepland zijn ten behoeve van de opvolging van de beheersing van de risico's. Er vindt een periodieke controle plaats op basis van de effectiviteit van de georganiseerde beheersing en deze wordt in de risicomanagement rapportage gerapporteerd. In deze kalibratiesessie is ook aandacht voor die operationele risico's die dermate groot zijn dat deze van strategische importantie zijn. Door deze werkwijze is geborgd, dat high-impact risico's tijdig op hoog niveau worden gesignaleerd en op dat niveau afspraken kunnen worden gemaakt over de te treffen beheersmaatregelen om het risico te mitigeren. Risico's voortkomend uit opdrachtgeverschap, het sluiten van contracten, samenwerkingsverbanden en grote transacties met derden zijn reeds in 2015 in het inkoopbeleid geïncorporeerd. Ook in het HUB (ERP)-project hebben we bijzondere aandacht voor risicomanagement. Via een tweetal sessies onder leiding van een extern deskundige hebben we oog en aandacht voor de mogelijke projectrisico's en de daarbij passende beheersmaatregelen. In de stuurgroep van het project komen de toprisico's maandelijks ter tafel ter monitoring en eventueel bijsturing.

We hebben in ons financieel beleid randvoorwaarden verwoord waaraan de meerjarenbegroting dient te voldoen, zodat ook wordt voldaan aan de voorwaarden van het WSW zonder beklemming van de kasstromen. Daarnaast hanteert ZOWonen een treasurystatuut dat invulling geeft aan de beheersing van de financieringsstructuur van ZOWonen conform het financieel beleid en het RFBB. Jaarlijks worden de begroting en het treasuryjaarplan getoetst aan het financieel beleid en het RFBB. Daarnaast wordt invulling gegeven aan de door het WSW onderkende 24 business risks zodat er voor het WSW geen aanleiding is om de kasstromen van ZOWonen te beklemmen voor verplichte aflossing. In het jaarlijkse gesprek met de accountmanager van het WSW over de 24 business risks is gebleken dat deze business risks door ZOWonen voldoende beheerst worden en er geen aanleiding is voor nader onderzoek en/of inperken van de borgbaarheid. WSW classificeert ZOWonen in de laagste risico-categorie. Ontwikkelingen ten aanzien van financiering, renteniveaus en de beschikbaarheid van geld worden periodiek in de treasurycommissie besproken. Per maand, tertiaal en/of jaar worden rapportages opgesteld betreffende de realisatie begroting, kasstroom, liquiditeit en diverse ratio's.

Wij participeren in geen enkele vorm van (speculatieve) beleggingen; dit wordt in het treasurystatuut uitgesloten. Om die reden is er geen beleggingsstatuut opgesteld.

Vanuit onze maatschappelijke doelen werken we aan de transformatie van ons vastgoed. De risico's welke voortkomen uit de vastgoed-ontwikkelactiviteiten zijn opgenomen in het operationele risicomanagement, waarvoor separaat verslag wordt gedaan in de Tertiaal-rapportages. ZOWonen is alert op het verbeteren van haar vastgoedtransformatiecyclus en de daaraan voorafgaande investeringsbeslissingen.

Het bestuur van ZOWonen heeft het risicomanagement ingericht om enerzijds de operatie te voorzien van een sturingsmechanisme (ontwikkelen van beheersing) en anderzijds MT, bestuur en RvC te voorzien van een monitoringsmechanisme (monitoring mate van effectiviteit van de beheersing). De RvC wordt minstens 1 keer per tertiaal over het risicomanagement geïnformeerd via de Tertiaal-rapportage. De RvC bespreekt jaarlijks de thema's 'risicomanagement en fraudepreventie'.

Ook het procesmanagement heeft afgelopen jaren aandacht. De belangrijkste processen zijn gemodelleerd en via het auditplan wordt de uitvoering periodiek getoetst door de onafhankelijke afdeling Control volgens het ritme van bestaan-opzet-werking van een proces. In 2019 hebben we voor het eerst – bij wijze van proef – ervaring opgedaan met het inzetten van externe audit capaciteit. In 2020 zullen we deze samenwerking – als verlengstuk van de interne controle – voortzetten.

