



Zeeuwlant



Answering
tomorrow's
challenges
today

Maatschappelijke visitatie

Zeeuwlant

Rotterdam, 28 augustus 2023

Rapportage

Maatschappelijke visitatie Zeeuwsland

2019 tot en met 2022

Opdrachtgever:

Zeeuwsland

Visitatiecommissie:

Bart Witmond

Erik van Ossenbruggen

Bonno Smeets

Rotterdam, 28 augustus 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Position paper	6
Infographic.....	11
Recensie	12
1 Maatschappelijke waarde	17
1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid	17
1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid	19
1.3 Opgave 3: Energie en Duurzaamheid.....	21
1.4 Opgave 4: Maatschappelijke verbinder.....	22
1.5 Opgave 5: Klantgerichtheid.....	24
2 Maatschappelijke verankering	26
3 Besturing	28
3.1 Strategievorming	28
3.2 Sturing	29
3.3 Rol van de raad van commissarissen	29
4 Maatschappelijke capaciteit	32
4.1 Financiële capaciteit.....	32
4.2 Organisatorische capaciteit.....	33
A: Bestuurlijke reactie	36
B: Onafhankelijkheidsverklaringen.....	38
C: Curricula vitae.....	39
D: Onderzoeksverantwoording	42
E: Sturingsmodel van Zeeuwsland	45
F: DrieCompartimentenModel van Zeeuwsland en Johan Conijn.....	47

Voorwoord

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Het leveren van maatschappelijke waarde doet de corporatie samen met huurders, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen, collega-corporaties en andere samenwerkingspartners. De maatschappelijke visitatie is een belangrijk instrument om de betreffende maatschappelijke waarde aan te tonen en bespreekbaar te maken. De herziene Woningwet verplicht corporaties zich ten minste eens in de vier jaar te laten visiteren. De visitatie is gestructureerd op basis van een methodiek die is opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). De methodiek die wordt gehanteerd is methodiek 7: [Samenwerken aan opgaven](#). Het uitgangspunt van methodiek 7 is dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoord en wordt uitgedaagd om te leren en te verbeteren. Daarnaast is in methodiek 7 nadrukkelijk aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner in het lokale netwerk.

De visitatieperiode beslaat de jaren 2019 tot en met 2022

Zeeuwend heeft Ecorys in 2023 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie. De maatschappelijke visitatie beslaat de jaren 2019 tot en met 2022. De vorige visitatie besloeg de jaren 2014 tot en met 2018. Er is zodoende sprake van een aaneengesloten visitatieperiode. Zeeuwend is een corporatie met een werkgebied op Schouwen-Duiveland en Walcheren (Veere en Vlissingen). Zeeuwend heeft een woningvoorraad van ongeveer 6.000 woningen. De corporatie richt zich hier op het faciliteren van kwaliteitswoningen voor mensen die op eigen kracht niet goed kunnen slagen op de woningmarkt vanwege hun kleine portemonnee, of specifieke woonbehoefte. Zeeuwend zet zich voor het realiseren van voldoende goede, betaalbare en duurzame woonmogelijkheden in prettige, leefbare en veilige buurten. De woningcorporatie ziet daarbij het belang van persoonlijk contact met de huurder. De medewerkers van Zeeuwend komen naar de huurder toe, deze hoeft niet naar het kantoor in Zierikzee te reizen. Dit zorgt voor goede contacten achter de voordeur en gestroomlijnde communicatie tussen huurder en corporatie.

De commissie bestond uit drie onafhankelijke en objectieve visitatoren

De visitatiecommissie bestond uit Bart Witmond, Erik van Ossenbruggen en Bonno Smeets.



Leeswijzer

Het visitatierapport start met de position paper van Zeeuwend, de recensie van de visitatiecommissie en een samenvatting met de belangrijkste bevindingen op de vier visitatievelden: [Maatschappelijke waarde](#), [Maatschappelijke verankering](#), [Interne besturing en Maatschappelijke capaciteit](#). De verschillende visitatievelden zijn vervolgens uitgewerkt en voorzien van een waardering van samenwerkingspartners en een beoordeling van de visitatiecommissie. Als laatste is het visitatierapport voorzien van verschillende bijlagen,

waaronder de bestuurlijke reactie, de onafhankelijkheidverklaringen, de cv's van de visitatoren en de onderzoeksverantwoording.

Beoordelingssystematiek

In methodiek 7 wordt voor de verschillende visitatievelden gebruik gemaakt van een beoordelingssystematiek op een vijfpuntsschaal. De visitatiecommissie geeft voor ieder visitatieveld een beoordeling:

- De corporatie presteert **zeer goed**, waarbij de visitatiecommissie ziet dat de corporatie op één of meerdere onderwerpen een voorbeeld is voor andere corporaties;
- De corporatie presteert **goed** en doet meer dan verwacht mag worden;
- De corporatie presteert **naar behoren**, doet daarbij wat verwacht mag worden en de visitatiecommissie ziet op een aantal onderwerpen ruimte voor verbetering;
- De prestaties van de corporaties zijn **voor verbetering vatbaar** en de visitatiecommissie ziet nadrukkelijk ruimte voor verbetering;
- De corporatie presteert **onvoldoende** en de visitatiecommissie ziet dat op één of meerdere onderwerpen urgent actie gewenst is.

Tot slot

De leden van de visitatiecommissie danken alle betrokkenen die een bijdrage hebben geleverd aan de maatschappelijke visitatie. In het bijzonder bedankt de visitatiecommissie Kayleigh Mol voor de prettige samenwerking.

Position paper

Over Zeeuwsland

Zeeuwsland is dé woningcorporatie op Schouwen-Duiveland en dé plattelandscorporatie op Walcheren. Zeeuwsland ziet het als haar primaire taak om te zorgen voor betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit van sociale huurwoningen in de drie gemeentes waarbinnen we werkzaam zijn. Een plezierige woonomgeving is daarbij cruciaal. De werkgebieden Schouwen-Duiveland en Walcheren hebben veel overeenkomsten, maar ook ieder hun eigen verscheidenheid en hun eigen woonbeleid.

Wij bieden een ruime keuze uit ongeveer 6.000 huurwoningen op Schouwen-Duiveland, Veere en Vlissingen. Kenmerkend is dat onze woningen zijn gelegen in de nabijheid van de prachtige kust aan de Noordzee, het Grevelingenmeer en de Ooster- en Westerschelde. Ook het natuurschoon en de vele karakteristieke dorpen maken het wonen buitengewoon. Zeeuwsland staat voor persoonlijke aandacht voor onze klanten. Klanttevredenheid is een continu onderwerp van gesprek. We zien de mens achter de huurder. Onze klanten hebben de mogelijkheid voor 'kantoor aan huis', waarbij de klant niet naar ons hoeft te komen, maar wij naar de klant gaan. Digitalisering helpt ons tijd vrij te maken voor maatwerk bij klanten die dat nodig hebben.

Wat je van Zeeuwsland mag verwachten

Onze missie is kort en kernachtig:

Wij voorzien voor onze doelgroep in voldoende betaalbare woningen in een plezierige woonomgeving.

Alleen samen met onze klanten en stakeholders kunnen we onze ambities waarmaken. We gaan daarom vroeg in het proces in gesprek met onze klanten en stakeholders. We zijn bereikbaar en toegankelijk voor onze klanten op een manier die aansluit bij hun wensen. Onze focus ligt op het bedienen van de huishoudens met lage inkomens. Daarboven zien we een beperkte rol binnen de vrije huursector en koopwoningen voor de huisvesting van lage middeninkomens. Dat doen we naar behoefte en waar de markt dit niet oppakt. In de praktijk betreft het in de koop vooral voormalige sociale huurwoningen waarmee we starters bedienen. We hebben een taak in het zorgen voor een leefbare woonomgeving, omdat we weten dat dit het woongenot van onze bewoners in belangrijke mate beïnvloedt. We leveren maatwerk en bepalen samen met onze klanten en stakeholders ieders inzet.

Onze opgaven, ambities, prestaties en ontwikkelingen

Zeeuwsland is een ambitieuze corporatie, maar wel een die met beide benen op de grond staat. Bij de verwezenlijking van onze ambities houden we steeds onze missie voor ogen. In onze beleidscyclus actualiseren we jaarlijks onze blik op de komende jaren. Ontwikkelingen in onze omgeving, opgaven die we op ons af zien komen, vorderingen die we in de voorgaande periode hebben gemaakt en de stand van de organisatie bepalen vervolgens onze ambities en de prestaties die we willen neerzetten. We betrekken hierbij actief onze belangrijkste stakeholders waaronder de huurdersorganisatie en de gemeentes.

In de visitatieperiode hebben we onze opgaven en ambities op vijf thema's geformuleerd. Langs de lijn van deze thema's behandelen we de opgaven die we zien, de ambities die we hebben, wat ons lukt en waar we aan werken.

1. Tevreden klant

We willen dat onze klanten tevreden zijn over hun woning en onze dienstverlening. We willen dit bereiken door het aanbieden van kwalitatief goede woningen tegen een juiste prijs in een mooie omgeving. Bij de volgende thema's gaan we hier dieper op in.

Natuurlijk is een goede dienstverlening daar onlosmakelijk aan verbonden. Dienstverlening die zich kenmerkt door een persoonlijke benadering en maatwerk. Klanten die dat willen helpen zichzelf 24/7 online. Om dit mogelijk te maken investeren we veel in digitalisering. Zo hebben we een nieuwe website geïntroduceerd waar klanten meer zelf kunnen regelen en hebben we onze processen voorzien van digitale ondersteuning. Dat levert een vlotter proces op, maar ook meer tijd voor medewerkers om te besteden aan maatwerk en persoonlijke aandacht waar dat nodig is. De laatste jaren hebben we steeds een A gescoord in de Aedes Benchmark, wat neerkomt op ons gewenste rapportcijfer 8. Ook hebben we ondanks de beperkende covid maatregelen naar manieren gezocht om zoveel mogelijk in verbinding met onze huurders te blijven.

2. Beschikbaarheid van betaalbare woningen

We zorgen dat voor onze doelgroep voldoende betaalbare woningen beschikbaar zijn. Omdat we hierin nadrukkelijk gezamenlijk optrekken met onze huurdersorganisatie (SHZ) en gemeentes, is het belangrijk dat we met hen een gedeeld beeld op de ontwikkeling van de woningvoorraad hebben. Onze woningvoorraad moet qua prijsstelling aansluiten bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen. Om dit te kunnen realiseren moeten onze woningen energiezuinig zijn en onze bedrijfslasten laag. Zo borgen we de betaalbaarheid. Rondom dit onderwerp is met name vanaf 2022 veel te doen.

Betaalbaarheid is altijd al een belangrijk thema geweest, maar de torenhoge inflatie dreigt de woonlasten naar recordhoogte te stuwen. En met de komst van een nieuw kabinet is de beschikbaarheid van woningen terug op de nationale agenda. Er zijn Nationale Prestatieafspraken voor de Volkshuisvesting afgesloten en begin 2023 zijn de Regiodeals beklonken.

De afgelopen jaren zijn we op basis van de prognoses uitgegaan van krimp van de woningvoorraad. In 2021 hebben we echter een nieuwe portefeuillestrategie opgeleverd die aangeeft dat we de voorraad in omvang willen stabiliseren of licht willen laten groeien. Mogelijk is de groei groter dan gedacht als de huidige ontwikkelingen zich doorzetten. Hier ligt dus een grote opgave die speciale aandacht behoeft. Zowel de investeringscapaciteit als de organisatorische capaciteit zijn immers niet oneindig.

In 2022 zijn we in de drie gemeentes gestart met het maken van afspraken over het investeringsprogramma van de komende jaren en tuigen we een structuur op waarbinnen we dit met elkaar mogelijk gaan maken.

In de vorige visitatie deed de commissie een aanbeveling aan Zeeuwsland om zich te blijven inspannen voor jongeren. Dat hebben we gedaan. In Renesse is een project van 24 Tiny

Houses gerealiseerd voor jongeren en werknemers in de lokale horeca/recreatie. Daarnaast zijn we met de jongeren van Bruinisse in gesprek gegaan over hun wensen en problematiek. Duidelijk is geworden dat Zeeuwend niet altijd iets kan betekenen, maar we doen wat we kunnen én mogen. In de nieuwe portefeuillestrategie is opgenomen dat we nieuwe levensloopwoningen gaan bouwen voor de doorstroming. De daardoor vrijkomende eengezinswoningen worden vervolgens voor een deel verkocht aan starters. Mede door de inzet van Kopen naar Wens voorzien we hiermee in een behoefte. In de monitoring blijkt overigens dat de zoekduur voor starters in de sociale huur nog altijd ruim minder dan 2 jaar is.

3. Maatschappelijke verbinder

Voor een deel van onze huurders is het essentieel dat ze naast een passende woning ook kunnen beschikken over voldoende hulp, begeleiding en/of zorg. Het gaat om mensen die zelfstandig wonen of in een bijzondere woonvoorziening. Deze groep groeit en dat gaat als gevolg van de vergrijzing en overheidsbeleid de komende jaren door. De afgelopen jaren hebben we diverse nieuwe woonvoorzieningen opgeleverd voor de zorgpartijen Zeeuwse Gronden, Philadelphia en Gewoon Wonen. Daarnaast zijn de nodige nieuwe levensloopbestendige woningen opgeleverd.

Figuur 1.1 Nieuw complex voor Zeeuwse Gronden te Koudekerke



Een bijzondere groep wordt gevormd door statushouders en vluchtelingen uit Oekraïne. Voor beide groepen staan we klaar. Samen met gemeentes realiseren we onderdak. In Vlissingen verhuren we een grote voorziening die 45 Oekraïners huisvesting biedt. Als corporatie zijn wij dan ook primair verantwoordelijk voor huisvesting. Voor alles wat aanvullend nodig is werken we samen met maatschappelijke partners. Zeeuwend beschikt over een goed netwerk van maatschappelijke organisaties. Op Walcheren zijn we lid van het Platform voor Wonen,

Welzijn & Zorg en werken we samen met de huurders en de betrokken (zorg)organisaties aan vernieuwing van de bestaande WoZoCo's. Op Schouwen-Duiveland en Walcheren bieden we samen met de organisaties voor sociale werkvoorziening een klussendienst voor onze huurders aan. Hiermee bieden we ook kansen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Er ligt echter nog wel een grote opgave om gezamenlijk te komen met nieuwe passende oplossingen om thuis wonen mogelijk te blijven maken. Op dit thema zit voor Zeeuwend de komende jaren de belangrijkste leer- en ontwikkelopgave.

4. Duurzaam en kwalitatief goed wonen

Zeeuwend heeft op het gebied van duurzaamheid altijd haar verantwoordelijkheid genomen en voorop gelopen in het uitvoeren van duurzaamheidsmaatregelen. Dit resulteert al een aantal jaar in de A-score op gebied van duurzaamheid in de Aedes-Benchmark. Ons uiteindelijke doel is om in 2050 de eigen woningvoorraad CO²- en grondstoffenneutraal te hebben, waarbij er een optimale balans wordt gezocht tussen financierbaarheid, de energietransitie, klimaatadaptatie en biodiversiteit met plezierig wonen voor de huurder als uitgangspunt.

Zeeuwend streeft ernaar om voorop te lopen met haar activiteiten op het gebied van energetische verbetering met bewezen technieken. Het gaat dus niet zo zeer over het gebruik van experimentele technieken, maar met name om snelheid en opschaling van al bestaande maatregelen. Zo hoeven de woningen wettelijk pas in 2050 aan de Standaard en de Streefwaarden te voldoen, maar heeft Zeeuwend als doel gesteld dat de hele woningvoorraad van Zeeuwend uiterlijk 2034 op dit niveau zit. Onze duurzaamheidsactiviteiten sturen we aan vanuit ons programma Duurzame Kernen. Onze woningen hebben een passende basiskwaliteit, voor het wooncomfort van onze huurders, maar ook om de waarde van ons vastgoed hoog te houden en de exploitatiekosten laag.

