



# **Koersvast**

**Ondernemingsplan**

**2019-2023**

## Voorwoord

Voor u ligt het eerste ondernemingsplan van Zaam Wonen. In dit plan presenteren wij onze ambities voor de komende jaren. Zaam Wonen is op 1 januari 2018 ontstaan uit een fusie tussen Maaskant Wonen en Woningbeheer Born-Grevenbicht. We zijn werkzaam in de gemeenten Stein en Sittard-Geleen. We hebben circa 2.750 huurwoningen. We zijn een maatschappelijke organisatie, die zich richt op de huisvesting van mensen met een beperkt inkomen. Vanuit onze maatschappelijke doelstelling werken we kostenbewust. Ons beleid is erop gericht op ook op de langere termijn te kunnen voorzien in voldoende betaalbare huurwoningen van goede kwaliteit.

Zaam Wonen is een nieuwe, ambitieuze organisatie, die zich met een frisse blik wil richten op de toekomst. In de periode na de fusie vinden wij het belangrijk om 'de basis' op orde te hebben. We willen dat onze processen efficiënt en effectief verlopen en dat we 'in control' zijn. Op een goed fundament kunnen we vervolgens verder bouwen.

De woonopgaven in ons werkgebied zijn vertrekpunt voor de keuzes die we maken: we werken van buiten naar binnen. Maar we blijven realistisch: we toetsen onze plannen niet alleen financieel, maar kijken ook naar de haalbaarheid voor onze organisatie. Dit vraagt ook dat wij onze grenzen naar de stakeholders goed kenbaar maken.

In het ondernemingsplan kijken wij naar de periode 2019-2023 en verwoorden wij onze visie, missie, kernwaarden en de keuzes die we willen maken. Het ondernemingsplan dient als leidraad voor de medewerkers en schetst het kader voor ons dagelijks handelen en legt accenten waarmee wij ons willen onderscheiden en die onze identiteit bepalen.

We vinden het belangrijk om de opvattingen van onze partners mee te nemen in onze afwegingen. Via verschillende onderzoeken, periodiek overleg, gesprekken en de visitatie hebben we een goed beeld gekregen van de belangrijkste gezamenlijke vraagstukken en verbeterpunten. Het ondernemingsplan maakt voor bewoners en partners duidelijk waarvoor we ons (gezamenlijk) willen inzetten. Daarnaast is het ondernemingsplan de basis voor prestatieafspraken met de huurdersbelangenverenigingen en gemeenten. Samenwerking met onze partners is een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen waarmaken van onze ambities.

Het ondernemingsplan wordt verder uitgewerkt in jaarplannen en projecten. Jaarlijks bekijken we of we op koers liggen en of zich nieuwe ontwikkelingen aandienen. Zo kunnen we bijsturen wanneer dat nodig is.

Ik wens u veel leesplezier en kijk uit naar uw reacties !

Karel Smitsmans  
Directeur-bestuurder

E: [k.smitsmans@zaam-wonen.nl](mailto:k.smitsmans@zaam-wonen.nl)

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Inhoudsopgave .....	3
1. Inleiding .....	4
2. Omgeving in beweging.....	5
Demografie en woningmarkt .....	5
Wonen en Zorg .....	6
Klanten veranderen.....	7
Financiën.....	7
Continu veranderende organisatie.....	8
Digitalisering.....	8
Vastgoed en verduurzaming .....	9
Leefbare wijken .....	10
3. Hier staan wij voor.....	11
Onze missie en visie.....	11
Onze kernwaarden .....	11
Klantgericht .....	11
Betrouwbaar.....	12
Ondernemend .....	12
4. Onze ambities en doelen.....	14
Klantgerichte dienstverlening.....	14
Digitalisering.....	15
Genoeg, passende en betaalbare woningen .....	16
Duurzame en veilige woningen.....	18
Leefbaarheid en participatie.....	19
Financiën op orde en risico's in beeld .....	20
Organisatie in ontwikkeling .....	22

## 1. Inleiding

Het werkkterrein van woningcorporaties is bijzonder dynamisch. Omstandigheden en vooruitzichten veranderen in hoog tempo. Andere wetten en regels doen hun intrede, maar ook nieuwe maatschappelijke uitdagingen en verwachtingen doemen op. Vanaf 2015 hebben we te maken met de vernieuwde Woningwet. Sindsdien is de ruimte voor een eigen koers beperkter dan voorheen, doordat de Woningwet het speelveld strak heeft ingekaderd. Er zijn voorschriften gekomen ten aanzien van de bedrijfsvoering (governance, compliance), de ontwikkeling van beleid (het passend toewijzen) en de inzet van onze middelen. Leefbaarheid wordt niet meer gezien als kerntaak voor de corporatie.

De administratieve druk is toegenomen door een verhoogde noodzaak van registratie, dossiervorming en verantwoording. Voor sommige werkzaamheden (zoals de toepassing van de AVG) is specialistische kennis nodig. Deze werkzaamheden nemen in een corporatie van beperkte omvang veel (belangrijke) tijd in beslag.

Onze koepelorganisatie Aedes wil de maatschappelijke rol van corporaties versterken en het vertrouwen in de sector herstellen. Daarom heeft zij de Woonagenda en de Vernieuwingsagenda opgesteld. Belangrijke thema's zijn het aanjagen van de bouwproductie en de verduurzaming van het bezit. Daarnaast staan de thema's betaalbaarheid, leefbare wijken en wonen/zorg en beheersing van bedrijfslasten hoog op de agenda. Thema's die ook voor Zaam Wonen van groot belang zijn.

Zaam Wonen wil ondanks de beperkende omstandigheden onderscheidend zijn. Door de kleine schaal staan we dicht bij de huurder. We zijn verankerd in de lokale gemeenschappen, zijn toegankelijk en hechten veel waarde aan het persoonlijk contact met de huurder. Onze eerste en voornaamste uitdaging is om maatschappelijk betekenis te hebben, het richten op onze kerntaak om te voorzien in betaalbare woningen van goede kwaliteit. Daarnaast dragen we bij aan veilige en leefbare wijken en leveren we een uitstekende service aan onze huurders. We doen dit met een organisatie waar mensen zich prettig voelen en die in staat is om zich aan te passen aan steeds wisselende omstandigheden.

### Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk staan we stil bij de belangrijkste ontwikkelingen waar Zaam Wonen de komende jaren mee te maken heeft. Met aandacht voor de kansen en bedreigingen die dit oplevert. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op de identiteit van Zaam Wonen: onze missie, visie en kernwaarden. We betrekken daarbij de opvattingen van onze huurders en stakeholders. Hoofdstuk 4 behandelt de ambities en doelstellingen van Zaam Wonen op het gebied van dienstverlening, vastgoed, leefbaarheid en bedrijfsvoering. We kijken ook naar wat dat voor onze organisatie betekent.



## 2. Omgeving in beweging

In dit hoofdstuk staan we stil bij de ontwikkelingen die van invloed zijn op ons werk en onze organisatie. Onze maatschappelijke opdracht, taken en verantwoordelijkheden zijn voortdurend in beweging, met als gevolg steeds wisselende accenten in ons werk. Van de organisatie vraagt dit flexibiliteit en de vaardigheid om hier goed mee om te kunnen gaan. We kijken ook naar verwachtingen van onze belanghouders. We maken gebruik van de gesprekken die we in het kader van de fusie met onze partners hebben gevoerd. In 2017 hebben we onderzoek gedaan naar het imago en de herkenbaarheid van de kernwaarden en we beschikken over twee actuele visitatierapporten.

