



Zeewland

MET ELKAAR

Ondernemingsstrategie Zeewland

2016 - 2020

Versie 20 oktober 2015

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD "Met elkaar"	3
1 Omgevingsanalyse	4
1.1 Schouwen-Duiveland in vogelvlucht	4
1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen	4
1.3 Demografische ontwikkelingen	6
1.4 Rijksbeleid en Europese regelgeving	7
1.5 Provinciaal, lokaal en regionaal beleid	8
1.6 De Woningmarkt op Schouwen-Duiveland	10
1.7 Leefbaarheid	10
2 Missie, visie, kernwaarden en ambities	12
2.1 Onze missie	12
2.2 Onze visie	12
2.3 Onze kernwaarden	12
2.4 Onze belanghouders	13
2.5 Terugblik op de ambities uit vorige ondernemingsstrategie	14
2.6 Onze nieuwe ambities op een rij	15
2.7 Leeswijzer	15
3 Betaalbaar en duurzaam wonen	16
3.1 Wat zien we?	16
3.2 Wat willen we bereiken?	17
3.3. Welke concrete resultaten gaan we behalen?	17
4 Efficiënte én toegewijde dienstverlening	18
4.1 Wat zien we?	18
4.2 Wat willen we bereiken?	18
4.3. Welke concrete resultaten gaan we behalen?	19
5 Mensen maken de buurt	20
5.1 Wat zien we?	20
5.2 Wat willen we bereiken?	20
5.3. Welke concrete resultaten gaan we behalen?	21
6 Organisatie	22
6.1 Ondernemingsstrategie en organisatie	22
6.2 Governance	22
6.3 Samenwerking	23
6.4 HRM beleid	23
6.5 Informatievoorziening en ICT	23
7 Vastgoedstrategie	24
7.1 Woonmilieus	24
7.2 Woningmarkt en portefeuillestrategie	24
7.3 Huuropbrengsten en investeringen	24
7.4 Maatschappelijk vastgoed: dorpshuizen en multifunctionele centra	25
8 Financieel gezond zijn en blijven	26
8.1 Financiële continuïteit	26
8.2 Doelmatigheid	26
8.3 Risicobeheersing	27

MET ELKAAR

Handhaving en toezicht op de wetgeving

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

Handhaving en toezicht op de wetgeving

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

De handhaving van de wetgeving op de arbeidsmarkt is een belangrijke taak van de overheid. Dit wordt gedaan door de Inspectie SZW en de Inspectie SZW-AM. Deze inspecties controleren of werkgevers en werknemers aan de wetgeving voldoen. Dit kan bijvoorbeeld betreffen de loonwetgeving, de wetgeving op de arbeidsomstandigheden en de wetgeving op de arbeidsduur.

1 Omgevingsanalyse

1.1 Schouwen-Duiveland in vogelvlucht

Schouwen-Duiveland is de meest noordelijke gemeente van Zeeland en geheel omsloten door water. Door de Deltawerken en de Zeelandbrug is het eiland met de auto binnen een uur goed bereikbaar vanuit de omliggende grote steden Rotterdam, Breda en Antwerpen. Het eiland heeft veel te bieden op het gebied van natuur (water, strand, duinen, polders) en cultureel erfgoed (monumenten).

Het is een echt vakantie-eiland, bijna 11.000 woningen zijn bestemd voor het ontvangen van gasten. Dit is bijna de helft van alle recreatiewoningen in Zeeland. Schouwen-Duiveland is de gemeente met verreweg de meeste recreatiewoningen in Nederland, die vooral in het kustgedeelte van het eiland te vinden zijn.

De gemeente Schouwen-Duiveland legt in haar toekomstvisie ook de nadruk op het verder ontwikkelen van het eiland als de ideale plaats om te genieten van natuur, recreatie en cultuur. Met meer dan drie miljoen toeristische overnachtingen is Schouwen-Duiveland een geliefd vakantie-eiland, waarbij het water en het strand de belangrijkste bronnen en drijfveren zijn achter economische ontwikkelingen en kansen. De aanwezigheid van zoveel gasten op het eiland vergroot het draagvlak voor een aantal voorzieningen zoals winkels en restaurants.

In zeventien kernen wonen ruim 33.000 inwoners, waarvan een derde deel in het stadje Zierikzee. Het aantal woningen op het eiland voor permanente bewoning bedraagt 16.700. In Zierikzee bezit Zeeuwsland 38 procent van de woningen, in de andere kernen ligt dat tussen de 12 en 28 procent. De gemiddelde woningwaarde is de laatste vier jaar gedaald van € 251.000 naar € 229.000.

1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

Nederland herstelt langzaam van een langdurige economische crisis die is ingezet in 2008. De woningmarkt en de woningbouwsector hebben het zwaar te verduren gehad gedurende deze jaren. Woningprijzen kelderden, de bouw kwam tot stilstand en veel huizen kwamen 'onder water' te staan. Er lijkt nu weer enig schot in de markt te komen, maar vooral in gebieden met een stabiliserende of zelfs krimpende bevolking is het tempo in de nieuwbouw er uit. Een woning kopen is niet meer per definitie een winstgevende investering, zoals het decennia lang is geweest.

In de economische en maatschappelijke ontwikkelingen spelen steden als aanjagers en motoren van de economie een steeds belangrijkere rol. Het versterkt de trek van jongeren naar de steden. De flexibilisering van de arbeidsmarkt zorgt er tevens voor dat jongeren zich blijvend vestigen in stedelijke omgevingen waar de kans op een baan (ook voor een partner) groot is. Het is de eeuw van de stad. Schouwen-Duiveland kan daarbij haar rol als de 'tuin van de stad' versterken door het bieden van een aantrekkelijk en recreatief, verblijf- en woonklimaat in de luwte van de stad. Als Schouwen-Duiveland zich volop richt op haar kracht van wonen en verblijven in een prachtig natuur- en cultuurhistorisch landschap, vormen inwoners én bezoekers het draagvlak voor commerciële voorzieningen.

We zien om ons heen een aantal maatschappelijke veranderingen die veel invloed hebben op een woningcorporatie. Allereerst is dat de manier waarop we met informatie omgaan (digitalisering), de manier waarop we met energie omgaan (verduurzaming) en de manier waarop we met elkaar omgaan (van verzorgingsstaat naar meedoen vanuit zelfredzaamheid). Grootschaligheid en uniformiteit maken meer en meer plaats voor lokaal maatwerk en samenwerking gebaseerd op kennis over een groene en circulaire economie, een schone en veilige omgeving, werkend met biologische grondstoffen.

Digitalisering

De digitalisering van de samenleving gaat in versterkt tempo door. In 2015 zijn praktisch alle Nederlandse huishoudens aangesloten op internet. Ook mobiel internet en mobiele technologie nemen een grote vlucht. Smartphones en tablets worden meer verkocht dan pc's en laptops. Intelligente en met internet verbonden persoonlijke meetapparaten zoals smartwatches worden steeds vaker gebruikt om voor mensen belangrijke zaken op het gebied van gezondheid en welzijn te monitoren. Ook komen er steeds meer mogelijkheden en praktische toepassingen van 3d-printen. Bijna driekwart van de bevolking heeft ervaring met het doen van inkopen via internet. De 24-uurs economie is een feit. Internetbedrijven leveren steeds sneller, vaak zelfs op de dag van bestelling. Hier liggen ook kansen om gebruik te gaan maken van mobiele digitale technieken bij onze klantcontacten.

Gegevens worden massaal opgeslagen en het praktisch bruikbaar maken van 'big data' is sterk in opkomst. De overheid staat steeds meer toe dat met publiek geld verzamelde data openbaar toegankelijk worden (open data). Voor corporaties zullen benchmarks op basis van de enorme hoeveelheid verzamelde en beschikbare gegevens belangrijker worden. Dit biedt voor ons en onze klanten meer mogelijkheden om de woon- en woningkwaliteit te optimaliseren.

Verduurzaming

Het gebruik van fossiele brandstoffen heeft veel nadelige gevolgen voor onze omgeving. De voorspelde rampen als gevolg van opwarming van de aarde, zeespiegelstijging en klimaatverandering hebben een transitie in gang gezet naar energiebesparing en gebruik van meer duurzame vormen van energie. De energietransitie betekent ook een belangrijke verandering van grootschalige opwekking met energiecentrales, naar meer kleinschalige opwekking. Zonnepanelen en windmolens schieten als paddenstoelen uit de grond. Aardwarmte en getijde-energie zijn erg in opkomst als duurzame bronnen. Huizen zijn daarbij steeds energie-neutrale en in de toekomst mogelijk zelfs meer en meer ook leverancier van energie. De overheid stimuleert zuinig omgaan met energie onder andere door energielabels op allerlei producten (ook huizen) verplicht te stellen. De bouwsector heeft de handschoen opgepakt en wil met moderne bouwtechnieken woningen bouwen en ook bestaande woningen ombouwen tot 'nul-op-de-meter-woningen', zo goed geïsoleerd en voorzien van moderne installaties en zonnepanelen, dat de benodigde energie voor verwarming, warm tapwater en huishoudelijk gebruik zelf opgewekt wordt.