Onze woningen staan in een goede woonomgeving. We zetten in op leefbare straten en buurten samen met bewoners en onze partners. Bewoners zijn in eerste instantie zélf verantwoordelijk voor de leefbaarheid in hun directe woonomgeving. Waar mogelijk helpen we een handje mee.

Zeeuwend exploiteert meerdere objecten maatschappelijk vastgoed zoals dorpshuizen en basisscholen. Recent hebben we de keuze gemaakt deze portefeuille in principe niet meer uit te breiden door middel van nieuwe investeringen. We willen onze capaciteit deze periode vooral gebruiken voor het oplossen van de woningopgave en de betaalbaarheid.

5. Goede organisatie

Wij zorgen ervoor dat de inkomsten en uitgaven zowel op de korte als lange termijn in balans blijven. Dat vraagt dat onze organisatie klaar is voor de uitdagingen van nu en de toekomst. We vinden dat we daarom voldoende financiële ruimte moeten houden om ook in de toekomst zelfstandig in deze opgaven te kunnen voorzien. Goed rentmeesterschap vinden wij belangrijk.

Dit realiseren we met medewerkers die tevreden, probleemoplossend en proactief zijn en die met elkaar en partners samenwerken in een positieve cultuur. Na de windhoos die over Zierikzee heeft geraasd hebben we ervaren wat hiervan de waarde is.

We werken vanuit het programma Organisatieontwikkeling permanent aan de pijlers van onze organisatie. Onze gedachte is dat tevreden medewerkers beter in staat zijn een hoge klanttevredenheid te bereiken en daarmee de bedrijfskosten laag houden. De voorbije jaren scoorden leidde dit ook tot een A-score in de Aedes benchmark. Alles staat in het teken van optimale prestaties voor onze klanten en stakeholders. We werken vanuit een meerjaren visie die we jaarlijks actualiseren en waarvoor we input ophalen bij de belangrijkste stakeholders. Op basis daarvan komen de jaarplannen en de biedingen aan de gemeentes tot stand. In deze werkwijze is veel ruimte voor de inbreng van medewerkers.

Met het programma Digitalisering hebben we de afgelopen jaren een forse slag gemaakt. Een nieuw primair systeem, klantportaal, inspectiemodule en een digitaal archief zijn hiervan voorbeelden. In dit kader is er ook veel aandacht voor datakwaliteit en sturings- en verantwoordingsinformatie.

Om handen en voeten te geven aan ons financieel rentemeesterschap hebben we in 2022 samen met Johan Conijn het driecompartimenten model ontwikkeld. De aanleiding was de behoefte aan een instrument waarmee we voor onszelf en naar onze stakeholders in eenvoudige termen helder kunnen maken hoe we er voor staan. Vragen zoals hoever reikt onze poolstok, waar ligt de gezonde balans tussen inkomsten en uitgaven en wat is het effect van investeringen, kunnen we nu in gewone taal beantwoorden. Op een manier die begrijpelijk is voor stakeholders die niet per sé thuis zijn in de wereld van de woningcorporaties. We zijn er best trots op dat dat is gelukt en dat dit model op dit moment breder wordt geïntroduceerd in de sector.

Samenwerking

Zeeuwsland is vanaf het begin een voortrekker van de samenwerking met de collega-corporaties binnen ZuidWestSamen. Op diverse terreinen zoals I&A, inkoop, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit en woonruimtebemiddeling trekken we gezamenlijk op.

In 2021 zijn we samen met Beveland Wonen en Woongoed Middelburg gestart met het intensiveren van de samenwerking. Niet om tot een organisatorische versmelting te komen, maar wel gebaseerd op het idee dat we met samenwerking meer voor elkaar kunnen betekenen. Onze gemene deler is dat we dezelfde inrichting hanteren van ons primair systeem en ook op andere ICT oplossingen dezelfde keuzes hebben gemaakt. Deze samenwerking raakt bijna alle bedrijfsprocessen en waar mogelijk trekken we zoveel mogelijk gezamenlijk op. Hierdoor ontwikkelen we nog betere dienstverlening aan de huurders, vergroten we de investeringskracht, houden we grip op de kosten, verminderen we de kwetsbaarheid van de organisatie en willen we onze aantrekkelijkheid als werkgever vergroten.

Maatschappelijke visitatie

Zeeuwendland 2019 – 2022

Zeeuwendland verhuurt ongeveer 6.000 woningen op Schouwen-Duiveland en Walcheren.



Maatschappelijke waarde is 'zeer goed'

Zeer goed

- Zeeuwendland heeft op veel verschillende maatschappelijke thema's goed tot zeer goed gepresteerd. Met name met het instand houden van de dorps huizen en andere ontmoetingsruimtes, de samenwerking met de zorgorganisaties, de bereidheid tot nieuwbouw voor diverse doelgroepen en het humane huurbeleid draagt Zeeuwendland veel bij aan de brede welvaart in Zeeland.
- De belanghebbenden zijn (bijna unaniem) zeer tevreden over het maatschappelijk presteren van Zeeuwendland. Het is uniek dat zij bijna geen verbeterpunten voor de corporatie zien.



Maatschappelijke verankering is 'naar behoren'

Naar behoren

- De partners van Zeeuwendland zijn over het algemeen zeer tevreden met de samenwerking en inspraak die zij krijgen van de corporatie.
- Niet alle bewonerscommissies vinden Zeeuwendland even toegankelijk. Dit is een verbeterpunt.



Besturing is 'goed'

Goed

- De prestatievorming is van hoge kwaliteit. De ondernemingsstrategie is dynamisch en kent ook afgeleide beleidsdocumenten die zeer heldere doorvertaling naar gevolgen voor de bedrijfsvoering.
- De dynamische strategie is niet voor alle belanghebbenden volledig inzichtelijk. Dit is een verbeterpunt.
- De prestatiebesturing gebeurt aan de hand van zeer SMART-geformuleerde KPI's en risicoscores.
- Er is sprake van kracht en tegenkracht, met een RvC die veel aandacht voor de maatschappelijke prestaties heeft.



Maatschappelijke capaciteit is 'goed'

Goed

- Financiële capaciteit is 'zeer goed'. Zeeuwendland zoekt actief naar inzicht in en manieren van vermogensverruiming. Dit wordt gecombineerd met een zeer doelmatige bedrijfsvoering.
- Organisatorische capaciteit is 'naar behoren'. De organisatie staat voor uitdagingen om goede medewerkers te houden en aan te trekken. Aandacht voor de interne cultuur is hierbij één van verleders op de arbeidsmarkt. Ook het laten groeien van een feedbackcultuur is een verbeterpunt.



Zeeuwendland is een klantgerichte corporatie en maatschappelijke verbinder

Zeeuwendland is niet alleen een sociaal huisvester, maar speelt ook een belangrijke rol in de sociale cohesie binnen de kernen, door het maatschappelijk vastgoed dat onderdeel van het bezit uitmaakt. De corporatie is sterk klantgericht en ontwikkelt veel maatwerkoplossingen. Het bezit van Zeeuwendland is in 2022 getroffen door een windhoos, met veel schade tot gevolg. De corporatie heeft dit zeer goed gemitigeerd, en kreeg hiervoor veel lof in de Zeeuwse gemeenschap. Men heeft laten zien een crisisbestendige organisatie te zijn.



Aandachts- en verbeterpunten voor Zeeuwendland

1

Besteed aan alle bewonerscommissies evenveel aandacht, en zorg dat ze allemaal dezelfde mogelijkheid tot contact met Zeeuwendland ervaren.

2

Breid de visie op de belanghebbenden uit met het beoogde resultaat van nog uit te bouwen samenwerkingen.

3

Zeeuwendland kan de dynamiek in de ondernemingsstrategie nog meer communiceren naar haar samenwerkingspartners.

4

De cultuur van feedback geven kan nog laagdrempeliger, en het creëren van een imago als aantrekkelijke werkgever wordt steeds belangrijker.

Recensie

D'a moge m'n hroâs op weze (daar mag je trots op wezen)

De Zeeuwen staan bekend als nuchtere en bescheiden mensen. Als iets goed is, dan wordt dat niet van de daken geschreeuwd. De visitatiecommissie heeft een groot aantal gesprekken met belanghebbende gevoerd en kan dit vergelijken met tientallen andere corporaties. Er zijn zelden tot nooit zo weinig punten van kritiek geleverd als bij deze visitatie van Zeeuwsland. Er gaat dus heel veel goed en dat is een compliment naar alle niveaus in de organisatie, van werkvloer, backoffice tot en met bestuur en toezichthouders. D'a moge m'n hroâs op weze. Dat is Zeeuws voor daar mag je trots op wezen.

In dit visitatierapport wordt over vijf thema's gerapporteerd, die ontleend zijn aan de position paper. Drie daarvan zijn reguliere thema's, die ook in vorige visitaties zijn beschouwd, te weten beschikbaarheid, betaalbaarheid en energie/duurzaamheid. Zeeuwsland heeft de visitatiecommissie twee aanvullende thema's meegegeven, waar zij in hun regionale context extra aandacht aan hebben gegeven: Zeeuwsland als een maatschappelijke verbinder en klantgericht werken. De visitatiecommissie heeft bij belanghebbenden getoetst wat goed gaat en beter kan.

Zeeuwsland heeft zich adequaat ingespannen om de [beschikbaarheid](#) van woonruimte op Schouwen-Duiveland en in Veere en Vlissingen te vergroten. Het is simultaan schaken op meerdere borden om tot nieuwbouw te komen. Een voorwaarde is dat sociale woningbouw in de gemeenten politiek omarmd moet worden en Zeeuwsland onderhoudt goede bestuurlijke en ambtelijke relaties en werkt aan het draagvlak om nieuwbouw te realiseren. De oplopende bouwkosten zetten de business cases onder druk en Zeeuwsland weet met een combinatie van sneller bouwen (prefab), middenhuur en bevordering van de doorstroming creatief invulling te geven aan beschikbaarheid.

Zeeuwsland levert maatwerk waar het om de [betaalbaarheid](#) voor de huurder gaat. Door het nemen van energiemaatregelen worden de woonlasten verlaagd. Er is goede vroegsignalering en opvolging bij huurachterstand.

Zeeuwsland benadert [duurzaamheid](#) op een holistische wijze en voert al meerjarig een stevig beleid. Het resultaat is een uitstekende energieprestatie van het bezit, in vergelijking met andere corporaties. Zeeuwsland zet daarnaast in op gedragsverandering aan de kant van de huurder en het vergroenen van de leefomgeving.

Zeeuwsland mag trots zijn op de rol als [maatschappelijke verbinder](#) en hoe [klantgericht](#) wordt gewerkt. Een voorbeeld: De Tienden is een complex van ruim 20 jaar oud met witte bakstenen en een gezamenlijke entree. Het zijn woningen voor senioren. Aan de binnenkant is er een groot atrium. Het is een Wozoco, waarbij wordt samengewerkt met zorgpartij SVRZ. De verhuurbaarheid van de Tienden nam af en dreigde leegstand. De eerste gedachte was om bouwkundige aanpassingen te doen. Het oogt wat gedateerd. Daar is niet voor gekozen. Er is overleg met de bewoners gevoerd. Zij gaven aan dat ze graag een buurtconciërge willen. Die kan dan als aanspreekpunt fungeren en kleine klussen doen. Een zeer enthousiaste medewerker is geworven en zij kreeg een aanstelling van 4 uur per week vanuit Zeeuwsland.

SVRZ heeft haar contract aangevuld met 10 uur extra. Zij organiseert activiteiten voor de bewoners en stimuleert bewoners zelf om met initiatieven te komen. Gevolg is dat er veel meer samen wordt gedaan en mensen elkaar vaker ontmoeten. Ook heeft zij de aankleding van de gemeenschappelijke ruimten verzorgd met planten en kunstwerkjes. De verhuurbaarheid is toegenomen. Nu is er een wachtlijst.



Zeeuwend werkt als **maatschappelijke verbinder** door partijen samen te brengen en de randvoorwaarden te bieden om tot samenwerking te komen, o.a. door het bundelen van de financiële middelen van diverse partijen. Samenwerking tussen partijen vindt vaak eerst op projectbasis plaats. Als dat goed bevalt, dan kan de samenwerking worden geïntensiveerd door het begrijpen en internaliseren van elkaars langetermijndoelen. Een aantal partners wenst de strategische samenwerking uit te bouwen.

De corporatie werkt **klantgericht** en dat begint met het goed luisteren naar de behoeften van de bewoners. Dat gaat over het algemeen goed. Bij de vertegenwoordiging vanuit bewonerscommissies heeft de visitatiecommissie bij een deel van hen gehoord dat het contact met de corporatie niet altijd soepel verloopt, waaronder bij afhandeling van klachten.

Oe moe me noe? (hoe nu verder?)

Een belangrijk punt in de visitatie is of de organisatie gereed is voor de toekomstige opgaven. Naar de toekomst kijkend en voor de Zeeuwse situatie in het bijzonder adresseren we het vraagstuk van de verandering van de bevolkingssamenstelling. De vergrijzing gaat twee keer zo hard als in de rest van Nederland. Jongeren trekken weg uit Zeeland voor een opleiding en komen vaak niet meer terug. En er zijn er 50 plussers die naar Zeeland komen om van hun pensioen te genieten. Dat heeft tal van effecten op woningmarkt, de zorgmarkt en de arbeidsmarkt. Zeeuwend zal op al die thema's moeten inspelen. Op de woningmarkt groeit de behoefte aan seniorenwoningen, vaak in combinatie met meer aandacht/liefde en zorg. Voor de eigen organisatie is het de kunst om goede medewerkers aan te trekken in de een krappere wordende arbeidsmarkt.

In een interview met een zorgorganisatie waar Zeeuwend mee samenwerkt, vertelt de directeur dat in zijn prognose in Zeeland 7.500 extra zorgmedewerkers tot 2030 nodig zijn. Dat is een prognose die ervan uitgaat dat zorg op eenzelfde wijze wordt verleend als vandaag de dag. De toevoeging van zoveel werknemers leidt ertoe dat 1 op de 3 werknemers in de zorg moet gaan werken en daarmee andere banen niet ingevuld worden. Dat gaat niet gebeuren, dus zal in de zorg op een andere manier moeten worden gewerkt.

Zeeuwlant voert met de zorgpartners het gesprek over dit vraagstuk. Hoe kunnen we elkaar helpen? Haal die schotten tussen de gemeente, de corporatie en de zorginstelling weg, en bundel de geldstromen. En zet alleen zorg in, waar zorg nodig is. Waar aandacht en liefde nodig is, kan dat ook door niet zorgprofessionals worden geleverd, zoals we zagen in de Tienden. Door te investeren in buurthuizen en andere maatschappelijke voorzieningen kan Zeeuwlant met andere partijen voorzien in de mogelijkheden voor eenzame senioren en andere bewoners om elkaar te ontmoeten. Dit schuurt mogelijk met toezicht vanuit de Autoriteit Woningcorporaties waar bijdragen aan maatschappelijke voorzieningen kritisch worden gezien. Met oog op de leefbaarheid op het platteland zien wij als visitatiecommissie dit als een wezenlijke rol van de corporatie. Sociale verbindingen staan onder druk door diverse maatschappelijke trends als individualisering en nieuwkomers van diverse pluimage van statushouders, Oekraïners tot en met uitstroom uit de GGZ. Een nieuw sociaal weefsel moet worden gevlochten.

