



ondernemingsstrategie
2012-2016

Zeeuwland

voor elkaar



En deze mensen gaan het allemaal doen:





Zeeuwland
voor elkaar

Ondernemingsstrategie Zeewland
2012 - 2016

Inhoud

Voor elkaar	5	5 Meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland	35
1 Omgevingsanalyse	7	5.1 Wat zien we?	35
1.1 Schouwen-Duiveland in vogelvlucht	7	5.2 Wat willen we bereiken?	35
1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen	7	5.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?	36
1.3 Demografische ontwikkelingen	8	6 Prettig ouder worden met elkaar	39
1.4 Rijksbeleid en Europese regelgeving	8	6.1 Wat zien we?	39
1.5 Provinciaal en lokaal beleid	10	6.2 Wat willen we bereiken?	39
1.6 De woningmarkt op Schouwen-Duiveland	10	6.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?	40
1.7 Leefbaarheid	11	7 Kansen voor ontmoeting	43
2 Missie, visie, kernwaarden, identiteit, belanghouders en ambities	13	7.1 Wat zien we?	43
2.1 Onze missie	13	7.2 Wat willen we bereiken?	43
2.2 Onze visie	13	7.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?	44
2.3 Onze kernwaarden	13	8 Iedere medewerker is een ambassadeur	47
2.4 Onze belanghouders	14	8.1 Wat zien we?	47
2.5 Onze ambities op een rij	15	8.2 Wat willen we bereiken?	47
3 Betaalbaar kunnen wonen	27	8.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?	48
3.1 Wat zien we?	27	9 Financieel gezond zijn en blijven	49
3.2 Wat willen we bereiken?	27	9.1 Sturen op vermogensontwikkeling	49
3.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?	28	9.2 Sturen op kasstromen	49
4 Teverden klanten in een fijne buurt	31	9.3 Sturen op rendement en risico's	51
4.1 Wat zien we?	31	10 Bijlage: nieuwbouw in ontwikkeling 2012-2016	52
4.2 Wat willen we bereiken?	31		
4.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?	32		

Voor elkaar

Deze ondernemingsstrategie is het resultaat van een grote betrokkenheid van onze klanten, overige belanghouders en onze medewerkers. Voor onze klanten, bewonerscommissies en dorpsraden hebben we een ZeeuwländCafé georganiseerd. Met alle andere belanghouders heb ik persoonlijk gesproken over onze nieuwe missie, visie, kernwaarden en ambities. Ook de medewerkers van Zeeuwländ zijn actief betrokken geweest bij de totstandkoming van deze ondernemingsstrategie, vooral bij de nieuwe kernwaarden en ambities. Ik wil iedereen daarvoor hartelijk danken.

De afgelopen jaren zijn we bij Zeeuwländ een andere koers gaan varen. Natuurlijk zijn we doorgegaan met onze kernactiviteiten: het verhuren, onderhouden, verbeteren en vernieuwen van onze woningvoorraad op Schouwen-Duiveland. Maar we doen het anders. We hebben niet alleen het werk onderling verdeeld, maar ook onze klanten. Elke klant heeft zijn eigen klantmanager voor alle diensten en vragen, zodat onze klant ons kent en wij onze klant. Deze koersverandering was een grote omslag voor onze medewerkers. In het begin niet altijd even gemakkelijk, maar het werk is erdoor veranderd, leuker geworden. We voelen ons meer betrokken en verbonden. We kunnen ook met weinig middelen veel voor mensen betekenen, hebben we gemerkt. Dat houden we vast.

Onze klanten willen plezierig wonen, met elkaar. Daarbij rekenen zij op onze inzet. In een leefbare omgeving kunnen mensen elkaar ontmoeten en samen activiteiten ondernemen. Bij alles wat we doen, willen we dit ondersteunen en stimuleren. We brengen mensen bij elkaar. We zorgen ervoor dat mensen elkaar weten te vinden en dat ze zich samen ergens sterk voor maken. Zelf leven of worden geleefd; dat maakt het verschil.

We gaan financieel een onzekere tijd tegemoet en houden rekening met verschillende scenario's. Tegelijkertijd hebben we ambities die we willen realiseren vanuit onze nieuwe kernwaarden. De kernwaarden die we hebben benoemd, laten we zien met ons nieuwe logo. Met elkaar gaat het zeker lukken; voor elkaar.

Antoine de Ceuster
directeur/bestuurder

1 Omgevingsanalyse

1.1 Schouwen-Duiveland in vogelvlucht

Schouwen-Duiveland is gelegen in de Zuidwestelijke Delta en heeft veel te bieden op het gebied van natuur (water, strand, duinen, polders) en cultureel erfgoed (monumenten). Het eiland telt zeven-tien kernen met gezamenlijk 34.000 inwoners. Veel kernen hebben minder dan 1.000 inwoners. Zierikzee is de grootste kern met ruim 11.000 inwoners. In Zierikzee bezit Zeeuwsland 40 procent van de woningen, in de andere kernen ligt dat tussen de 20 en 25 procent. De westkust vormt het economisch hart van de gemeente, waar recreatie de belangrijkste economische activiteit is. Schouwen-Duiveland is de gemeente met de meeste recreatiewoningen in Nederland (4.500). Wonen en recreëren (verblijven) zorgen voor 16 procent van de werkgelegenheid en de sector horeca/toerisme is goed voor 13 procent van de banen. In 2009 werden in Schouwen-Duiveland 450.000 vakanties en ruim 4 miljoen overnachtingen doorgebracht. De bereikbaarheid per auto is goed; vanuit Rotterdam, Breda en Antwerpen ben je binnen een uur in Zierikzee. De forens is een veel voorkomende inwoner van Schouwen-Duiveland. Meer dan 40 procent van de werknemers die op het eiland woont, heeft een baan buiten de gemeente.

Toekomstvisie gemeente

De gemeente heeft in 2011 voor de periode tot 2040 een visie voor de toekomst van het eiland vastgesteld "Tij van de toekomst". In die visie ontwikkelt Schouwen-Duiveland zich verder als de ideale plaats om te genieten van natuur, recreatie en cultuur. Dat maakt Schouwen-Duiveland tot een geliefd vakantie-eiland. Water heeft het eiland en zijn samenleving gevormd. Het water is de bron en de drijfveer achter economische ontwikkelingen en kansen. In de toe-

komstvisie kent Schouwen-Duiveland in 2040 een toonaangevende watereconomie, die de duurzame verbinding vormt tussen wonen, werken, zorgen en genieten.

1.2 Maatschappelijke ontwikkelingen

Schaalvergroting

Schouwen-Duiveland verliest meer en meer van zijn eilandkarakter. Sociaal-economisch en sociaal-cultureel is het een deel van de Zuidwestelijke Delta. Door een verhoogde mobiliteit is het leven van veel inwoners minder gebonden aan het eiland.

Belangrijke maatschappelijke functies worden steeds meer georganiseerd op de schaal van Zeeland of de Zuidwestelijke Delta (bijvoorbeeld beroepsonderwijs, politie, waterschap, gerechtelijke organisatie, belastingdienst). Schouwen-Duiveland is daardoor functies kwijtgeraakt, maar kan zich tegelijkertijd richten op haar kracht van wonen en verblijven in een prachtig natuur- en cultuurhistorisch landschap. Schaalvergroting zien we ook in de corporatiesector. De omvang van het bezit en de investeringscapaciteit van corporaties staan onder druk. Samenwerking met andere corporaties kan nieuwe kansen bieden.

24-uurs economie

Het gebruik van internet en digitale dienstverlening zijn de afgelopen jaren flink toegenomen. Iedereen heeft op elk moment toegang tot internet. Bedrijven en instellingen spelen daar met hun verkoop en dienstverlening op in. We leven in een 24-uurs economie. Wonen, werken en vrije tijd gaan meer

en meer door elkaar lopen. Thuiswerken en flexibilisering van werktijden worden steeds normaler. Deze ontwikkelingen bieden voor ons kansen om nog beter in te spelen op de wensen van onze klanten.