8.4 Strategie

Het risico c.q. de onzekerheid ten aanzien van de strategie is dat er een kans bestaat dat wij er niet in slagen om onze strategische koers en ambitie in de praktijk te brengen. Het grootste risico dat hier wordt gezien is het vertalen van de strategie naar tactisch en operationeel niveau. Voeren de medewerkers daadwerkelijk die activiteiten uit die bijdragen aan de doelrealisatie? Deze vertaling en activiteitenbeheersing vraagt leiderschap en inzet van de sleutelfunctionarissen in de organisatie van ZOWonen. Het is mede om die reden dat ZOWonen ervoor gekozen heeft om een volwaardig managementteam in te richten, dat samen met de teamleiders en medewerkers zorgdraagt voor het vertalen van de strategische koers naar de werkvloer. Het kenbaar maken van onze nieuwe koers en het doelgericht sturen vergt momenteel veel van onze aandacht. Door middel van veelvuldig onderling contact wordt aandacht besteed aan (de duiding van de) besluitvorming, (eventuele bijstelling van) de koers en de voortgang. Ook worden medewerkers geïnformeerd en geïnspireerd tijdens sessies (waaronder een inspiratiedag) met het doel een breed begrip te kweken over het waarom, het wat en het hoe. Terugkijkend naar 2019 is de constatering dat we op steeds meer dossiers de gewenste grip hebben c.q. krijgen, waardoor de strategische doelstellingen ook steeds beter worden gerealiseerd. Mede gezien de OOB-status van ZOWonen per 1 januari 2020, zijn en blijven verdere versterking van de bijsturingscyclus, het beleggen van eigenaarschap en het nauwgezet vastleggen van transacties en monitoren van prestaties speerpunten in 2020.

9 Verkort financieel overzicht

1. BALANS PER			
ACTIVA	Ref.*	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
		x €1.000	x €1.000
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa			
Overige immateriële vaste activa	9.0		
	9.0.1	3.102	1.573
		<u>3.102</u>	<u>1.573</u>
Materiële vaste activa			
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	9.1		
	9.1.1	5.893	6.166
		<u>5.893</u>	<u>6.166</u>
Vastgoedbeleggingen			
DAEB vastgoed in exploitatie	9.2		
	9.2.1	1.392.029	1.299.318
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	9.2.2	95.780	92.574
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	9.2.3	17.164	5.761
		<u>1.504.973</u>	<u>1.397.654</u>
Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	9.3		
	9.3.1	0	441
Latente belastingvorderingen	9.3.2	0	803
Overige vorderingen	9.3.3	0	1
		<u>0</u>	<u>1.245</u>
Som der vaste activa		<u>1.513.968</u>	<u>1.406.637</u>
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorderingen			
Huurdebiteuren	9.4		
	9.4.1	1.529	1.163
Overheid		320	322
Overige vorderingen	9.4.2	2.543	653
Overlopende activa	9.4.3	159	574
		<u>4.552</u>	<u>2.712</u>
Liquide middelen	9.5	613	2.873
Som der vlottende activa		<u>5.164</u>	<u>5.585</u>
TOTAAL ACTIVA		<u>1.519.133</u>	<u>1.412.222</u>

31 DECEMBER 2019 (VOOR RESULTAATBESTEMMING)

PASSIVA	Ref.	<u>31-12-2019</u>	<u>31-12-2018</u>
		x €1.000	x €1.000
EIGEN VERMOGEN	9.6		
Algemene reserve	9.6.1	306.507	213.163
Herwaarderingsreserve	9.6.2	736.168	666.739
Resultaat boekjaar	9.6.1	<u>85.055</u>	<u>162.773</u>
		<u>1.127.731</u>	<u>1.042.675</u>
VOORZIENINGEN	9.7		
Voorziening onrendabele investeringen en herstructurerings	9.7.1	3.560	6.504
Latente belastingverplichting	9.7.2	0	1.005
Overige voorzieningen	9.7.3	<u>235</u>	<u>489</u>
		<u>3.795</u>	<u>7.999</u>
LANGLOPENDE SCHULDEN	9.8		
Leningen overheid	9.8.1	1.704	1.857
Leningen kredietinstellingen	9.8.2	351.648	304.564
Overige schulden	9.8.3	<u>222</u>	<u>314</u>
		<u>353.574</u>	<u>306.735</u>
KORTLOPENDE SCHULDEN	9.9		
Schulden aan kredietinstellingen	9.9.1	15.923	27.680
Schulden aan overheid	9.9.2	153	4.426
Schulden aan leveranciers		3.759	5.527
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.9.3	5.400	6.884
Schulden ter zake van pensioenen		106	97
Overlopende passiva	9.9.4	8.693	10.176
Overige schulden		<u>0</u>	<u>25</u>
		<u>34.034</u>	<u>54.814</u>
TOTAAL PASSIVA		<u>1.519.133</u>	<u>1.412.222</u>

2. WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2019

	Ref.	Boekjaar 2019 x €1.000	Boekjaar 2018 x €1.000
Huuropbrengsten	10.1.1	88.912	87.417
Opbrengsten servicecontracten	10.1.2	5.997	5.466
Lasten servicecontracten	10.1.3	-5.981	-6.349
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	10.1.4	-4.786	-6.264
Lasten onderhoudsactiviteiten	10.1.5	-42.599	-39.945
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	10.1.6	-11.096	-12.650
Netto resultaat exploitatie vastgoedportefeuille		30.447	27.676
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	10.2.1	5.608	6.721
Toegerekende organisatiekosten	10.2.2	-219	-229
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	10.2.3	-4.502	-5.244
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille		887	1.248
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	10.3.1	-6.145	-11.950
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	10.3.2	79.455	170.834
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		73.310	158.884
Opbrengsten overige activiteiten	10.4.1	400	174
Kosten overige activiteiten	10.4.2	-64	-130
Netto resultaat overige activiteiten		336	44
Overige organisatiekosten	10.5	-1.285	-1.263
Leefbaarheid	10.6	-2.730	-1.240
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	10.7.1	81	136
Rentelasten en soortgelijke kosten	10.7.2	-10.737	-11.626
Saldo financiële baten en lasten		-10.657	-11.490
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		90.309	173.859
Belastingen	10.8	-5.273	-11.148
Resultaat deelnemingen	10.9	19	62
RESULTAAT NA BELASTINGEN		85.055	162.773

3. KASSTROOMOVERZICHT 2019 (directe methode)

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Operationele activiteiten		
Hurenontvangsten	88.963	87.361
Vergoedingen	6.719	6.855
Overige bedrijfsontvangsten	27	0
Ontvangsten interest (uit operationele activiteiten)	108	0
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>	<u>95.817</u>	<u>94.217</u>
Erfpacht	-8	7
Betalingen aan werknemers	-7.968	-8.207
Onderhoudsuitgaven	-37.418	-35.236
Overige bedrijfsuitgaven	-20.940	-19.124
Betaalde interest	-11.284	-12.106
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van het resultaat	-135	-79
Verhuurderheffing	-4.983	-5.136
Leefbaarheid externe uitgave niet investering gebonden	-484	-367
Vennootschapsbelasting	-7.538	0
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>	<u>-90.758</u>	<u>-80.248</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten	5.059	13.968
(Des)investeringsactiviteiten		
Verkoopontvangsten bestaande huur	5.793	6.747
(Des)investeringsontvangsten overig	461	0
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding vastgoedbeleggingen</i>	<u>6.254</u>	<u>6.747</u>
Nieuwbouw huur	-17.573	-16.568
Verbeteruitgaven	-23.312	-8.784
Sloopuitgaven	-1.187	-1.284
Aankoop grond	0	-1.865
Investeringen overig	-2.318	-184
Externe kosten bij verkoop	-99	-103
<i>Verwerving van vastgoedbeleggingen</i>	<u>-44.489</u>	<u>-28.789</u>
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten	-38.235	-22.042
Financieringsactiviteiten		
Nieuwe te borgen leningen	67.000	37.500
<i>Tussentelling inkomende kasstromen</i>	<u>67.000</u>	<u>37.500</u>
Aflossing geborgde leningen	-31.112	-26.290
Aflossing ongeborgde leningen	-4.972	-1.020
<i>Tussentelling uitgaande kasstromen</i>	<u>-36.084</u>	<u>-27.310</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	30.916	10.190
<i>Mutatie liquide middelen (excl. kruisposten)</i>	<u>-2.260</u>	<u>2.116</u>
Liquide middelen per 1-1	2.873	757
Liquide middelen per 31-12	<u>613</u>	<u>2.873</u>
Mutatie	<u>-2.260</u>	<u>2.116</u>