Ook Zeeuwlant heeft en krijgt straks met de krappere wordende arbeidsmarkt te maken. Werving en selectie van goede mensen blijft belangrijk. Zeeuwlant zorgt ervoor dat veel studenten stage kunnen lopen en een als trainee werkervaring opdoen. Uit gesprekken met het personeel proefden wij een sterke motivatie om voor Zeeuwlant te werken om de doelgroep die het hard nodig heeft in een basisbehoefte te kunnen voorzien. Een bijzonder effect is dat als een medewerker tegen een probleem in het werk aanloopt hij/zij minder snel geneigd is bij Zeeuwlant weg te gaan dan bij corporaties in de Randstad, waar sneller ander werk gevonden kan worden. De medewerkers van Zeeuwlant hebben meer dan gemiddeld eigen waskracht om problemen op te lossen.

Om goed met elkaar samen te werken, is een open cultuur nodig om elkaar aan te spreken en gedrag aan te passen. Zeeuwlant heeft goede ervaring met de 'zeg eens wat liefs lunch'. Bij een collega-corporatie in de Randstad zagen wij een voorbeeld waarbij medewerkers elkaar mochten belonen met bijvoorbeeld bioscoopbonnen voor onverwachte prestaties of inzet. Dit werkt daar motiverend. In coronatijd is door de directie het initiatief genomen om van elke medewerker van Zeeuwlant te vragen een kaartje naar een andere aangewezen collega te sturen met een compliment. Dat voelt niet voor elke medewerker makkelijk als je niet gewend bent complimenten te geven. En als je de collega eigenlijk niet goed kent. Een effect hiervan was dat er meer contact is ontstaan en medewerkers zich gewaardeerd voelden. Zeeuwlant heeft hier al mee geëxperimenteerd in de vorm van een 'zeg eens wat liefs lunch'. De visitatiecommissie beveelt aan om dergelijke sociale initiatieven onderdeel van de cultuur te maken. Dat wat je naar buiten wil uitstralen, moet ook binnen zo gevoeld worden.

Lukt 'et vandaeghe nie, dan lukt 'et merrege (Lukt het vandaag niet, dan morgen wel)

Een corporatie heeft een opgave die in de tijd oneindig is. De woningen die Zeeuwlant bouwt, staan er over 50 tot 100 jaar nog. En ondanks jarenlang sociaal beleid mogen we verwachten dat er in de toekomst nog steeds veel mensen met een kleine beurs zullen zijn. De relatief betaalbare huur, die door de doelgroep wordt betaald is de belangrijkste bron van structurele bekostiging van de corporatie. Inkomsten en uitgaven moeten met elkaar op korte en lange termijn in balans blijven; ook wel het financieel rentemeesterschap genoemd.

Het verschil in tijdschalen en continuïteit in werken, werd ons duidelijk in de gesprekken met de wethouders van de drie gemeenten, waar Zeeuwlant actief is. In een van de gemeenten is

het beleid stevig bijgesteld van geen sociale woningbouw in de vorige periode naar een ambitieuze agenda voor de komende jaren. De vraag naar sociale woningbouw is niet ineens sterk gewijzigd, maar het is gevolg van verkiezingen, coalitievorming en politieke sturing. Voor de corporatie die investeringen doet met een tijdschaal van 50 – 100 jaar is het lastig om ad hoc aanpassingen te doen. Er is een lange termijnstrategie nodig voor het hele werkgebied en de opgave voor sociale woningbouw en dat moet worden afgestemd met de beleidslijnen van de gemeenten. Een sterk punt in het Zeeuwse is dat de prestatieafspraken voor de lange termijn worden geformuleerd met een stip op de horizon. Daar zijn de (samenwerkende) huurdersvertegenwoordigingen ook goed bij betrokken. De afspraken blijven geldig totdat een van de partijen een verandering wenst. Jaarlijks komt een bod om invulling aan deze lange termijnafspraken te maken.

Hosternokke (potverdorie)

Op 27 juni 2022 is Zierikzee getroffen door een windhoos. Dit heeft geleid tot een dode en tien gewonden. De windhoos vernielde woningen van Zeeuwsland en daarmee werden bewoners dakloos. Er is door Zeeuwsland in samenwerking met heel veel partijen direct hulp aan de bewoners geboden. Er is goed samengewerkt. Zeeuwsland had de situatie rondom de windhoos niet beter aan kunnen pakken. Mensen zijn snel ondergebracht, de schade was snel hersteld, het netwerk is geïnformeerd en er is vanuit vertrouwen gehandeld. De belanghebbenden zijn stuk voor stuk positief over hoe Zeeland crisismanagement heeft gedaan. Binnen drie dagen waren alle daken waterdicht, het werd aangepakt alsof deze situatie al eerder geïmproviseerd was. Alle huurders waren vol lof over hoe snel gereageerd is. Zeeuwsland kreeg bloemen van bewoners, die hun huis waren kwijt geraakt. Omdat er in de loop der jaren een vertrouwensrelatie met aannemers is opgebouwd, konden bouwvakkers gevraagd worden direct in te springen. Er is hiervoor geen contract gemaakt; er is meteen gehandeld. Voor de eigen organisatie was dit een test om saamhorig te kunnen improviseren. Er zijn evaluaties gehouden om voorbereid te zijn op een volgende crisissituatie.

Kujbeheriepe? (snap je?)

Andere corporaties kunnen van Zeeuwsland leren:

Zeeuwsland blinkt uit als maatschappelijk verbinder en in haar klantgerichtheid. Hierin is de corporatie een voorbeeld voor andere corporaties. De visitatiecommissie ziet het bijzondere karakter van Zeeuwsland bijvoorbeeld in het aanhouden van maatschappelijk vastgoed, wat een zeer positief effect op de sociale cohesie in de kernen heeft. Ook in het dicht bij de klant staan, o.a. door ze thuis op te zoeken, en het bieden van maatwerk gaat de corporatie veel verder dan gemiddeld.

Zeeuwsland heeft het initiatief genomen om met Johan Conijn het driecompartimenten model te ontwikkelen. Daarmee is een instrument ontwikkeld, waarmee de corporatie aan de financiële knoppen kan draaien en de financiële effecten helder in beeld krijgt. En het is een goed instrument voor communicatie met de omgeving om afwegingen tussen de maatschappelijke doelen inzichtelijk te maken en zo te legitimeren. Daarmee geeft Zeeuwsland een voorbeeld aan corporatieland.

Zeeuwsland kan zich met het oog op de toekomstige vraagstukken verder ontwikkelen op:

- Voor het thema Welzijn & Zorg ligt er vanwege de sterke vergrijzing en de krappe arbeidsmarkt van de zorg en daarmee de onmogelijkheid om zorg op traditionele wijze voort te zetten een grote opgave. Het gaat om het samen met welzijns- en zorgpartners

ontwikkelen van nieuwe passende oplossingen om de zorgvraag van senioren met langer thuis wonen mogelijk te maken. Op dit thema zit voor Zeeuwsland de komende jaren de belangrijkste leer- en ontwikkelopgave.

- De klantgerichtheid van Zeeuwsland kan nog verder versterkt worden. Besteed aan alle bewonerscommissies evenveel aandacht, en zorg ervoor dat ze allemaal dezelfde mogelijkheid tot contact met Zeeuwsland ervaren.
- Breid de visie op de belanghebbenden uit met het beoogde resultaat van nog uit te bouwen samenwerkingen. Er zijn samenwerkingspartners die nu op projectbasis werken en een meer strategische partner willen worden.
- Zeeuwsland kan de dynamiek, voortgang en aanpassingen van ondernemingsstrategie nog meer communiceren naar haar samenwerkingspartners.
- De cultuur van feedback geven kan nog laagdrempeliger. Het creëren van een imago als aantrekkelijke werkgever wordt steeds belangrijker in de Zeeuwse arbeidsmarkt, die onder druk komt te staan.

1 Maatschappelijke waarde

Het visitatieveld Maatschappelijke waarde richt zich op de prestaties van de corporaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel, en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn.

1.1 Opgave 1: Beschikbaarheid

Wat is de opgave?

Er dienen voor de woningzoekenden op Schouwen-Duiveland en Walcheren voldoende sociale huurwoningen beschikbaar te zijn: dit wil zeggen dat woningzoekenden op een redelijke termijn, tussen de 3 en 18 maanden een woning toegewezen dienen te krijgen. Deze wachttijd loopt momenteel op. De regionale woningmarkt vraagt om uitbreiding van de woningvoorraad, dit blijkt onder meer uit de provinciale woonvisie. Verder dient er extra aandacht uit te gaan naar bijzondere doelgroepen. Zo dienen er voldoende levensloopbestendige woningen gebouwd te worden. Ook is het plaatsen van statushouders en mensen met een zorgvraag een opgave waaraan Zeeuwsland in samenwerking met haar netwerk een invulling moet geven. Tot slot onderzoekt Zeeuwsland met de gemeenten de mogelijkheid tot het realiseren van middenhuur woningen.

Welke resultaten zijn behaald?

Ontwikkeling en beschikbaarheid van de woningvoorraad

De woningvoorraad van Zeeuwsland was gedurende de visitatieperiode relatief stabiel. In de eerste jaren was de prognose dat er krimp in de regio zou plaatsvinden. Gaandeweg is een omslag naar groei gemaakt in lijn met het beleid van de provincie. Zeeuwsland heeft voorbereidingen getroffen voor uitbreiding van de voorraad richting 6.200 woningen; de meeste toevoegingen zullen naar verwachting in 2024 plaatsvinden.

Tabel 1.1 Ontwikkeling van de woningvoorraad van Zeeuwsland per jaar

	2019	2020	2021	2022
Woongelegenheden (begin jaar)	6.007	5.998	5.983	5.962
Nieuwbouw	+ 40	+ 55	+ 61	+ 75
Aankoop	+ 2	0	0	+ 1
Verkoop	- 29	- 48	- 31	- 20
Sloop	- 18	- 20	- 50	- 53
Overige mutaties	- 4	- 1	0	+ 1
Woongelegenheden (einde jaar)	5.998	5.984	5.962	5.966

Zeeuwsland kon de gemiddelde zoekduur goed beheersen. Ten opzichte van 2019 vond in 2020 een beperkte stijging plaats van 9 maanden naar 10,9 maanden en dit daalde in 2021 al naar 10,1 maanden – een goede prestatie gezien de toenemende woningnood. In 2022 is dit in lijn met de nationale woningnood opgelopen naar 10,6 maanden.

Zeeuwlant heeft zich bijzonder ingezet voor de slaagkansen van starters. Zo zijn er extra tiny houses voor deze doelgroep gerealiseerd en ook is het verkoopbeleid aangepast ten gunste van jongeren door met een vaste vraagprijs te werken en Kopen naar Wens in te zetten. Hierbij kan een jongere een huurwoning van Zeeuwlant overkopen waarbij, voor een deel van de prijs, en tegen eenvoudige en gunstige voorwaarden, uitstel van betaling verleend wordt.

Fabrieksmatig bouwen

Zeeuwlant zette zich gedurende de visitatieperiode in voor het realiseren van fabrieksmatige bouw; 80% van de nieuwbouw valt in deze categorie. Geïnspireerd door de langwerpige gepotdekselde Zeeuwse schuur is een nieuwe sociale en duurzame woning ontwikkeld, die prefab gemaakt wordt. Het concept heet: Nye uus, hiervoor is een architectuurprijs gewonnen. De fabriekswoningen zijn op Walcheren vaak nul op de meterwoningen (NOM). Zeeuwlant zet zich samen met een lokale ondernemer in om de kosten van fabrieksmatige woningen in de toekomst door slimme innovatie verder te kunnen drukken.

Figuur 1.1 Voorbeeld van Nye uus, hier met zwarte bekleding



Beschikbaarheid voor bijzondere doelgroepen

Ten aanzien van de bijzondere doelgroepen geldt dat Zeeuwlant invulling geeft aan de wettelijke taakstelling om statushouders te huisvesten. In de gemeenten Vlissingen en Schouwen-Duiveland is de taakstelling gerealiseerd. In Veere is de achterstand ingelopen en per einde 2022 is nog sprake van een achterstand van 11 personen. Deze werd voornamelijk veroorzaakt door het beperkte percentage sociale huur ten opzichte van de taakstelling in de gemeente Veere. De achterstand is overigens begin 2023 helemaal weggewerkt. Ook voor Oekraïense vluchtelingen wordt door Zeeuwlant huisvesting geleverd. Daarnaast huisvest Zeeuwlant kwetsbare mensen, zoals personen met een beperking en ouderen, en ondersteunt de corporatie deze groepen aanvullend, in samenwerking met zorg- en welzijnsorganisaties. Goede voorbeelden zijn het actieprogramma “Weer Thuis” (ter verbetering van

de uitstroom uit opvang en beschermd wonen), project “Kansrijk Wonen” (huurders krijgen hierbij een tweede kans op een woning onder voorwaarde van begeleiding van Emergis), een project met stichting “Trots” voor jongeren met een rugzakje en project “Dementievriendelijk Veere”.

Nieuwbouwwoningen worden levensloopbestendig opgeleverd en ook faciliteert de corporatie aanpassingen aan bestaande woningen indien noodzakelijk. Tot slot heeft Zeeuwlant de “Regeling trouwe huurders”, waarmee ouderen die meer dan 25 jaar bij Zeeuwlant huren en dringend beter passende woonruimte nodig hebben, kunnen doorstromen van een eengezinswoning naar een gelijkvloerse woning met het oog op verminderde mobiliteit.

Aanbod in de middenhuur

Zeeuwlant ziet dat er in toenemende mate woningzoekenden tussen wal en schip vallen, omdat zij bijvoorbeeld te veel verdienen om in aanmerking te komen voor een sociale huurwoning. Daarom heeft Zeeuwlant ook woningen gerealiseerd met een huurprijs boven de liberalisatiegrens. In 2021 waren dat 13 woningen te Bruinisse (Oranjedok). Hiermee speelt Zeeuwlant in op de verruimde mogelijkheden voor middenhuur die het huidige kabinet inzet. Echter blijkt sinds 2022 dat er minder behoefte bestaat aan middenhuur doordat jongeren eerder geneigd zijn thuis te blijven wonen en daarna direct de sprong te maken richting een koophuis. Zeeuwlant heeft haar inzet aangaande dit thema dan ook afgeschaald.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

De belanghebbenden van Zeeuwlant geven aan dat Zeeuwlant ambitieus omgaat met de opgaven die er liggen betreffende dit thema. De gemeenten zijn tevreden over het feit dat Zeeuwlant de woningbehoefte goed monitort en bij het toevoegen van nieuwbouw rekening houdt met de verscheidenheid van deze behoeften in de verschillende kernen en contexten. Onder de overige belanghebbenden bestaat bij de zorgpartijen het idee dat er door de toename vanuit de bijzondere doelgroepen een grote opgave ligt waar Zeeuwlant oog voor heeft en in de toekomst op moet blijven inspelen. De huurders geven aan dat Zeeuwlant zich goed inzet om ondanks de druk op de woningmarkt het aanbod zo groot mogelijk te houden.

Waardering van de visitatiecommissie

Zeeuwlant heeft zich adequaat ingespannen om de beschikbaarheid van woonruimte op Schouwen-Duiveland en in Veere en Vlissingen te vergroten. De corporatie kijkt hierbij breed en holistisch naar mogelijke oplossingen. Uiteraard leidt dit uiteindelijk tot de oplevering van nieuwbouw, waar een vaak een uitgebreid proces van planvorming tot realisatie aan vooraf gaat. In de cijfers van opgeleverde woningen is de grote sprong nog te zien; in Veere zal dit bijvoorbeeld de komende jaren zichtbaar worden. Het traject is deze visitatieperiode al in gang gezet. De commissie waardeert het dat Zeeuwlant ook andere routes waaronder sneller bouwen (prefab), middenhuur en bevordering van de doorstroming heeft bewandeld. Zeeuwlant heeft creatief op de opgaven ingespeeld.