### Demografie en woningmarkt

Uit de meeste recente cijfers van E'til/Progneff (2017) blijkt dat de bevolkingskrimp in Limburg minder snel gaat dan een aantal jaren geleden werd voorzien. Desondanks neemt het aantal inwoners verder af. Het inwoneraantal in de Westelijke Mijnstreek daalt, met uitzondering van Parkstad, zelfs sneller dan in andere Limburgse regio's.

De krimp van de bevolking gaat gepaard met ontgroening en vergrijzing. In alle leeftijdsklassen tot 60 jaar vindt de komende jaren een daling plaats. De categorie 80 jaar en ouder kent de sterkste toename. In de regio's in Zuid-Limburg groeit de woningbehoefte niet of nauwelijks. In de periode 2017-2050 neemt de woningvoorraadbehoefte in de Westelijke Mijnstreek met ongeveer 17% af. Daarbij komt dat er een behoefte is aan een ander type woningen. Ouderen worden vitaler en hebben relatief meer koopkracht. Er is in de regio een overschot aan goedkope woningen en grondgebonden woningen. Er ontstaat echter een tekort aan huurwoningen boven de aftoppingsgrens en een tekort aan appartementen/nultreden-woningen.

De komende jaren vindt er een omslagpunt plaats in de huishoudontwikkeling in onze regio. Waar de huishoudensontwikkeling eerst toenam, gaat deze vanaf 2020 structureel afnemen. Bij onze regio zal dit wederom (op regio Parkstad na) het hardst treffen. Het aantal mensen dat alleen woont, neemt verder toe. De grootste groei vindt plaats bij oudere eenpersoonshuishoudens.

### Kansen en bedreigingen

Ondanks de bevolkingskrimp zien we nog geen teruglopende vraag naar onze woningen. Vooral eengezinswoningen blijven onverminderd populair. Bij de seniorenwoningen/-appartementen zien we al jaren een beperkte vraag, afgemeten aan het aantal reacties op vrijkomende woningen. Ouderen zijn weinig verhuisgeneigd en blijven liefst zo lang mogelijk in de vertrouwde omgeving. Verhuizing naar een verzorgingshuis is niet meer voor iedereen mogelijk. Het gevolg is dat de leeftijd van onze huurders sterk toeneemt. Dit heeft ook gevolgen voor onze dienstverlening. De oudste bewoners zijn gemiddeld minder goed thuis in het gebruik van internet en mobiele toepassingen. Dit stelt ons voor de vraag wat dit voor de digitalisering van processen betekent.

Door deelname aan het regionaal woningverdelingsstelsel Thuis in Limburg (TiL) zien we recent een toename van het aantal reacties op onze woningen. Dit biedt kansen voor de verhuurbaarheid van onze woningen. Maar we zien ook dat er meer weigeringen zijn. Het risico op huurdering door leegstand neemt daardoor toe.

Veel jongeren maken de keuze om ergens anders te gaan studeren of werken. Een deel van de jongeren blijft juist langer thuis wonen, door afschaffing van de basisbeurs en introductie van het leenstelsel. De stad heeft zoveel meer te bieden aan werk, studie en ontspanning. We zien ook dat voor jongeren die geen inkomen uit werk hebben, een zelfstandige huurwoning vaak te duur is. De

gemeente ziet hier een uitdaging voor de corporatie om ook voor deze groep (op beperkte schaal) aanbod te creëren.

Uitbreiding van het woningaanbod is zodoende niet meer aan de orde, verandering in de samenstelling wel (transformatie). Er moeten meer zorggeschikte woningen zijn en meer aanbod in de laagste huurcategorie voor woningzoekenden met een laag inkomen.

## Wonen en Zorg

Als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, de extramuralisering, wordt zorg in toenemende mate geleverd in de thuissituatie. De mogelijkheden voor verblijf in een intramurale omgeving nemen af. De veranderingen in wet- en regelgeving en meer mensen die met een (intensieve) zorgvraag thuis blijven wonen, maakten het noodzakelijk om in de regio Westelijke Mijnstreek een geactualiseerd onderzoek naar zorggeschikt wonen uit te voeren. De resultaten van dit onderzoek worden als grondlegger gebruikt bij de meerjaren prestatieafspraken.

Uit het onderzoek blijkt:

- Dat het aantal ouderen met een zorgvraag de komende jaren gestaag zal toenemen. Ruim 80 % van de zorgvragers ontvangt de zorg extramuraal.
- Binnen de groep zorgvragers neemt het aandeel kwetsbare ouderen (die een beroep doen op 24 uurs- planbare en onplanbare zorg) toe.
- De rolstoelgeschikte woningvoorraad is onvoldoende om aan de vraag te kunnen voldoen. Een oplossing zou kunnen zijn om de rollatorgeschikte woningen op te plussen naar rolstoelgeschikt. Dat is echter niet altijd mogelijk.
- Veel zorgwoningen zijn te duur voor de doelgroep. Een prijsstelling onder de eerste aftoppingsgrens (nu: € 597,-) is wenselijk.
- Het is nodig dat complexen worden aangewezen voor 24 uurs-planbare en onplanbare zorg (zogenaamd geclusterd verzorgd wonen).
- Er bestaat toenemende behoefte aan begeleid wonen (MZ/GGZ).

### Kansen en bedreigingen

Door het beleid van passend toewijzen komen huurders met een zorgvraag mogelijk in de knel. Ze willen verhuizen naar een zorggeschikte woning, maar komen daar op basis van hun inkomen niet voor in aanmerking. Zorggeschikte woningen in het hogere huursegment zijn vrijwel niet beschikbaar.

Huurders geven het signaal dat er onvoldoende, of te laat, beroep kan worden gedaan op WMO-gelden. Vaak kloppen zij dan bij de corporatie aan voor ondersteuning, die tot heden doorverwijst naar de gemeente, die hiervoor verantwoordelijk is. Gezien de veranderende doelgroep is er meer aandacht om tijdig op de wensen en behoefte van deze doelgroep in te spelen en te zorgen voor nauwe afstemming met externe partijen. Met de gemeenten is afgesproken om regelmatigere individuele vraagstukken te bespreken.

Een uitdaging is de aanpassing van de bestaande voorraad aan de behoeften van oudere bewoners. Het zorggeschikt of rolstoelgeschikt maken van woningen is vaak niet mogelijk. Zaan Wonen zal bij de transformatie van de woningvoorraad in de komende jaren voorrang moeten geven aan de uitbreiding van het zorggeschikte woningaanbod.

## Klanten veranderen

Woningcorporaties hebben te maken met een doelgroep die verandert van samenstelling. Door de passendheidseisen ligt er meer nadruk op huishoudens met een laag inkomen. Woningzoekenden met een middeninkomen vallen tussen wal en schip doordat particuliere huurwoningen te duur zijn en ze onvoldoende financiering krijgen voor de koop van een woning. Door de vergrijzing en de extramuralisering in de zorg neemt het aandeel ouderen sterk toe. De groei van het aantal een- en tweepersoonshuishoudens zet door. Er is meer vraag naar begeleid wonen (Housing Westelijke Mijnstreek). Door een veranderende samenstelling van klanten veranderen ook de behoefte en de manier waarop zij met de corporatie in contact willen staan. De een wil snel contact via telefoon of mail, de ander stelt meer prijs op persoonlijk contact. Klanten worden in het algemeen mondiger en kritischer.