Zelfredzaamheid

In Nederland hebben we afscheid genomen van de klassieke verzorgingsstaat. In zijn troonrede in 2013 introduceerde onze koning de participatiesamenleving. Hierdoor zijn de verhoudingen veranderd tussen burgers en overheid en vooral ook de verhoudingen tussen burgers onderling. We werken nu aan een manier van met elkaar omgaan die uitgaat van de eigen verantwoordelijkheid van mensen en de gezamenlijke kracht van burgers. Actief burgerschap betekent omzien naar elkaar. Meer werk is in handen gekomen van vrijwilligers en mantelzorgers. Dit biedt kansen voor mensen om van betekenis te zijn voor anderen maar dat gaat niet vanzelf. Als woningcorporatie hebben we vaker mensen in ons klantenbestand die problemen ervaren in hun zelfstandig bestaan. We hebben daardoor intensiever te maken met thema's als eenzaamheid, verslaving, dementie en armoede.

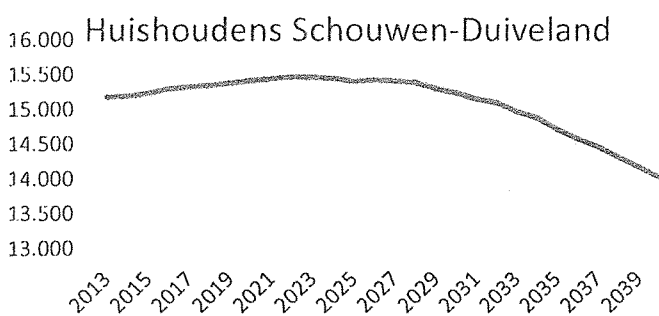
1.3 Demografische ontwikkelingen

Krimp, vergrijzing en ontgroening

De ontwikkeling van de bevolking kenmerkt zich door krimp, vergrijzing en ontgroening. Het aantal huishoudens zal de komende jaren in het teken staan van stagnerende groei, omslaand naar krimp rond 2024. Tot die tijd groeit het aantal huishoudens nog, voornamelijk door gezinsverdunding. In de nieuwste prognose is de huishoudensgroei tot 2024 neerwaarts bijgesteld naar 230. Na 2024 daalt het aantal huishoudens met 125 per jaar erg snel. Als dan geen adequaat sloopprogramma is ontwikkeld dreigt forse leegstand in de onaantrekkelijke delen van de woningvoorraad. Dit zal in belangrijke mate de aantrekkelijkheid van dorpen en buurten kunnen bepalen. Aangezien driekwart van de woningvoorraad in particuliere handen is, zal het een behoorlijke opgave zijn om de kwaliteit van de woonomgeving in die periode op peil te houden of te versterken.

Gemeenten moeten er voor zorgen dat mensen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Via de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) levert de gemeente ondersteuning, onder andere door begeleiding, dagbesteding of hulp om mantelzorgers te ontlasten. De gemeente Schouwen-Duiveland heeft daarvoor een zorgloket ingericht waar mensen aanvragen kunnen indienen voor bijvoorbeeld woonvoorzieningen of vervoervoorzieningen. Zorgleveranciers zien zich geconfronteerd met forse bezuinigingen en een verschuiving van de thuiszorg naar het sociale domein. Minder cliënten zullen hulp in het huishouden krijgen en het zullen goedkopere producten zijn met minder uren per cliënt.

Ruim 60 procent van de huishoudens van het eiland is nu al ouder dan 50 jaar. Het aandeel van deze categorie stijgt tot 2040 zelfs naar 75 procent. Door de vergrijzing zal de zorgvraag van de groep 80-plussers de komende jaren en daarmee de zorgkosten sterk toenemen. We zitten in een overgangsfase, want de groep 80-plussers die er vanaf 2025 aan gaat komen (de zogenoemde babyboomgeneratie) is qua preferenties en omvang compleet anders dan de huidige generatie ouderen. Bovendien neemt hun levensverwachting toe, 100 jarigen zijn straks niet meer uitzonderlijk. Hoe voorkomen we dat deze groep straks weer teruggaat waar men vandaan komt, naar een gemeente waar het wonen, het zorgaanbod en de voorzieningen aantrekkelijker zijn?



Samen met gemeente, zorgverleners en andere partijen als vervoerders zal het een uitdaging zijn om te komen tot een dusdanig aantrekkelijk woon- en dienstverleningsconcept, dat mensen er voor kiezen om te verhuizen naar een voor hen geschikte woning of hen in staat stelt langer zelfstandig in de huidige woning te wonen.

1.4 Rijksbeleid en Europese regelgeving

Wonen

De corporatiewereld is sterk veranderd in de afgelopen jaren. De opzet en het functioneren van het stelsel heeft politiek ter discussie gestaan en is grondig onder de loep genomen door een parlementaire enquêtecommissie. Er is een nieuwe Woningwet. Rollen en verantwoordelijkheden van partijen die met volkshuisvesting te maken zijn opnieuw bepaald. Gemeenten hebben een belangrijkere taak gekregen. De gemeentelijke woonvisie en de daarmee samenhangende prestatieafspraken met corporaties bepalen een groot deel van het speelveld voor sociale verhuurders. Huurdersorganisaties hebben eveneens een zwaardere stem, onder andere bij het maken van prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties. Zeeuwsland kent geen huurdersorganisatie. Bewonerscommissies en de verenigingsraad behartigen de belangen van huurders. Punt van aandacht is hoe Zeeuwsland de positie van huurders onder de nieuwe Woningwet invult. De corporaties houden zich op last van de overheid vooral met hun kerntaken bezig. In de eerste plaats het verhuren van sociale huurwoningen aan mensen met een laag inkomen. Daarnaast kunnen corporaties zich in beperkte mate en onder strikte voorwaarden bezighouden met leefbaarheid, maatschappelijk vastgoed en de modernisering van verzorgings- en verpleeghuizen (De Wieken van Eilandzorg en Cornelia van Allévo). De Woningwet regelt ook het toezicht op corporaties. Er is een integrale Autoriteit Woningcorporaties, onderdeel van de Inspectie Leefomgeving en Transport.

Bevolkingsdaling

Prognoses laten zien dat veel gebieden in Nederland te maken krijgen met bevolkingsdaling. Het Rijk maakt een onderscheid in top-krimpregio's, waar de krimp al enige tijd manifest is en er zelfs sprake is van huishoudensdaling en anticipeergebieden waar krimp nieuw is of wordt verwacht in de nabije toekomst. Het Rijk zet zich in om de gevolgen van bevolkingsdaling aan te pakken. Daarbij richt ze zich vooral op het wonen, de voorzieningen en de economie in krimpgebieden. Schouwen-Duiveland is een anticipeergebied en gemeente, provincie, corporaties, scholen, zorginstellingen, actieve bewoners en bedrijven kunnen steun krijgen bij het vinden van goede oplossingen om met krimp om te gaan. Het Rijk ondersteunt experimenten, plannen voor herinrichting van openbare ruimte, dialogotafels, bestuurlijke afstemming en kijkt of knellende regelgeving kan vervallen.

Het kabinet zet in op sterke stedelijke regio's en vitale krimpgebieden. Het bestrijden van demografische veranderingen is niet realistisch. Wereldwijd is een trek naar de stad zichtbaar. De stedelijke economieën spelen een steeds belangrijkere rol in de nationale welvaart. Tegelijkertijd concludeert het kabinet dat er in plattelandsregio's veel kansen liggen en dat stad en platteland elkaar juist kunnen versterken, bijvoorbeeld op het gebied van bedrijvigheid en toerisme.

Duurzaamheid en energie

De corporatiesector heeft met de overheid afgesproken om de CO₂ uitstoot van de woningvoorraad tussen 2008 en 2018 met 20 procent te verminderen. Hiermee levert de sector een substantiële bijdrage aan het terugdringen van het broeikas-effect. Daarnaast leiden stijgende energieprijzen tot hogere woonlasten. De corporaties kunnen door investeringen in energiebesparing een bijdrage leveren aan lagere woonlasten voor haar huurders. Hiervoor heeft de sector in 2012 een energieconvenant afgesloten met de overheid, Woonbond en Vastgoed Belang om in 2021 gemiddeld een energielabel B te bereiken. De Rijksoverheid heeft ter ondersteuning van dit beleid het woningwaardingsstelsel gewijzigd. Het komt er kort gezegd op neer dat huurwoningen met een betere energiestatus een hogere huurwaarde krijgen. Voor woningen met een slechte energiestatus geldt echter het tegenovergestelde. Woningen worden voor de berekening van de energiestatus (energie-index) op 150 punten bekeken. In de komende tijd zal een steeds verfijndere registratie van gegevens van onze woningen leiden tot een meer nauwkeurige bepaling van de werkelijke energiestatus. Voor nieuwe woningen heeft de corporatiesector in 2012 met o.a. het Rijk en Bouwend

Nederland het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw afgesloten, waarin het streven naar energieneutrale nieuwbouw in 2020 is vastgelegd.

Huurbeleid

Het huurprijsbeleid van het Rijk is gericht op de doorstroming op de woningmarkt en een beter passend aanbod. De maximale huurprijs van een huurwoning is afhankelijk van de kwaliteit van een woning zoals bepaald door het woningwaarderingstelsel. Woningen met een maximale huurprijs onder de € 711 behoren tot de sociale woningvoorraad en zijn bedoeld voor huishoudens met een inkomen tot € 34.911 (prijsspeil 1 januari 2015).