1.2 Opgave 2: Betaalbaarheid

Wat is de opgave?

De opgave op het gebied van betaalbaarheid is om een betaalbare woning te kunnen bieden voor iedereen. Deze woning dient wat betreft huurprijs en woonlasten aan te sluiten op de draagkracht van de bewoner, zeker nu de woonlasten recentelijk gestegen zijn. Deze worden

laag gehouden door in te zetten op lage bedrijfslasten, efficiency en de verduurzaming van het bezit. Ook dient het aanbod gedifferentieerd te zijn naar prijs en kwaliteit. Om dit te bereiken dient er een twee hurenbeleid gevoerd te worden. Dit komt tot uiting in een inflatievolgende huurverhoging en eventuele huurbevriezing of huurverlaging. In het geval van verduurzaming van de woning mag dit wat betreft de huurprijs niet nadelig uitvallen voor de huurder.

Welke resultaten zijn behaald?

Lastenreductie

Zeeuwlant heeft actief ingezet op het terugbrengen van de woonlasten van haar huurders. Dit heeft de corporatie met name gedaan door in te zetten op verduurzaming – en daardoor daling van de energielasten. Dit is met verschillende maatregelen gedaan. In de eerste plaats met de verduurzaming van de woningvoorraad (zie ook thema 3 – Energie en duurzaamheid) – hiervoor rekent Zeeuwlant weliswaar in het geval van het aanbrengen van zonnepanelen een vergoeding, maar deze wordt snel terugverdiend met lagere energierekening. In het bestaande bezit worden voor verdere energieverbeteringen geen kosten in rekening gebracht. Zeeuwlant heeft ook andere maatregelen genomen, bijvoorbeeld met de energieboxen. Aan alle huurders is in 2021 de mogelijkheid geboden een energiebox te bestellen. Zeeuwlant heeft drie verschillende soorten energieboxen met daarin een pakket van energiebesparende tips en producten. Verder heeft Zeeuwlant ook in 2022 gebruik gemaakt van energieteams, die de huurder adviseren op energiebesparing. Daarnaast heeft Zeeuwlant in de appartementengebouwen energiebesparende ledverlichting geïnstalleerd om de servicekosten te kunnen verlagen.

Gematigd huurbeleid

De samenstelling van het bezit naar prijsklassen is overwegend gelijk aan het landelijke gemiddelde. In 2020 heeft Zeeuwlant een nieuw huurbeleid vastgesteld. De visitatiecommissie constateert dat Zeeuwlant daarin veel maatwerk mogelijk maakt, passend bij de situatie van de huurders. Zeeuwlant volgt in grote lijnen de landelijke bepalingen ten aanzien van de jaarlijkse huurverhoging, deze zijn dan ook gematigd. In 2019 bedroeg de huurverhoging gemiddeld respectievelijk 1,6% en 2,6% - dit was inflatievolgend. Na de huurbevriezing in 2021 bedroeg de stijging in 2022 2,3%. Tot slot past Zeeuwlant al zo een 15 jaar vroegsignalering toe, waarbij huurachterstanden worden gemeld aan de gemeenten – die contact met de huurder opnemen om oplossingen te zoeken. De huurachterstanden zijn ondanks de coronacrisis echter nauwelijks opgelopen.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

Over het geheel genomen wordt het acteren van Zeeuwlant op dit thema als goed ervaren, er wordt mild omgegaan met betalingsachterstanden en belanghebbenden proeven het sociale hart van de organisatie met betrekking tot de hoogte van de huurprijzen. In huurprijs-onderhandelingen met derden stelt Zeeuwlant zich coöperatief op. De prijs-kwaliteit-verhouding van het bezit wordt door de belanghebbenden als positief gezien. Er wordt zelfs door een van de gemeenten toegegeven dat ze niet zien hoe Zeeuwlant zichzelf op dit thema nog kan verbeteren.

Waardering van de visitatiecommissie

Zeeuwlant heeft een groot en breed palet aan maatregelen genomen om de betaalbaarheid voor de huurder te waarborgen. De commissie heeft het beeld gekregen dat Zeeuwlant

daarbij sterk naar de menselijke maat kijkt. Zeeuwsland heeft ten aanzien van de betaalbaarheid zeer goed gepresteerd.

1.3 Opgave 3: Energie en Duurzaamheid

Wat is de opgave?

Zeeuwsland moet net als andere corporaties in Nederland haar woningvoorraad verduurzamen. In 2050 dient de corporatie een energie neutrale woningvoorraad te hebben. Om dit te bereiken worden woningen met slechte labels gesloopt of gerenoveerd en er volgens de BENG-norm (Bijna EnergieNeutraal Gebouw) of NOM (Nul Op de Meter) teruggebouwd. Verder dient Zeeuwsland in samenwerking met haar samenwerkingspartners invulling te geven aan de transitievisie warmte en een visie op meer groen en minder grijs. Ook op het niveau van de individuele huurder dient er te worden geïnvesteerd in bewustwording en stimulering van energiezuinig gedrag van de huurders.

Welke resultaten zijn behaald?

Verduurzaming van de woningvoorraad

Er is door Zeeuwsland op verschillende manieren ingezet op het verduurzamen van haar woningvoorraad. Zo zijn er bij een aantal woningen energetische verbeteringen aangebracht die bijdragen aan het verhogen van het energielabel en de gemiddelde energie-index (2019: 564 , 2020: 708 , 2021: 575, 2022: 159). Tegen huurverhoging kunnen huurders met hetzelfde doel zonnepanelen laten plaatsen (2019: 274, 2020: 355 , 2021: 1935, 2022: 156). Hierdoor heeft Zeeuwsland een bezit waarin ongeveer 70% van de woningen een A of B label heeft; de corporatie is zeer dicht bij een gemiddeld A-label. Sinds 2020 bestaat er nieuwe regelgeving rondom het BENG bouwen, hieraan is door Zeeuwsland navolging gegeven. De visitatiecommissie constateert dat Zeeuwsland tot de koplopers in Nederland behoort op het gebied van (gestandaardiseerde) energieprestatie.

Meer groen en minder grijs

In het kader van vergroening zijn er door Zeeuwsland tijdens de visitatieperiode verschillende projecten uitgevoerd. Zo is er een project uitgevoerd om stadsboerderij de Punt te vergroenen door het aanbrengen van een schelpenondergrond en het plaatsen van regentonnen. Ook wordt jaarlijks meegedaan aan het initiatief tegelwippen, hierbij worden stoeptegels vervangen door groen. Verder zijn er door Zeeuwsland tuincoaches ingezet en zijn er een moestuin en beweegtuin aangelegd. Tijdens de NLdoet dagen worden klussen uitgevoerd voor meer groen, en bij opgeleverde nieuwbouw spant Zeeuwsland zich in voor extra groene tuinen.

Bewustwording

Voorafgaande aan het aanbrengen van energetische maatregelen worden huurders voorzien van persoonlijk advies waar aannemers bij de bewoner thuis komen om tips te geven over het besparen van energie. Daarnaast wordt er advies gegeven door een groen & energiecoach over het binnenklimaat van de woning. Ook zijn er door Zeeuwsland energiemarkten georganiseerd. In 2019 waren dit er 3. En Zeeuwsland heeft in 2021 in totaal 3.722 energieboxen verspreid en in 2022 was het totaal 4.152. Dit traject dat Zeeuwsland samen met de gemeenten heeft opgezet, geeft de huurder keuze uit drie verschillende boxen: de 'bespaar box', 'warmte-win box' en 'ga voor groen box'. Verder is er met de gemeente samengewerkt

om de bewustwording wat betreft energiebesparing en de komst van aquathermie te vergroten.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

Er wordt door de belanghebbenden aangegeven dat Zeeuwendat wat betreft woningkwaliteit en duurzaamheid doet wat er van haar verwacht mag worden. De corporatie zet via no-regret maatregelen in op het verduurzamen van haar bezit en haalt hierbij de gestelde doelen, zoals het behalen van een gemiddeld B label. Ook het aanbrengen van zonnepanelen en het uitdelen van duurzaamheidsboxen wordt positief ontvangen. Er wordt door collega-woningcorporaties aangegeven dat Zeeuwendat geen grote risico's neemt op het gebied van duurzaamheid maar dat men desalniettemin goede prestaties levert. De gemeente Veere hoopt dat Zeeuwendat door in te blijven zetten op duurzaamheid ook een voorbeeld kan zijn voor de koopsector.

Waardering van de visitatiecommissie

Zeeuwendat benadert duurzaamheid op een holistische wijze. De corporatie heeft vanuit veel verschillende invalshoeken maatregelen genomen om te verduurzamen. In de eerste plaats door verduurzaming van het vastgoed; dit komt ook tot uiting in uitstekende energieprestatie van het bezit, in vergelijking met andere corporaties. Zeeuwendat zet niet alleen in op de vastgoedkant, maar ook het energiegebruik en gedragsverandering aan de kant van de huurder. Tot slot heeft men zich ingespannen voor een groenere leefomgeving. Zeeuwendat heeft zodoende zeer goed gepresteerd ten aanzien van duurzaamheid.

1.4 Opgave 4: Maatschappelijke verbinder

Wat is de opgave?

Zeeuwendat ziet zichzelf als maatschappelijk verbinder. Dit houdt in dat de corporatie in staat is signalen vanuit de maatschappij, met name de huurder en netwerkpartners op te vangen en hierop in te spelen. Een opgave die momenteel nadrukkelijk aanwezig is, betreft de vergrijzing. Met name het langer thuis blijven wonen en het omgaan met de vergrijzing door middel van het bevorderen van de doorstroming en het realiseren van levensloopbestendige woningen. Verder moet er worden gekeken hoe partijen samen kunnen werken om kwetsbare groepen te bedienen.

Welke resultaten zijn behaald?

Visievorming en coalitievorming

Zeeuwendat heeft gesignaleerd dat er vanuit de huurder behoefte is aan makkelijker contact met het samenwerkende netwerk van maatschappelijke partijen. Volgens Zeeuwendat is het hierin cruciaal dat de huurder niet tegen 'verkokering' aanloopt, maar dat er juist sprake is van één coalitie die een maatschappelijke opgave aanpakt. Zeeuwendat participeert daarvoor bijvoorbeeld in SD Verbindt, met als concrete invulling de klusbus waarmee Stichting De Zuidhoek klussendiensten en tuinonderhoud aanbiedt voor huurders van Zeeuwendat.

Langer thuis wonen en doorstroming

Zeeuwendat zorgt ervoor dat nieuwbouwwoningen levensloopbestendig zijn. Voor bestaande woningen die niet voldoende geschikt zijn om langer in thuis te wonen, biedt Zeeuwendat maatwerkoplossingen aan. In de visitatieperiode is bijvoorbeeld de 'Regeling trouwe huurders'

ontwikkeld. De regeling biedt huurders de mogelijkheid om van een eengezinswoning door te stromen naar een gelijkvloerse woning. De regeling geldt voor huurders met recht op AOW, die tenminste 25 jaar hun woning huren, dringend woonruimte nodig hebben met een compleet woonprogramma op dezelfde verdieping en ingeschreven staan als woningzoekende in Zuidwestwonen.

Ondersteuning van bijzondere doelgroepen

Mochten huurders om wat voor reden dan ook niet in staat zijn op reguliere wijze te wonen dan wordt er door Zeeuwlant via verschillende initiatieven ingezet op het bieden van gepaste huisvesting. Zo werd er in 2021 gewerkt aan het realiseren van verschillende woonzorgcombinaties, en werd er een servicemedewerker geïntroduceerd die als aanspreekpunt voor de huurder dient. Ook zette Zeeuwlant zich in voor statushouders (2019: 33, 2020: 49, 2021: 87, 2022: 77). Zeeuwlant heeft hiermee aan de gemeentelijke taakstellingen bijgedragen.

Verdiepen samenwerking

Zeeuwlant hecht veel waarde aan het nauw samenwerken met haar partners. Om onder andere kwetsbare huurders te ondersteunen werkt Zeeuwlant samen met Emergis en de gemeente schouwen Duivenland aan het project Kansrijk Wonen. Ook wordt er met zorgorganisatie Trots gewerkt aan de ontwikkeling aan een woonvoorziening voor jongeren in Zierikzee. Voor het ondersteunen van ouderen met dementie wordt samengewerkt aan het programma dementievriendelijk Veere, dit betreft een samenwerking met de gemeente. Tot slot is er met betrekking tot een diepere integrale samenwerking een handtekening gezet onder het convenant "Weer Thuis" waarin een groot aantal organisaties zich inzetten voor een succesvolle uitstroom van hun cliënten naar een reguliere woonvorm.

Bevorderen van de sociale cohesie

Zeeuwlant zet via verschillende initiatieven in op het bevorderen van ontmoeting in samenwerking met haar partners. Een voorbeeld van een dergelijke samenwerking is "thuis in uw dorps huis" waarbij op Schouwen-Duivenland samen met de gemeente en welzijnsorganisatie SMWO kosteloos een dorps huis ter beschikking gesteld. Ook wordt er samengewerkt met Stichting Dorps huizen om huurders te voorzien van een ontmoetingsplek. Er wordt echter door Zeeuwlant op toegezien dat bewoners van een complex zich nog steeds eigenaar voelen van hun ontmoetingsruimte als deze ook door externen bezocht kan worden. Voorbeeld hiervan is woonzorgcentrum Nieuw Bachteloort. Dit zijn slechts enkele voorbeelden en Zeeuwlant steunt meerdere dorps huizen in haar werkgebied.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

Er wordt door verschillende belanghebbenden aangegeven dat Zeeuwlant in haar werkgebied herkend wordt als een maatschappelijk verbinder. De huurders geven aan dat er veel leefbaarheidsinitiatieven georganiseerd worden, dat Zeeuwlant zich inzet voor het behoud van maatschappelijk vastgoed en dat Zeeuwlant hiermee het verenigingsleven en sociale cohesie in stand houdt. Ook wordt de proactieve houding van Zeeuwlant tijdens het reageren op verschillende crisissen geprezen, voorbeelden hiervan zijn de opvang van Oekraïense vluchtelingen en de snelle reactie van de organisatie op het oplossen van de problemen die ontstaan waren door de windhoos die Zierikzee trof.

Waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is zeer onder de indruk van de rol die Zeeuwend pakt als maatschappelijk verbinder. Met name in de betrokkenheid bij de vele dorpshuizen en overige ontmoetingsruimtes ziet de visitatiecommissie een goede prestatie. Het maakt Zeeuwend relatief bijzonder, aangezien tegenwoordig steeds minder corporaties zich actief met maatschappelijk vastgoed bezighouden. Dat valt weliswaar te begrijpen vanuit de druk die dit op de kosten uitoefent, maar de visitatiecommissie ziet duidelijk hoe sterk de bijdrage aan de sociale cohesie in het werkgebied is. Ook de andere inspanningen, zoals de nauwe samenwerkingen met zorg- en welzijnsorganisaties dragen bij aan effectievere combinatie van wonen en zorg en minder verkokering en krijgen de waardering van de visitatiecommissie.

1.5 Opgave 5: Klantgerichtheid

Wat is de opgave?