### Kansen en bedreigingen

Klanten hebben hoge verwachtingen en vragen om maatwerk van Zaam Wonen. Terwijl we veel huurders steeds meer digitaal kunnen bereiken, is er ook een groep (vooral ouderen) die behoefte heeft aan persoonlijk contact via de telefoon of de balie. Om beide groepen goed te kunnen bedienen zal Zaam Wonen twee sporen moeten volgen: tijd vrij maken voor persoonlijk contact met mensen die dat op prijs stellen of niet 'digitaal actief' zijn en investeren in toepassing van nieuwe digitale diensten en technieken.

Corporaties hebben minder van doen met de middeninkomens. Zaam Wonen heeft een zeer beperkte niet-DAEB portefeuille. We zien dat huishoudens met een inkomen boven de huurtoeslaggrens nagenoeg niet bij ons terecht kunnen. In ons werkgebied is er in dit segment nauwelijks aanbod. Er zijn mogelijkheden om ons op deze groepen te gaan richten. Hoewel het een relatief kleine markt is zou differentiatie in huurprijzen/kwaliteit voor deze groep een uitkomst kunnen zijn.

Bij vastgoedontwikkeling denken we vaak aan traditionele woningen of appartementen. De veranderende woningbehoefte is reden genoeg om anders te kijken naar de vastgoedopgave. Nieuwe doelgroepen vragen om nieuwe woonvormen. Denk hierbij aan woningen met een kortere levensduur, met herbruikbare materialen en met een ander kwaliteitsniveau. Door leegstand van bijvoorbeeld scholen en kantoren ontstaan kansen om deze gebouwen in te zetten voor specifieke groepen.

## Financiën

De overheid haalt steeds meer geld op bij de woningcorporaties. Sinds 2014 hebben we te maken met de verhuurdersheffing. Zaam Wonen draagt in 2018 ruim € 1.8 mln. af. Vanaf 2019 betaalt Zaam Wonen vennootschapsbelasting (bijna € 1,2 mln.), een bedrag dat verder zal oplopen. Er is nog volop discussie over de introductie van de ATAD: het kabinet wil vanaf 2019 de renteaftrek op leningen voor alle bedrijven die vennootschapsbelasting (vpb-plichtig) moeten betalen, beperken. Daarnaast hebben we door het invoeren van het passend toewijzen de huurprijzen van een aantal woningen verlaagd. Dit heeft een negatief effect op de ontwikkeling van huurinkomsten. Dit gekoppeld aan de ambities van de overheid op het gebied van transformatie en verduurzaming/energietransitie doet een behoorlijk beroep op de (financiële) slagkracht van de organisatie.

## Kansen en bedreigingen

De belastingdruk beperkt het investeringsvolume van de corporatie, juist nu de opgave op het gebied van verduurzaming (CO2-neutraal, gasloos) en verjonging van het woningbezit concreet wordt en ons voor grote uitgaven stelt. Ook onze stakeholders verwachten hier grote stappen van ons die worden opgenomen in de prestatieafspraken. Voor ons ligt de taak om inzicht te geven in de financiële (on)mogelijkheden om doelen/ambities te bereiken.

Een onzekere factor zijn de ontwikkelingen rondom de huurtoeslag. Verdere bezuiniging zou inhouden dat het betaalbaarheidsvraagstuk nog prominenter wordt. De druk op de corporatie om de huren te matigen zal toenemen, waar de investeringsruimte aanzienlijk wordt beperkt.

De stakeholders verwachten dat we onze gezonde financiële positie gebruiken om te investeren in vernieuwing van de woningvoorraad en de kwaliteit van de woonomgeving.

### Continu veranderende organisatie

De wereld om ons heen verandert snel en stelt hoge eisen aan de woningcorporaties. Om haar rol goed te kunnen vervullen moet de organisatie alert en wendbaar zijn. Dit wil zeggen dat we oog hebben voor de veranderingen om ons heen en dit weten te vertalen naar het scholingsprogramma voor onze medewerkers. De organisatie moet kwalitatief en kwantitatief passen bij de opgave.

## Kansen en bedreigingen

De organisatie zal flexibel moeten zijn en ruimte bieden voor leren en ontwikkelen om mee te gaan in de veranderende omgeving. De verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling ligt primair bij de medewerkers zelf. Zaam Wonen kan faciliteren en stimuleren door met iedereen afzonderlijk afspraken te maken.

De cultuur binnen Zaam Wonen moet open zijn zodat er zowel in- als extern verbindingen gelegd kunnen worden. Medewerkers durven elkaar aan te spreken, tonen lef en gaan respectvol met elkaar om.

### Digitalisering

Ook in onze sector wordt steeds meer gebruik gemaakt van digitale technieken, een ontwikkeling die verder door zal zetten. Digitalisering beïnvloedt onze manier van werken, maar heeft ook invloed op de relatie met klanten en stakeholders. Digitalisering biedt mogelijkheden om beter en goedkoper te werken en huurders beter te bedienen. Denk bijvoorbeeld aan de inrichting van een huurdersportaal waarbij huurders zelf hun gegevens kunnen inzien en bewerken. Interne werkzaamheden kunnen verder geautomatiseerd worden, waardoor er tijd vrijkomt voor andere taken.

In 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming ingegaan. Huurders en medewerkers hebben meer rechten omtrent hun privacy en hier moeten onze systemen en werkprocessen op ingericht zijn. Ook wordt de corporatie zo meer afhankelijk van de functionaliteiten die ICT biedt. Daarnaast worden digitalisering en uitwisselen van informatie met andere corporaties en toezichthouders via digitale platformen belangrijker. Het gebruik van 'big data' staat nog in de kinderschoenen. Standard Business Reporting is in opkomst.



## Kansen en bedreigingen

E-dienstverlening kan bijdragen aan het inzetten van nieuwe manieren om de klant te bedienen. Denk hierbij aan een huurdersportaal of het gebruik van slimme formulieren en/of apps, waarbij een huurder zijn eigen gegevens actueel houdt. Dit kan de organisatie veel tijdwinst opleveren. We maken nog te weinig gebruik van alle data die we in verschillende werkprocessen genereren. Het combineren van gegevens kan veel meer dan nu inzichten opleveren die we in ons beleid kunnen gebruiken.

Tegenover de digitalisering staat de behoefte aan persoonlijk contact. Veel klanten stellen persoonlijk contact op prijs, zeker de oudere en kwetsbare huurders. ZaaM Wonen wil waarborgen dat er in de organisatie voldoende tijd beschikbaar is voor direct contact, hetzij op het kantoor, hetzij bij de bewoner thuis.

### **Vastgoed en verduurzaming**

Wij werken in een regio waar de bevolking de komende jaren zal krimpen. De woningvoorraad zal moeten meebewegen met de afnemende (en veranderende) vraag. De structuurvisie Zuid-Limburg geeft nagenoeg geen ruimte voor uitbreiding van de woningvoorraad. Nieuwe woningen mogen in principe alleen bij vervanging van bestaand vastgoed, of in bijzondere situaties (hergebruik scholen, kerk, bijzondere woonconcepten).

De bevolkingsafname zien we nog niet terug in de belangstelling voor onze woningen. Daarom zijn we zuinig op ons huidige aanbod en voeren we een terughoudend verkoopbeleid. Dit is in lijn met de opvattingen van gemeenten. Door de verkoop van huurwoningen neemt het aanbod aan betaalbare huurwoningen af. Maar er is nog een ander effect. Vaak worden de oudere woningen van mindere kwaliteit en met een laag energielabel verkocht. Veel eigenaren hebben niet de middelen om te woningen naar een hoger kwaliteitsniveau te tillen. Een deel van de woningen in een wijk behoudt daarom een kwaliteitsachterstand. Dat is om meerdere redenen niet wenselijk. ZaaM Wonen kan deze problematiek voorkomen door ook woningen die op de verkooplijst staan mee te nemen in het renovatie- en verduurzamingsprogramma.