Individualisering, mondigheid en zelfstandigheid

Mensen zijn steeds meer onafhankelijk en willen meer keuzevrijheid. Het opleidingsniveau van de bevolking stijgt. De mondigheid neemt toe en er komen meer zelfbewuste, zelfredzame en calculerende burgers. Tegelijkertijd is er ook een groep kwetsbare mensen, die behoefte heeft aan ondersteuning. Vaak zijn het ouderen, mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking of mensen die van een uitkering moeten leven. Het armoedesignalement van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) geeft aan dat armoede toeneemt. Op Schouwen-Duiveland gaat het om totaal 500 huishoudens.

In de zorg zien we dat ouderen langer zelfstandig willen blijven wonen. Door een verdere ontwikkeling van domotica¹ en zorg op afstand zal deze trend zeker doorzetten. Wonen en zorg worden daarbij in de toekomst steeds meer gescheiden.

1.3 Demografische ontwikkelingen

Krimp, vergrijzing en ontgroening

De ontwikkeling van de bevolking wordt gekenmerkt door krimp,

vergrijzing en ontgroening. In Schouwen-Duiveland stijgt het aandeel 65-plussers van 20 procent in 2009 naar 35 procent in 2030. Het aandeel jonge mensen (tot 30 jaar) neemt af van 31 procent in 2009 naar 23 procent in 2030. De provinciale en de CBS-prognose geven aan dat de bevolking van Schouwen-Duiveland in 2030 met ongeveer 2.500 personen zal zijn gedaald tot 31.500. Deze daling heeft ongetwijfeld gevolgen voor de voorzieningen in de kernen. Maar de wijzigingen in de samenstelling van de bevolking zullen waarschijnlijk veel ingrijpender zijn. Door de vergrijzing zal de zorgvraag toenemen.

Beperkte groei van het aantal huishoudens

De ontwikkeling van het aantal huishoudens zal de komende jaren in het teken staan van stagnerende groei, omslaand naar krimp rond 2024. Tot 2024 groeit door gezinsverdunding het aantal huishoudens nog. De prognoses lopen uiteen van 400 tot 670 huishoudens. Deze groei treedt naar verwachting alleen op in de grotere kernen. Zeker tien van de zeventien kernen op het eiland heeft al vanaf 2012 te maken met krimp van het aantal huishoudens.

1.4 Rijksbeleid en Europese regelgeving

Regeerakkoord

In het regeerakkoord stelt het kabinet een vrije woningmarkt voorop. Woningcorporaties zijn belangrijk voor hen die geen toegang hebben tot de koopmarkt, want de sociale huursector is er voor mensen die geen ander alternatief hebben. Het huurprijsbeleid is

¹ Domotica ofwel woonhuisautomatisering is de integratie van technologie en diensten voor een betere kwaliteit van wonen en leven.

inlatievolgend en voor huurders met een hoger inkomen wordt een opslag van 5 procent mogelijk. Verder zullen de woningcorporaties aan de huurtoeslag moeten bijdragen door een jaarlijkse heffing. Daarnaast krijgen huurders van woningcorporaties het recht om hun woning tegen een redelijke prijs te kopen.

Door het huurbeleid, de bijdrage aan de huurtoeslag en de teruglopende woningverkoop staat de investeringscapaciteit van de sector zwaar onder druk. Zeeuwsland vormt daarop geen uitzondering. Het recht op koop kan leiden tot ongewenst versnipperd bezit, waardoor herstructureringsopgaven niet langer uitvoerbaar zijn. Huurders met een middeninkomen dreigen tussen wal en schip te vallen. Zij komen niet langer in aanmerking voor een sociale huurwoning en hun inkomen is vaak niet toereikend voor een koopwoning.

Wijziging van de Woningwet

Het wetsvoorstel Herzieningswet omvat een wijziging van de Woningwet met nieuwe regels voor de woningcorporaties op het gebied van onder andere het werkdomein, financiering, verbindingen, toezicht en de relatie met de gemeente.

In het wetsvoorstel wordt als gevolg van Europese regelgeving een onderscheid gemaakt tussen activiteiten die tot het domein van de woningcorporaties behoren (sociale huurwoningen, maatschappelijk vastgoed, bedrijfsmatige wijkvoorzieningen en leefbaarheid) en activiteiten waarmee de corporaties concurreren met particuliere aanbieders (vrije sector huurwoningen en koopwoningen). De eerste activiteiten worden 'diensten van algemeen economisch belang' genoemd (daeb). De andere activiteiten heten 'niet-daeb'. Alleen investeringen voor daeb activiteiten komen nog in aanmerking voor financiering met borging door de overheid. Europa beschouwt dit

als geoorloofde staatssteun. Door de zekerheid van borging lenen de banken immers geld aan de woningcorporaties tegen een lagere rente. Om sociale huurwoningen met borging te mogen financieren, geldt nog een extra Europese randvoorwaarde. De sociale huurwoningen tot de huurtoeslaggrens moeten bij nieuwe verhuringen voor 90 procent worden verhuurd aan huishoudens met een belastbaar jaarinkomen tot € 34.085 (per 1 januari 2012). Ongeveer 20 procent van onze woningzoekenden heeft een inkomen boven deze grens. Ook deze woningzoekenden komen in aanmerking voor een huurwoning, maar tegen een hogere huurprijs boven de huurtoeslaggrens. Financiering van niet-daeb activiteiten mag niet meer met borging door de overheid plaatsvinden. Europa beschouwt dit als ongeoorloofde staatssteun. Voor alle niet-daeb activiteiten zullen de banken andere voorwaarden eisen en een hogere rente rekenen.

Energieprestaties van de woningvoorraad

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 broeikaseffect. Daarnaast leiden stijgende energieprijzen tot hogere woonlasten. De corporaties kunnen door investeringen in energiebesparing een bijdrage leveren aan lagere woonlasten voor haar huurders.

De rijksoverheid heeft ter ondersteuning van dit beleid het woningwaarderingstelsel gewijzigd. Het komt er kort gezegd op neer dat huurwoningen met een betere energieprestatie een hogere huurwaarde krijgen. Voor woningen met een slechte energieprestatie geldt echter het tegenovergestelde. De energieprestaties van een woning worden afgemeten aan een energielabel, dat

kan variëren van A tot en met G. A staat voor goede en G voor slechte energieprestaties. Onze woningvoorraad bestaat uit veel woningen met een C of D label. Het aantal woningen met een slechte energieprestatie (F en G) is gering. De verandering van het woningwaarderingssysteem heeft voor ons geen financiële gevolgen van betekenis.

1.5 Provinciaal en lokaal beleid

Provincie

Het provinciebestuur zet zich in voor een duurzame economische ontwikkeling met behoud en versterking van de ruimtelijke kwaliteiten en de leefbaarheid. De aanpak bestaat uit drie onderdelen: inzetten op de sterke Zeeuwse sectoren, bieden van een aantrekkelijk vestigingsklimaat en behoud/versterken van de kwaliteit van water en landelijke gebied. Voor de woningmarkt zijn gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen primair verantwoordelijk. In een verder ontspannende woningmarkt zal de provincie de taak oppakken voor een meer integrale aanpak en regionale regie. Er is voornamelijk behoefte aan een goed inzicht in vraag en aanbod en aan de verbetering van de bestaande woningvoorraad van woningcorporaties en particulieren.

Collegeprogramma

De gemeente Schouwen-Duiveland legt in haar collegeprogramma

op het terrein van bouwen en wonen de nadruk op een verschuiving van uitbreiding naar herstructurering. Door de situatie op de woningmarkt en de bevolkingsontwikkeling worden geen grote nieuwbouwplannen meer ontwikkeld. Het college wil af van het provinciale bundelingsbeleid om beter te kunnen inspelen op de lokale woningbehoefte. De gemeente stelt de ambitie uit de woningbouwplanning tot 2016 drastisch naar beneden toe bij en werkt dit uit in een Woonvisie in 2012.

De Woonvisie volgt op de toekomstvisie "Tij van de toekomst". In 2012 zullen wij met de gemeente op basis van de Woonvisie nieuwe prestatieafspraken maken.

1.6 De woningmarkt op Schouwen-Duiveland

De woningmarkt op Schouwen-Duiveland is vooral een verleidingsmarkt. Mensen willen wel verhuizen, maar er is meestal geen harde noodzaak of urgentie. Grote delen van de woningmarkt noemen we daarom ontspannen. De woningmarktanalyse laat zien dat er in de goedkopere delen van onze woningvoorraad overschotten zijn te verwachten. De vraag verschuift van goedkope eengezinswoningen naar nultredenwoningen² in de huursector. Ook neemt de vraag naar duurdere eengezinswoningen in de huursector toe. Mensen willen meer kwaliteit.

Bij een bescheiden economische groei zal de vraag naar koopappartementen nauwelijks stijgen. Ouderen kiezen dan voor een nultredenwoning in de huursector.

² Een woning die zonder trappen bereikbaar is en waarvan de keuken, het sanitair, de woonkamer en minimaal een slaapkamer zich op dezelfde woonlaag bevinden; drempels in de woning zijn laag of ontbreken.

Tegelijkertijd wordt ook de overgang van een koopwoning naar een huurwoning voor ouderen bemoeilijkt door de minder goede verkoopbaarheid van de eigen woning.

1.7 Leefbaarheid

De kernen van Schouwen-Duiveland zijn al lang geen omvattende leef-, woon- en werkgemeenschappen meer. Maar het verdwijnen van functies of voorzieningen betekent niet automatisch dat de leefbaarheid uit een kern verdwijnt. Bewoners kunnen op verschillende manieren een match maken. Dat wordt vooral bepaald door wat bewoners met elkaar ondernemen en voor elkaar willen betekenen. Ontmoeting en sociale samenhang zijn daarvoor essentieel. In 2008 waren wij initiatiefnemer van het project Hart van Leefbaarheid: een samenwerkingsverband tussen gemeente, Welzijnshuis, Allévo, Stichting Dorps- en Gemeenschapshuizen en Zeeuwsland.

Het project Hart van Leefbaarheid zet 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. De demografische ontwikkelingen maken het herijken van het gemeentelijk accommodatieplan noodzakelijk. De uitdaging is om met bestuurlijke daadkracht een vernieuwing van de sociale infrastructuur tot stand te brengen die duurzaam is.

Samen met de Stichting Renesse realiseren we in Zierikzee een (film) theater. We zijn ook mede-initiatiefnemer van de Stichting Centre, die een duurzaam cultuurplein rond de Nieuwe Kerk nastreeft.

2 Missie, visie, kernwaarden, identiteit, belanghouders 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 daarmee een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van hun leven.

2.2 Onze visie

Om plezierig met elkaar te kunnen wonen staat leefbaarheid voor ons centraal. We doen dit door te voorzien in voldoende, goede, betaalbare en duurzame woningen en in een omgeving die mooi, schoon, groen, heel en veilig is. Een voorwaarde hiervoor is dat die omgeving ook een omgeving is waarin mensen elkaar weten te vinden. Dit bevordert sociale samenhang, creëert draagvlak voor voorzieningen en stimuleert ondernemerschap.

Door een toenemende vergrijzing, een stijging van het aantal alleenstaanden, verdergaande individualisering en het afbrokkelen van traditionele familieverbanden zijn sociale contacten niet meer vanzelfsprekend. Eenzaamheid onder onze klanten neemt toe. De behoefte aan vrijwilligers, burenhulp en mantelzorgers wordt steeds groter. We willen de samenwerking met onze partners van welzijn, onderwijs, zorg en de gemeente intensiveren, zodat onze klanten plezierig kunnen blijven wonen.

We willen mensen met elkaar verbinden. Hiervoor organiseren we en faciliteren we ontmoeting bij alles wat we doen.

2.3 Onze kernwaarden

Passie, moed, openheid, respect en betrokkenheid: dat zijn onze kernwaarden. Onze kernwaarden vormen de drijfveer voor ons handelen. Het zijn de beginselen die aangeven wat we wenselijk vinden. Onze kernwaarden bepalen de instelling waarmee wij werken aan onze missie. Onze kernwaarden komen tot uitdrukking in de ambities die we in deze ondernemingsstrategie hebben geformuleerd. Uit ons concreet waarneembare gedrag, onze houding en onze acties moeten onze kernwaarden tot uitdrukking komen. We willen ons zelf hierop doorlopend toetsen en ons door anderen hierop laten aanspreken.

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 wensen te 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 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, het uitspreken van gedachten 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.
- Vanuit onze **betrokkenheid** tonen we interesse in wat er in ons werk en om ons heen gebeurt, zijn we er voor de ander, pakken we vraagstukken op en gaan we altijd voor een oplossing.

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 HRM³-cyclus van gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

³ HRM staat voor Human Resource Management ofwel strategisch personeelsmanagement.

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.

edissai.

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, het uitspreken
van gedachten en het aanspreken
van elkaar en anderen op
verantwoordelijkheden.

Deom

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.

respect

Vanuit onze betrokkenheid tonen we interesse in wat er in ons werk en om ons heen gebeurt, zijn we er voor de ander, pakken we vraagstukken op en gaan we altijd voor een oplossing.

betrokkenheid

2.4 Onze belanghouders

We betrekken belanghebbenden bij onze beleidsvorming over missie, visie en beleidsdoelstellingen. We voeren met hen een dialoog voer

de uitvoering van het beleid en geven inzicht in de realisatie van beleidsdoelstellingen. Op dit moment zien we de volgende 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	openbaar basisonderwijs
Radar	Protestants Christelijk basisonderwijs
Ondernemerskring Schouwen-Duiveland	economie
Pontes Pieter Zeeman	voortgezet onderwijs, stageplaatsen/leerprojecten
Sociaal Economisch Advies Platform	economie
WMO adviesraad Schouwen-Duiveland	maatschappelijke ondersteuning
Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelderegio	maatschappelijk werk
Stichting Dorps- en Gemeenschapshuizen Schouwen-Duiveland	dorpshuizen
Welzijnshuis	welzijn
Werkvoorziening de Zuidhoek	maatschappelijke nutbanen
Regio Politie Zeeland	veiligheid

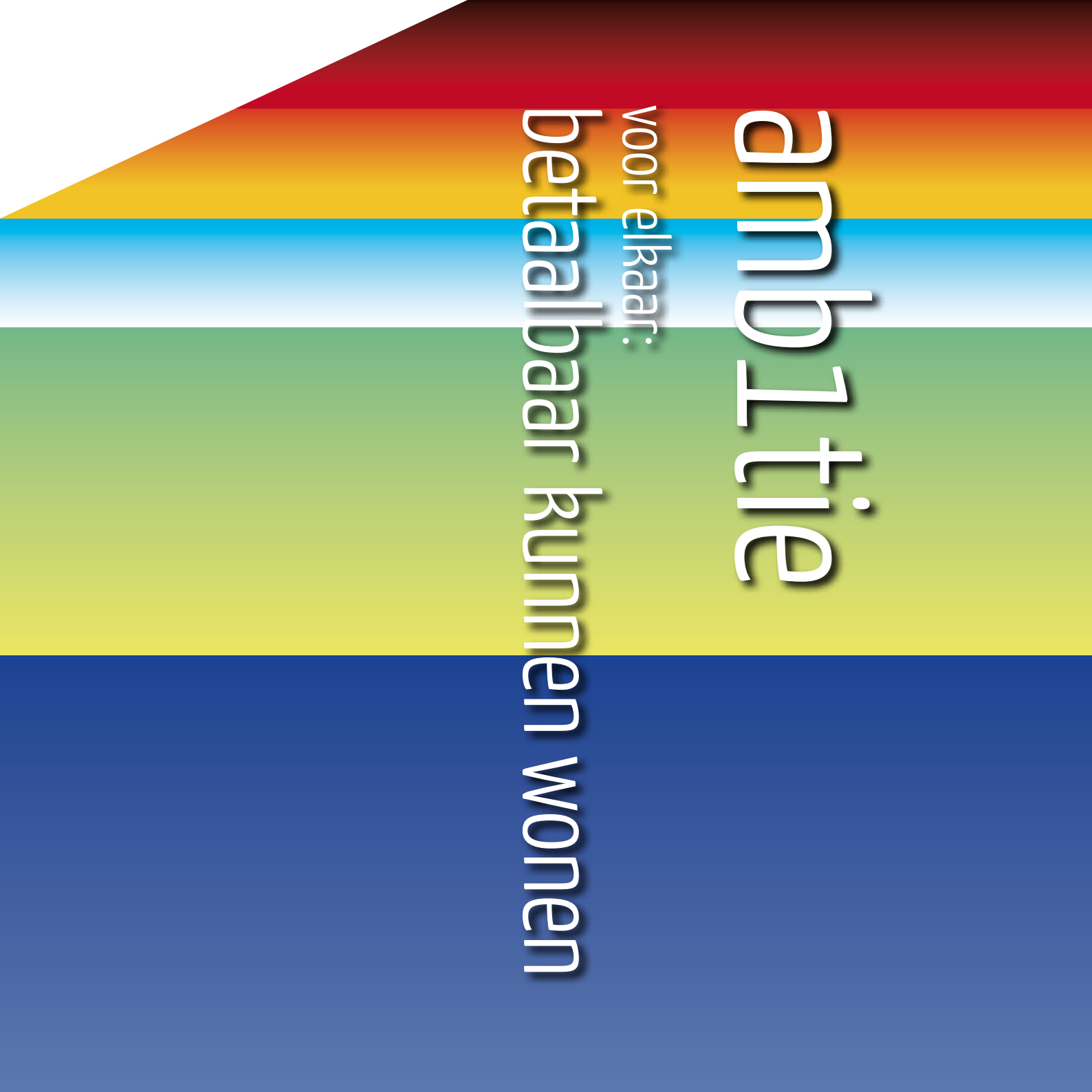
Belanghouders	Domein of sector
Centrum voor Jeugd en Gezin	jongeren
Emergis	geestelijke gezondheidszorg/verslavingszorg
Alle dorpsraden	leefbaarheid

2.5 Onze ambities op een rij

De komende vier jaar werken we aan zes ambities, die aansluiten op de omgevingsanalyse, onze missie en visie. Deze ambities zijn:

1. betaalbaar kunnen wonen;
2. tevreden klanten in een fijne buurt;
3. meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland;
4. prettig ouder worden met elkaar;
5. kansen voor ontmoeting;
6. iedere medewerker is een ambassadeur.

Hierna volgt per ambitie een nadere toelichting en uitwerking in concrete doelstellingen.



ambitie

voor elkaar:

betaalbaar kunnen wonen

3 Betaalbaar kunnen wonen

3.1 Wat zien we?

- Onze bestaande woningvoorraad bestaat voor 88 procent (3.625 woningen) uit goedkope en betaalbare⁴ woningen en voor 12 procent (492 woningen) uit dure en vrije sector woningen.
- De betaalbaarheid van wonen wordt in toenemende mate bepaald door de energielasten.
- Naar woningtype omvat onze voorraad 3.387 eengezinswoningen, 151 etagewoningen zonder lift en 579 etagewoningen met lift.
- Op Schouwen-Duiveland wonen er ruim 6.000 huishoudens met een (gezamenlijk) belastbaar jaarinkomen tot € 34.085.
- Er zijn 2.400 woningzoekenden bij ons geregistreerd, waarvan 900 van buiten Schouwen-Duiveland.
- We zien een toenemend aantal Europese arbeidsmigranten uit voormalige Oostbloklanden met een behoefte aan reguliere huisvesting.
- Het woningzoekendenbestand kent een grote dynamiek; jaarlijks zijn er gemiddeld 1.200 nieuwe inschrijvingen en uitschrijvingen.
- Van alle woningzoekenden heeft 80 procent een jaarinkomen tot € 34.085.
- Urgente woningzoekenden wachten gemiddeld twaalf maanden op een woning, de overige gemiddeld achttien maanden.
- Van alle woningzoekenden is 48 procent alleenstaand en 52 procent met een of meer personen samen.
- Het kabinet heeft het voornemen om corporaties de mogelijkheid te geven om huurders van een sociale huurwoning die meer dan € 43.000 per jaar (per 1 januari 2011) verdienen 5 procent extra huurverhoging op te leggen.
- Betaalbaar huren voor woningzoekenden met een jaarinkomen tussen € 34.085 en € 43.000 komt door het rijksbeleid in de knel en kopen is voor deze mensen vaak niet mogelijk.

- Steeds vaker komen we klanten tegen die ondersteuning nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen.

3.2 Wat willen we bereiken?

- Ons belangrijkste doel is om te zorgen voor betaalbare huisvesting voor mensen met een laag inkomen, mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, mensen die (tijdelijk) ondersteuning nodig hebben om zelfstandig te kunnen wonen en statushouders. Daarom willen wij dat minimaal 85 procent van onze woningvoorraad beneden de huurtoeslaggrens blijft en minimaal 75 procent in de categorie 'goedkoop' en 'betaalbaar'.
- We gaan ons meer focussen op de energielasten door een verbetering van de energielabels. Om dit mogelijk te maken nemen we diverse initiatieven op het gebied van energiebesparing. We gaan geen woningen meer aanbieden met een energielabel E, F of G, tenzij de woning is bestemd voor sloop.
- We willen meer inzicht krijgen in de woningbehoefte en het grote verloop van woningzoekenden. Hierdoor krijgen wij een scherper beeld van onze doelgroep. Doel is om een betere aansluiting te realiseren tussen vraag en aanbod.
- De wachttijd voor urgent woningzoekenden, die bij uitstek zijn aangewezen op ons aanbod, moet omlaag.
- We willen inspelen op de vraag van arbeidsmigranten naar reguliere huisvesting en in samenwerking met werkgevers en welzijnsorganisaties ondersteuning bieden bij hun integratie in de samenleving.

⁴ De Huurtoeslagwet maakt een onderscheid in drie categorieën huurprijzen: 'goedkoop' (tot € 366,37 per maand), 'betaalbaar' (van € 366,37 tot € 561,98 per maand) en 'duur' (van € 561,98 tot € 664,66 per maand). De grenzen worden jaarlijks per 1 januari aangepast. De genoemde bedragen gelden per 1 januari 2012.

- Om onze voorraad betaalbaar te houden, zullen wij gebruik maken van de mogelijkheid van het kabinet om 5 procent extra huurverhoging te vragen voor huurders die meer dan € 43.000 per jaar verdienen.
- We willen verder bereiken dat we meer woningen verkopen, in het bijzonder als alternatief voor onze klanten met een inkomen boven de grens van € 34.085.

- Tenslotte willen we een bijdrage leveren aan een verbetering van de bestaande samenwerking tussen de organisaties die onze klanten ondersteuning bieden in hun leef- en woonsituatie. Daarmee willen we ook bereiken dat we geen klanten op straat hoeven te zetten door huurachterstand en/of overlast.