Zeeuwend dient met betrekking tot klantgerichtheid in te zetten op de beleving van de klant wanneer deze contact legt met de corporatie. Zeeuwend wil laagdrempelig zijn en door middel van maatwerk de huurders bedienen met gerichte en snelle dienstverlening. Deze doelstelling dient mede behaald te worden door een vernieuwingsslag wat betreft digitalisering, waardoor huurders veel zelf kunnen regelen en er voor de medewerkers meer tijd overblijft om te investeren in persoonlijke aandacht voor bijzondere gevallen. Een ander belangrijk kanaal voor input vanuit de huurder zijn de bewonerscommissies en huurdersbelangenvereniging, die meer aangehaakt dienen te worden. Bij deze klantgerichte aanpak hoort ook het indirecte contact dat huurders hebben met derde partijen die namens de corporatie achter de voordeur kunnen kijken, de manier waarop deze mensen worden gezien en de rol die zij als doorgeefluik van informatie op zich dienen te nemen.

Welke resultaten zijn behaald?

Dicht bij de klant

Zeeuwend opereert in een groot werkgebied. Voor veel bewoners ligt het kantoor in Zierikzee op een flinke reisafstand. Daarom gaan de medewerkers van Zeeuwend bij een vraag of verzoek op bezoek bij de klant. Op deze manier vervult Zeeuwend haar voornemen om persoonlijk betrokken te zijn bij haar huurders, en vervult ze samen met haar samenwerkingspartners een signalerende rol voor eventuele sociale problematiek. De corporatie scoorde in 2021 dan ook gemiddeld een 8.2 wanneer het ging om klanttevredenheid. Dit staat gelijk aan een A-score in de Aedes benchmark.

Maatwerk

Zeeuwend wil dicht bij haar huurders staan, vandaar dat ze huurders graag als individuen benadert. Zo wordt er op verschillende manieren maatwerk geleverd. Zo wordt er samen met elke huurder waarbij er een ingrijpende woningverbetering, of sloop/nieuwbouwproject op de planning staat een toekomstvisie voor hun woning ontwikkeld. Hierin worden huurders individueel gehoord en worden hun zorgen weggenomen, het draagvlak voor deze ingrepen is hierdoor erg hoog.

Digitalisering

Zeeuwsland heeft tijdens de visitatieperiode een grote ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van digitalisering. Zo zijn het primaire ICT-systeem, de website en het klantencontactstelsel vernieuwd. Ook zijn een documentmanagementsysteem en een nieuw incasso systeem in gebruik genomen. Daarnaast worden er apps ingezet voor de woningopname en aanvaarding, het digitaal ondertekenen van stukken, en is er een nieuwe telefonieoplossing en kantoorautomatisering. Deze ontwikkelingen leiden tot een grotere autonomie voor de klant, en een versnelling in processen voor de medewerkers.

Waardering van de gemeenten, huurders en overige samenwerkingspartners

Zeeuwsland scoort ook op dit thema hoog. Belanghebbenden en huurders geven aan altijd het gevoel te hebben dat ze worden gehoord door de corporatie, er wordt gemerkt dat klanttevredenheid hoog in het vaandel staat. Een punt van aandacht is dat de communicatie vanuit de reparatiedienst soms diffuus ervaren wordt, waardoor belanghebbenden niet altijd weten waar ze aan toe zijn. De huurders benadrukken dat Zeeuwsland doorgaans meedenkend is over het oplossen van eventuele problemen. Bij de huurdersvereniging waren er zorgen over de digitalisering. Achteraf gezien heeft deze verandering goed uitgepakt.

Waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie is van mening dat Zeeuwsland zeer goed slaagt in het zijn van een klantgerichte woningcorporatie. De behoefte van de huurder wordt zichtbaar centraal gesteld. Er is in feite weinig ruimte voor verbetering te benoemen. Hooguit kan Zeeuwsland nog ernaartoe werken dat men alle doelgroepen maximaal tot dienst is, inclusief laaggeletterden en slechtzienden. Enkele corporaties in Nederland hebben daar reeds hun communicatie op aangepast.

Zeeuwsland scoort 'zeer goed' op Maatschappelijke waarde

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke waarde van Zeeuwsland als 'zeer goed'. Zeeuwsland blinkt met name uit als maatschappelijk verbinder en in haar klantgerichtheid. Hierin is de corporatie een voorbeeld voor andere corporaties. De visitatiecommissie ziet het bijzondere karakter van Zeeuwsland bijvoorbeeld in het aanhouden van maatschappelijk vastgoed, wat een zeer positief effect op de sociale cohesie in de kernen heeft. Ook in het dicht bij de klant staan en bieden van mogelijkheden voor maatwerk gaat de corporatie veel verder dan gemiddeld.

2 Maatschappelijke verankering

Het visitatieveld maatschappelijke verankering richt zich op de invloed van de huurders, de huurdersvertegenwoordiging en andere belanghebbenden op de corporatie, en hoe concreet en tastbaar deze is. Dit is een ander aspect dan het zijn van 'maatschappelijke verbinder' (p. 20).

De visie van Zeeuwend op maatschappelijke verankering

Zeeuwend ziet haar taak breder dan alleen volkshuisvester. De corporatie wil een rol vervullen als vindplaats, huisvester en samenwerkingspartner van organisaties die verantwoordelijk zijn voor ondersteuning van de financiële huishouding, woonbegeleiding, buurtbemiddeling, veiligheid en zorg. Deze visie is vastgelegd in de ondernemingsstrategie. Dit document bevat ook een helder en uitgebreid overzicht van alle stakeholders die Zeeuwend identificeert, met daarbij per stakeholder de contacten die bestuur en rvc dienen te onderhouden. De visitatiecommissie geeft ter overweging mee om deze visie verder uit te breiden met de beoogde uitkomst of doelstelling van iedere benoemde relatie. Weliswaar is dit voor lopende samenwerkingen reeds uitgewerkt in de diverse samenwerkingsovereenkomsten die Zeeuwend heeft getekend, maar het is ook waardevol om het beoogde resultaat van nog uit te bouwen samenwerkingen te formuleren.

Zeeuwend betreft de huurders

Er vindt in het kader van huurdersparticipatie geregeld overleg plaats met de huurdersbelangenvereniging (Stichting Huurdersbelangen Zeeuwend – SHZ). Op bestuurlijk niveau wordt minimaal vier keer per jaar vergaderd met SHZ, en eenmaal per jaar vindt er een overleg tussen rvc, bestuur en SHZ plaats. Op complex- of buurniveau onderhoudt Zeeuwend ook contacten. In 2021 waren er in 17 complexen bewonerscommissies aanwezig. Voor hen wordt jaarlijks de Dag van de Bewonerscommissies georganiseerd. Hierin mochten de bewonerscommissies met stellingen meediscussiëren over de ondernemingsstrategie. Ook heeft de medewerker Klant & Omgeving incidenteel overleg met de bewonerscommissies. Er zijn naast deze huurdersparticipatie meer manieren waarop Zeeuwend contact heeft met haar huurders. Voorbeelden hiervan zijn de klankbordgroepen van Zeeuwend – dit zijn complexgewijze informatie- en inspraakavonden – en gesprekken met huurders in de wijk door het inzetten van Stichting Dialoognetwerk Schouwen-Duivenland. Dit was met name vóór de coronacrisis. De uitdaging ligt nu in het hervatten van de vroegere frequentie van bijeenkomsten. Zeeuwend heeft het consulteren van huurders bijvoorbeeld benut om in bepaalde gevallen te kiezen voor renovatie in plaats van sloop-nieuwbouw.

SHZ is over het algemeen zeer tevreden over de samenwerkingsrelatie met Zeeuwend en over de invloed die SHZ kan uitoefenen. Zeeuwend toont volgens SHZ veel transparantie, betrokkenheid, leiderschap en werkt vanuit een gemeenschappelijk belang. SHZ heeft ervaren dat Zeeuwend voldoende onderhandelingsbereidheid kent. In de wijk Malta, waar een pilot voor verwarming met aquathermie loopt, wordt goed geluisterd naar de huurdersvereniging, men heeft in de planvorming veel invloed. Daarnaast bestaat door toedoen van SHZ voor de huurders de mogelijkheid om over te gaan op elektrische fornuizen tegen een huurverhoging van 3,50 euro. De visitatiecommissie heeft ook met een delegatie van de bewonerscommissies gesproken. In dat gesprek is ook lof uitgesproken voor de wijze waarop Zeeuwend constructief samenwerkt met de bewonerscommissies. De corporatie betreft de bewonerscommissies naar tevredenheid bij de inrichting van de gemeenschapsruimten en activiteiten. Wel kwam uit het gesprek naar

voren dat Zeeuwlant zichtbaarder lijkt te zijn voor sommige bewonerscommissies dan voor andere, en dat de afhandeling van klachten ook wisselend verloopt. Om dit gelijk te trekken wensen de bewonerscommissies voor ieder complex een vast spreekuur.

Zeeuwlant werkt samen met de gemeenten

Met de gemeenten Schouwen-Duiveland, Veere en Vlissingen worden minimaal zes bestuurlijke overleggen per jaar gehouden. Daarnaast is Zeeuwlant (zowel met bestuur als rvc) aanwezig bij de themabijeenkomsten van de gemeenteraden wanneer die de volkshuisvesting en aanpalende thema's betreffen. Ook wordt er samen tot prestatieafspraken gekomen; in alle gemeenten verloopt het proces van de prestatieafspraken effectief en efficiënt – de gemeenten geven aan dat Zeeuwlant zich hierin ambitieus en welwillend opstelt. Domein-specifiek werkt Zeeuwlant samen met de gemeenten in het kader van de sociaal-maatschappelijke opgaven, zoals vroegsignalering en Wmo-oplossingen. Ook is de samenwerking met de gemeente Schouwen-Duiveland voor de gezamenlijk opgezette energieteams het benoemen waard.

De gemeenten geven aan dat het contact met Zeeuwlant frequent is – in de praktijk treft men Zeeuwlant minimaal iedere twee weken – en dat de lijnen kort zijn. Daardoor weten de partijen snel te schakelen en hebben zij naar eigen zeggen aan Zeeuwlant een samenwerkingspartner die zich wederkerig en welwillend opstelt in zowel de verkenning van opgaven en verantwoordelijkheden als het vinden van oplossingen in concrete casuïstiek. De gemeenten benoemen geen wezenlijke verbeterpunten voor Zeeuwlant.

Samenwerking met de overige belanghebbenden

Vanuit maatschappelijk oogpunt zijn de belangrijkste overige belanghebbenden van Zeeuwlant zorg- en welzijnsinstellingen, collega-corporaties (met name Beveland Wonen, Woongoed Middelburg en l'escout), veiligheidspartijen en lokale maatschappelijke partijen zoals dorps- en wijkraden. Zeeuwlant onderhoudt met de meeste van deze partijen één-op-één bestuurlijke contacten om opgaven en gezamenlijke antwoorden op de opgaven te bespreken. Ook treffen de partijen elkaar in platforms zoals het Platform Welzijn, Wonen en Zorg en het platform van de Zeeuwse corporaties Zuid West Samen. In Zuid West Samen vindt uitwisseling en samenwerking plaats over woon- en huurbeleid, ICT, inkoop, financiën/control en HRM. Met de horeca is samengewerkt om specifiek voor personeel huisvesting te bieden. De horecasector is daardoor beter in staat om personeel aan te trekken en te behouden.

Zeeuwlant staat bij de genoemde partijen bekend als maatschappelijk gerichte en verbetergerichte corporatie die goed luistert naar haar maatschappelijke partners. De betreffende partijen komen veelal bij de huurders achter de voordeur (bijvoorbeeld wijkzorgteams); Zeeuwlant betreft de signalen die deze partijen opvangen zo veel mogelijk in de primaire processen.

Zeeuwlant scoort 'naar behoren' op Maatschappelijke verankering

De visitatiecommissie beoordeelt de maatschappelijke verankering van Zeeuwlant als 'naar behoren'. Zeeuwlant werkt met alle relevante partners samen en geeft hen voldoende inspraak. De visitatiecommissie ziet voldoende wederkerigheid in de relaties – Zeeuwlant deelt deze mening. Optimalisatie is volgens de visitatiecommissie nog mogelijk in de ruimte voor bewonerscommissies om zich uit te spreken – er is gebleken dat niet iedere bewonerscommissie dit voldoende ervaart – en op meer strategisch niveau kan Zeeuwlant de visie op belanghebbendenmanagement uitbouwen met het inzichtelijk maken van nog uit te bouwen samenwerkingen en het resultaat daarvan.

3 Besturing

Het visitatieveld Besturing richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

3.1 Strategievorming

Ondernemingsstrategie

De kern van de strategievorming bij Zeeuwend is een strategiedocument dat vanuit de missie en visie vijf ambities benoemt die de ruggengraat van de strategie vormen. Deze vijf ambities zijn 1. Tevreden klant, 2. Beschikbaarheid van betaalbare woningen, 3. Maatschappelijk verbinder, 4. Duurzaam en kwalitatief goed wonen en 5. Goede organisatie. Per ambitie zijn accenten gelegd voor de uitvoering – Zeeuwend noemt dit succesfactoren.

Daarnaast onderkent de strategie dat er opgaven zijn die niet thematisch (vanuit ‘verkokering’) maar integraal vanuit verschillende, samenkomende disciplines beantwoord moeten worden. Daarvoor zijn er programma’s in het leven geroepen. Gedurende de visitatieperiode had Zeeuwend drie lopende programma’s: Duurzame kernen; Digitalisering/ datakwaliteit; Organisatieontwikkeling (zie daarover meer in hoofdstuk 4).

De ondernemingsstrategie is een dynamisch document; deze keuze is al in de vorige visitatieperiode gemaakt. Dit betekent dat er jaarlijks een update van de ondernemingsstrategie plaatsvindt. Zo is de strategie voor 2021 aangepast naar aanleiding van wijzigingen in het huurprijsbeleid, duurzaamheidsbeleid en de ambities over de vastgoedstrategie, en is de strategie 2023 aangepast naar aanleiding van de oorlog in Oekraïne en de nationale prestatieafspraken. De oplegnotities bij de ondernemingsstrategie maken duidelijk waarom de wijzigingen zijn gemaakt. Zeeuwend zou in de tekst van de ondernemingsstrategie zelf ook nog wat sterker de relatie kunnen leggen met actuele ontwikkelingen (zowel nationaal als binnen het werkgebied) en interne keuzes tot wijzigingen, om de bestuurlijke richting van de corporatie ook voor externe belanghebbenden transparanter en overzichtelijker te maken.

Afgeleide strategiedocumenten

Zeeuwend heeft verschillende beleidsdocumenten opgesteld op basis van de overkoepelende ondernemingsstrategie. De belangrijkste zijn de portefeuillestrategie, het huurprijsbeleid, het verkoopbeleid, planmatig onderhoudsbeleid en het duurzaamheidsbeleid. Ook deze zijn binnen de visitatieperiode regelmatig herzien. Zo is het huurprijsbeleid in 2020 herzien omdat het voorgaande beleid nog de combinatie was van het beleid van Woonburg en Zeeuwend (de twee rechtsvoorgangers van het huidige Zeeuwend); met de herijking zijn de bijvoorbeeld de verschillen in huurprijsbeleid tussen Schouwen-Duiveland en Walcheren weggenomen. Het meest recente strategiedocument is het DrieCompartimentenModel (zie daarover meer in hoofdstuk 4). De visitatiecommissie constateert dat de afgeleide strategiedocumenten over het algemeen van hoge kwaliteit zijn, met grondige analyses (waaronder marktanalyses, portefeuilleanalyses en risicoanalyses) en doorvertaling naar acties/ gevolgen voor de bedrijfsvoering.