De woningcorporaties worden aangesproken op hun verantwoordelijkheid bij de energietransitie. Van corporaties wordt verwacht dat zij het initiatief nemen. Regering en koepelorganisatie hebben begrippen als energieneutraal, CO<sub>2</sub>-neutraal en gasloos omarmd. Dit stelt ons de komende jaren voor nieuwe uitdagingen.

## Kansen en bedreigingen

Door het werken met de CO<sub>2</sub>-routekaart van Aedes hebben we inzicht in de opgaven voor de komende jaren. De uitkomsten kunnen we gebruiken bij het aanpassen van het portefeuillebeleid om zo invulling te geven aan de gevraagde verduurzaming van het woningbezit. De verduurzamingsopgave dwingt ons om fundamentele na te denken over de toekomst van ons vastgoed.

Door aankoop van woningen in gebieden waar sloop/nieuwbouw plaats moet vinden kunnen we een transitie inzetten. Daarnaast kunnen we mogelijk, in samenwerking met externe partijen, woningen aan eigenaren aanbieden met een renovatie- en/of verduurzamingspakket.

Stakeholders verwachten dat ZaaM Wonen de (vastgoed-)ambities helder neerzet en uitdraagt. Het is van belang dat we onze plannen in een vroeg stadium met stakeholders bespreken.

## Leefbare wijken

Onze inspanningen bij het bevorderen van de leefbaarheid zijn sterk ingekaderd door de Woningwet. Feitelijk zijn alleen fysieke maatregelen toegestaan in de directe omgeving van onze huurwoningen, naast de bewonersgerichte aanpak van overlast en problematisch gedrag. Door deelname aan DOP's (dorpontwikkelingsprogramma's) zijn wij bekend met wat er speelt binnen de dorpen en is Zaam Wonen een actieve partner bij het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving. Onze stakeholders waarderen een actieve houding op het gebied van leefbaarheid.

De regels voor het passend toewijzen van woningen hebben tot gevolg dat er grotere concentraties van bewoners met een laag inkomen ontstaan. Vanuit leefbaarheidsoogpunt is dit geen goede ontwikkeling. Van Zaam Wonen vraagt dit om waakzaamheid en tijdige afstemming met de stakeholders.

## Kansen en bedreigingen

Zaam Wonen wil een actieve rol vervullen in de DOP's in de gemeente Stein en de wijkgerichte aanpak in Sittard-Geleen. Samen optrekken met bewoners en onze partners. De verwachtingen ten aanzien van de rol van de woningcorporaties zijn vaak hooggespannen. Het is belangrijk dat we duidelijk zijn over onze mogelijkheden en beperkingen.

## Toekomstvisie gemeente Stein

De gemeente Stein is voor Zaam Wonen een belangrijke samenwerkingspartner. Niet alleen op het gebied van de leefbaarheid, maar ook bij tal van andere uitdagingen op het gebied van wonen. Eerder dit jaar presenteerde de gemeente haar strategische toekomstvisie 2018-2022. Juist vanwege de nauwe samenwerkingsrelatie is deze visie ook voor Zaam Wonen van groot belang.

De gemeente Stein legt in haar toekomstvisie veel nadruk op de kwaliteit van het woonklimaat. In de kernwaarden 'sociale en vitale kernen' en 'een duurzame leefomgeving' zien we dit terug.

We zien in de toekomstvisie veel parallellen met onze visie: behoud van het dorpse karakter in een verstedelijkte omgeving, werken aan een duurzame leefomgeving en ruimte geven aan de eigen verantwoordelijkheid van inwoners. Door de gedeelde visie ligt er een stevig fundament onder de samenwerking tussen de gemeente en Zaam Wonen. Buiten de DOP's zijn dat de samenwerking bij de ontwikkeling van wijkvisies, bij projecten en bij de energietransitie (het Groene Net).

### 3. Hier staan wij voor

#### Onze missie en visie

Zaam Wonen is een vastgoedonderneming met een maatschappelijk doel: we bieden passende huisvesting aan mensen die daar niet (voldoende) zelf in kunnen voorzien. We werken samen met onze partners aan een prettige en veilige woonomgeving in wijken en buurten waar onze huurders wonen.

We zetten ons in voor de (groeierende groep) kwetsbare bewoners en bieden hierbij maatwerk. Wij vinden dat onze huurders de ruimte moeten krijgen om eigen keuzes te maken en verantwoordelijkheid te dragen.

Wij willen onze huurders een thuis bieden. Een plek waar je jezelf kunt zijn, waar je veilig en vertrouwd bent en waar je je als mens verder kunt ontwikkelen. Wij voelen ons medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van de directe omgeving van onze huurwoningen. De vraagstukken die van invloed zijn op de woonkwaliteit vragen een steeds beter en gericht samenspel en samenwerking van partijen. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en zetten onze middelen zoveel als mogelijk in goede onderlinge afstemming met de stakeholders in.

We willen ook dat medewerkers zich thuis voelen in de organisatie en zo optimaal kunnen presteren. Dit gevoel van “thuis zijn” maakt deel uit van onze identiteit.

Een gezonde financiële huishouding is een voorwaarde om onze maatschappelijke rol goed te kunnen vervullen. We zijn kostenbewust en zetten onze middelen doelmatig in. Bij investeringen willen we vooraf inzicht hebben in het financieel en maatschappelijk rendement. We zijn daarbij bereid om minder financieel rendement te accepteren als daar maatschappelijk rendement tegenover staat. Dit vraagt van ons ondernemerschap om de (maatschappelijke) opbrengsten te maximaliseren en waar mogelijk de kosten zoveel mogelijk te minimaliseren.

#### Onze kernwaarden

Zaam Wonen is een organisatie die van buiten naar binnen denkt en werkt. We nemen de maatschappelijke opgaven als uitgangspunt voor onze activiteiten en prioriteiten. We vinden het belangrijk om de wensen van onze klanten en stakeholders te kennen en deze zwaar te laten wegen bij de keuzes die we maken.

Zaam Wonen hanteert drie kernwaarden: *klantgericht*, *betrouwbaar* en *ondernemend*. De kernwaarden geven aan wie we (willen) zijn, bepalen onze identiteit en bepalen ook de (gewenste) cultuur van de organisatie. De kernwaarden zijn het ethisch kompas van onze corporatie.

Klantgericht

Betrouwbaar

Ondernemend

**Klantgericht** zijn bepaalt voor een belangrijk deel ons succes. Bij huurders en vrijwel iedere partij waarmee wij samenwerken komt klantgerichtheid als (gewenste) kernkwaliteit naar voren. Het gaat hierbij niet alleen om goed bereikbaar zijn maar ook om inlevingsvermogen en het betrekken van onze klanten bij onze plannen en projecten.

### Wij zijn klantgericht

We verdiepen ons in de klant en luisteren oprecht. Wij zijn duidelijk door eensgezind de juiste informatie op een vriendelijke en professionele manier te geven. We zijn behulpzaam door mee te denken in oplossingen, snel te handelen en afstemming te zoeken. Waar nodig leveren we maatwerk. We hebben persoonlijk contact met huurders en gaan digitaal ook met de tijd mee.