3.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

	Resultaat	Wanneer
1	Onze woningvoorraad bestaat voor minimaal 85 procent uit woningen beneden de huurtoeslaggrens en voor minimaal 75 procent goedkoop en betaalbaar (tot € 561,98 per maand).	2012-2016
2	Onze woonmarketing is geëvalueerd en ons prijsbeleid is daar op aangepast.	2012/2013
3	De wachttijd voor urgent woningzoekenden is teruggebracht tot maximaal zes maanden.	2012/2013
4	We hebben de vraag naar huisvesting van arbeidsmigranten in kaart gebracht en spelen in op hun behoefte aan reguliere huisvesting.	2012
5	We hebben helder in beeld waarom onze klanten vertrekken of een aangeboden woning weigeren.	2012/2013
6	Onze frictieleegstand ⁵ is beperkt. Dit realiseren we door 90 procent van de vrijkomende woningen binnen veertien dagen te verhuren.	Vanaf 2013
7	De woonlastenstijging is beperkt doordat onze woningvoorraad een energielabel van gemiddeld C heeft (nu gemiddeld D).	2015
8	Elk jaar bieden wij minimaal 50 klanten een pluspakket aan voor woningverbetering. Energiebesparende maatregelen maken hier onderdeel van uit.	2012-2016
9	Jaarlijks worden incidentele energiebesparingsprojecten opgezet. Dit kunnen zowel projecten zijn met energiebesparende maatregelen als ook projecten om de bewustwording van het belang van besparing op energielasten te vergroten.	2012-2016
10	Zeeuwsland maakt het op actieve wijze mogelijk en aantrekkelijk voor de groep die tussen € 34.085 en € 43.000 verdient om een woning te kopen, bijvoorbeeld door de StartersRenteregeling en actieve marketing.	2012
11	We maken met alle relevante maatschappelijke organisaties afspraken over de ondersteuning van onze klanten om zelfstandig te kunnen wonen.	2013-2016

⁵ Frictieleegstand is de leegstand als gevolg van verhuizing.



ambitiz

voor elkaar:

tevreden klanten
in een fijne buurt

4 Tevreden klanten in een fijne buurt

4.1 Wat zien we?

- Op Schouwen-Duiveland is een overschot aan goedkope eengezinswoningen en een vraag naar nultredenwoningen en duurdere grondgebonden eengezinswoningen.
- Het accent in de woningbouwplanning van de gemeente ligt op vervangende nieuwbouw. Vooralsnog worden geen nieuwe grote uitbreidingslocaties voorzien.
- Mensen willen langer zelfstandig blijven wonen.
- Een deel van de opgenomen vervangende nieuwbouw in de vastgoedstrategie 2006–2015 is om financiële redenen doorgeschoven tot na 2015.
- Het aantal verkochte woningen blijft achter bij de verwachtingen, zodat investeringen moeten worden uitgesteld.
- De kwaliteit van wonen en de (toekomstige) vraag naar woningen wordt vooral bepaald door de (woon)omgeving.
- De kwaliteit van het tuinonderhoud vormt een belangrijke ergeris in de beleving van de kwaliteit van de buitenruimte.

4.2 Wat willen we bereiken?

- Een goede verhuurbaarheid van onze woningen is van cruciaal belang. Daarom willen we dat onze woningen aantrekkelijk zijn voor (potentiële) klanten en ons aanbod aansluit bij veranderende woonwensen.
- We willen dat onze klanten tevreden zijn over de prijs-kwaliteit verhouding van onze woningen.
- We willen bereiken dat de huurwoning voelt als een ‘eigen woning’. We zetten ons beleid voort om klanten de mogelijkheid te bieden om hun woning naar eigen inzicht in te richten.
- We willen dat onze klanten tevreden zijn over het onderhoud van hun woning. Het onderhoud aan de binnenzijde van de woning (badkamer, keuken, etc.) is vraaggestuurd en vindt plaats op verzoek. In een beperkt aantal gevallen bieden we in verband met de leeftijd van de woning zelf aan om een keuken of badkamer te vervangen.
- We verkopen woningen om met de opbrengst investeringen mogelijk te maken.
- Het gezamenlijk woningmarktonderzoek 2010 van de gemeente Schouwen-Duiveland en Zeeuwsland is richtinggevend voor ons vastgoedbeleid. In het bijzonder bij vervangende nieuwbouw wordt ingespeeld op de vraag naar nultredenwoningen en duurdere eengezinswoningen.
- We willen dat de woonomgeving bijdraagt aan ontmoeting en sociale verbondenheid. Dat betekent in ieder geval dat de omgeving ‘mooi, schoon, groen, heel en veilig’ is.
- We willen dat klanten hun verantwoordelijkheid nemen voor het onderhoud van hun eigen buitenruimte.

4.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

	Resultaat	Wanneer
1	Onze gerealiseerde uitgaven voor planmatig onderhoud, reparatieonderhoud en mutatieonderhoud lopen in de pas met de gemiddelde uitgaven van de sector, die het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) jaarlijks publiceert.	2012-2016
2	Uit klantonderzoek blijkt dat minimaal 90 procent van onze klanten tevreden is over hun woning.	2012-2016
3	Onze woningen staan er kwalitatief goed bij. Dit realiseren we door een keer in de zes jaar onderhoud uit te voeren aan de buitenkant, waaronder een schilderbeurt. We betrekken de bewoners bij de kleurkeuze.	2012-2016
4	We hebben een helder aanbod voor onze klanten voor vervanging van keuken, toilet en/of badkamer en de kosten daarvan.	2013
5	De huidige verkoopstrategie is geëvalueerd en indien nodig vernieuwd.	2012
6	We hebben een beleid voor aanpak van tuinen opgesteld dat tot meetbare resultaten heeft geleid.	2012-2016
7	Elk jaar bieden wij minimaal 50 klanten een pluspakket aan voor woningverbetering.	2012-2016
8	We vervangen 250 bestaande woningen door nieuwe. Duurzaamheid is hierbij het uitgangspunt. Bij de planvorming wordt ingespeeld op de uitkomsten van het woningmarktonderzoek 2010.	2012-2016
9	We maken scenario's om de vervangende nieuwbouw van 254 woningen, die in 2010 om financiële redenen zijn doorgescho- ven tot na 2015, gefaseerd in een periode van tien jaar mogelijk te maken.	2013-2016
10	Onze vastgoedstrategie 2006-2015 is geëvalueerd en vernieuwd.	2015



ambiti3

voor elkaar:

meer klanten van buiten
schouwen-duiveland

5 Meer klanten van buiten Schouwen-Duiveland

5.1 Wat zien we?

- Schouwen-Duiveland is de parel van de Zuidwestelijke Delta: omgeven door water, polders, stranden en duinen, rust en ruimte, karakteristieke kernen en een gunstige ligging ten opzichte van de Randstad. De gemeente Schouwen-Duiveland speelt hier op in met haar toekomstvisie 'Tij van de toekomst'.
- De bevolking van Schouwen-Duiveland krijgt te maken met krimp, vergrijzing en ontgroening.
- Op de woningmarkt vangt de verdunning van huishoudens de gevolgen van de krimp tot 2024 op.
- De groei van het aantal huishoudens vindt voornamelijk plaats in de grotere kernen. In tien van de zeventien kernen zal eerder sprake zijn van krimp en dreigt leegstand.
- Voor een deel van de woningmarkt dreigt vraagterugval of zelfs vraaguitval.
- Schouwen-Duiveland is voor mensen van buiten (bijvoorbeeld het Rijnmondgebied) aantrekkelijk om te gaan wonen.
- Ruim een derde van alle woningzoekenden (900) komt van buiten het eiland.

5.2 Wat willen we bereiken?

- We willen de gevolgen van de krimp begeleiden en verzachten door het aantrekken van nieuwe klanten, die bijdragen aan de welvaart en het welzijn op het eiland.
- We willen bereiken dat we in de toekomst voldoende woningaanbod hebben, dat aansluit bij de vraag van deze klanten.

5.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

	Resultaat	Wanneer
1	We hebben de woonbehoefte en kenmerken van woningzoekenden van buiten Schouwen-Duiveland in beeld en vanaf 2013 per kwartaal geactualiseerd en geanalyseerd.	2013
2	We meten via aftersales hoe nieuwkomers het leven op Schouwen-Duiveland ervaren.	2013
3	We laten ons toekomstig woningaanbod (na 2015) en onze woonmarketing aansluiten bij de onderzochte klantvraag van buiten Schouwen-Duiveland.	2015
4	We hebben een actieve bijdrage geleverd om te komen tot een gezamenlijke promotie van wonen en leven op Schouwen-Duiveland.	2012-2016





am4itie

voor elkaar:

prettig ouder worden
met elkaar

6 Prettig ouder worden met elkaar

6.1 Wat zien we?

- Ruim 40 procent van onze huurders (1.600) is ouder dan 65 jaar en dat aandeel zal de komende vijf jaar nog toenemen.
- Ouderen zijn langer vitaal en krijgen op latere leeftijd dan voorheen een andere woonbehoefte.
- Sociale netwerken brokkelen af: kinderen - als deze er al zijn - wonen vaker verder weg.
- De kans op eenzaamheid neemt verder toe.
- Mantelzorg is belangrijk voor behoud van zelfstandigheid en is minder vanzelfsprekend.
- Technische voorzieningen maken dat dienstverlening en verzorging thuis mogelijk is. Verhuizen naar een beschermde woonvorm (instelling) is alleen nog nodig als de eigen regie niet langer kan worden gevoerd.
- Dé oudere bestaat niet langer. Ouderen willen, zoals iedereen, zelf kunnen kiezen waar zij wonen en hoe.
- De aantrekkingskracht van enkele van onze geclusterde woonvormen met kleinere appartementen staat onder druk.
- Schouwen-Duiveland heeft aantrekkingskracht op (kapitaal-krachtige) ouderen van buiten het eiland.
- Onze kennis van onze klanten biedt mogelijkheden tot het leggen van nieuwe verbindingen tussen ouderen onderling om met elkaar actief te zijn en tussen ouderen en professionele organisaties om in te spelen op wensen en behoeften.

6.2 Wat willen we bereiken?

- We willen alle ouderen op Schouwen-Duiveland een woonomgeving bieden waarin kansen bestaan om prettig oud te worden. Dat gaat verder dan een goede woning. Het gaat ook over gezond zijn, over contact hebben en de mogelijkheid krijgen om opgedane levens-ervaring in te zetten.
- We willen beter inzicht krijgen in wat onze huidige en toekomstige oudere klanten wensen. Juist ook van de ouderen die zich nieuw op het eiland vestigen is het belangrijk te weten wat zij van het leven op Schouwen-Duiveland verwachten.
- Met het inzicht in wat onze klanten willen, bepalen we of en zo ja hoe we hierop inspelen. We willen daarbij in ieder geval onze kennis van onze klanten en ons netwerk inzetten om actief nieuwe verbindingen te leggen.
- Nieuwe verbindingen tussen klanten onderling die gezamenlijke interesses en voorkeuren hebben, bijvoorbeeld in een nog op te richten platform voor digitale en/of fysieke ontmoeting. We willen hen enthousiasmeren en ondersteunen om zelf hun ervaring en talent hiervoor in te zetten.
- Nieuwe verbindingen tussen de wensen van onze klanten, mantelzorgers en ons professionele netwerk van aanbieders die kunnen voorzien in de behoefte aan ruimte, services, welzijn en zorg.
- We willen dat ouderen graag bij ons willen en kunnen wonen. In de door henzelf gekozen woning en woonomgeving, nu en in de toekomst.

6.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

	Resultaat	Wanneer
1	We hebben de doelgroep ouderen in verschillende groepen met verschillende wensen ingedeeld (segmenteren).	2012
2	Op basis van deze segmentering brengen we de behoeften en wensen in kaart ten aanzien van de bestaande en gewenste inzet van Zeeuwsland op het terrein van wonen, woonomgeving, activiteiten, services, welzijn en zorg.	2012
3	Op basis van de uitkomsten van het behoeftenonderzoek stellen we een marketingplan op. Dit plan bepaalt onze inzet in de periode tot 2016: • ontwikkeling van de inzet van personeel gericht op het ondersteunen van de klant bij het behoud van zijn/haar zelfstandige woonsituatie; • toegankelijk maken van bestaande woningen; • inspelen op wensen van mantelzorgers; • vereenvoudigen van de overgang naar een geschikte woning; • verbeteren van de marktpositie van bestaande appartementengebouwen met kleinere appartementen; • ontwikkeling van nieuwbouw woningen die geschikt zijn voor ouderen; • ontwikkeling aanvullende voorzieningen en service; • afspraken met aanbieders van dienstverlening, welzijn en zorg over het verwijzen van onze klanten.	2013
4	We voeren het marketingplan uit en onze huurders zijn tevreden over de uitvoering.	2014-2016
5	We maken afspraken met relevante aanbieders van service, welzijn en zorg, evalueren deze en stellen deze waar nodig bij.	2012-2016
6	We hebben huurders van appartementengebouwen een platform aangeboden, waar zij elkaar – digitaal en/of fysiek - kunnen ontmoeten en met en voor elkaar activiteiten kunnen ontplooiën.	2012





ambitijs
voor elkaar:
kansen voor ontmoeting

7 Kansen voor ontmoeting

7.1 Wat zien we?

- De leefbaarheid van dorpen en buurten is van belang voor de verhuurbaarheid en verkoopbaarheid van de woningen van Zeeuwlân en komt daarmee de vastgoedwaarde ten goede.
- De kwaliteit van de woonomgeving en de kwaliteit en de bereikbaarheid van voorzieningen spelen voor de leefbaarheid een grotere rol dan de aanwezigheid van voorzieningen in het eigen dorp of de eigen buurt.
- Hoewel een groter aantal inwoners nu al hun voorzieningen buiten de eigen buurt of het eigen dorp vindt, is er ook een groep die dit niet zelf (meer) kan en hiervoor een beroep moet (kunnen) doen op anderen.
- Ervaringen uit het project 'Hart van Leefbaarheid' tonen aan dat bewoners zelf verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen voor activiteiten gericht op versterking van de leefbaarheid van hun dorp of buurt maar dat dit niet vanzelf gaat.
- De invulling van de functie van het dorps huis is divers, in sommige dorpen is het dorps huis letterlijk en figuurlijk het 'hart van leefbaarheid', terwijl in andere dorpen het gebruik van het dorps huis nog steeds zeer beperkt is.
- De gemeente biedt in haar visie 'Tij van de Toekomst' ruimte en ondersteuning aan initiatief van bewoners.
- De afgelopen jaren is het aantal bewoners in appartementengebouwen toegenomen. Zeeuwlân werkt in deze gebouwen met bewonerscommissies samen aan een plezierige omgeving.
- We willen hiervoor de koers die we de afgelopen jaren samen met onze partners in het project 'Hart van Leefbaarheid' hebben ingezet, vervolgen. Dat wil zeggen samen met de gemeente, maatschappelijke organisaties, ondernemers, verenigingen en inwoners werken aan wat mensen voor de kwaliteit van hun woonomgeving belangrijk vinden.
- We willen mensen uitdagen om hiervoor zelf met ideeën te komen en hen stimuleren en ondersteunen om ook zelf de schouders eronder te zetten.
- Om in te kunnen spelen op datgene dat voor hen de leefbaarheid van hun wijk of buurt bepaalt, willen we onze klanten nog beter leren kennen. Deze kennis willen we gebruiken in de samenwerking met de relaties in ons netwerk.
- Huurders met een behoefte aan een sociaal netwerk willen we ruimte bieden voor ontmoeting. We willen daarbij ook de kansen van sociale media benutten.
- We willen startende ondernemers ondersteunen en ruimte bieden in het ondernemersatelier. We denken mee met de huurders van onze bedrijfsruimte(n) en bieden hen als dat nodig is toegang tot ons netwerk.
- We willen de komende jaren zicht hebben op de noodzakelijke investeringen die nodig zijn om ook in de toekomst de dorps huizen een plaats te laten zijn waar mensen elkaar graag ontmoeten. Het faciliteren van ontmoeting staat hierbij centraal. Dat gaat wat ons betreft verder dan alleen het gebouw.
- We willen toekomstplannen voor de dorps huizen maken, samen met de dorpsbewoners en de exploitanten en elkaar daarbij uitdagen 'eilandelijk' te denken.

7.2 Wat willen we bereiken?

- We willen dat de inwoners van Schouwen-Duiveland de leefbaarheid over vijf jaar hoger waarderen dan in 2010.

7.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

	Resultaat	Wanneer
1	Wij realiseren de functieverbreiding van het dorps huis 'de Schutse' te Burgh-Haamstede (vestiging kinderopvang en peuterspeelzaal, vernieuwing bibliotheek en foyer).	2012
2	In aansluiting op het project 'Hart van leefbaarheid' leveren wij een bijdrage aan de activering van bewoners, zodat zij zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun woonomgeving (ondermeer over de toekomst van de dorps huizen), inclusief uitvoeringsplan en communicatieplan, in samenwerking met gemeente, Welzijnshuis, Allévo en overige partners.	2012-2016
3	Met relevante belanghouders waaronder in ieder geval de gemeente, het Welzijnshuis, SMWO en de politie maken wij afspraken over het samenwerken in de wijk.	2012-2013
4	In 2014 blijkt uit de leefbaarheidmonitor per kern van Scoop dat de gemiddelde score voor leefbaarheid op Schouwen-Duiveland hoger is dan die in 2010.	2014
5	We brengen in samenwerking met het Welzijnshuis per kern in kaart welke behoefte huurders hebben aan sociale contacten en ontmoeting.	2013
6	Het platform voor ontmoeting is toegankelijk voor alle huurders van Zeeuwlân.	2015
7	Voor alle dorps huizen in ons bezit hebben we in samenwerking met in ieder geval de bewoners van de betreffende dorpen en de beheerorganisaties een transformatieplan opgesteld.	2015
8	We exploiteren een ondernemerssatelier voor startende ondernemers.	2012-2016
9	We participeren actief in ondernemersnetwerken op Schouwen-Duiveland.	2012-2016



ambitie

voor elkaar:

iedere medewerker
is een ambassadeur

8 Iedere medewerker is een ambassadeur

8.1 Wat zien we?

- Zeeuwlând werkt nauw samen met meerdere partijen die actief zijn op Schouwen-Duiveland.
- Zeeuwlând heeft een groot netwerk.
- Er ontstaat een 24-uurs economie. Wonen, werken en vrije tijd gaan meer en meer door elkaar lopen. Dit vraagt een groei naar 24-uurs dienstverlening.
- Onze website heeft een centrale rol bij de communicatie naar onze omgeving en in het bijzonder bij dienstverlening naar onze klanten.
- De omgeving stelt steeds hogere eisen aan de klantgerichtheid van de organisatie.
- De noodzaak tot kostenbeheersing en kostenbewustzijn is een belangrijk thema in de corporatiesector.

8.2 Wat willen we bereiken?

- Zeeuwlând wil een krachtige netwerkorganisatie zijn, die een actief verbindende rol speelt. Dit betekent dat we initiatieven nemen om samen met andere partijen te werken aan het realiseren van ambities. Zeeuwlând wil daarom via verschillende kanalen (ook digitaal) dicht bij klanten en belanghouders staan.
- We willen overal zichtbaar zijn in relevante netwerken, vooral op Schouwen-Duiveland. Alle medewerkers zetten zich hiervoor in en zijn ambassadeur van Zeeuwlând.
- We stellen mensen centraal en luisteren naar elkaar. Het ultieme doel dat we nastreven is tevreden, gelukkige klanten en belanghouders die zich verbonden voelen en samen de schouders eronder zetten. De vraag van klanten en belanghouders stellen wij centraal, niet onze eigen organisatie, afdeling of procedure.
- Uiteraard zijn er financiële, wettelijke en technische beperkingen. Toch zullen wij al het mogelijke doen om aan de wensen van onze klanten tegemoet te komen. Dit betekent dat Zeeuwlând zich flexibel opstelt, zowel wat betreft houding en gedrag als structuur en werkprocessen. Onze medewerkers geven hier invulling aan op basis van de kernwaarden van de organisatie. De kernwaarden zijn richtinggevend, leidend voor de verdere cultuurverandering binnen de organisatie.
- Het succes van Zeeuwlând wordt bepaald door de mensen die er werken. Zeeuwlând wil medewerkers blijvend stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers denken bewust na over hun bijdrage aan de visie, de koers van Zeeuwlând. Medewerkers ervaren een goed werkgeverschap.

8.3 Welke concrete resultaten gaan we behalen?

	Resultaat	Wanneer
1	Wij realiseren een hoge kwaliteit dienstverlening tegen zo laag mogelijke kosten. Concreet zorgen wij voor: • behoud van het KWH⁶-huurlabel; • een snelle, adequate en klantvriendelijke dienstverlening op verzoeken via telefoon, post, e-mail of andere vormen van communicatie. Hiervoor ontwikkelen we een kwaliteitsstandaard en maken deze bekend bij onze klanten; • maximaal één klacht per twee jaar in behandeling bij de klachtencommissie; • jaarlijks houden we voor minimaal drie werkprocessen een klantenenquête; • bedrijfslasten die maximaal uit komen op het niveau van het landelijk gemiddelde van de sector.	2012-2016
2	Het gedrag van onze medewerkers sluit aan bij de kernwaarden van onze organisatie. Daarnaast worden initiatieven tot kostenreductie beloond. Deze onderwerpen maken jaarlijks onderdeel uit van de aan de HRM-cyclus verbonden gesprekken tussen leidinggevende en medewerker. Hieraan wordt een prestatiegericht beloning gekoppeld binnen het huidige loonniveau.	2012-2016
3	Tevreden medewerkers herkennen we aan: • een ziekteverzuimpercentage en verzuimfrequentie lager dan het sectorgemiddelde; • een keer in de twee jaar houden we een onderzoek naar de medewerkerstevredenheid (2013 en 2015). We streven in 2013 naar een ruime voldoende en in 2015 naar een verbetering van het resultaat van 2013.	2012-2016
4	We communiceren op een wijze die verbindingen stimuleert en klantgericht is: • we bouwen de 24-uurs dienstverlening verder uit; • we brengen de netwerken van alle medewerkers in kaart; • we werken toe naar een papierloos kantoor door in 2015 50 procent minder papier te gebruiken dan nu het geval is; • begin 2012 houden we een imago-onderzoek en herhalen dit in 2014; • onze nieuwe huisstijl is ingevoerd.	2012-2016

⁶ KWH staat voor Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector. KWH heeft een landelijk kwaliteitslabel, waarbij klanten de verschillende aspecten van de dienstverlening van een woningcorporatie beoordelen.

9 Financieel gezond zijn en blijven

Het gaat hierbij vooral om de vraag of de in de ondernemingsstrategie geformuleerde ambities kunnen worden uitgevoerd binnen onze financiële mogelijkheden. Dit kunnen we niet los zien van mogelijke risico's. In deze paragraaf worden de voor ons belangrijke (financiële) kengetallen toegelicht.

9.1 Sturen op vermogensontwikkeling

We staan voor de taak om ons vermogen (dat voor het grootste deel

in onze woningen zit) op peil te houden. Dat doen we ondermeer door vernieuwing, onderhoud en renovatie van onze woningen. De waarde van ons vastgoed vormt het onderpand voor leningen bij banken of voor borging door het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Hoe lager de waarde, hoe minder we kunnen lenen. Dat betekent dus dat wij als corporatie sturen op waardeontwikkeling. In de onderstaande tabel nemen we een aantal (financiële) kengetallen op, die wij hanteren bij onze waardesturing.

	Kengetallen	Onze norm
1	Continuïteitsoordeel van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV)	A1
2	Solvabiliteit voor niet commerciële (daeb) activiteiten	Minimaal de ondergrens die het CFV aangeeft (11,4 procent)
3	Solvabiliteit voor commerciële (niet-daeb) activiteiten	25-40 procent (afhankelijk van het risicoprofiel)

Hieronder lichten we bovenstaande kengetallen kort toe.

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV), de financiële toezichthouder voor woningcorporaties, kent Zeeuwlant een A1 status toe. Dat wil zeggen dat de voorgenomen activiteiten over de door het CFV genomen vijfjaarsprognose periode als passend worden beoordeeld bij de vermogenspositie.

Bij de beoordeling speelt de solvabiliteit een belangrijke rol. Solvabiliteit is het percentage van het eigen vermogen ten opzichte van het totale vermogen (balanstotaal). Door het CFV wordt op basis van het risicoprofiel van Zeeuwlant een ondergrens aangegeven voor de solvabiliteit. In het solvabiliteitsoordeel van het CFV voor 2011 is deze ondergrens bepaald op 11,4 procent.

Ook voor kredietverstrekkers is solvabiliteit een belangrijke graadmeter voor de mogelijkheden die een bedrijf heeft om ook bij tegenvallende ontwikkelingen aan de financiële verplichtingen te kunnen blijven voldoen. De solvabiliteit van Zeeuwlant bedraagt eind 2010 32 procent op basis van volkshuisvestelijke exploitatiewaarde.

9.2 Sturen op kasstromen

Wij lenen om te kunnen investeren in vernieuwing en verbetering van ons vastgoed. Bij de vraag of wij voldoende kunnen

lenen, speelt niet alleen ons vermogen (het onderpand) een rol, maar ook of wij voldoende inkomsten genereren om de rente

en aflossing op onze leningen te kunnen betalen. Hiervoor sturen wij op onze inkomsten. In de onderstaande tabel staan (financiële) kengetallen, die wij hanteren bij onze sturing op inkomsten.

	Kengetallen	Onze norm
1	Monitorprofiel van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)	Profiel 1
2	Minimale rentedekkingsgraad voor daeb activiteiten	1,2
3	Minimale rentedekkingsgraad voor niet-daeb activiteiten	1,4
4	Minimale Debt Service Coverage Ratio voor daeb activiteiten	1,2
5	Minimale Debt Service Coverage Ratio voor niet-daeb activiteiten	1,4

Hieronder lichten we bovenstaande kengetallen kort toe.

Het WSW is het onafhankelijk instituut dat optimale financiering van vastgoed in de publieke sector mogelijk maakt voor aangesloten instellingen.

Verschillen in kredietwaardigheid vertaalt het WSW naar monitorprofielen. Het monitorprofiel van een deelnemer bepaalt hoe intensief het WSW deze deelnemer volgt. Zeeuwsland heeft op dit moment monitorprofiel 1. Dit is het meest positieve profiel. Dit profiel willen wij komende jaren behouden.

Om dit monitorprofiel te behouden zijn de volgende twee kengetallen voor ons een referentiepunt.

Rentedekkingsgraad: geeft aan in hoeverre de operationele kasstroom voldoende is om de te betalen rente te kunnen voldoen. De

rentedekkingsgraad voor daeb activiteiten bedraagt minimaal 1,2. Voor niet-daeb activiteiten eisen de externe financiers een hogere rentedekkingsgraad van bijvoorbeeld 1,4. Dit is afhankelijk van het risicoprofiel van de niet-daeb activiteiten. De rentedekkingsgraad is opgebouwd uit de operationele kasstroom (excl. rente en vennootschapsbelasting) gedeeld door de rente (eind 2010 1,7).

De **Debt Service Coverage Ratio (DSCR)**: geeft aan in hoeverre Zeeuwsland in staat is aan rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen. Ook hier zal voor de niet-daeb activiteiten door externe financiers een hogere ratio worden geëist dan voor daeb activiteiten (1,4 voor niet daeb-activiteiten, ten opzichte van 1,2 voor daeb activiteiten). De DSCR is opgebouwd uit de operationele kasstroom (excl. rente en vennootschapsbelasting) plus netto verkoopopbrengst/rente plus gemiddelde aflossing (eind 2010 1,45).

De **netto kasstroom** wordt berekend door de netto bedrijfslasten, de onderhoudslasten en de erfpacht in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De netto kasstroom per verhuureenheid geeft een indicatie van de middelen die vanuit de verhuur beschikbaar komen om de overige lasten te voldoen (en investeringen te verrichten).

9.3 Sturen op rendement en risico's

De vastgoedportefeuille van Zeeuwlân moet bedrijfseconomisch voldoende renderen om in de toekomst invulling te kunnen geven aan de volkshuisvestelijke opgaven. Zeeuwlân zal voortdurend afwegingen moeten maken met betrekking tot de marktpositie, de samenstelling van de woningvoorraad, toekomstverwachtingen en het rendement. De eerste onderwerpen hebben we behandeld in eerdere hoofdstukken. Het thema 'rendement' komt in deze paragraaf aan de orde.

Rendementskengetallen maken inzichtelijk welk effect genomen beslissingen hebben op het economisch presteren van ons vastgoed. Het rendement dat wordt gehaald op het eigen vermogen is hierbij voor ons een algemeen referentiepunt. Het door Zeeuwlân gewenste directe rendement op eigen vermogen bedraagt 5,25 procent. Dit rendement wordt berekend door het directe rendement (operationele kasstroom) te delen door het eigen vermogen. Het rendement op het eigen vermogen (operationele kasstroom/volkshuisvestelijk vermogen) bedroeg in 2010 5,98 procent.

Zeeuwlân wil de komende jaren meer sturen op het rendement van het eigen vermogen. Daarbij gaan we voor verschillende typen vast-

goed (bijvoorbeeld huur, koop, zorg- en maatschappelijk vastgoed) bepalen welk rendement we daar op willen behalen.

Bij de indeling in categorieën houden we zoveel mogelijk de indeling aan die het WSW maakt vanwege het onderscheid in borgbare en niet-borgbare activiteiten. In 2012 bepalen we de beoogde rendementen per type vastgoed. Hierbij houden we rekening met het maatschappelijk belang. We rekenen met de zogenoemde Internal Rate of Return (IRR). De IRR is de rentevoet, waarbij de som van de contant gemaakte ontvangsten ten gevolge van een investering, gelijk is aan de som van de contant gemaakte uitgaven voor die investering.

Risicobeheersing behoort een integraal onderdeel te zijn van processen en bedrijfsvoering.

Het identificeren en beheersen van risico's heeft als doel een redelijke mate van zekerheid te verschaffen ten aanzien van de realisatie van de doelstellingen van Zeeuwlân. In 2011 is een nieuw risicobeheersing- en controlesysteem ingevoerd. Het nieuwe systeem blijven we in komende periode toepassen om risico's tijdig te identificeren en beheersing ervan te ondersteunen. Daarnaast ondersteunen de planning en controlecyclus en het treasurybeleid ons bij het realiseren van onze ambities.

10 Bijlage: nieuwbouw in ontwikkeling 2012-2016

Plaats	Naam project	Aantal	Toelichting
Bruinisse	Herontwikkeling Juliana-, Beatrix- en Deestraat	33	levensloopbestendig gezinswoningen
Burgh-Haamstede	Duinoord	6 (clusters van 7) 65	zorgappartementen appartementen
Burgh-Haamstede	Bernhardstraat/ Julianastraat	16	starterswoningen
Dreischor	Mr. P. Moggestraat	5	levensloopbestendig
Ellemeet	Kuijerdamseweg/ Burg. de Bruijnstraat	10 4	gezinswoningen levensloopbestendig
Noordgouwe	Pauwstraat 2 ^e fase	5	levensloopbestendig
Zierikzee	Molenstraat	5	kleine stadswoningen
Zierikzee	Noorderpolder	32 4 1	zorgappartementen groepsruimten Brede school
Zierikzee	Oude Haven/Mondragon	14	appartementen/ stadswoningen
Zierikzee	Masterplan Buyse	72	levensloopbestendig kleine/grote stadswoningen
Zierikzee	Karnemelksvaart	10	stadswoningen
Zierikzee	Regenboogstraat	18 1	appartementen groepsruimte voor begeleid wonen

En deze mensen gaan het allemaal doen:





Zeeuwland
voor elkaar

Kerkhof 1, 4301 BZ Zierikzee
Postbus 82, 4300 AB Zierikzee
Telefoon 0111 418080
info@zeeuwlnd.nl
www.zeeuwlnd.nl

Zeeuwland
voor elkaar