3.2 Sturing

Sturingsmodel van Zeeuwsland

Voor de sturing op het maatschappelijk presteren heeft Zeeuwsland in 2019 een nieuw sturingsmodel vastgesteld. De aanleiding hiervoor vormde het feit dat er sinds 2018 met een dynamisch ondernemingsstrategie wordt gewerkt die jaarlijks een update krijgt; zodoende werden vragen als 'hoe weten we dat we ook daadwerkelijk op de goede weg zijn om onze doelen te halen' en 'hoe zorgen we ervoor dat we de ondernemingsstrategie tijdig aanpassen aan veranderende omstandigheden' steeds belangrijker voor Zeeuwsland.

In het sturingsmodel zijn van de afzonderlijke doelstellingen uit de ondernemingsstrategie doorvertalingen gemaakt naar onderliggende doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties, de organisatie, de klanttevredenheid, de governance en de financiën. De essentie en waarde van het sturingsmodel van Zeeuwsland liggen echter met name in het feit dat aan die doorvertalingen ook risicoscores zijn toegekend en SMART-geformuleerde KPI's voor de monitoring van de prestaties (zie bijlage E).

Monitoring en bijsturing

Zeeuwsland maakt gebruik van managementrapportages die per trimester worden uitgebracht. Deze worden opgesteld door management en controller voor bestuur en rvc. De rapportages zijn ingedeeld naar de thema's/ doelstellingen uit de ondernemingsstrategie. Per doelstelling worden de KPI's in beeld gebracht die in het sturingsmodel zijn benoemd; iedere KPI krijgt daarbij een paginavolle analyse. Daarbij komen aan bod: toelichting van de norm, geboekte resultaat, analyse/duiding van het resultaat, te nemen maatregelen (indien bijsturing nodig is) en verwachte resultaat van bijsturing. Hiermee laat Zeeuwsland zien dat er niet alleen op strategisch niveau, maar ook op tactisch en operationeel niveau aandacht is voor bijsturing. De visitatiecommissie is van mening dat Zeeuwsland een compleet, systematisch en inzichtelijk monitoringssysteem heeft ingericht.

3.3 Rol van de raad van commissarissen

Maatschappelijke oriëntatie

De visitatiecommissie constateert dat de raad van commissarissen sterk gericht is op het maatschappelijk presteren van Zeeuwsland. De raad is hierin gegroeid. Bij de effectivering van de fusie (in januari 2017) lag de aandacht van de raad – om begrijpelijke redenen – sterker bij de bedrijfsvoering en de financiën. Nu de beleidsverschillen tussen de rechtsvoorgangers van Zeeuwsland op veel thema's geharmoniseerd zijn, is de agenda van de raad de afgelopen jaren steeds meer gericht op de visie en strategie en de maatschappelijke kant daarvan. De rvc heeft gedurende de visitatieperiode aandacht van het bestuur gevraagd voor de thema's conceptuele bouw, verduurzaming – en dan met name de versnelde uitrol van zonnepanelen – en brandveiligheid.

Daarnaast heeft de raad ook maatschappelijke opgaven benoemd die zij nog als uitdaging voor Zeeuwsland ziet: de bouwopgave, oplopende bouwkosten, stikstof, vergrijzing en levensloopbestendigheid, en samenwerking met de zorgsector. De achtergronden van de rvc-leden dragen ook bij aan die maatschappelijke oriëntatie: de vier leden hebben brede achtergronden in de HRM, zorg-, corporatie- en vastgoedsector.

Visie op toezicht en maatschappelijke inbedding

Bestuur en raad van commissarissen van Zeeuwendelen delen een gezamenlijke visie op toezicht en besturen, welke is herijkt in 2021. Het visiedocument geeft aan dat het een dynamisch document is, wat regelmatig herijkt zal worden. Na de laatste herijking in 2021 is de toezichtvisie in een rvc-vergadering besproken; men geeft aan dat er ook nadien nog regelmatig over de stijl van toezichthouden wordt vergaderd, om elkaar scherp te houden.

De toezichtvisie van de rvc is een vertaling van de governancecode en blijft relatief generiek in de formulering van de rol van de rvc als toezichthouder, werkgever van het bestuur en klankbord (en welke accenten daarin al dan niet worden gelegd). De visitatiecommissie heeft een gesprek met de raad gevoerd, waarin de raad de toezichtvisie verder heeft toegelicht. Daaruit is duidelijk geworden dat de raad in haar toezicht de centrale vraag stelt: 'wat wordt de huurder er beter van?'.

Om voldoende voeling met het werkgebied van Zeeuwendelen te houden, heeft de rvc ook een netwerkrol voor zichzelf benoemd. Deze voorziet in het opvangen van signalen en het ophalen van informatie over Zeeuwendelen. De raad onderhoudt in deze context met name contacten met de huurdersvertegenwoordiging. Ook bezoekt de rvc de jaarlijkse dag van de bewonerscommissies. Met de gemeenten wordt in principe geen contact onderhouden, hoewel de raad wel het proces van de prestatieafspraken volgt.

Relatie tussen de rvc en de organisatie

De rvc onderhoudt binnen de organisatie contacten met het bestuur en met de ondernemingsraad, om signalen te verzamelen vanuit zowel het bestuurlijke perspectief als het werknemersperspectief. De raad heeft ervoor gekozen om toezicht te houden op de organisatie vanuit een stijl die ze omschrijft als 'positief kritisch', vanuit vertrouwen. De raad blijft daardoor doorgaans wat meer op afstand. Dit wordt volgens de raad mogelijk gemaakt door de grote waardering die de organisatie krijgt vanuit de maatschappij, zowel van huurders als van samenwerkingspartners. In de nasleep van de windhoos heeft de corporatie zelfs bloemen gekregen van betrokkenen.

Toch is de rvc bij tijd en wijlen constructief kritisch op de organisatie. Zo zijn er bijvoorbeeld aanvullende vragen gesteld over een investeringsplan, waarvan de raad onderbouwing niet goed genoeg vond. De informatievoorziening naar de raad is daarna duidelijk beter geworden. Ook door de toevoeging van de kolom 'buikgevoel' in de managementrapportages op verzoek van de rvc. De raad had hierom gevraagd om het 'blauwe karakter' van de organisatie iets meer in balans te brengen en het risico op schijnzekerheid te verkleinen.

De visitatiecommissie heeft op basis van de gesprekken met bestuur en rvc het inzicht dat er sprake is van een goede mate van 'kracht en tegenkracht' binnen de organisatie.

Zeeuwendelen scoort 'goed' op Besturing

De visitatiecommissie beoordeelt de besturing van Zeeuwendelen als 'goed'. De PDCA-cyclus van de corporatie is van goede kwaliteit en Zeeuwendelen stuurt bij vanuit frequente zelfreflectie met de vraag wat de huurder er beter van kan worden in het achterhoofd. Zowel bestuurder en managementteam als raad van commissarissen hebben deze maatschappelijke drive, en houden elkaar daarin goed scherp. Bij het opstellen van het ondernemingsplan zijn de

samenwerkingspartners goed betrokken. De visitatiecommissie ziet als mogelijk verbeterpunt het meer meenemen van de samenwerkingspartners in het dynamische karakter van het ondernemingsplan: waarborgen dat zij ook op de hoogte blijven van beleidskeuzes en -wijzigingen en de gedachte daarachter.

4 Maatschappelijke capaciteit

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

4.1 Financiële capaciteit

Zeeuwend is financieel gezond...

Zeeuwend monitort het voldoen aan de door de externe toezichthouders vastgestelde normen voor kasstromen en vermogen aan de hand van haar periodieke rapportages. Voor het weergeven van de financiële continuïteit van Zeeuwend aan het einde van 2022 gebruiken we de volgende ratio's:

- Loan-to-Value (beleidswaarde): 43 % (norm Aw ≤ 85%)
- Interest Coverage Ratio (ICR): 2,7 (norm Aw ≥ 1,4)
- Solvabiliteit (beleidswaarde): 54 % (norm Aw ≥ 20%)

De Loan-to-Value (LTV) is een maatstaf om de schuldenlast van de corporatie in relatie tot de waarde van de woningen te beoordelen. Het is uiteraard gunstiger als woningen met minder geleend geld kunnen worden aangetrokken. Daarom is een lagere score op de LTV beter. De ICR is een maatstaf om te bepalen hoe makkelijk de corporatie in staat is de rentelasten te betalen uit de operationele kasstroom. Het is daarmee ook een kengetal dat inzicht geeft in de liquiditeit van de corporatie. Een hogere score voor de ICR is beter. De solvabiliteit geeft aan of de corporatie op de middellange tot lange termijn haar verplichtingen kan voldoen. Een hogere score is beter.

Uit de beoordeling tijdens de huidige visitatie blijkt dat Zeeuwend op alle onderdelen aan de goede kant van de norm zit. Door de geplande investeringen bewegen de kengetallen zich de komende paar jaren meer naar de norm toe, maar blijven daar nog aan voldoen.

De financiële situatie van Zeeuwend oogt in de begrotingen richting 2032 nog steeds relatief ruim en er lijken op het eerste gezicht extra investeringen mogelijk. Een scenario-analyse van Zeeuwend, met gebruik van een tweemaal hogere rentestand laat echter zien dat dan de ICR-norm overschreden dreigt te worden. Daar komt bij dat de Rijksoverheid hoge opgaven aan de corporatiesector stelt en tegelijkertijd de financiële ruimte van de corporatie beperkt door huurbefrozing. De speelruimte voor de corporatie neemt hierdoor af en het is onzeker wat de Rijksoverheid in de toekomst doet en welke financiële gevolgen dat heeft. De visitatiecommissie ziet op basis van recente ontwikkelingen in de rentestand dat dit geen onrealistisch scenario is en oordeelt daarom dat Zeeuwend er verstandig aan doet om het investeringsniveau niet verder op te hogen.

Verder blijkt uit de analyse van de bedrijfslasten dat deze met netto € 765 per vhe fors lager liggen dan het gemiddelde in de categorie middelgrote corporaties (€ 879 per vhe). Ook binnen de kopgroep van corporaties met letter A op de Aedes benchmark – de bovengrens ligt

op € 835 per vhe – neemt Zeeuwend een uitstekende plaats in. De visitatiecommissie constateert dat het klantgerichte model van naar de huurder toe komen en streven naar maatwerkoplossingen, geen nadelig financieel effect op de bedrijfsvoering heeft. Integendeel, Zeeuwend weet haar maatschappelijke waarde op een doelmatige wijze te realiseren.

... en wil financieel gezond blijven

Zeeuwend wil voldoende financiële ruimte houden om ook in de toekomst zelfstandig in de maatschappelijke opgaven te kunnen voorzien. De corporatiesector is in hoge mate gereguleerd en er is scherp toezicht op de financiële risico's die de corporaties lopen. Maar Zeeuwend wilde extern ingrijpen voorkomen en stelde daarom tot de lancering van het DrieCompartimentenModel (zie hieronder) de normen voor de financiële ratio's 20% strenger dan de landelijke normen voor woningcorporaties. Mocht de financiële ratio's verslechteren, dan is er tijd en ruimte om tijdig bij te sturen.

Er worden vanuit Zeeuwend initiatieven genomen ter verbetering van de corporatiesector. Zo heeft Johan Conijn met Zeeuwend het DrieCompartimentenModel ontwikkeld, dat een financieel sturingskader op strategisch niveau biedt waarmee de woningcorporatie 'in control' blijft. Het model kan afwegingen tussen exploitatie, transformatie en nieuwbouw doorrekenen. Een groot voordeel van dit model is dat het eenvoudiger te communiceren is aan belanghebbenden, dan financiële ratio's als de ICR en LTV. Daarmee kan het gesprek over waar de corporatie de middelen op inzet beter worden gevoerd, zodat er meer legitimatie ontstaat voor gemaakte keuzes.

Om grip te krijgen op de onzekere toekomst werkt Zeeuwend met verschillende scenario's. Denk hierbij aan rente, inflatie, daling verkoop en daling waarde bezit. Door deze scenario's door te rekenen, ontstaat een beeld van de financiële weerbaarheid bij tegenvallers. Het beëindigen van de verhuurdersheffing geeft meer financiële ruimte en dat is ook hard nodig. Met de landelijk opgelegde bevrozing en verlaging van huren vanwege inflatie, de hoge energielasten, stijgende rentelasten en vennootschapsbelasting is een deel van die financiële ruimte al weer ingevuld. Als we daarbij alle nationale beleidswensen zien, onder andere op het gebied van vergroting van de voorraad en de duurzaamheid dan past dat moeilijk binnen de financiële ruimte van veel corporaties.

Voor Zeeuwend geldt dat er efficiënt gewerkt moet worden om de financiële ruimte zo groot mogelijk te laten zijn. En dat in het overleg over de prestatieafspraken met de gemeenten en de huurdersorganisatie keuzes gemaakt moeten worden wat per prestatieveld een acceptabel niveau is en welke volgorde de doelen behaald kunnen worden. Niet alles kan overal en meteen.

4.2 Organisatorische capaciteit

Voor Zeeuwend is de organisatie een zelfstandig doel

In de strategie van Zeeuwend worden vijf doelen nagestreefd, waarvan vier voor de doelgroep:

- Tevreden klant
- Voldoende betaalbare woningen
- Maatschappelijke verbinder

- Duurzaam en kwalitatief goed wonen

En het vijfde doel is

- Goede organisatie

Juist door de organisatie als een kerndoel van de corporatie te zien, moet in de voortgang van het beleid en de uitvoering steeds worden stilgestaan bij de vraag hoe de organisatie zich moet mee ontwikkelen om toekomstvast de maatschappelijke doelen te behalen. Als intern doel stelt Zeeuwsland zich dat de tevredenheid van de medewerkers met een 8 wordt beoordeeld.

Arbeidsmarkt gaat knellen

Veel jongeren uit Zeeland kiezen ervoor om na de middelbare school buiten de provincie een opleiding te volgen. Ze komen in aanraking met nieuwe netwerken en vinden vaak een baan buiten de provincie. Daarmee is er een 'brain drain' van Zeeuws talent naar elders. Met de Hogeschool Zeeland (HZ) en de Roosevelt Academy wordt gepoogd Zeeuwse studenten te binden en internationale studenten aan te trekken. De werving van goed en jong personeel is belangrijk voor Zeeuwsland, waar de afgelopen jaren veel aandacht voor was met onder andere het aanbieden van stages en traineeships. Daarbij moet om het binnenhalen van talent worden geconcurrereerd met andere werkgevers in de regio. Het is een opgave om 'an offer you can't refuse' te creëren om dit talent binnen te halen. Een grote pré van het werken bij een sociale huisvesting is de direct zichtbare bijdrage aan het geluk van mensen uit de sociale doelgroep.

Interne cultuur

Voor de bestaande en aan te trekken medewerkers is de sfeer op de werkvloer en de interne cultuur van groot belang. Uit de interne gesprekken met personeel en management komt naar voren dat de cultuur van feedback geven nog laagdrempeliger kan. Medewerkers proberen elkaar te ontzien als dingen niet helemaal goed gaan. Ze geven dan geen feedback. Als een bepaalde situatie toch escaleert en op de gangen rondzingt, dan roept het management de mensen bij elkaar om het te bespreken. Het management wil dan ook afspraken hoe mensen met elkaar verder kunnen gaan.

Het is voor de verbetering van de werkprocessen en het tot wasdom laten komen van medewerkers van groot belang dat er een open cultuur van feedback geven ontstaat. En feedback is ook juist het uitdelen van complimenten waar mensen zich hebben ingezet en extra prestaties zijn geleverd.

Zeeuwsland heeft een programma organisatieontwikkeling

Bewust en bekwaam worden gaat niet vanzelf. Voor nieuwe medewerkers en bestaande medewerkers die doorgroeien naar een nieuwe functie is het van groot belang dat zij kennis en vaardigheden opdoen. En dat zij de specifieke manier van werken van Zeeuwsland zich eigen maken met ruimte om daar zelf initiatief voor te nemen om zaken vernieuwend aan te pakken. Met dat oogmerk heeft Zeeuwsland een programma organisatieontwikkeling.