**Betrouwbaar** is voor ons het luisteren naar elkaar en duidelijk zijn in wat men van ons kan verwachten. Betrouwbaarheid hangt nauw samen met transparantie: het delen en afstemmen van informatie over actualiteiten, projecten en gewijzigd beleid. We kunnen de betrouwbaarheid verhogen door huurders meer te betrekken bij projecten en door inzicht te geven in hoe processen - zoals de afhandeling van een reparatieverzoek - verlopen. Successen mogen actiever worden gedeeld, met elkaar (intern) en naar buiten toe. Maar we zijn ook eerlijk als we zaken niet voor elkaar krijgen. We luisteren naar elkaar, spreken met elkaar, respecteren verschillen en hebben aandacht voor veiligheid in de organisatie.

### Wij zijn betrouwbaar

We durven elkaar aan te spreken, zijn eerlijk en duidelijk naar elkaar en geven fouten toe. Klanten nemen we serieus en afspraken komen we altijd na. Informatie wordt eenduidig gegeven waarbij we openheid en duidelijkheid geven over beleid en afwegingen die gemaakt worden. We maken helder wat klanten, relaties en collega's van elkaar kunnen verwachten en houden ons hieraan.

**Ondernemend** is voor ons het geven van ruimte aan de huurder voor eigen invulling van zijn woongenot, het bieden van maatwerk. Zorgen dat de woningen voldoen aan de eisen van nu. Investeren in energiezuinigheid. Tijdige vernieuwing van de woningvoorraad. Ondernemen is alert zijn op mogelijkheden om te verdienen of juist te besparen. Durven te experimenteren en niet bang zijn om fouten te maken. Maar wel met een goed zicht op de risico's.

Zaam Wonen wil niet afwachtend zijn, maar proactief omgaan met externe ontwikkelingen. Samenwerking zoeken met andere partijen, waarbij we duidelijk zijn over onze rol en verantwoordelijkheid. Bij een ondernemende corporatie hoort ook een betere profilering en duidelijk zijn over onze inzet en bereikte resultaten.

### Wij zijn ondernemend

Wij wachten niet af maar nemen initiatief waarbij we met de blik naar buiten gericht inspelen op marktontwikkelingen en openstaan voor nieuwe ideeën. We staan open voor vernieuwing, verbinding en zijn resultaatgericht. Hierbij gaan we uit van de mogelijkheden die we hebben. We koppelen inspanningen en resultaten terug.

## Herkenbaarheid van onze kernwaarden

Eind 2017 hebben we onderzocht of de huurders, stakeholders en medewerkers onze kernwaarden herkennen: sluit de identiteit die wij willen hebben aan bij het beeld dat huurders en partners van ons hebben?

### De huurders

Huurders zien in Zaam Wonen een betrouwbare en klantvriendelijke corporatie. Een ondernemende corporatie is volgens de huurders vooral actief in het uitvoeren van onderhoud, woningverbetering en nieuwbouw. Wij vinden zelf dat ondernemend eerder te maken heeft met een actieve en innovatieve houding, een bereidheid om verantwoorde risico's te nemen. Onze uitdaging is om beide invalshoeken te combineren: primair te zorgen voor een goed lopend onderhoudsproces en bieden van een woning zonder gebreken en met een kwaliteitsniveau dat past bij de eisen van nu. Maar tegelijk ook openstaan voor vernieuwing en toepassing van innovaties.

### De stakeholders

Beide corporaties (voorheen Woningbeheer Born-Grevenbicht en Maaskant Wonen) hebben een positief imago onder de belanghouders. Op vrijwel alle onderdelen wordt boven het gemiddelde gescoord. Toch zijn er aandachtspunten en verschillen tussen de corporaties. Een deel van de stakeholders zegt bijvoorbeeld dat ze niet voldoende op de hoogte worden gehouden van wat er speelt binnen de organisatie en weet niet of de corporatie efficiënt werkt. Anderzijds wordt samenwerking en financiële doelmatigheid als positief onderscheidend gezien. De stakeholders zien bij transparantie en lokale betrokkenheid de grootste ontwikkelingsmogelijkheid. Voor ons is het zodoende belangrijk om snel, adequaat en duidelijk te communiceren en de belanghouders op de hoogte houden en te betrekken bij onze plannen en beleid. Zoals eerder aangegeven wordt leefbaarheid, door invoering van de Woningwet, niet meer gezien als kerntaak van de corporatie. Stakeholders zien voor de corporatie wel een rol in veiligheid en zichtbaarheid in de wijk en zijn van mening dat leefbaarheid wel een kerntaak zou moeten zijn. Als tip geven de stakeholders mee dat we moeten blijven luisteren naar de wensen van de huurders en dat schaalvergroting niet mag leiden tot vervreemding van de huurder. Ook het zorgen voor levensloopbestendige en duurzame woningen vraagt aandacht.

## 4. Onze ambities en doelen

### Klantgerichte dienstverlening

#### Dit is ons doel

Zaam Wonen hecht veel waarde aan de kwaliteit van de dienstverlening. We willen graag weten wie onze klanten zijn, wat ze van ons verwachten en hoe ze willen wonen. In ons beleid en klantbenadering spelen we hierop in.

Veel klanten vinden een goed onderhouden woning het allerbelangrijkst. We zorgen daarom voor voldoende middelen en bevorderen dat de onderhoudsprocessen vlot verlopen. We willen een hoge klanttevredenheid behalen (score 8 of hoger in KWH). Systemen en procedures zijn ondersteunend bij onze werkzaamheden. Digitalisering zetten we verder door maar persoonlijk contact vinden we minstens zo belangrijk. We gaan zorgvuldig om met vertrouwelijke informatie. Persoonsgegevens zijn bij Zaam Wonen goed beveiligd.

#### Zo bereiken we ons doel

Onze medewerkers beschikken over een servicegerichte professionele werkhouding en tonen oprechte betrokkenheid. Zij werken vanuit duidelijke kaders (klantvisie en beleid) en zijn consequent in de toepassing, maar zijn ook in staat om maatwerk te bieden in bijzondere situaties.

We staan in verbinding met onze huurders. We communiceren op een begrijpelijke manier en medewerkers hanteren een klantgerichte schrijfstijl. We nemen initiatief om de huurdersparticipatie te vergroten, bijvoorbeeld door inzet van klantenpanels en het organiseren van informatiebijeenkomsten.

We werken onze digitale dienstverlening verder uit maar blijven oog hebben voor klanten die de voorkeur geven aan persoonlijk contact. We zijn goed bereikbaar en bezoeken de huurder thuis wanneer dit de voorkeur heeft.

Onze snelheid van handelen (en reageren) wordt aangepast op de verwachtingen van de klant. Door de inzet van elektronische dienstverlening kunnen we meer snelheid en efficiency ontwikkelen. Medewerkers hebben of ontwikkelen de vaardigheden die nodig zijn om met deze verandering mee te gaan.

Onze medewerkers zijn zich ervan bewust dat ze vaak met vertrouwelijke persoonsgegevens van doen hebben. Wat vertrouwelijk is, blijft vertrouwelijk. We voldoen daarom aan de vereisten van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

#### Wat zeggen huurders in 2022 tegen ons?

**“Ik blijf eenvoudig op de hoogte van nieuws en Informatie over Zaam Wonen. Verder heb ik niet vaak contact met ze. Maar als ik een vraag heb, dan helpen ze mij goed en op een manier die voor mij prettig is.”**

## Digitalisering

### Dit is ons doel

We beschouwen de digitalisering als een niet te stoppen ontwikkeling. Nieuwe systemen en technieken komen beschikbaar, waar we niet aan voorbij kunnen gaan. Toepassingen die niet alleen de bedrijfsprocessen raken en beïnvloeden, maar ook de relatie met klanten en stakeholders. Nieuwe technieken en inzichten dwingen ons om te blijven bewegen en processen te optimaliseren. We zetten nieuwe digitale toepassingen in om efficiënter te werken en huurders beter te kunnen bedienen. Denk bijvoorbeeld aan de inrichting van een huurdersportaal waarbij huurders zelf hun gegevens kunnen inzien en bewerken. De tijdswinst die we hiermee boeken, kunnen we inzetten om andere taken uit te voeren. In een organisatie van beperkte omvang leidt automatisering zelden tot personele besparingen.