Corporaties mogen maximaal 10 procent van hun sociale woningvoorraad toewijzen aan huishoudens met een hoger inkomen. Middeninkomens dreigen daardoor tussen wal en schip te raken en zijn aangewezen op voor hen te dure huurwoningen. Voor de middeninkomens tot € 38.950 heeft het kabinet het daarom nog voor vijf jaar (tot 1 juli 2020) mogelijk gemaakt om in aanmerking te komen voor een sociale huurwoning.

Vanaf 2016 krijgen corporaties te maken met de passendheidstoets. Dit houdt in dat de corporatie minstens 95 procent van de mensen met recht op huurtoeslag een woning moet toewijzen met een huur onder de aftoppingsgrens (€ 576 of € 618). Boven deze grenzen wordt het verschil tussen basishuur en feitelijke huur nog maar gedeeltelijk door huurtoeslag gecompenseerd.

Het huurprijsbeleid is nu inflatievolgend en verhuurders mogen de huren extra verhogen met een jaarlijks te bepalen opslagpercentage voor inkomens met een midden- of hoger inkomen. Dit beleid is er op gericht om huurders met een (te) hoog inkomen voor de woning te laten doorstromen. Verhuurders kunnen daartoe inkomensgegevens opvragen bij de belastingdienst. Nadeel van deze maatregel is dat gelijke woningen grote verschillen in huurprijzen kunnen krijgen. In 2016 vervangt de huursombenadering de inkomensafhankelijke huurverhoging. Daardoor wordt een betere afstemming van prijs en kwaliteit mogelijk.

Huurwoningen met een maximale huurprijs van meer dan € 711 behoren niet tot de sociale woningvoorraad en voor deze woningen geldt geen gereguleerd huurprijsbeleid. Woningcorporaties kunnen in beperkte mate en onder marktconforme condities ook duurdere woningen verhuren. Het behoort echter niet tot hun kerntaak.

Huisvesting statushouders

De Rijksoverheid bepaalt elk half jaar hoeveel asielzoekers met een verblijfsvergunning gemeenten moeten huisvesten. Het COA verdeelt deze over de verschillende Nederlandse gemeenten. De gemeente Schouwen-Duiveland heeft met Zeeuwsland afgesproken dat Zeeuwsland voor de aan haar toegewezen statushouders voldoende woningen beschikbaar stelt. Gezien de ontwikkelingen in het Midden Oosten en Afrika is de verwachting dat de vluchtelingenstroom eerder toe dan af zal nemen. Dit stelt niet alleen eisen aan voldoende huisvesting. Veel aandacht is ook nodig voor draagvlak onder de bevolking en begeleiding van de nieuwkomers om zich met succes in onze gemeente te vestigen.

1.5 Provinciaal, lokaal en regionaal beleid

Provincie

De provincie Zeeland heeft een duidelijk woonbeleid dat gericht is op het terugdringen van overmatige nieuwbouwplannen en kwalitatieve verbetering van de bestaande woningvoorraad. De Provincie heeft daartoe met alle woningmarktregio's in Zeeland afspraken gemaakt over een voldoende en passend aanbod van woningen. Met de gemeente Schouwen-Duiveland is voor de periode 2014-2023 afgesproken dat er een beperkte kwantitatieve opgave ligt van 450 woningen. De bestaande plancapaciteit zal worden afgestemd

op deze behoefte. Volgens de nieuwe provinciale huishoudensprognose moet de gemeente die opgave nog eens sterk naar beneden bijstellen. Daarnaast is afgesproken dat vooral in het kustgebied beperkte ruimte komt voor innovatieve woonconcepten gericht op het aantrekken van vestigers.

De provincie stelt verder jaarlijks geld beschikbaar voor huizenbezitters die hun oude woning willen slopen, in blokken opknappen of samenvoegen. Particulieren kunnen tegen 1 procent rente een lening afsluiten voor aanpassingen in huis. De provincie wil voorkomen dat Zeeland een overschot krijgt aan oude woningen die niet meer aan moderne eisen voldoen. De subsidieregeling is tevens bedoeld als stimulans om de kwaliteit en de waarde van woningen op peil te houden, bijvoorbeeld door de openbare ruimte te verbeteren of lege panden nieuw leven in te blazen. Er is 3,5 miljoen euro per jaar beschikbaar. Particulieren, gemeenten en woningcorporaties kunnen een aanvraag indienen voor de subsidieregeling Provinciale Impuls Wonen.

Gemeente Schouwen-Duiveland

'Tij van de toekomst' is ook voor de huidige collegeperiode het richtinggevende beleidsdocument. De gemeente zet in op recreatie en watergebonden bedrijvigheid. Wonen op Schouwen-Duiveland is voor de gemeente het wonen op een vakantie-eiland, prettig, naar wens en behoefte. Voorzieningen dienen kwalitatief goed te zijn en verantwoord gespreid over de gemeente. Zierikzee geldt als het zwaartepunt van het eiland. Betrokken inwoners die verantwoordelijkheid nemen voor zichzelf en voor elkaar vormen het uitgangspunt.

De gemeentelijke woonvisie voor de periode 2013-2022 is afgeleid van de strategische toekomstvisie 'Tij van de Toekomst'. Deze woonvisie moet er voor zorgen dat tot 2022 de juiste keuzes worden gemaakt om in 2040 het strategische doel te hebben bereikt "We wonen prettig naar wens en behoefte". De strategie is uitgewerkt in een aantal speerpunten: woonkwaliteit toevoegen in nieuwbouw, plancapaciteit aanpassen aan de kwantitatieve woningbehoefte, herstructureren van de bestaande woningvoorraad en kansen pakken als het gaat om het aantrekken van vestigers. Op basis van de woonvisie en in lijn met de vastgoedstrategie van Zeeuwend zijn met de gemeente prestatieafspraken gemaakt. Gemeente en Zeeuwend zetten gezamenlijk de schouders onder een aantal concrete activiteiten, zoals een onderzoek naar vestigers van buiten de gemeente, het huisvesten van statushouders, het beheer van de dorpshuizen, woningaanpassingen, Hart van Leefbaarheid, enz. Naast deze activiteiten monitoren we ook de omvang en kwaliteit van de huurwoningvoorraad en de beschikbaarheid voor de doelgroepen.

De gemeente heeft in samenwerking met de gemeenten in de Oosterschelderegio beleid geformuleerd als het gaat om de verantwoordelijkheid die zij in het kader van de decentralisaties van de zorg, de invoering van de participatiewet en de Wet werk en bijstand vanaf 2015 heeft. Beleid moet vorm gaan krijgen in gebiedsgerichte teams waarin Zeeuwend onder regie van de gemeente, maatschappelijke organisaties en burgers samenwerkt aan een sluitend netwerk van voorzieningen. Hierover zijn afspraken gemaakt in de prestatieafspraken tussen gemeente en Zeeuwend voor de periode tot 2018.

Goeree-Overflakkee

Goeree-Overflakkee is het eerste eiland tussen de grootstedelijke agglomeratie Rotterdam en Schouwen-Duiveland. Als nabuurgemeente met een vergelijkbaar kustgemeenteprofiel en 'doorvoerplaats' van vele duizenden pendelaars uit Schouwen-Duiveland kijken we naar ontwikkelingen die zich daar voordoen. Op het terrein van wonen zien we dat de gemeente sterk inzet op het aantrekken van nieuwkomers en volop bouwplannen heeft om dit te faciliteren. Het eiland was door het Rijk aangemerkt als anticipeergebied voor bevolkingsdaling, maar heeft die status weer verloren. Inzet van de gemeente is om in alle kernen bouwplannen te realiseren.

1.6 De woningmarkt op Schouwen-Duiveland

Schouwen-Duiveland heeft een relatief stabiele woningmarkt. Voor Nederlandse begrippen verhuizen er weinig mensen. Dat heeft vooral te maken met de leeftijdsopbouw. Ouderen verhuizen immers minder vaak dan jongeren. Verhuizingen zijn in meerderheid binnengemeentelijk. Binnen de gemeente verhuizen jaarlijks ongeveer 2.000 mensen. Er vertrekken jaarlijks 1.000 mensen uit Schouwen-Duiveland en er komen er eveneens 1.000 naar de gemeente.

We zien de aantallen verhuizers de laatste jaren enigszins afnemen, en verder is vooral sprake van een verschuiving in de leeftijdsverdeling van de verhuisden. De verhuisden binnen de gemeente worden over het algemeen ouder en verhuizingen boven de 85 jaar zijn geen uitzondering meer (145 in 2013). Maar we zien onder zowel vestigers als vertrekkers dat de groep 20-25 jarigen de laatste jaren het omvangrijkst is. Voorheen kwam de dominante groep vestigers vooral uit de leeftijdscategorie 50-65 jaar. De instroom van de 30+ers is duidelijk aan het afnemen.

De toename van de woningvoorraad is groter dan de groei van het aantal huishoudens op het eiland. Het CBS berekent de leegstand op 14 procent. Aangezien veel kustgemeenten in Nederland hoge leegstandcijfers kennen, is het aannemelijk dat een aantal van deze leegstaande woningen voor recreatieve doeleinden wordt gebruikt.

De verkoopprijzen van woningen in Zeeland zijn sinds het uitbreken van de economische crisis in 2008 met 13 procent gedaald. De huurprijzen zijn in diezelfde periode met bijna 10 procent gestegen. Door de lage rentestand is kopen met name voor starters op de woningmarkt een stuk aantrekkelijker. Zij hoeven immers geen woning te verkopen. Huurders zijn gemiddeld een groter deel van hun inkomen kwijt aan het wonen dan kopers. Met de als maar stijgende huurprijzen is kopen voor menig huishouden een serieus alternatief.

In de komende tijd gaan de inkomens van huishoudens voor een steeds groter deel bestaan uit AOW en pensioen. Dat betekent voor deze huishoudens een terugval in inkomen. Voor huizenbezitters staat daar een lastenverlichting tegenover als zij hun hypotheek hebben afbetaald. Voor huurders met een laag inkomen betekent het vaker een duidelijke aanslag op hun portemonnee. Zeker wanneer deze ouderen ook met stijgende zorgkosten te maken krijgen, dreigt voor hen een armoedeval.

Ondanks de bestaande leegstand, de dalende verkoopprijzen ook in relatie tot andere gemeenten, moeten inwoners nog steeds wennen aan het idee dat de samenstelling van het eiland verandert. Nog steeds bestaat in diverse kernen een roep om starterswoningen en op het uit de markt halen van verouderde huurwoningen in de dorpen lijkt een taboe te rusten.

1.7 Leefbaarheid

Inwoners ervaren hun omgeving als leefbaar, als deze voldoet aan hun wensen en behoeften. Over het algemeen zijn inwoners van Schouwen-Duiveland tevreden over hun kern als woonplaats. Zij waarderen de woonomgeving meestal nog iets hoger dan de voorzieningen in de eigen kern. Een meerderheid is tevreden over de samenstelling van de bevolking.

Inwoners koppelen leefbaarheid vaak nog aan de aanwezigheid van voorzieningen in een kern. Uit onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van voorzieningen geen directe voorwaarde voor de leefbaarheid is van een kleine kern. Dat tonen vitale kernen met weinig tot geen voorzieningen aan. De gemeente kiest in haar voorzieningenbeleid ook voor duurzame concentratie in kernen met voldoende draagvlak. Voorzieningen kunnen nadrukkelijk ook het resultaat zijn van actieve inwoners die met elkaar iets realiseren.

In de verzorgingsstaat kenden we overheden die veel voorzieningen garandeerden. In de moderne participatiesamenleving is dat veel meer een eigen verantwoordelijkheid van burgers zelf. Zelfredzaamheid en gezamenlijke burgerkracht zijn de nieuwe uitgangspunten om een leefbare samenleving vorm te geven. Voor mensen die de regie over hun eigen leven kwijt zijn of dreigen kwijt te raken is het vinden van oplossingen voor hun specifieke situatie er niet gemakkelijker op geworden. Afhankelijkheid van zorg of onaangepast gedrag bijvoorbeeld kunnen dan tot omvangrijkere problemen leiden in de woonomgeving.

De bevordering van de leefbaarheid is ook voor Zeeuwsland belangrijk. Dit betekent dat je prettig ouder kunt worden met elkaar en dat er kansen zijn voor ontmoeting. Leefbaarheid is iets dat mensen samen met elkaar en voor elkaar organiseren. De nieuwe Woningwet beperkt corporaties in hun leefbaarheidsactiviteiten tot gebieden waar ze ook bezit hebben, binnen een verantwoorde omvang en passend bij de prestatieafspraken met de gemeente (toets door de gemeente). In de prestatieafspraken met de gemeente zijn voor de periode 2014-2018 verschillende leefbaarheidsdoelstellingen opgenomen.

Met het project Hart van Leefbaarheid zet de gemeente in op bewonersparticipatie en het tot stand brengen van nieuwe verbindingen tussen inwoners, ondernemers, gemeente en maatschappelijke organisaties om de leefbaarheid te verbeteren. Daarbij spelen de kwaliteit van de woonomgeving en de kwaliteit en bereikbaarheid van voorzieningen een grote rol.

2 Missie, visie, kernwaarden en ambities

2.1 Onze missie

Onze missie is: plezierig wonen met elkaar.

We staan voor plezierig wonen met elkaar op Schouwen-Duiveland, in het bijzonder voor mensen met een laag inkomen en/of mensen met een zorgvraag. Onze belangrijkste drijfveer is om hiermee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van hun leven.

2.2 Onze visie

Schouwen-Duiveland is uniek. Het eilandelijke karakter, de verbondenheid met het water en de invloed van de seizoenen zorgen voor een eigen dynamiek in ons werkgebied. Onze verankering in deze samenleving maakt dat de menselijke maat in onze dienstverlening en onze bijdrage aan de leefbaarheid vanzelfsprekend is.

Plezierig wonen begint voor ons met het voorzien in voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen. We anticiperen daarom nu al op de periode na 2024 waarna het aantal huishoudens op Schouwen-Duiveland afneemt en het aantal 80-plussers sterk gaat toenemen. We houden rekening met een toename van het aantal een- en tweepersoonshuishoudens. We zorgen ervoor dat onze woningen betaalbaar blijven, onder meer door ons bezit energiezuiniger te maken.

Plezierig wonen vraagt verder om een woonomgeving die prettig, schoon, heel en veilig is en waar bewoners elkaar kennen, ontmoeten en ondersteunen als dat nodig is. We spelen actief in op initiatieven van bewoners die meer invloed willen hebben op hun woning- en woonomgeving. Een grotere betrokkenheid van de jeugd bij hun directe woonomgeving vergroot de kans dat zij aan Schouwen-Duiveland verbonden blijven. We signaleren vaak als eerste problemen van bewoners die moeite hebben om de regie over hun eigen leven te houden. Samen met onze partners willen we vroegtijdig tot een aanpak ervan komen.

2.3 Onze kernwaarden

Passie, moed, openheid en respect: dat zijn onze kernwaarden. Onze kernwaarden vormen de drijfveer en leidraad voor ons handelen. Het zijn de beginselen die aangeven wat we wenselijk vinden.

Onze kernwaarden bepalen de instelling waarmee wij werken aan onze missie en komen tot uitdrukking in ons concreet waarneembare gedrag, onze houding en onze acties. Hierop willen we ons doorlopend toetsen en laten aanspreken door anderen.

Het is heel belangrijk dat we allemaal hetzelfde idee hebben wat de kernwaarden betekenen en wat we willen zien en bereiken. Wat voor de één een vanzelfsprekendheid is, hoeft dat voor een ander (nog) niet te zijn. Om zover te komen hebben we hierover intensief met elkaar gesproken. We hebben daarbij gezamenlijk gedefinieerd op welk gedrag we door elkaar en door derden willen worden aangesproken.

- Onze passie blijkt uit ons enthousiasme, onze energie, de inzet, het plezier en onze ambitie waarmee we samen continu aan verbeteringen voor onze klanten werken en daarover praten. We tonen interesse in wat er in ons werk en om ons heen gebeurt, we zijn er voor de ander, we pakken vraagstukken op en we gaan altijd voor een oplossing.
- We geven blijk van onze moed in het tonen van initiatief, het nemen van verantwoordelijkheid voor besluiten, buiten de eigen kaders te denken, de bereidheid ander werk te doen en het eigen werk anders te doen en het aanspreken van elkaar en anderen op verantwoordelijkheden.
- We zijn open. We laten zien wat we doen. We spreken onze gedachten en ideeën uit. We tonen onze emotie, wanneer we trots zijn op wat we bereiken en ook wanneer ons iets dwars zit. We zijn actief, volledig en duidelijk in onze communicatie. We zijn benaderbaar. We vragen en geven feedback.

- We tonen respect. We groeten elkaar. We maken contact. We praten met elkaar en verplaatsen ons in de ander. We luisteren actief. We zijn hulpvaardig en dienstbaar. Afspraken die we maken, komen we na.

We willen onze kernwaarden terugzien in ons handelen. We ondersteunen ons zelf hierbij door aan onze kernwaarden een prominente plaats te geven in onze jaarlijkse HRM-cyclus van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

2.4 Onze belanghouders

Zeeuwend is een maatschappelijke organisatie. We geven mensen en organisaties die belang hebben bij wat wij doen invloed op ons beleid. Op dit moment zien we de volgende mensen en organisaties als onze belangrijkste belanghouders.

Belanghouders	Domein of sector
Woningzoekenden	(toekomstige) klanten
Huurders	klanten
Bewonerscommissies	klanten
Gemeente Schouwen-Duiveland	overheid/instellingen
Provincie Zeeland	overheid/instellingen
Allévo	zorg en welzijn
Eilandzorg	zorg en welzijn
Gors	begeleid wonen
Obase	scholen/openbaar lager onderwijs
Radar	scholen/bijzonder lager onderwijs
Ondernemerskring Schouwen-Duiveland	economie
Pontes Pieter Zeeman	voortgezet onderwijs, stageplaatsen/leerprojecten
Wmo-adviesraad Schouwen-Duiveland	maatschappelijk ondersteuning
Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelderegio	maatschappelijk werk en welzijn
Stichting Dorps- en Gemeenschapshuizen Schouwen-Duiveland	dorpshuizen
Werkvoorziening de Zuidhoek	re-integratie/participatie
Politie	veiligheid
Centrum voor Jeugd en Gezin	jongeren
Emergis	geestelijke gezondheidszorg/verslavingszorg
Vluchtelingenwerk	statushouders
Alle dorpsraden	leefbaarheid

2.5 Terugblik op de ambities uit vorige ondernemingsstrategie

In de vorige ondernemingsstrategie "Voor elkaar" hebben we er voor gekozen om onze doelstellingen te vertalen in concrete resultaten, die gekoppeld waren aan jaarplannen. Deze opzet is doorgetrokken naar jaarverslagen en begrotingen. Daarmee bereikten we een transparante manier van verantwoording afleggen. Uit de in 2014 gehouden visitatie blijkt dat onze belanghouders zeer tevreden waren over deze werkwijze.

De afgelopen vier jaar hebben we gewerkt aan zes ambities, die aansloten op de omgevingsanalyse, onze visie en missie. Die ambities waren:

- a. betaalbaar kunnen wonen;
- b. tevreden klanten in een fijne buurt;
- c. meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland;
- d. prettig ouder worden met elkaar;
- e. kansen voor ontmoeting;
- f. iedere medewerker is een ambassadeur.

Onderdeel van deze ambities waren de volgende prestatievelden: huisvesten van de primaire en bijzondere doelgroepen (ambitie a), kwaliteit van woningen en woningbeheer (ambitie b), (des)investeren in vastgoed (ambitie b), kwaliteit van buurten (ambitie d en e). De beoordeling van de visitatiecommissie en belanghouders over deze prestatievelden was goed en we kunnen eind 2015 vaststellen dat we onze opgaven en ambities die hiermee samenhangen grotendeels hebben gerealiseerd.

a. Betaalbaar kunnen wonen

De ambitie om ten minste 85% van het woningbezit onder de huurtoeslaggrens te houden en voor minimaal 75% in de categorie goedkoop en betaalbaar is gerealiseerd. De voorgenomen investeringen in kwaliteit en energieverbetering zijn uitgevoerd. De gemiddelde wachttijd van urgent woningzoekenden is teruggebracht tot maximaal drie maanden.

b. Tevreden klanten in een fijne buurt

Uit onderzoek blijkt dat onze huurders tevreden zijn over hun woning en woonomgeving. Onze woningen staan er kwalitatief goed bij en de uitgaven voor onderhoud liggen onder de benchmark. Voor de vervanging van keuken, badkamer en toilet is het beleid gewijzigd. De technische levensduur is bepalend en niet langer of de voorziening nog meekan. Onze vastgoedstrategie is geëvalueerd. De herstructureringsopgave is om financiële redenen qua ambitie naar beneden toe bijgesteld.

c. Meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland

De realisering van deze ambitie was mede afhankelijk van de samenwerking tussen verschillende partijen. Door verschillende oorzaken (andere prioriteiten, reorganisatie) zijn de beoogde resultaten niet bereikt.

d. Prettig ouder worden met elkaar

We hebben met zorgaanbieders afspraken gemaakt over de gezamenlijke ontwikkeling van woonzorgarrangementen voor de huurders van serviceappartementen op basis van een uitgevoerd behoeftenonderzoek. Met een werkgroep uit de bewonerscommissies is de mogelijkheid onderzocht naar een platform, waar huurders elkaar (digitaal en/of fysiek) kunnen ontmoeten en met en voor elkaar activiteiten kunnen ontplooiën. In de praktijk blijkt dat de bewonerscommissies hun activiteiten bij voorkeur richten op de huurders van het eigen appartementengebouw.

e. Kansen voor ontmoeting

In het kader van het project Hart van Leefbaarheid zijn verschillende initiatieven ontstaan die bijdragen aan de activering van bewoners, zodat zij zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun woonomgeving. In een aantal kernen zijn vrijwilligers het dorps huis gaan beheren, daarbij gefaciliteerd door gemeente, stichting Dorps- en Gemeenschapshuizen en Zeeuwlând. In Zierikzee hebben wij een ondernemingsatelier voor startende ondernemers gerealiseerd.

f. Iedere medewerker is een ambassadeur

We zijn erin geslaagd om de hoge kwaliteit van onze dienstverlening vast te houden door behoud van het KWH-huurlabel. Veel aandacht is besteed aan onze kernwaarden binnen de HRM-cyclus, door trainingen en het elkaar geven van feedback. In 2014 is een ingrijpende reorganisatie uitgevoerd onder het motto "Zeeuwlant kiest voor de klant" met het doel de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en een forse daling van de bedrijfslasten te realiseren.

2.6 *Onze nieuwe ambities op een rij*

In de komende vier jaar werken we aan drie ambities, die aansluiten op de omgevingsanalyse, onze missie en visie op de toekomst.

Onze missie, visie en ambities passen binnen de kaders van de nieuwe Woningwet, de strategische toekomstvisie en woonvisie van de gemeente en de prestatieafspraken tussen gemeente en Zeeuwlant.

Onze nieuwe ambities zijn:

1. Betaalbaar en duurzaam wonen
2. Efficiënte en toegewijde dienstverlening
3. Mensen maken de buurt

2.7 *Leeswijzer*

In de komende hoofdstukken beantwoorden we bij elke ambitie de volgende vragen:

1. Wat zien we?
2. Wat willen we bereiken?
3. Welke concrete resultaten gaan we behalen?

Ad 1. Wat zien we?

In deze paragraaf zetten we per ambitie op een rij wat in onze ogen de belangrijkste volkshuisvestelijke opgaven zijn die we zien en de komende jaren op in moeten spelen. We baseren ons hierbij op de omgevingsanalyse, de prestatieafspraken met de gemeente en het overleg met onze partners.

Ad 2. Wat willen we bereiken?

In deze paragraaf zetten we per ambitie uiteen welke doelen wij onszelf stellen, om tegemoet te komen aan de opgaven die we signaleren. Met deze doelstellingen geven wij aan hoe wij willen bijdragen aan het oplossen van vraagstukken van volkshuisvestelijke aard waar onze klanten en onze partners mee te maken krijgen.

Ad 3. Welke concrete resultaten gaan we behalen?

In deze paragraaf werken we uit waar we ons succes op de door ons gestelde doelen aan willen afmeten en hoe hoog we de lat leggen. Anders gezegd: we geven aan welke prestatie-indicatoren wij hanteren om te meten of we (voldoende) succesvol zijn of niet en welke concrete norm we daarbij nastreven. Een voorbeeld: als ons doel is dat wij onze woningvoorraad energiezuiniger willen maken, dan hanteren wij als prestatie-indicator de gemiddelde energieprestatie norm (EPN) of het gemiddelde energie-label. Dat zijn algemeen geaccepteerde en ook door ons gehanteerde indicatoren voor de mate van energiezuinigheid van een woning. De vraag hoe hoog we de lat leggen, beantwoorden we door aan te geven dat onze woningvoorraad eind 2020 gemiddeld EPN 1,22 of energielabel B heeft.

3 Betaalbaar én duurzaam wonen

3.1 Wat zien we?

1. Ongeveer een derde van de bewoners van Schouwen-Duiveland woont in Zierikzee. Zeeuwend heeft 38 procent van haar woningvoorraad in Zierikzee. Wonen in Zierikzee is populair, terwijl de belangstelling voor het wonen in de dorpen afneemt.
2. Onze woningvoorraad bestaat voor 81 procent (3.277) uit goedkope (huurprijs tot € 403,06) en betaalbare (huurprijs tot € 618,24) woningen, voor 14 procent (585) uit dure (huurprijs tot € 710,68) en voor vijf procent (201) vrije sector woningen (huurprijs vanaf € 710,68)¹. De gemiddelde huurprijs bedraagt bij Zeeuwend ongeveer 68 procent van de maximaal toegestane huur.
3. De betaalbaarheid van het wonen is door koopkrachtverlies van huurders en het huurbeleid steeds meer onder druk komen te staan. Dit geldt in het bijzonder voor de huishoudens met een inkomen tot € 34.229, die geen recht hebben op huurtoeslag.
4. Nieuwe wet- en regelgeving (o.a. Woningwet) inzake het onderscheid Daeb/niet-Daeb, passend toewijzen, huursombenadering en waardering energieprestatie, vergen een aanpassing van de in 2013 vastgestelde vastgoedstrategie 2014-2025.
5. Huishoudens met een inkomen tussen € 34.229 en € 38.950 komen voor een periode van vijf jaar ook in aanmerking voor een sociale huurwoning.
6. Vanaf 2016 wordt de jaarlijks inkomensafhankelijke huurverhoging vervangen door de huursombenadering. Daardoor wordt een betere afstemming van prijs en kwaliteit mogelijk.
7. De bevolking van Schouwen-Duiveland vergriest en jongeren trekken weg. Tot 2024 groeit het aantal huishoudens licht en neemt daarna geleidelijk af. Dit kan leiden tot leegstand in de minder aantrekkelijke delen van onze woningvoorraad. De huisvesting van mensen van buiten Schouwen-Duiveland verkleint dit vraagstuk.
8. Het aantal een- en tweepersoonshuishoudens en daarbinnen het aandeel 80-plussers neemt toe. Dit vraagt om woningen die geschikt (gemaakt) zijn voor mensen die zorg nodig hebben.
9. De doorstroming op de woningmarkt is gering omdat huurders met een inkomen boven € 34.229 een verhuizing uitstellen. De gemiddelde zoekduur van onze woningzoekenden bedraagt ongeveer achttien maanden en is de laatste jaren gestabiliseerd.
10. Verduurzamen van de woningvoorraad staat hoog op de agenda mede vanwege de afgesloten convenanten met de woningcorporaties. Op sectorniveau zijn afspraken gemaakt met het Rijk. Innovaties in de bouwsector bieden kansen voor duurzaamheid en betaalbaarheid.
11. De gemeente en Zeeuwend doen voor een marketingstrategie onderzoek naar de wensen en verhuismotieven van vestigers op Schouwen-Duiveland.

¹ Prijspeil per 1 juli 2015.

3.2 Wat willen we bereiken?

1. Onze grootste uitdaging ligt in het vinden van slimme oplossingen die ervoor zorgen dat onze woningen, betaalbaar, geschikt voor de veranderende doelgroepen én energiezuinig zijn en blijven.
2. Onze woningvoorraad sluit qua prijsstelling aan bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen. Onze focus ligt daarbij op de huishoudens met een inkomen tot € 38.950.
3. De ambitieuze afspraken uit het Convenant Energiebesparing Huursector en het Lenteakkoord Energiezuinige Nieuwbouw vormen onze leidraad om de woonlasten van onze bewoners beheersbaar te houden en bij te dragen aan de doelstelling 'Schouwen-Duiveland energieneutraal in 2025'.
4. We zorgen dat onze woningvoorraad zo goed mogelijk aansluit bij de veranderende (kwalitatieve) vraag van zelfstandig wonende 80-plussers, een- en twee persoonshuishoudens en mensen met een zorgvraag.
5. We zorgen dat onze huurders tevreden zijn over (het onderhoud aan) de woning.
6. Onze vastgoedstrategie is aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving (o.a. Woningwet).

3.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

1	Betaalbaarheid en beschikbaarheid	Periode
a.	Zeeuwlant wijst ten minste 95 procent van de huishoudens met recht op huurtoeslag een woning toe met een huur onder de aftoppingsgrens. Indien nodig wijzigen wij ons huurbeleid om passend toewijzen mogelijk te maken.	2016-2020
b.	Zeeuwlant wijst huishoudens die urgent een woning nodig hebben binnen drie maanden een woning toe.	2016-2020
c.	Zeeuwlant volgt in haar huurbeleid de afspraken die zijn gemaakt in het sociaal huurakkoord tussen branchevereniging Aedes en Woonbond.	2016-2020
2	Duurzaam: energiezuinig en betaalbaar	
a.	Onze voorraad heeft in 2021 een gemiddelde Energie Index van 1,25. De hiervoor benodigde investeringen worden niet doorberekend in de huur.	2016-2020
b.	Onze nieuwbouw is vanaf 2020 energieneutraal.	2016-2020
3	Duurzaam: voorraad die aansluit bij veranderende vraag	
a.	In 2016 hebben wij in kaart gebracht welke (extra) inspanningen nodig zijn om vanaf 2024 voldoende geschikte woningen voor zelfstandig wonende 80-plussers en mensen met een zorgvraag beschikbaar te hebben en welke dienstverlening daarvoor nodig is. Ook brengen we in kaart wat nodig is om te voldoen aan de vraag van een- en tweepersoonshuishoudens.	2016-2020
b.	Zeeuwlant doet samen met de gemeente Schouwen-Duiveland onderzoek naar het aantrekken van vestigers. Het onderzoek is in 2016 gereed.	2016-2020
4	Duurzaam: bewoners tevreden over woning en onderhoud	
a.	90 procent van de huurders is tevreden over hun woning en de staat van onderhoud daarvan.	2016-2020
b.	90 procent van de huurders is tevreden over hun betrokkenheid bij en de uitvoering van de onderhoudswerkzaamheden.	2016-2020
5	Actualisering vastgoedstrategie	
a.	In 2016 is onze vastgoedstrategie getoetst en zo nodig aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving (o.a. Woningwet) en de uitkomsten van de onderzoeken genoemd onder 3a en 3b.	2016-2020

4 Efficiënte én toegewijde dienstverlening

4.1 *Wat zien we?*

1. De digitalisering van de samenleving gaat in versterkt tempo door.
2. Bijna driekwart van de bevolking heeft ervaring met het doen van inkopen via internet. De 24-uurs economie is een feit. Mensen verwachten ook van ons dat we 24 uur per dag bereikbaar zijn.
3. Er zijn mogelijkheden om gebruik te gaan maken van mobiele digitale technieken in onze klantcontacten. Dat biedt ook kansen met betrekking tot efficiency.
4. Er zijn kwetsbare huurders die onze persoonlijke aandacht nodig hebben. Het betreft huurders die hiervoor actief Zeeuwsland benaderen, in sommige gevallen met een bovenmatige vraag om aandacht voor de woning. Onze ervaring is dat achter hun vraag vaak een vraag van sociaal-maatschappelijke aard schuil gaat, bijvoorbeeld een behoefte aan sociaal contact of zinvolle dagbesteding. Daarnaast zijn er huurders die géén vragen stellen, maar wel hulp nodig hebben om zelfstandig te kunnen blijven wonen. Hun latente vragen blijken bijvoorbeeld uit hun betalingsgedrag, het aanzien van hun tuinen/woningen en uit contacten in de buurt en of van onze netwerkpartners/aannemers.
5. Onze persoonlijke aandacht voor huurders met een betalingsachterstand heeft geleid tot een afname van het percentage huurders met een betalingsachterstand.
6. De toename van het aantal oudere huurders (80 jaar en ouder) stelt eisen aan woning, woonomgeving en dienstverlening rondom zorg en welzijn.
7. Binnen de corporatiesector worden steeds meer gegevens verzameld over woonwensen en woongedrag van huurders. Dit biedt mogelijkheden om onze dienstverlening beter toe te spitsen op groepen klanten.
8. Huurders hebben voor het aanvragen van een Wmo-aanpassing te maken met gemeente en Zeeuwsland. Dit vergt goede afspraken tussen Zeeuwsland en gemeente.

4.2 *Wat willen we bereiken?*

1. We vergroten onze 24/7 bereikbaarheid voor onze klanten.
2. We organiseren ons verhuur-, incasso- en onderhoudsproces zo efficiënt mogelijk, om tijd vrij te maken voor persoonlijke aandacht aan klanten die dat echt nodig hebben.
3. We willen onze aandacht voor kwetsbare huurders verder professionaliseren en onze signalerende rol en buurtgerichte samenwerking met onze samenwerkingspartners in het sociale domein verstevigen. We maken heldere afspraken over prestaties die we van elkaar mogen verwachten.
4. Door samen met onze netwerkpartners en onze leveranciers op zoek te gaan naar de vraag achter de vraag willen we in één keer de juiste antwoorden geven en voorkomen dat we vragen van sociaal-maatschappelijke aard beantwoorden met werkzaamheden in de woning. Het mes moet in die zin aan twee kanten snijden, de huurder is werkelijk geholpen en de kosten voor Zeeuwsland nemen af.
5. We zorgen dat onze huurders goed geïnformeerd zijn over de mogelijkheden voor dienstverlening (aan huis) door derden, b.v. Wmo-aanpassingen.

4.3 Welke concrete resultaten gaan we bereiken?

1	Efficiency	Periode
a.	De kosten van ons verhuur-, incasso- en onderhoudsproces zijn eind 2019 minimaal 10 procent lager dan eind 2015.	2017-2020
b.	Het aantal huurders dat meer dan vier keer per jaar een reparatieverzoek indient, is eind 2019 met 75 procent gedaald ten opzichte van eind 2015.	2016-2020
2	24-uurs bereikbaarheid	
a.	Onze klanten kunnen eind 2016 24 uur per dag, 7 dagen in de week op digitale wijze een beroep doen op de belangrijkste onderdelen van onze dienstverlening in het kader van verhuur, huurincasso en reparatieverzoeken.	2016-2020
b.	In de Aedes benchmark heeft Zeeuwend een A-score voor het huurdersoordeel.	2016-2020
3	Persoonlijke aandacht voor kwetsbare huurders	
a.	Gedwongen ontruiming in verband met huurachterstand komen niet voor.	2017-2020
b.	We hebben prestatieafspraken over buurtgerichte samenwerking met onze netwerkpartners in het sociale domein.	2016-2020
c.	Netwerkpartners waarderen onze inzet in het nakomen van de gemaakte prestatieafspraken positief.	2017-2020
4	Informatie over dienstverlening aan huis	
a.	90 procent van de huurders is tevreden over de via Zeeuwend aangeboden informatie over diensten aan huis door derden.	2016-2020

5 Mensen maken de buurt

5.1 *Wat zien we?*

1. Bewoners die voldoende invloed ervaren op hun eigen woning en woonomgeving zijn gelukkiger en zorgen beter voor hun woning en woonomgeving.
2. Bewoners ervaren hun omgeving als leefbaar, als deze voldoet aan hun wensen. Onze klanten zijn over het algemeen tevreden over hun woonomgeving. Uit signalen van onze huurders blijkt dat zij zich het meest ergeren aan slecht onderhouden tuinen. Ze maken zich verder zorgen over het verdwijnen c.q. de bereikbaarheid van voorzieningen. Ook veiligheid en de vestiging van een toenemend aantal nieuwkomers is een aandachtspunt.
3. Een ruimte in de buurt waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, vinden onze bewoners van essentieel belang.
4. De gemeente kiest in 'Tij van de toekomst' voor een duurzame concentratie van voorzieningen in kernen met voldoende draagvlak. Dat betekent dat niet alle kernen (alle) voorzieningen meer hebben.
5. Voorzieningen zijn steeds meer de verantwoordelijkheid van de bewoners zelf in plaats van de overheid. De gemeente zet hier op in met Hart van Leefbaarheid.
6. De belangstelling onder onze huurders om actief te zijn binnen een bewonerscommissie of bewonersorganisatie is groot.
7. We benutten de talenten van onze huurders voor de eigen woonomgeving nog te weinig. Experimenten tonen aan dat dit ook een andere rol/houding van onszelf en van onze partners vraagt.
8. De diversiteit in dorpen en buurten neemt toe: het aantal mensen dat extra aandacht en zorg behoeft, groeit. Denk aan statushouders, cliënten van GGZ en ouderenzorg die voorheen intramuraal woonden maar nu in de buurt.
9. Eenzaamheid is een groot probleem onder onze bewoners.

5.2 *Wat willen we bereiken?*

1. Onze huurders zijn tevreden over hun woonomgeving. Om dit te bereiken, geven wij bewoners meer ruimte en invloed in het beheer van dat deel van de woonomgeving dat in bezit is van Zeeuwend of waarop wij invloed kunnen uitoefenen.
2. Problemen met samenleven in buurten en kernen als gevolg van een toenemende diversiteit van bewoners signaleren we vroegtijdig en proberen deze samen met onze partners zo snel mogelijk op te lossen.
3. Onze huurders ervaren in alle kernen en buurten voldoende gelegenheid om elkaar te ontmoeten en nemen verantwoordelijkheid voor het beheer van ontmoetingsplekken.
4. Bewoners ervaren de bereikbaarheid van voorzieningen als voldoende. Als hier knelpunten zijn, dan leveren wij een actieve bijdrage aan het zoeken van oplossingen.

5.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

1	Tevredenheid over en invloed op de woonomgeving	Periode
	a. Onze huurders beoordelen hun fysieke woonomgeving in bezit van Zeeuwend (groen, achterpaden, parkeerplaatsen) op punten als schoon, heel en veilig eind 2019 gemiddeld als goed (8).	2019-2020
	b. We werken samen met de gemeente aan verbetering van de fysieke woonomgeving in gebieden waar veel huurders wonen.	2016-2020
	c. We stellen alle huurders die dat willen in de gelegenheid om invloed uit te oefenen op het beheer van de woonomgeving, voor zover in eigendom van Zeeuwend of als hierover met de gemeente afspraken kunnen worden gemaakt.	2017-2020
	d. Huurders die betrokken zijn bij het beheer van de eigen woonomgeving geven eind 2019 voor 90 procent aan tevreden te zijn over de mate van invloed die zij hebben ervaren.	2019-2020
2	Samenlevingsproblemen en woonoverlast	
	a. Het aantal huurders waarover bureu meer dan vier keer per jaar overlastsignalen afgeven, is eind 2019 met de helft gereduceerd ten opzichte van eind 2015.	2016-2020
	b. Per kern of buurt brengt Zeeuwend samen met bewoners jaarlijks de belangrijkste ergernis veroorzakende tuinen van haar huurders in beeld en maakt daar plannen van aanpak voor; bij 80 procent van deze tuinen bereiken we de beoogde beeldkwaliteit.	2016-2020
	c. In 2017 stellen we in samenwerking met de bewonerscommissies en dorpsraden een introductiebeleid op voor nieuwe bewoners in hun buurt.	2017-2020
3	Gelegenheid tot ontmoeting in de buurt	
	a. 90 procent van de huurders zegt eind 2019 voldoende gelegenheid te ervaren om andere mensen in de eigen buurt te kunnen ontmoeten.	2016-2020
	b. Ontmoetingsruimten in appartementengebouwen zijn eind 2019 in beheer door bewoners met zo nodig ondersteuning van Zeeuwend.	2017-2020
	c. Huurders die in hun buurt een ontmoetingsplek/-ruimte willen creëren en beheren geven aan bij hun initiatief voldoende actief te zijn ondersteund door Zeeuwend.	2016-2020
4	Bereikbaarheid van voorzieningen	
	a. Zeeuwend spant zich samen met bewoners en andere partijen in om eventuele knelpunten in de bereikbaarheid van voorzieningen, in buurten en kernen waar Zeeuwend woningen verhuurt, op te lossen.	2016-2020

6 Organisatie

Het gaat hierbij vooral om de vraag of we de in de ondernemingsstrategie geformuleerde ambities kunnen uitvoeren binnen onze organisatorische mogelijkheden.

De inzet en kwaliteiten van onze medewerkers bepalen het succes van Zeeuwend. Om onze ambities waar te kunnen maken, doen we een groot beroep op ondernemerschap, flexibiliteit en inlevingsvermogen van onze medewerkers. Onze inzet is om zaken in één keer goed te doen: dat is efficiënt én zorgt voor tevreden klanten. Onze medewerkers zijn up-to-date op de hoogte als het gaat om digitale dienstverlening en de systemen die daarbij horen. Zij moeten in staat zijn om in het contact met onze klanten snel te achterhalen wat er werkelijk aan de hand is: om symptoombestrijding te voorkomen en het echte probleem van de klant zo snel mogelijk op te lossen.

Onze kernwaarden vormen hét uitgangspunt om met al deze zaken aan de slag te gaan.

6.1 Ondernemingsstrategie en organisatie

Periodiek doet Zeeuwend intern en extern verslag over de voortgang in de realisatie van de strategische ambities. Ook de in deze ondernemingsstrategie uitgewerkte ambities en doelstellingen vertalen we jaarlijks door in het jaarplan c.q. de begroting en aansluitend in de afdelingsplannen en persoonlijke jaarplannen van onze medewerkers.

Naast de viermaandelijke voortgangsrapportage (perioderapportage, risicomanagement rapportage en interne controle) zijn het jaarverslag en het jaarplan c.q. begroting momenten van evaluatie en eventuele bijstelling van de – bij de ambities geformuleerde – resultaten.

6.2 Governance

De visitatiecommissie vindt Zeeuwend een nuchtere, ambitieuze en betrouwbare corporatie met een duidelijke sociaal hart en zeer betrokken bij het wel en wee in de gemeente Schouwen-Duiveland. Op alle vier prestatievelden (opgaven/ambities, vermogen, governance en belanghouders) kreeg Zeeuwend een acht en was daarmee in 2014 een van de best scorende woningcorporaties. Het is voor ons een uitdaging om dit hoge niveau in de toekomst te continueren.

De uitkomsten van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties zijn voor een belangrijk deel verwerkt in de nieuwe Woningwet. De implementatie van deze nieuwe wet vraagt de komende jaren de nodige inzet van de organisatie. In ieder geval dient de governancestructuur hierop aan te sluiten door aanpassing van statuten en reglementen.

De nieuwe Woningwet leidt verder tot vraagstukken die raken aan onze verenigingsstructuur. De wetgever heeft de positie van huurdersorganisaties in de wet versterkt, onder meer door deze een rol en positie te geven bij het opstellen van prestatieafspraken met de gemeente. Zeeuwend heeft formeel geen zelfstandige huurdersorganisatie, omdat de invloed van bewoners tot op heden vorm heeft gekregen binnen de verenigingsstructuur (verenigingsraad) en bewonerscommissies. Deze ontwikkeling is aanleiding voor een bezinning op de vraag op welke wijze de participatie van huurders in het beleid van Zeeuwend het beste gestalte kan krijgen.

Zeeuwend onderschrijft in haar handelen de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties.

6.3 Samenwerking

Via ZuidWest Samen bundelen tien Zeeuwse woningcorporaties hun kennis en ervaring. Door schaalvergroting kunnen de corporaties kosten drukken, de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren, specifieke deskundigheid betaalbaar houden en gekwalificeerd personeel aantrekken of behouden. Het is een netwerk waarbij elke woningcorporatie afzonderlijk per onderwerp bepaalt of wordt deelgenomen aan een traject/project. Zeeuwsland maakt ook de komende jaren gebruik van dit netwerk om haar ambities te realiseren. De vraag is echter wel of op termijn gezamenlijke inkoop voldoende voordelen genereert om onze woningen goed en betaalbaar te houden en of schaalvergroting maatschappelijk gezien niet gewenst is in het belang van onze doelgroep.

6.4 HRM beleid

De mensen die bij ons werken bepalen het succes van Zeeuwsland. Wij stimuleren medewerkers bewust na te denken over hun bijdrage aan de visie en de koers van Zeeuwsland. Dit leggen we vast in een persoonlijk jaarplan. Dit is een hulpmiddel om inzichtelijk te maken *wat* de gewenste resultaten zijn van een medewerker, maar geeft ook antwoord op *hoe* de medewerker tot deze gewenste resultaten komt (gedrag).

Zeeuwsland wil medewerkers blijvend stimuleren het beste uit zichzelf te halen. In een snel veranderende maatschappij is leren en ontwikkelen dan ook niet meer vrijblijvend. Onze medewerkers volgen ieder jaar minstens een training of opleiding om hun kennis en vaardigheden actueel te houden (permanente educatie).

6.5 Informatievoorziening en ICT

Waar mogelijk zetten wij informatievoorziening en ICT in voor ondersteuning aan de realisering van de doelstellingen en ambities zoals verwoord in deze ondernemingsstrategie. De vertaling hiervan werken wij uit in een beleidsplan Informatisering en Automatisering voor de periode 2016-2019. In dit beleidsplan geven we aan wat we willen bereiken en wat we gaan doen.

7 Vastgoedstrategie

Eind 2013 is de vastgoedstrategie voor de periode 2014-2025 vastgesteld. De vastgoedstrategie is een integraal onderdeel van de ondernemingsstrategie. De invoering van de nieuwe Woningwet en de uitwerking daarvan (passend toewijzen) maakt bijstelling van de vastgoedstrategie in 2016 nodig.

Hierna volgt een samenvatting van de vastgoedstrategie.

7.1 *Woonmilieus*

In het visiedocument "Tij van de toekomst" geeft de gemeente Schouwen-Duiveland de richting aan van de ontwikkeling van het eiland. Voor het onderdeel wonen is dit nader uitgewerkt in de gemeentelijke woonvisie "We wonen prettig, naar wens en behoefte". De woonvisie onderscheidt drie woonmilieus, met ieder hun specifieke kenmerken en kansen voor de woningmarkt: wonen aan de kust, dorps wonen en wonen in Zierikzee. De milieus wonen aan de kust en wonen in Zierikzee zijn populair. De vraag naar huurwoningen in het woonmilieu dorps wonen neemt af. In onze vastgoedstrategie sluiten we aan bij deze richting.

7.2 *Woningmarkt en portefeuillestrategie*

De ontwikkeling van de woningmarkt wordt vooral bepaald door demografische veranderingen, maatschappelijke trends en economische omstandigheden. Op grond hiervan wordt voor de omvang van de woningvoorraad rekening gehouden met een beperkte afname van 4042 naar 3951 woningen in 2025, met name als gevolg van verkoop van huurwoningen in het woonmilieu dorps wonen door de verminderde vraag.

Voor alle woningen is op het niveau van product-markt combinaties een portfolioanalyse uitgevoerd op basis van verhuurbaarheid, bouwtechnische/energetische kwaliteit en financieel rendement.

Vervolgens is voor alle product-markt combinaties een toekomstscenario bepaald:

- doorexploiteren van 3512 woningen voor minimaal 20 tot 30 jaar met inbegrip van investeringen in energetische maatregelen;
- instandhouding van 298 woningen tot 2024 zonder grote investeringen; daarna houden we rekening met herstructurering;
- sloop gevolgd door vervangende nieuwbouw van 262 woningen tot 2016;
- sloop van 79 woningen in de periode 2016-2023. Afhankelijk van de woningmarkt volgt vervangende nieuwbouw;
- verkoop van 200 woningen in de periode 2014-2034, met name in het woonmilieu dorps wonen.

7.3 *Huuropbrengsten en investeringen*

Om aansluiting te hebben met de markt werken we met zogenoemde markthuren. De markthuur wordt uitgedrukt in een percentage van de maximale huurprijs. Er is in het huurbeleid rekening gehouden met de markt en de verschillende woonmilieus. Bij een nieuwe verhuring wordt de huur opgetrokken naar de markthuur. De verwachting is dat in 2025 de helft van alle woningen de markthuur heeft bereikt. Van alle woningen heeft dan nog steeds 94% een huurprijs beneden de huurtoeslaggrens. Er vindt wel een verschuiving plaats van goedkoop en betaalbaar naar duur, vooral als gevolg van herstructurering en verkopen.

De investeringen in nieuwbouw zijn verwerkt in de financiële meerjarenbegroting. Voor het uitvoeren van energetische maatregelen is van tot en met 2021 een budget beschikbaar van € 2 miljoen per jaar. De onderhoudsplanning is voor de periode van de vastgoedstrategie geactualiseerd.

Met het oog op betaalbaarheid en beschikbaarheid herijken we in 2016 het huurbeleid als onderdeel van de vastgoedstrategie.

7.4 Maatschappelijk vastgoed: dorpshuizen en multifunctionele centra

In 2007 heeft Zeeuwend 15 dorpshuizen en 2 multifunctionele centra van de gemeente Schouwen-Duiveland gekocht en vervolgens voor een periode van 10 jaar aan de gemeente terugverhuurd. Zeeuwend heeft de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de verbetering van deze voorzieningen, waardoor ook het gebruik van de dorpshuizen is toegenomen.

De huurovereenkomsten voor de afzonderlijke locaties lopen af in augustus 2017. In 2007 is Zeeuwend overeengekomen om opnieuw een huurovereenkomst aan te bieden voor minimaal 10 jaar voor dezelfde locatie of na consensus met de gemeente voor een vervangende centrale ontmoetingsruimte. Uitgangspunt van Zeeuwend voor de toekomstige exploitatie is een kostendekkende huurprijs. In de prestatieafspraken 2014-2018 tussen gemeente en Zeeuwend is afgesproken dat na het verschijnen van de gemeentelijke nota Visie Maatschappelijke Voorzieningen het proces wordt opgestart om tot een nieuwe huurovereenkomst te komen.

8 Financieel gezond zijn en blijven

Het gaat hierbij vooral om de vraag of Zeeuwlând de in de ondernemingsstrategie geformuleerde ambities kan uitvoeren binnen onze financiële mogelijkheden.

8.1 Financiële continuïteit

Bij het opstellen en uitvoeren van de ondernemingsstrategie is de financiële continuïteit van Zeeuwlând een belangrijke leidraad. Wij vinden het belangrijk dat Zeeuwlând ook na 2020 haar woningen kan blijven onderhouden en vervangen, of op nieuwe locaties kan bouwen als dit gewenst is. Daarom zorgen wij ervoor dat de inkomsten en uitgaven in de komende periode in balans blijven. Onze primaire focus ligt op de kasstromen en op de risico's en kansen op korte en lange termijn.

De toezichthouders van de corporatiesector, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Woonautoriteit (voorheen het CFV) hanteren vijf financiële ratio's, op basis waarvan zij de financiële gezondheid van een corporatie beoordelen. Wij sluiten bij het bepalen van onze eigen normen voor de financiële continuïteit aan bij deze ratio's. De normen die de toezichthouders hanteren komen overeen met de afspraken die zijn gemaakt met Aedes en met de garantstellers van de WSW-borging (gemeenten en Rijk).

Kengetal	Norm	Ontwikkeling conform meerjarenbegroting				
		2015	2016	2017	2018	2019
Solvabiliteit	> 20%	34%	34%	33%	34%	35%
Loan to Value	< 75%	71%	68%	69%	67%	66%
Interest Coverage ratio	> 1,4	2,33	2,24	2,13	2,09	1,90
Debt Service Coverage ratio	> 1,0	1,54	1,49	1,43	1,42	1,35
Dekkingsratio	< 50%	28%	27%	29%	29%	28%

Hieronder lichten we genoemde kengetallen toe:

- De solvabiliteit geeft de omvang van het eigen vermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen, op basis van de bedrijfswaarde van het vastgoed in exploitatie.
- De loan to value geeft aan in hoeverre de vastgoedportefeuille op lange termijn, op basis van de bedrijfswaarde van de portefeuille vastgoed in exploitatie, in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie (lening portefeuille).
- De interest coverage ratio geeft aan in hoeverre Zeeuwlând in staat is de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten.
- De debt service coverage ratio geeft aan in hoeverre Zeeuwlând in staat is om voldoende kasstromen te genereren om indien nodig aflossingen op het vreemd vermogen te kunnen doen.
- De dekkingsratio geeft de verhouding aan tussen de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand en het schuldrestant van door WSW geborgde leningen.

8.2 Doelmatigheid

Woningcorporaties zijn particuliere instellingen die publieke taken uitvoeren. Na een lange periode waarin de banden tussen de overheid en woningcorporaties losser werden, zijn de banden de laatste jaren weer stevig aangehaald. Door de hoge mate van autonomie van woningcorporaties stelde de overheid vraagtekens bij doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Bij een corporatie gaat dit onder andere om de kosten van woningontwikkeling en beheer, de kosten voor toewijzing, klantcontact, leefbaarheid, etc. De kosten die een corporatie maakt worden uitgedrukt in een bedrag per woning per jaar, de zogenoemde netto-bedrijfslasten.

De Aedes benchmark wordt de komende jaren doorontwikkeld tot een volledig benchmark voor prestaties in de corporatiesector. Zeeuwsland neemt deel aan deze benchmark. Ons doel voor de netto-bedrijfslasten is om onder het gemiddelde van de corporatiesector te blijven.

8.3 Risicobeheersing

Beheersing van risico's is een belangrijk onderdeel bij het uitvoeren van een strategie. Effectief risicomanagement stelt ons in staat onze doelstellingen te bereiken. Wij zorgen ervoor dat het risicobeheersing- en controlesysteem aansluit bij de doelstellingen/kritieke succesfactoren uit het voorliggende ondernemingsplan. Door een koppeling te maken tussen kritieke succesfactoren en risico's, krijgt risicoanalyse toegevoegde waarde. Drie keer per jaar rapporteren wij hierover aan de Raad van Commissarissen. In die rapportages maken wij een koppeling tussen strategische risico's en operationele risico's, daarbij kijken we waar de organisatie afwijkt van het vastgestelde beleid en processen.