Uit de Actualisatie van de ondernemingsstrategie 2022:

“Dit (doelen van Zeeuwend) realiseren we met medewerkers die tevreden, probleemoplossend en proactief zijn. We willen verbeteringen in onze organisatiecultuur vooral bevorderen door voorbeeldgedrag te laten zien en te bevorderen. Dit voorbeeldgedrag begint in ieder geval bij bestuur en management. Maar ook door dit voorbeeldgedrag te benoemen in onze organisatie.”

“We gaan uit van zelforganisatie, waarbij de verantwoordelijkheid, waar dat kan, laag in de organisatie ligt. Dit vraagt om versterking van het probleemoplossend vermogen van onze medewerkers.”

Zeeuwend zoekt strategische samenwerking met partners

Zoals beschreven in het hoofdstuk maatschappelijke verankering werkt Zeeuwend veel samen met andere partijen. De samenwerking met een aantal partijen is nu projectgewijs, maar zou uitgebouwd kunnen worden naar strategische samenwerking. Dat is logisch vervolg op de succesvolle manier van werken van Zeeuwend. Zo horen we van partners dat Zeeuwend bereid is financieel verlies te nemen met het oog op het behalen van de gezamenlijke doelen.

Een idee dat naar voren kwam om samen te werken aan elkaars strategische doelen is het volgende voorbeeld. Voor de samenwerking met de zorgpartijen is er een vraagstuk om de nieuwe zorgmedewerkers goede huisvesting te bieden. Dat helpt bij het verleiden van werknemers om voor de zorg in Zeeland te kiezen. Zo heeft Zeeuwend een project met ‘tiny houses’ op Schouwen voor jongeren en werknemers. Stel dat een zorgpartij over eigen grond zou beschikken, kan Zeeuwend dan betaalbaar wonen bieden voor de werknemers. Geen werknemersdorp zoals vroeger; denk aan het Philipsdorp. Maar wel iets dergelijks in een modern jasje. Hoe zorg je dat mensen betaalbaar kunnen wonen waar het werk is? Zeeuwend heeft in samenwerking met de horeca al ervaring opgedaan met de bouw van tiny houses voor horecapersoneel.

Zeeuwend scoort ‘goed’ op Maatschappelijke capaciteit

Samenvattend komt de visitatiecommissie tot het volgende oordeel ‘goed’ voor maatschappelijke capaciteit. Er is zeer goed inzicht in de financiële ruimte voor het investeren in maatschappelijke doelen met behoud van lage huren. Door het gebruik van het drie compartimentenmodel kunnen verschillende keuzes op hun effecten worden beoordeeld. De organisatie staat voor uitdagingen om goede medewerkers te houden en aan te trekken. Aandacht voor de interne cultuur is hierbij één van verleidings op de arbeidsmarkt.

A: Bestuurlijke reactie

Reactie bestuur en RvC

In het voorjaar van 2023 heeft Ecorys een maatschappelijk visitatie uitgevoerd voor Zeeuwendland over de periode van 2019 tot en met 2022. Hierbij is de nieuwe methodiek 7.0 gehanteerd. Eens in de vier jaar is de visitatie voor ons de gelegenheid om weer eens extra goed naar onszelf te kijken en een onafhankelijk bureau bij de belanghebbenden op te laten halen hoe er over ons wordt gedacht. Een visitatie is alleen zinvol als je er ook echt iets van kunt leren, maar het is vanzelfsprekend ook prettig terug te krijgen hoe Zeeuwendland wordt gewaardeerd. Het rapport is voor ons herkenbaar en biedt bruikbare aanbevelingen voor de komende periode.

Even genieten

De recensie van Ecorys begint in ons eigen dialect: “D’a moge m’n hroâs op weze”. En natuurlijk zijn we trots want we lezen mooie passages en die delen we hier graag. “De visitatiecommissie heeft een groot aantal gesprekken met belanghebbende gevoerd en kan dit vergelijken met tientallen andere corporaties. Er zijn zelden tot nooit zo weinig punten van kritiek geleverd als bij deze visitatie van Zeeuwendland. Er gaat dus heel veel goed en dat is een compliment naar alle niveaus in de organisatie, van werkvloer, backoffice tot en met bestuur en toezichthouders”.

Over de interne organisatie schrijft de commissie: “...De medewerkers van Zeeuwendland hebben meer dan gemiddeld eigen waskracht om problemen op te lossen.” In relatie tot de aanbeveling over onze cultuur van feedback geven, biedt dit een prima basis.

Onze financiële sturing was aanleiding voor de passage: “Zeeuwendland heeft het initiatief genomen om met Johan Conijn het driecompartimenten model te ontwikkelen. Daarmee is een instrument ontwikkeld, waarmee de corporatie aan de financiële knoppen kan draaien en de financiële effecten helder in beeld krijgt. En het is een goed instrument voor communicatie met de omgeving om afwegingen tussen de maatschappelijke doelen inzichtelijk te maken en zo te legitimeren. Daarmee geeft Zeeuwendland een voorbeeld aan corporatieland.” We zijn blij dat de commissie het driecompartimentenmodel heeft gewaardeerd. We hopen dat deze denkwijze een grotere rol zal krijgen in de financiële discussies in de sector.

En tenslotte over de windhoos die vorig jaar zomer ons werkgebied trof: “Zeeuwendland had de situatie rondom de windhoos niet beter aan kunnen pakken. Mensen zijn snel ondergebracht, de schade was snel hersteld, het netwerk is geïnformeerd en er is vanuit vertrouwen gehandeld. De belanghebbenden zijn stuk voor stuk positief over hoe Zeeland crisismanagement heeft gedaan. (...) Zeeuwendland blinkt uit als maatschappelijk verbinder en in haar klantgerichtheid. Hierin is de corporatie een voorbeeld voor andere corporaties.”

Zeeuwen mogen dan bekend staan als nuchtere en bescheiden mensen, maar deze recensie heeft ons geraakt. Vooral omdat onze klanten en belanghebbenden hiervoor de input hebben gegeven. Voor ons is het een teken dat we relevant zijn als woningcorporatie.

En leren

Allemaal prachtig natuurlijk, maar we willen altijd leren en beter worden. Gelukkig heeft de visitatiecommissie met het oog op toekomstige vraagstukken ook een aantal ontwikkelpunten meegegeven. We noemen ze en geven aan wat we er mee gaan doen.

1. *Voor het thema Welzijn & Zorg ligt er een grote opgave om gezamenlijk te komen met nieuwe passende oplossingen om thuis wonen mogelijk te blijven maken. Op dit thema zit voor Zeeuwsland de komende jaren de belangrijkste leer- en ontwikkelopgave.*
 Zoals wij ook in onze position paper hebben aangegeven, in exact deze bewoording, ligt hier inderdaad de belangrijkste opgave. In het najaar van 2023 gaan we hiermee aan de slag en het vormt een van de belangrijke aandachtsgebieden vanaf 2024. Het netwerk met partners zal worden aangesproken en uitgebouwd omdat we ons sterk realiseren dat we dit niet in ons eentje voor elkaar gaan krijgen.
2. *Besteed aan alle bewonerscommissies evenveel aandacht, en zorg ervoor dat ze allemaal dezelfde mogelijkheid tot contact met Zeeuwsland ervaren.*
 Bij deze aanbeveling hebben we niet direct het antwoord. We gaan daarom onderzoeken waar en welke bewonerscommissies op dit punt verbetering wensen zodat we weten waarop we verder gericht moeten investeren in de relatie met de bewonerscommissies. Daarnaast introduceren we in 2024 nieuw beleid rondom bewonerscommissies.
3. *Breid de visie op de belanghebbenden uit met het beoogde resultaat van nog uit te bouwen samenwerkingen. Er zijn samenwerkingspartners die nu op projectbasis werken en een meer strategische partner willen worden.*
 Dit is een belangrijke aanbeveling die ons kan helpen de samenwerkingsrelatie met onze partners verder vorm te geven. Dit pakken we samen met de partners op. Gezien de grote vergrijzingsopgave die er ligt herkennen we de noodzaak het karakter van de samenwerking door te ontwikkelen naar een strategische partnerschap waarmee we, wat ons betreft, in meerjarenprogramma's samen kunnen werken.
4. *Zeeuwsland kan de dynamiek, voortgang en aanpassingen van ondernemingsstrategie nog meer communiceren naar haar samenwerkingspartners.*
 Deze aanbeveling past erg bij het voorgaande en nemen we daarin mee.
5. *De cultuur van feedback geven kan nog laagdrempeliger. Het creëren van een imago als aantrekkelijke werkgever wordt steeds belangrijker in de Zeeuwse arbeidsmarkt, die onder druk komt te staan.*
 Zeeuwsland kent een familiecultuur. Dat heeft vele positieve kanten, maar dit is de achterkant daarvan. Een compliment uitdelen is daarin eenvoudiger dan kritiek geven. Toch is dat belangrijk en daar wordt ook aan gewerkt. De inspanningen om drempels te verlagen zetten we de komende periode door. We herkennen het belang van het imago van een aantrekkelijk werkgever. Uit metingen blijkt dat we hier hoog op scoren. De komende jaren zullen we in de samenwerking met de collega corporaties meer energie steken in arbeidsmarktcommunicatie om de mooie wereld van woningcorporaties, en vooral ook Zeeuwsland, onder de aandacht te brengen.

We gaan aan de slag met onze ontwikkelpunten. Voor nu bedanken we Ecorys voor de goede en plezierige samenwerking en spreken af om over een jaar terug te kijken om vast te stellen welke stappen we in tussentijd hebben gemaakt.

Marco van der Wel

Coby Traas

Directeur bestuurder

Voorzitter raad van commissarissen

B: Onafhankelijkheidsverklaringen

Onafhankelijkheidsverklaring Ecorys

Ecorys verklaart hierbij dat de visitatie van Zeeuwend in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ecorys heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Ecorys geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zal Ecorys geen enkele zakelijke relatie met Zeeuwend hebben.

Rotterdam, 17 januari 2023

Maarten Nieland
Director en coördinator maatschappelijke visitaties

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Ondergetekenden verklaren dat de visitatie van Zeeuwend in 2023 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Ondergetekenden hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie. In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie hebben ondergetekenden geen zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad. In de komende twee jaar na afloop van de visitatie zullen ondergetekenden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Zeeuwend.

Rotterdam, 17 januari 2023

Bart Witmond, Erik van Ossenbruggen en Bonno Smeets

C: Curricula vitae

Voorzitter

Bart Witmond

Naam, titel, voorletters:

Witmond, Drs. B.J.

Geboorteplaats en –datum:

Amsterdam, 17 april 1964



Huidige functie:

Partner Ecorys

Onderwijs:

1983 – 1988 Universiteit van Amsterdam, doctoraal Politicologie met bijvak economie
1982 – 1983 Conservatorium Arnhem, voorbereidend jaar jazzopleiding drums

Loopbaan:

Sinds 2002 Verschillende posities bij Ecorys (senior consultant, partner en manager)
2001 – 2002 Coördinator aardgasbatenfonds (ICES) ministerie Verkeer en Waterstaat
2000 – 2001 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1999 – 2000 Projectleider milieubeleid (chemische) industrie ministerie VROM
1999 – 2000 Coördinator milieubeleid ministerie van Economische Zaken
1989 – 1999 (Senior) beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken
1988 – 1989 Centrum voor Milieukunde, Universiteit van Leiden: onderzoeker

Profielschets:

Bart is een politicoloog met een economische inslag en gespecialiseerd in vraagstukken waar publieke en private partijen samenwerken. Als beleidsmaker bij drie ministeries werkte hij vanuit het publieke belang samen met marktpartijen. Als partner bij Ecorys houdt hij zich vooral bezig op het veld van integrale gebiedsontwikkeling. Zo heeft hij een governance model en een financieringsarrangement (IenM, Flevoland, Almere) voor de gebiedsontwikkeling van Almere ontwikkeld. Hij heeft voor diverse projectontwikkelaars en corporaties gewerkt aan projecten op het vlak van natuurontwikkeling in combinatie met woningbouw. Bart heeft voor een divers palet van woningcorporaties visitaties uitgevoerd en kent de belangen van de gemeenten op het vlak van woningbouw goed vanuit diverse onderzoeken voor de ministeries van BZK en IenM. Hij heeft gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en heeft voor de gemeenteraden een publicatie gemaakt: de Handreiking grondbeleid voor raadsleden (VNG-publicatie). Hij werkt op het lokale schaalniveau in projecten voor diverse rekenkamers van gemeenten voor evaluatie van woningbouw, vitale wijken en grondbeleid (Eindhoven, Haarlemmermeer en Winsum) en als projectleider van diverse maatschappelijke visitaties van corporaties. De kernvaardigheden van Bart zijn gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen, kennis van gebiedsontwikkeling en een vlotte pen om complexe materie begrijpelijk te formuleren.

Secretaris

Erik van Ossenbruggen

Naam, titel, voorletters:

Ossenbruggen, MSc., E.K. van

Geboorteplaats en –datum:

Meppel, 27 september 1992

Huidige functie:

Senior Consultant

Onderwijs:

2013 - 2015	Master Economische geografie, Universiteit Utrecht
2010 - 2013	Bachelor Sociale geografie en planologie, Universiteit Utrecht
2004 - 2010	Vwo, RSG Stad en Esch, Meppel

Loopbaan:

Sinds 2018	Senior Consultant stedelijke en regionale ontwikkeling, Ecorys
2015 - 2018	Docent Economische en sociale geografie, Universiteit Utrecht
2014 - 2014	Onderzoeker Economie en Arbeidsmarkt, Economic Board Utrecht

Profielchets:

Erik van Ossenbruggen is afgestudeerd in de economische en sociale geografie (Universiteit Utrecht) en als consultant werkzaam bij Ecorys Nederland. Erik startte zijn carrière bij de Economic Board Utrecht als onderzoeker, waar hij onder andere de effectiviteit van economisch beleid evalueerde. Van 2015 tot 2018 was hij verbonden aan de Universiteit van Utrecht als universitair docent. Hij richtte zich daar vooral op de onderwerpen wonen in de stad, regionale economie en methoden en technieken. Daarnaast begeleidde hij studenten bij afstudeeronderzoeken.

Momenteel is Erik bij Ecorys betrokken bij diverse studies, maar de thema's wonen en werken vormen de rode draad door deze onderzoeken. Tot zijn portfolio behoren: maatschappelijke visitaties en overige evaluaties van organisaties en beleid, woningmarktonderzoeken, strategieontwikkeling en -evaluatie ten aanzien van woonvraagstukken, monitoring van woonbeleid, economische haalbaarheidsstudies, opstellen van economische visies, onderzoeken naar werkgelegenheidseffecten en werklocaties en onderzoeken naar het stedelijk woonmilieu.

Erik is recent betrokken geweest bij de visitatie van Mozaïek Wonen, De Leeuw van Putten, Vechtdal Wonen, Woonwaard Noord-Kennemerland, Beveland Wonen, Provides, Woonzorg Nederland, Parteon, Rochdale, Woonpartners Helmond, Area Wonen, Wold en Waard, Clavis, Habion en Het Gooi en Omstreken.



Commissielid

Bonno Smeets

Naam, titel, voorletters

Bonno, MA, B.J.M.