### Zo bereiken we ons doel

Zaam Wonen wil doorgaan op de ingeslagen weg. Dat wil zeggen dat we doorgaan met digitalisering en automatisering, waarbij we ons focussen op 'bewezen' technieken die aansluiten op de wensen en behoeften van klanten en medewerkers. Zo willen we op kort termijn starten met het gebruik van een 'inspectie-app', waarmee gegevens van huurders en woningen veel gemakkelijker kunnen worden verwerkt. Ook in de facturenstroom is nog winst te behalen.

In de klantgerichte processen volgen we een tweesporenbeleid. Persoonlijk contact blijft geborgd voor mensen die hier behoefte aan hebben, of niet anders kunnen. Digitale communicatie is er voor klanten die daarmee om kunnen gaan en/of dat liever hebben.

Digitalisering stelt eisen aan het kennisniveau van onze medewerkers. Waar nodig volgen we extra trainingen zodat we ons vertrouwd voelen met digitale dienstverlening. Het op peil houden van kennis is ook noodzakelijk om de meerwaarde van nieuwe toepassingen goed te kunnen afwegen.

We verwachten dat het investeringsvolume op ICT-gebied de komende jaren verder zal stijgen. Het gaat dan om automatisering van routinematige werkzaamheden en toepassingen op het gebied van databeheer. Eind 2018 starten we met het inrichten van Map Gallery, een systeem waarmee we gegevens op kaart kunnen presenteren. Met Map Gallery wordt ook de uitwisseling van gegevens met andere gebruikers in de regio (gemeenten en woningcorporaties) mogelijk.

### Wat zeggen huurders in 2022 tegen ons?

**“Bij Zaam Wonen kan ik 24-7 terecht met mijn vragen. Mijn gegevens kan ik zelf inzien en aanpassen. Dit geeft me een veilig gevoel.”**

## Genoeg, passende en betaalbare woningen

### Dit is ons doel

Zaam Wonen richt zich in de eerste plaats op de sociale doelgroep. Voor deze groep dienen er voldoende betaalbare woningen beschikbaar te zijn. Zo heeft 85% van onze woningen een huurprijs tot de eerste aftoppingsgrens en 95% tot de tweede.

Het huurbeleid is het belangrijkste instrument om de betaalbaarheid veilig te stellen. Maar het huurbeleid is ook een belangrijke pijler onder een gezond bedrijfsmodel. Met het op niveau houden van de huuropbrengsten kunnen we ook op langere termijn voldoen aan onze investeringsopgave. Omdat de belastingdruk in onze sector toeneemt, ontstaat er meer spanning tussen het streven naar betaalbaarheid en financiële continuïteit.

Zaam Wonen kent de markt (klantgroepen en woningbehoefte) en weet deze kennis te vertalen in de portefeuillestrategie en maatregelen per complex.

We zien dat er steeds meer mensen zijn met specifieke woonwensen. Ook voor deze groepen moeten er passende woningen zijn. De schaarse kansen om bijzondere woonvormen te ontwikkelen willen we benutten. We zoeken daarbij naar een goed evenwicht tussen financieel en maatschappelijk rendement. Een zorgvuldige risicobeoordeling maakt deel uit van de afweging.

### Zo bereiken we ons doel

We verzamelen periodiek gegevens van klant en markt en vertalen deze systematisch in het portefeuillebeleid (beleidsrichtlijn).

We voeren een gematigd (inflatievolgend) huurbeleid, maar benutten ook de aanwezige verdien capaciteit. We bewaken de prijs-kwaliteitverhouding en de bereikbaarheid van het woningaanbod voor verschillende groepen. Dit is in ons huurbeleid van 2018 vastgesteld. We voeren een gematigd verkoopbeleid, waarbij alleen bij uitzondering woningen worden verkocht.

Op de middellange termijn (2020-2040) staan wij voor een transformatie-opgave. Kijkend naar de ontwikkelingen aan de vraagkant, dan zien we dat de huurders steeds ouder worden, de huishoudens steeds kleiner en het inkomen steeds lager. Dit leidt tot meer vraag naar appartementen en levensloopbestendige woningen en een grote druk op de betaalbaarheid. Over een aantal jaren zal een overschot aan eengezinswoningen ontstaan. De vraag naar woningen waar zorg geleverd kan worden neemt echter toe. We zien ook een grotere differentiatie in woonwensen ontstaan. In kwantitatief opzicht voorzien we een lichte groei (d.w.z. 5-10 %) in de vraag naar sociale huurwoningen. Er zal meer behoefte bestaan aan woningen op locaties dichtbij voorzieningen. De vraag naar woningen in de kleinere kernen en perifere locaties zal afnemen. De behoefte aan zorggeschikte woningen zal decentraal (per wijk) gestalte moeten krijgen. Wij blijven continu sturen op deze ontwikkelingen en verwerken dit in ons portefeuillebeleid.

Voor ons ligt er de uitdaging om 'andere' woonvormen voor huishoudens met 'andere' woonwensen toe te voegen. Hierbij kijken we ook naar bijzondere woonvormen zoals leegstaande schoolgebouwen. We zijn een voorstander van hergebruik van bestaande gebouwen, maar kijken hierbij ook naar investeringsniveau en exploitatierisico's. Hierin trekken we op samen met onze stakeholders. Zaam Wonen is terughoudend bij het vervullen van een grotere rol in het beheer van woonwagens en standplaatsen. Beheervraagstukken vragen veel van de organisatie.

We constateren dat mensen met een middeninkomen door de passendheidsregels niet meer bij de corporatie terecht kunnen. Omdat er in ons werkgebied weinig (middel-)dure huurwoningen staan





dreigt deze groep tussen wal en schip te vallen. Het voorzien in de woningbehoefte van de middengroepen is in de eerste plaats een taak voor de markt. Als de kans zich voordoet om niet-Daeb te realiseren, dan zullen we dit in overweging nemen. We kijken hierbij naar de feitelijke behoefte, het te behalen rendement en het risicoprofiel.

De komende jaren gaan we aan de slag met de portefeuillevisie die medio 2018 is afgerond. Het portefeuillebeleid zal worden uitgewerkt in een vastgoedstrategie per wijk (kern) en per complex, die nader wordt getoetst op haalbaarheid en wenselijkheid. Bij het uitwerken van onze plannen zoeken we nauwe afstemming met de transformatievisie van de gemeenten.

De belangrijkste hoofdlijnen van het nieuwe portefeuillebeleid van Zaam Wonen zijn:

- Aanpak van woningen die vóór 1970 gebouwd zijn (vooral sloop-nieuwbouw, deels ingrijpende renovatie).
- Aanpak van de woningen die zijn gebouwd tussen 1970 en 1990 (nadruk op onderhoud en verduurzaming, deels sloop-nieuwbouw).
- Onderhoud en verduurzaming van de woningen gebouwd na 1990.
- Aanpak van de versnippering van het bezit door aankoop/verkoop

#### **Wat zeggen huurders in 2022 tegen ons?**

**“Via Zaam Wonen heb ik een woning gekregen die bij me past qua uitstraling, kwaliteit en huurprijs. Als ik de huur niet kan betalen kan ik bij Zaam Wonen terecht voor hulp om te voorkomen dat dit vaker voorkomt.”**

## Duurzame en veilige woningen

### Dit is ons doel

De komende jaren willen wij de verduurzaming van ons woningbezit stevig doorzetten. Verduurzaming draagt bij aan het beheersen van de woonlasten, levert meer comfort en woongenot op en draagt bij aan beperking van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Voor de korte termijn (2021) is het behalen van een gemiddelde van label B onze doelstelling. Voor de langere termijn gaan de ambities een stuk verder, mede ingegeven door de inzet die de rijksoverheid van de corporaties verwacht (Klimaattafel Gebouwde Omgeving). De 'Routekaart CO<sub>2</sub>-neutraal' is ingevuld en er is per complex een realistisch pakket aan maatregelen bepaald. Dit levert nog niet de gevraagde CO<sub>2</sub>-neutraliteit op.

Door de onzekerheid over de toekomst van een aantal complexen vinden we het inrekenen van een grotere investeringsopgave niet realistisch. Dit geldt ook voor het doorvoeren van 'nul op de meter renovaties'. De komende jaren zal de routekaart verder aangescherpt worden in samenhang met het portefeuillebeleid en de keuze die we in een aantal woningcomplexen gaan maken voor renoveren, transformeren of slopen.

### Zo bereiken we ons doel

Voor de periode tot en met 2021 beschikken we over een Duurzaamheidsplan. Dit plan is voor de korte termijn afdoende. In 2021 hebben we ons langere termijn verduurzamingsplan beschikbaar. We hebben dan een beter zicht op de toekomst van de oudere complexen en de investeringsruimte. We kunnen dan ook beter inschatten in welk tempo en welke intensiteit we onze plannen doorzetten en wat dit vraagt van de organisatie.



Belangrijk is dat we ook op energetisch gebied blijven investeren in eigen expertise. Technische kennis en het maken van goede risico-afwegingen zijn onmisbaar bij de uitwerking van onze plannen. Waar specifieke kennis ontbreekt, maken we gebruik van externe ondersteuning.

Zaam Wonen zal bij de uitwerking van het duurzaamheidsbeleid overigens vooral 'bewezen technologie' inzetten. Experimenteren met nieuwe technieken brengt een te hoog desinvesteringsrisico met zich mee.

Naast het treffen van fysieke maatregelen is de bewustwording bij onze huurders een uitdaging. Wij gaan zodoende investeren in voorlichting en bewustwording via bewonersbijeenkomsten, huisbezoeken en communicatie over succesvolle projecten. We zetten huurders hierdoor in beweging.

Als organisatie geven we het goede voorbeeld door inzet van duurzame materialen, het plaatsen van zonnepanelen en duurzame verlichting.

### Wat zeggen huurders in 2022 tegen ons?

**“Zaam Wonen draagt haar steentje bij aan verduurzaming.  
Zelf let ik ook meer op hoe ik met mijn energie omga.  
Extra fijn is het dat mijn woonlasten  
hierdoor afnemen.”**

## Leefbaarheid en participatie

### Dit is ons doel

Wij willen bevorderen dat mensen prettig wonen in aantrekkelijke en veilige wijken. We zien leefbaarheid als een kerntaak van de corporatie. Vaak wordt onderscheid gemaakt in fysieke en sociale aspecten van leefbaarheid. Zaam Wonen vindt beide aspecten even belangrijk, hoewel de wetgever beperkingen oplegt ten aanzien van onze inzet om het sociale (en economische) klimaat te verbeteren. Zaam Wonen vindt de inbreng van bewoners belangrijk. Zowel bij de ontwikkeling van plannen en beleid, als bij het dagelijks beheer van de woonomgeving. Daarom investeren we in de relatie met bewoners en de huurdersorganisaties. We hechten veel waarde aan de mening en inzet van de huurders.



### Zo bereiken we ons doel

Werken aan leefbare buurten en wijken kunnen we niet alleen. Samenwerking met de gemeenten en onze partners op het gebied van welzijn, zorg en veiligheid is noodzakelijk. Partijen hebben vaak hoge verwachtingen van de inzet van de corporatie. Maar niet altijd is er het besef dat we een groot aantal zaken niet (meer) mogen doen. Dat houdt in dat wij onze taken en verantwoordelijkheden duidelijker moeten afbakenen en vooraf helderheid moeten geven over wat partijen van ons kunnen verwachten. Bij de aanpak van vraagstukken kan het voorkomen dat we tegen de grenzen van onze bevoegdheden aanlopen. Wanneer de oplossing van een vraagstuk daarom vraagt, maken we onze inzet op het niveau van de toezichthouders bespreekbaar.

Bewoners kunnen en moeten zelf bijdragen aan de kwaliteit van hun woonomgeving. Wij gaan de inzet van bewoners stimuleren. Dit doen we door een actieve deelname aan de dorppontontwikkelingsprogramma's (DOP's) in de gemeente Stein en het wijkgericht werken in de gemeente Sittard-Geleen. We voeren regelmatig overleg met bewoners en betrekken ze bij onze plannen.

Ter ondersteuning van bewonersinitiatieven beschikken we over een leefbaarheidsfonds. In wijken waar wij een dominante positie hebben, pakken we een proactieve rol, bijvoorbeeld bij het verbeteren van de afstemming met plannen van de gemeente.

Wij gaan zorgvuldig om met de toewijzing van woningen binnen de verplichte inkomensgrenzen en bevorderen dat er een gemêleerde samenstelling van bewoners ontstaat. We gebruiken hierbij onze beperkte sturingsmogelijkheden, vooral via het hanteren van voorwaarden bij de woningtoewijzing (leeftijd en omvang van het huishouden). Daarnaast nemen we onze verantwoordelijkheid bij het huisvesten van bijzondere doelgroepen (begeleid wonen, statushouders) en de uitdagingen op het gebied van sociaal beheer. Hierbij zoeken we actief afstemming met onze maatschappelijke partners.

Bij de aanpak van overlast leggen we de nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van bewoners. Bewoners zijn zelf verantwoordelijk voor de aanpak van overlast en dienen met elkaar in gesprek te gaan. Wanneer bewoners er echt niet uitkomen, kan de corporatie worden ingeschakeld. Wij zullen, mogelijk samen met maatschappelijke partners, onze verantwoordelijkheid pakken.

Een afzonderlijk vraagstuk is de participatie van bewoners. We beschikken over twee huurdersbelangenverenigingen (HBV Maaskant en HBV WBG), waarmee de corporatie regelmatig overleg voert. Een terugkerend vraagstuk is de continuïteit van beide organisaties. Er is onder huurders niet of nauwelijks belangstelling om actief mee te doen. Voor de korte termijn kan het samengaan van beide HBV's een oplossing bieden. Zaam Wonen wil een fusie tussen beide HBV's

bevorderen en ondersteunen. Daarnaast gaan we andere vormen van bewonersraadpleging inzetten. Via panels worden bewoners ingezet om te participeren in beleid.

### Wat zeggen huurders in 2022 tegen ons?

“Samen met Zaam Wonen hebben we ons ingezet om prettig te wonen in deze aantrekkelijke en veilige wijk.”

## Financiën op orde en risico's in beeld

### Dit is ons doel

Om haar maatschappelijke opgave te kunnen realiseren, moeten wij beschikken over voldoende financiële middelen. Maar het bedrijfsmodel van woningcorporaties staat onder druk. De belastingdruk neemt toe, de huurprijsontwikkeling wordt afgeremd door inkomenspositie van onze doelgroep. De woningvoorraad veroudert en vraagt om ingrijpende vernieuwing. De verduurzamingsopgave stelt nieuwe uitdagingen aan de sector. Daar staat tegenover dat de rentelast de komende jaren verder zal dalen.

We zijn financieel gezond en onze uitgangssituatie is goed, afgemeten aan de vermogens- en kasstroomkengetallen. Dit is vooral te danken aan een zorgvuldig financieel beleid, waarbij we risicovolle investeringen hebben vermeden en steeds met twee benen op de grond zijn blijven staan. Ook het meerjarenperspectief is goed, zij het dat de investeringsopgave voor de middellange termijn nog niet in de volle breedte bekend is en is doorgerekend. Hierin kunnen en moeten we nog een stap zetten, op het moment dat we de vastgoedopgave scherper in beeld hebben.

Wij willen onze gunstige financiële positie de komende jaren handhaven. Dit wil zeggen dat onze kengetallen zich ruim boven de vereisten van Autoriteit en Waarborgfonds bevinden. Het is geen doel op zich om hoog te scoren op de Aedes Benchmark. Eigen beleid, ambities en de maatschappelijke vraagstukken die zich de komende jaren aandienen zijn leidend.



### Zo bereiken we ons doel

De realisatie van maatschappelijke opgaven stellen we voorop. Het behalen van een betere financiële positie is geen op zichzelf staand doel. De doelstellingen van het financiële beleid en beheer zijn ondersteunend aan de realisatie van de volkshuisvestelijke doelstellingen en de financiële continuïteit.

Op de middellange termijn staat de corporatie voor grote investeringen, gericht op vernieuwing (deels door sloop) en verduurzaming van de woningvoorraad. Het is belangrijk de financiële gevolgen vooraf goed in beeld te brengen. Bij afzonderlijke projecten is het zaak om inzicht te bieden in het financieel en maatschappelijk rendement, zodat een goede afweging gemaakt kan worden. We accepteren een laag financieel rendement wanneer daar een maatschappelijk belang tegenover staat. In het

Investeringsstatuut staan de kaders voor investeringen en de afweging tussen de financiële en maatschappelijke invalshoek vermeld.

Onze maatschappelijke oriëntatie dient hand in hand te gaan met ondernemerschap. We maken gebruik van de mogelijkheden om onze inkomsten te verhogen en kosten te verlagen. De financiële ruimte die het huurbeleid ons nog biedt, benutten we. We hanteren een zorgvuldig treasurybeleid en monitoren de kasstromen.

We houden kostenbeheersing in het onderhoud door afspraken binnen de ketensamenwerking dagelijks onderhoud, door zorgvuldige aanbesteding en slimme inkoop. We blijven in control door actief te sturen op de kosten en weten bij te sturen indien nodig.

Aan de hand van de Indicatie Bestedingsruimte Woningcorporaties van de Autoriteit Woningcorporaties geven we gemeenten en huurders beter inzicht in de financiële mogelijkheden van onze corporatie. Aan de IBW is een rekentool gekoppeld waarmee de inzet van middelen en de gevolgen voor de kengetallen kunnen worden gesimuleerd. Wij gaan deze tool inzetten om de gevolgen van bepaalde keuzes (investeringen in nieuwbouw, renovatie, huurprijsaanpassing) voor de kengetallen beter in beeld te krijgen.

We vinden het belangrijk om de risico's en omstandigheden die de realisatie van onze doelen in de weg staan te kennen. Risicobewustzijn is een eerste en noodzakelijke stap op weg naar risicobeheersing. We ontwikkelen en werken het 'management control framework' verder uit. Een systeem voor risicomangement maakt hier deel van uit.

#### **Wat zeggen huurders in 2022 tegen ons?**

**“Ik zie Zaam Wonen oudere huurwoningen opknappen waardoor de buurt een stuk mooier uitziet. Ze informeren mij goed over de projecten die ze uitvoeren en waar het geld aan wordt uitgegeven.”**

## Organisatie in ontwikkeling

### Dit is ons doel

In een tijd waarin veranderingen in de sector zich in hoog tempo opvolgen worden hoge eisen gesteld aan de organisatie. Van ons wordt verwacht dat we wendbaar en flexibel zijn en beschikken over kennis en kunde die steeds up-to-date zijn.

We willen een professionele organisatie zijn, die in staat is om in te spelen op veranderingen in de sector, nieuwe wet- en regelgeving, ontwikkelingen op de woningmarkt en kan voldoen aan de verwachtingen van huurders en netwerkpartners. Belangrijke vaardigheden die voor alle medewerkers gelden zijn klantgerichtheid, integriteit en een houding die gericht is op samenwerking.

Zaam Wonen wil een betrouwbare werkgever zijn waar medewerkers zich veilig en vertrouwd voelen en waar ruimte geboden wordt voor persoonlijke groei. Het zijn de medewerkers die onze gezamenlijke ambities waar moeten maken. Bij hen ligt de sleutel tot het succes. Het management vervult een dienende rol. Het geeft helderheid over de strategische koers en de kaders en het faciliteert en ondersteunt zijn medewerkers in hun ontwikkeling en hun bijdrage aan onze maatschappelijke opdracht.

De ontwikkeling van medewerkers is niet vrijblijvend. Scholing en kennisontwikkeling zijn een absolute voorwaarde om als corporatie ondernemend te kunnen zijn. Voor medewerkers is het belangrijk om breed inzetbaar te zijn. Door interne of externe dynamiek kunnen functies en daarmee het toekomstperspectief veranderen. Brede inzetbaarheid is daarmee ook in het eigen belang.

### Zo bereiken we ons doel

We zorgen dat de governance op orde is, dat we beschikken over een goed onderbouwde toekomstvisie en dat we de risico's kennen en deze weten te beheersen.

Het voldoen aan wet-en regelgeving is voor Zaam Wonen vanzelfsprekend. Er kunnen zich situaties voordoen dat we tegen de grenzen van wat kan en mag aanlopen. In dat geval strijden we met open vizier en maken onze dilemma's bespreekbaar.

We investeren in het lerend vermogen van de organisatie en weten in te spelen op nieuwe ontwikkelingen en vraagstukken. Hierbij zoeken we steeds naar wegen om de dingen beter te doen. Dit houdt ook in dat er geen sprake is van stilstand, maar van voortdurend beweging. We bevorderen een procesgerichte (en niet een taakgerichte) aanpak. We investeren in de (persoonlijke) ontwikkeling en opleiding van medewerkers, stimuleren daarin ook de eigen verantwoordelijkheid en investeren in samenwerking tussen medewerkers en teams (coaching traject). Met medewerkers maken we jaarlijks afspraken over hun bijdrage en de persoonlijke ontwikkeling in ontwikkelplannen.

We willen een efficiënte en effectieve organisatie zijn met een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. We beschikken anno 2018 over 22 medewerkers. Ten opzichte van onze collega corporaties is dit met 1 fte op 140 woningen relatief laag. We moeten spiegelen of deze bezetting past bij onze ambities. We zien nu al dat beheersing van de onderhoudsprocessen meer inzet vraagt dan geraamd. Binnen enkele jaren zal de vertaling van de portefeuillevisie in plannen en projecten meer inzet vragen. De verwachting is dat versterking van de organisatie voor een langere tijd noodzakelijk zal zijn. Rondom projecten is een professionele communicatie met onze huurders belangrijk. Hierin hebben we al een organisatorische stap gezet.

**Wat zeggen medewerkers in 2022?**

**“Ik ga met een prettig gevoel naar mijn werk en vind hier genoeg uitdaging. Zaam Wonen geeft me vrijheid en ondersteunt me als ik verdere ontwikkeling nodig heb of ambieer.”**