Geboorteplaats en datum:

Weert, 17 maart 1998

Huidige functie:

Junior consultant



2015-2019	Bachelor Bestuurskunde, Avans hogeschool 's Hertogenbosch
2018-2019	Minor in Business Management, La
2020-2022	Master International relations

Loopbaan:

2017-2018	Stagiair Wijken en Beleid, Stichting Havensteder
2019	Stagiair Inbreidingslocaties, provincie Noord Brabant
2020	Planner, Stichting Wierden en Borgen
2022	Stagiair ontwikkelingssamenwerking, VNG International

Profielchets:

Bonno Smeets MA is commissielid voor deze visitatie. Bonno heeft Bestuurskunde gestudeerd en uitgebreide ervaring opgedaan met verschillende aspecten binnen het woondomein door heel Nederland. Zo heeft hij bij woningcorporatie Havensteder in Rotterdam gewerkt aan beleidsevaluaties.

Verder heeft Bonno bij de provincie Noord-Brabant de haalbaarheid van projecten getoetst met betrekking tot Binnenstedelijke Vernieuwing. Door zijn ervaring als planner bij Groningse corporatie Wierden en Borgen, waar hij tevens organisatie brede evaluaties uitvoerde, heeft hij een goed beeld van de uitdagingen die plaatsvinden op beleids- en uitvoerend niveau binnen de corporatiesector. Bij Ecorys werkt Bonno aan maatschappelijke visitaties, andere opgaven op het woondomein en beleidsevaluaties.

Kernwaarden van Bonno zijn mensgerichtheid en diepgang voor het bereiken van het beste resultaat. Verder kan door zijn achtergrond in internationale betrekkingen gerekend worden op het vermogen om het grotere geheel te overzien. Dit komt met name tot uiting in het beschikken over interculturele sensitiviteit, projectmanagement vaardigheden en het functioneren als spin in het web. Vanuit zijn achtergrond is Bonno tevens in staat om een bestuurlijke omgeving snel in kaart te brengen en zich materie snel eigen te maken waardoor hij uw organisatie en het krachtenveld waarin deze opereert begrijpt.

D: Onderzoeksverantwoording

Een visitatie in overeenstemming met methodiek 7

De voorliggende visitatie is uitgevoerd in overeenstemming met methodiek 7 'Samenwerken aan opgaven'. In methodiek 7 staan drie hoofdthema's centraal:

1. De huurdersinvloed en het perspectief van de huurder in de visitatie

De visitatie is het enige sectorbrede verantwoordingsinstrument dat het huurdersoordeel een centrale plaats geeft in de beoordeling over het maatschappelijk presteren van de corporatie. Het huurdersoordeel is in methodiek 7 meer geïntegreerd in het volledige visitatierapport. Daarnaast wordt in het visitatieveld Maatschappelijke verankering ingegaan op de wijze waarop de corporatie zich laat beïnvloeden door huurders en andere belanghebbenden. De visitatiecommissie heeft wat zij heeft gehoord vanuit huurders, de gemeente(n) en overige samenwerkingspartners gerelateerd aan feitelijke prestaties van de corporatie. Daarbij is een verbinding gelegd tussen de wereld van strategie en bestuur enerzijds en de leefwereld van de huurders en andere belanghebbenden anderzijds.

2. Het doel van de visitatie is leren en verantwoorden

De visitatie heeft als uitgangspunt dat de corporatie zich maatschappelijk verantwoordt voor de (beleids)keuzes en de prestaties, waarbij de visitatie input geeft voor het proces van leren en continu verbeteren. De visitatiecommissie heeft samen met de corporatie gekeken naar de sterke punten, de aandachtspunten en de geleerde punten. De visitatiecommissie heeft samen met de corporaties, de huurders en de overige samenwerkingspartners gereflecteerd op het maatschappelijk presteren.

3. De aandacht voor samenwerken en netwerken in de visitatie

De visitatie is gericht op samenwerken en wederkerigheid in het netwerk. De aandacht voor de corporatie als samenwerkingspartner heeft tot gevolg dat de visitatiecommissie de corporatie evenals de samenwerkingspartners heeft gevraagd om te reflecteren op de samenwerking in het netwerk. Daarnaast zijn de samenwerkingspartners van de corporatie gevraagd naar de bijdrage die zij leveren aan het realiseren van de maatschappelijke opgaven.

De documentatie voor de visitatie

De visitatiecommissie heeft voor het uitvoeren van de visitatie verschillende documenten ontvangen van de corporatie, die zijn bestudeerd en als basis zijn gebruikt voor de gesprekken met de corporatie, de huurders en de overige samenwerkingspartners. De documentatie die ter beschikking is gesteld, betreft onder andere de ondernemingsplannen, de jaarverslagen, de prestatieafspraken, de begrotingen, de periodieke rapportages, de verslagen van de RvC-vergaderingen, de zelfevaluaties van de RvC en de oordeelsbrieven van de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).

Interne gesprekken

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie met de volgende medewerkers van Zeeuwsland gesproken:

Naam	Functie
C. Traas	Voorzitter raad van commissarissen
M. de Goederen	Lid raad van commissarissen
R. Gradus	Lid raad van commissarissen
S. de Zeeuw	Lid raad van commissarissen
M. van der Wel	Directeur-bestuurder
J. van Doorenmalen	Manager klant en omgeving
A. van den Dries	Manager strategie en middelen
K. Mol	Bestuurssecretaris
J.J. Jooss	Voorzitter ondernemingsraad

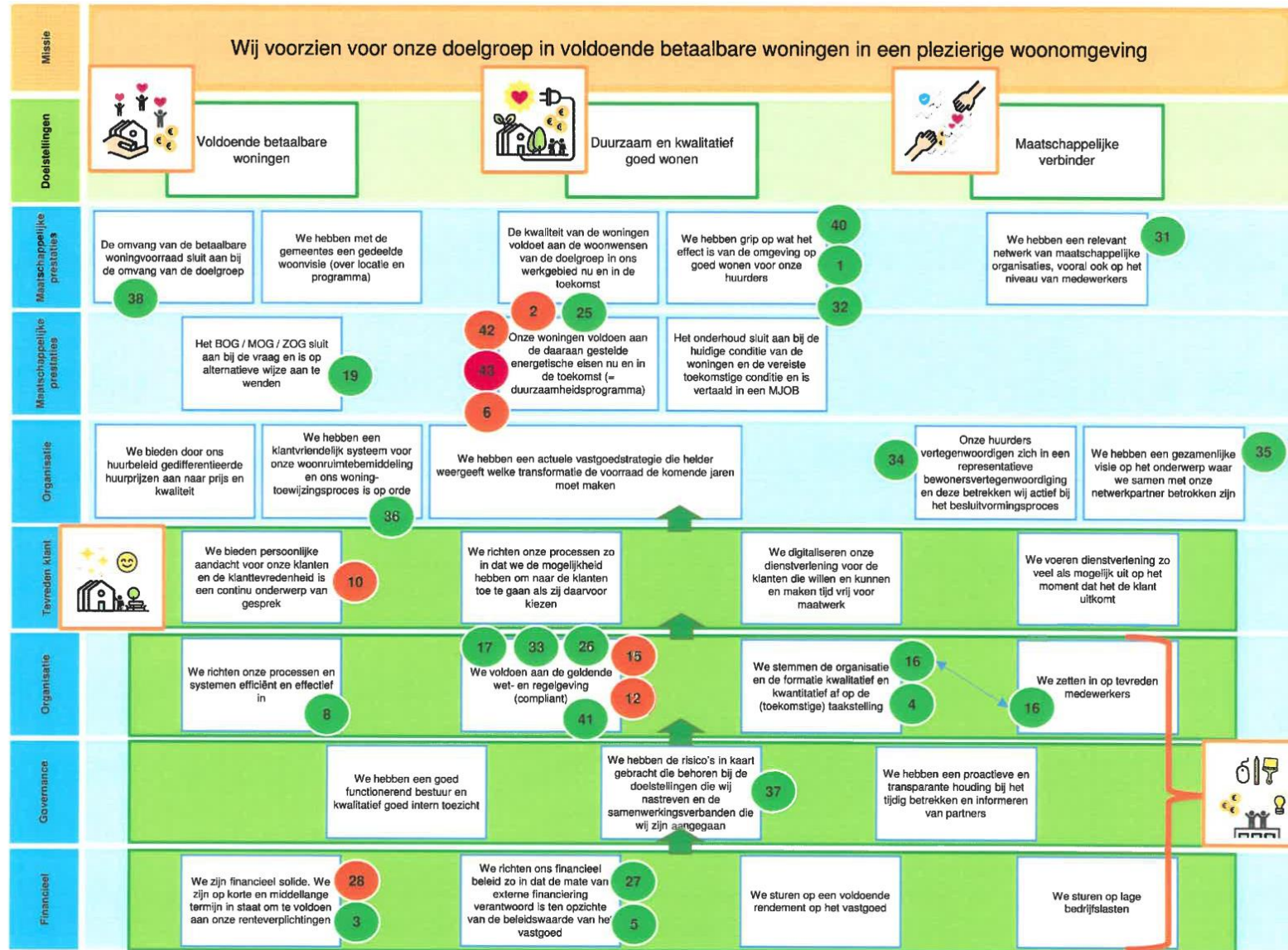
De belanghebbenden van Zeeuwsland

De visitatiecommissie heeft voor de maatschappelijke visitatie verschillende samenwerkingspartners en andere belanghebbenden van Zeeuwsland gesproken:

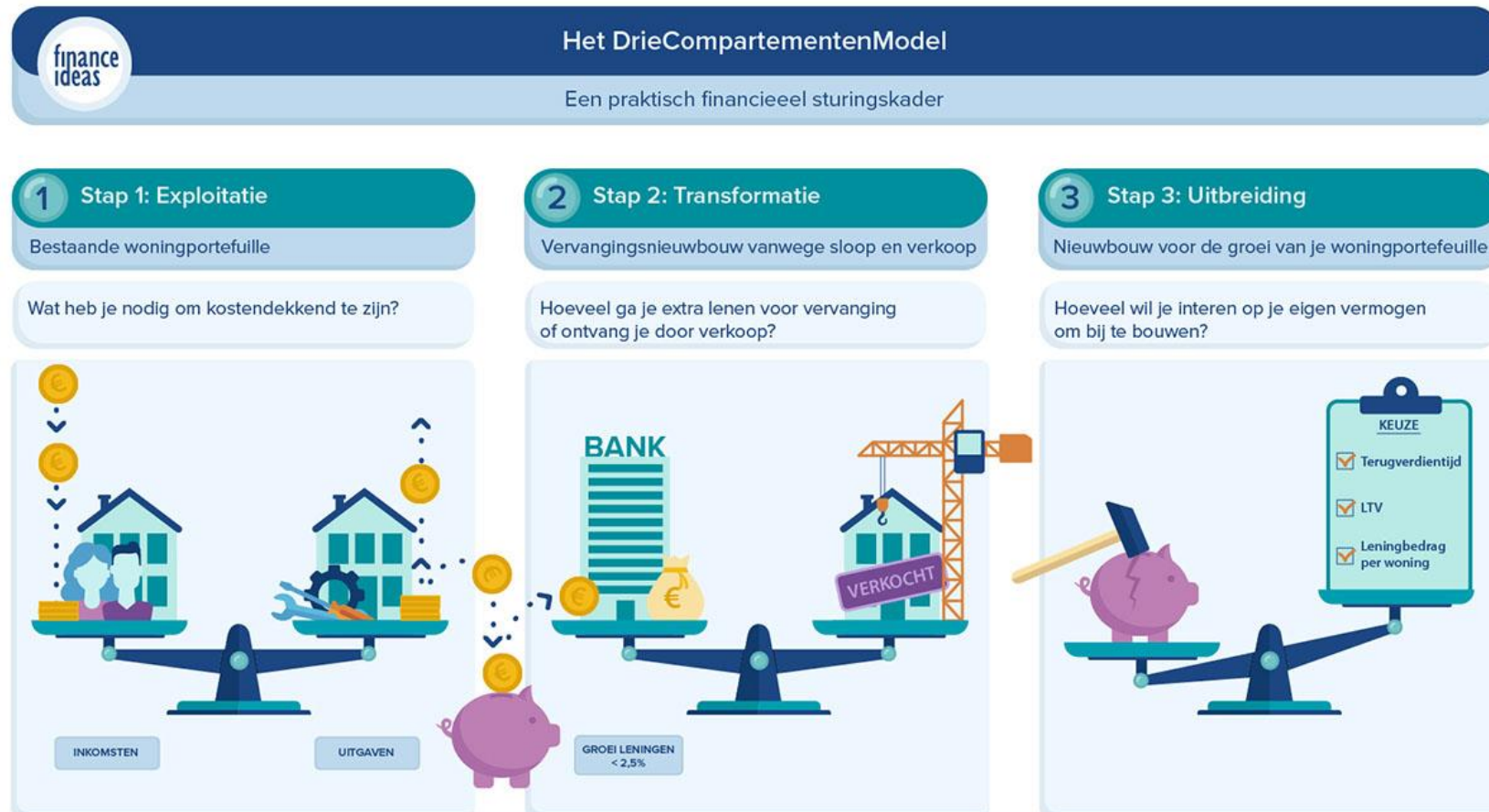
Organisatie	Naam	Functie
Huurdersvertegenwoordiging		
Stichting Huurdersbelangen Zeeuwsland (SHZ)	T. Ketting	Voorzitter
	C. Hartoog	Lid
Bewonerscommissies (delegatie)	K. Dalebout	Lid van bewonerscommissie De Duinen
	R. Duinhouwer	Lid van bewonerscommissie Binnenstad
	B. Kruidhof	Lid van bewonerscommissie Nimmerdor
	G. Lagrand	Lid van bewonerscommissie Bruville
	J. Marinussen	Lid van bewonerscommissie Herdershof
	W. de Patrie	Lid van bewonerscommissie De Lagune
Gemeenten		
Gemeente Schouwen-Duiveland	D. Joppe	Wethouder Wonen
	K. van den Berg	Senior beleidsmedewerker Ruimtelijke Ordening
	H. Vis	Beleidsmedewerker Sport, Dorpshuizen en Stads- & dorpsraden
Gemeente Veere	R. de Visser	Wethouder Volkshuisvesting/wonen
	M. Schillings	Beleidsadviseur Wonen
Gemeente Vlissingen	C. Bertijn	Wethouder Wonen
	A. Vader	Wethouder Sociaal domein/ WMO
	H. de Miranda	Beleidsmedewerker wonen
	M. Vos	Wijkcoördinator Vlissingen-Zuid
Overige belanghebbenden		
Beveland Wonen	P. Bevers	Directeur-bestuurder
l'escaut	J.L. van Deemter	Directeur-bestuurder

Organisatie	Naam	Functie
Woongoed Middelburg	R. de Jonge	Directeur-bestuurder
	P. Pijnenborg	Manager Tevreden Klant
Allévo	S. Kamermans	Manager intramuraal
Eilandzorg	M. de Jong	Bestuurder
	M. Timmerman	Facilitair manager
Emergis	V. van den Dries	Manager werkleerbedrijven en begeleid wonen
Gors	W. van der Ster	Adviseur huisvesting
Stichting Dorpshuizen	D. Kooman	Voorzitter
	J. van den Broeke	Secretaris
Stichting Philadelphia	N. Bonder	Directeur huisvesting
SVRZ	D. de Rijke	Bestuurder
	P. Kemp	Locatiemanager Veere
Stichting Welzijn Veere	M. Kooiman	Directeur
Politie	E. Franse	Operationeel expert wijkagent Zierikzee
Zuidhoek	J. Rijk	Directeur

E: Sturingsmodel van Zeeuwsland



F: DrieCompartimentenModel van Zeeuwend en Johan Conijn¹



¹ Meer informatie is beschikbaar via de website van [FinanceIdeas](https://www.financeideas.nl).



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

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

K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl