



Samen voor betaalbaar wonen op Walcheren en Schouwen-Duiveland.

Concept-v7.1

8 augustus 2017

## **Inhoudsopgave**

### **1. Inleiding**

1.1 Opzet en doorkijk van het koersdocument	3
1.2 Proces	3
1.3 Leeswijzer	4

### **2. Omgevingsanalyse**

2.1 Trends en ontwikkelingen	4
2.2 Opgaven in de gemeenten in ons werkgebied	6
2.3 Zienswijze van onze partners op de fusie	8

### **3. Onze visie, missie en ambities**

3.1 Plezierig wonen	10
3.2 Onze visie	10
3.3 Onze missie	10
3.4 Onze kernwaarden	11
3.5 Uitgangspunten voor onze bedrijfsvoering	11
3.6 Onze ambities	12

### **4. Uitwerking van ambities**

4.1 Goede en efficiënte dienstverlening aan onze huurders	14
4.2 Betaalbaar en duurzaam wonen	16
4.3 Ondersteunen van kwetsbare huurders samen met partners	19
4.4 Mensen maken de buurt	21
4.5 Bouwen aan legitimiteit	24
4.6 Mensen maken het verschil	26
4.7 Een financieel solide en doelmatige organisatie	28

### **5. Van doel naar uitvoeringsprogramma**

Bijlage: overzicht van stakeholders	31
-------------------------------------	----

## 1. Inleiding

Per 1 januari 2017 zijn Zeeuwend en Woonburg gefuseerd tot een nieuwe woningcorporatie; 'Zeeuwend'. Dit koers- en ambitiedocument beschrijft onze volkshuisvestelijke, maatschappelijke, financiële en organisatorische ambities voor de periode 2017-2018. Op een aantal onderdelen kijken we ook naar de jaren daarna.

### 1.1 Opzet en doorkijk van het koersdocument

Dit is een overgangsdokument dat we bij de start van de nieuwe organisatie benutten om koers te houden en ambities waar te maken. In 2017 werken we de doelen die staan benoemd samen met onze medewerkers en in overleg met onze partners uit.

Met de fusie is een corporatie van 6.000 woningen ontstaan die zich inzet voor de kwaliteit van wonen in Schouwen-Duiveland en Walcheren. Het koers- en ambitiedokument beschrijft onze volkshuisvestelijke agenda en geeft aan waar we op sturen en hoe we dat doen. Afspraken met onze partners en huurders blijven uiteraard gehandhaafd en quick wins vanuit de fusie worden direct ingeboekt. De nieuwe organisatie moet echter ook tijd hebben om te landen. Het koersdocument beschrijft naast externe doelen daarom ook de interne ontwikkeling.

Waar mogelijk zijn keuzes vertaald naar concrete doelen en doelstellingen. Het koersdocument is geen keurslijf, maar dient als richtinggevend kader en als kompas voor de komende jaren. Door tussentijdse evaluaties sturen we bij indien nodig.

#### *Samen voor betaalbaar wonen*

De titel van dit dokument luidt samen voor betaalbaar wonen op Walcheren en Schouwen-Duiveland. Politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelen vragen om een flexibele corporatie, die kan schakelen als dat nodig is. Flexibiliteit ontstaat door een wendbare organisatie, maar ook door duurzame samenwerking met huurders, partners en leveranciers.

#### *Hier staan en gaan we voor*

Wij voorzien in voldoende betaalbare woningen voor onze doelgroep in een plezierige woonomgeving. Onze focus ligt op het aanbieden van woningen aan huishoudens met lage inkomens, die zelf niet of moeilijk in eigen huisvesting kunnen voorzien. We houden huren betaalbaar voor de sociale doelgroep nu en in de toekomst. Daarvoor investeren we in modernisering van onze klantbediening, voeren we een portefeuillebeleid dat inspeelt op demografie en ontwikkelingen in de markt, spelen we samen met onze partners in op de regionalisering van de woningmarkt en bouwen we aan een flexibele en doelmatige organisatie met een prettig werkklimaat. Ook investeren we in duurzaamheid, kwaliteitsverbetering en leefbaarheid.

### 1.2 Proces

Bouwstenen voor het koersdocument zijn de zienswijze van gemeenten, SHW/W en bewonerscommissies op de fusie, bestaande ondernemingsplannen van Zeeuwend en Woonburg, het meerwaardedokument vanuit de fusie, de woonvisies van de gemeenten in ons werkgebied en de prestatieafspraken met gemeenten en huurders. De stuurgroep heeft een concept opgesteld dat vervolgens is besproken met onze huurdersorganisatie, gemeenten, OR en de Raad van Commissarissen.

### **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk twee staat een analyse van trends en omgevingsontwikkelingen en staan de uitgangspunten uit de woonvisie van de gemeenten in ons werkgebied. In hoofdstuk drie staan missie, visie en ambities beschreven. In hoofdstuk vier zijn deze ambities uitgewerkt in richtinggevend externe en interne doelen. In het laatste hoofdstuk staat hoe we de ambities verder concretiseren samen met onze medewerkers en partners in 2017. Alle genoemde bedragen in dit plan zijn prijspeil 2016. In de bijlage staat een overzicht van onze stakeholders waarmee we overleg voeren en betrekken bij ons beleid en activiteiten.

## **2. Omgevingsanalyse**

In dit hoofdstuk staat een aantal belangrijke ontwikkelingen en uitgangspunten die bepalend zijn voor onze koers.

### **2.1 Trends en ontwikkelingen**

#### **Ontwikkelingen in ons werkgebied**

De belangrijkste ontwikkelingen in Zeeland die een rol spelen zijn:

- Krimp van het aantal inwoners, op termijn krimp van het aantal huishoudens.
- Vergrijzing en ontgroening van de bevolking.
- Toenemende kloof tussen hogere en lagere inkomens. De bestedingsruimte van vooral de huishoudens met lage inkomens staat onder druk.
- Veel hoger opgeleiden verlaten Zeeland, o.a. vanwege werkgelegenheid.
- De toeristische kuststrook en enkele steden zijn populairder dan de rest van Zeeland. Dit verschil wordt naar verwachting groter.
- De forse toename van vluchtelingen die de afgelopen jaren naar Europa en Nederland zijn gekomen en de daarmee samenhangende huisvesting van statushouders. Nu tempert de toestroom, maar dat kan weer veranderen. Dit levert vraag ook in Zeeland de flexibiliteit om in te kunnen spelen op korte termijn pieken in de vraag naar sociale huurwoningen

Deze ontwikkelingen vertalen zich ook door in de vraag naar en de behoefte aan sociale huurwoningen. Die ontwikkeling wordt beïnvloed door het passend toewijzen. Hierbij mogen duurdere sociale huurwoningen (huur vanaf de aftoppingsgrens € 592,55/635,05) niet worden verhuurd aan huishoudens die op grond van de hoogte van hun inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag. Er dreigt een tekort aan goedkope en betaalbare sociale huurwoningen.

#### **Betaalbaarheid van het wonen**

Het merendeel van onze doelgroep bestaat uit mensen die inkomen genieten uit een uitkering of een pensioen. Voor ruim 50% van het aantal geregistreerde aantal woningzoekenden in Zuidwestwonen.nl bedraagt het inkomen niet meer dan € 20.000,- bruto op jaarbasis. De betaalbaarheid van het wonen is voor deze groep verder onder druk komen te staan. De hoogte van pensioenen of uitkeringen is de afgelopen jaren nauwelijks toegenomen, terwijl toeslagen zijn afgenomen en eigen bijdragen voor tal van voorzieningen zijn toegenomen. De afnemende vrije besteedbare inkomensruimte heeft ook gevolgen voor de mogelijkheden die mensen ervaren om actief te zijn in de samenleving.

#### **Thuis blijven wonen**

Mensen willen zo lang mogelijke zelfstandig thuis wonen. Ook als met het tellen van de jaren alles niet meer zo makkelijk gaat of sprake is van geestelijke problematiek en mogelijk een vraag naar zorg ontstaat. De wijzigingen in de financiering van de ouderenzorg en geestelijke gezondheidszorg

ondersteunen deze beweging. De rol van de gemeente in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning maakt het mogelijk de zorg dichterbij de mensen te organiseren. Tegelijkertijd doet de overheid een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid van mensen om zelf te voorzien in oplossingen. Van de burger wordt verwacht dat hij zelfredzaam is en alvast zelf rekening houdt met kosten die ouderdom nu eenmaal met zich meebrengt. Lang niet iedereen is hiertoe in staat of beschikt over een netwerk dat hiervoor nodig is. Ook moet de samenleving nog wennen aan het feit dat burenmets afwijkend gedrag die voorheen werden opgenomen in een instelling nu wel thuis kunnen blijven wonen. Eenzaamheid is al een groot probleem in ons dunbevolkte en vergrijzende werkgebied en de kans erop neemt alleen maar verder toe. Met mogelijk een onnodig beroep op voorzieningen tot gevolg.

Naast huisvesting, in soms specifieke woonvormen, is een duurzaam netwerk nodig dat mensen begeleidt en ondersteunt in behoud van hun zelfstandige woonsituatie en die van hun burens. Hierin ligt een belangrijke rol voor onze corporatie in signalering en afstemming met netwerkpartners en bewoners.

### **Woningwet**

Per 1 juli 2015 is de nieuwe Woningwet in werking getreden. De wet beschrijft het speelveld en de kerntaak van corporaties. De taak van woningcorporaties is teruggebracht tot het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen binnen een geografisch werkgebied. Zeeland, met uitzondering van Tholen), is daarbij één woningmarktregio geworden. Corporaties dienen hun bezit administratief te scheiden of juridisch te splitsen in DAEB en niet DAEB-bezit. Het vastgoed wordt gewaardeerd op marktwaarde, hogere eisen zijn gesteld aan de administratieve organisatie, governance en bijbehorende interne controle. De Woningwet versterkt de positie van stakeholders; gemeenten en huurdersorganisaties hebben meer inspraak en inzicht in het presteren van de corporatie. Ook het externe toezicht is versterkt.

### **Druk op beschikbare middelen**

#### *Verhuurdersheffing loopt op*

Sinds 2013 betalen corporaties een verhuurdersheffing op basis van de WOZ-waarde van hun sociale huurwoningen. Het kabinet is voornemens de heffing te verhogen in 2018 en door te laten lopen in de jaren daarna. Dit bedrag beperkt direct de investeringscapaciteit van corporaties. Zeeuwsland betaalt in 2017 ruim € 3,5 miljoen aan heffingen en dit bedrag loopt dus op.

#### *Sociaal huurakkoord en passend toewijzen*

Huurders en verhuurders hebben een sociaal huurakkoord gesloten voor de periode 2016-2018, met mogelijke verlenging tot 2020. Met het sociaal huurakkoord kunnen verhuurders de totale opbrengst aan huurinkomsten maximaal laten stijgen met 1 procent boven inflatie. In combinatie met regels rondom passend toewijzen zorgt dit voor minder inkomsten voor corporaties.

#### *Huurtoeslag naar corporaties?*

Het bedrag dat de overheid uitgeeft aan huurtoeslag is de afgelopen jaren fors opgelopen: van € 2 miljard in 2008 tot € 3,5 miljard in 2016. De verwachting is dat (een deel) van de huurtoeslag wordt verlegd naar corporaties. Dat betekent een extra lastenverzwaring voor de sector.

### **Van slank naar fit**

Mede door deze ontwikkelingen kijken corporaties, maar ook stakeholders, kritischer naar de bedrijfslasten van de corporaties. Twee ontwikkelingen hangen hiermee samen:

Benchmark: Sinds 2014 publiceert Aedes jaarlijks een benchmark die corporaties op verschillende fronten met elkaar vergelijkt. Het transparant en openbaar maken van de bedrijfslasten en andere

gegevens stimuleert corporaties om nog efficiënter te gaan werken en te leren van de best practices van collega's.

Minder medewerkers, hoger opleidingsniveau: De druk op bedrijfslasten leidt tot personele reducties. Steeds meer worden routinematige taken geautomatiseerd. Dit betekent dat er steeds minder medewerkers nodig zijn met een lager opleidingsniveau. Het overgebleven werk vraagt om medewerkers met een HBO werk- en denkniveau.

### **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. Zonnepanelen en windmolens schieten als paddenstoelen uit de grond. Aardwarmte en getijde-energie zijn in opkomst als duurzame bronnen. Huizen zijn daarbij steeds energie-neutraler 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'. Deze woningen zijn goed geïsoleerd en voorzien van moderne installaties en zonnepanelen. De woningen wekken de benodigde energie voor verwarming, warm tapwater en huishoudelijk gebruik zelf op.

## **2.2 Opgaven in de gemeenten in ons werkgebied**

In deze paragraaf staan de lokale ambities en ontwikkelingen op basis van de woonvisies en prestatieafspraken met de gemeenten in ons werkgebied. De bron van de gegevens is de gemeentelijke woonvisie en/of de prestatieafspraken met gemeenten.

### **Gemeente Veere**

De gemeente Veere (21.900 inwoners) heeft in de Structuurvisie 2025 de visie op wonen en volkshuisvesting opgenomen. De gemeente streeft naar een flexibele en vraaggerichte woningmarkt met een kwalitatief en kwantitatief goed woningaanbod. Hierbij wordt door de gemeente uitgegaan van een scenario van beperkte groei. De beperkte groei houdt in dat de gemeente streeft naar een positief migratiesaldo van 40 personen per jaar. Dit wil de gemeente realiseren door o.a.:

- Opvangen van natuurlijke groei;
- Binden van starters;
- Verleiden van nieuwkomers;
- Behouden van een goede sociale woningvoorraad.

De gemeente Veere houdt rekening met het feit, dat het aantal inwoners zeer licht zal gaan krimpen. Door de verdunning van de huishoudens (per huishouden wonen er minder personen op een adres) zal het aantal huishoudens en dus ook de vraag naar woningen de komende jaren nog stijgen. Voorgaande gaat uit van een beleidsneutrale ontwikkeling. De gemeente Veere zet echter in op een scenario van beperkte groei.

Wij hebben een primaire rol in de gemeente Veere, omdat wij daar de grootste aanbieder zijn van sociale huisvesting. Zeeuwend is dan ook de aangewezen partner om samen te werken om bovenstaande doelen te bereiken. Een belangrijk aspect in deze samenwerking ligt in het huisvesten van kwetsbare groepen.

Door de veranderde bevolkingssamenstelling zal (op termijn) een vraag naar andere woningen ontstaan. Deze vraag zal niet alleen ingevuld kunnen worden door nieuwbouw van woningen. De gemeente Veere zet dan ook in op het aanpassen (herstructureren) van bestaande woningen en wijken. De aanpassingen kunnen liggen op het vlak van energiezuiniger maken van een woning, maar ook op het levensloopbestendig maken van een woning.

Om dit te realiseren kunnen eigenaar-bewoners gebruik maken van een stimuleringslening. Voor het aanpassen van de bestaande woningen van Zeeuwsland spant de gemeente Veere zich in om o.a. de benodigde subsidies/bijdragen te verkrijgen/verlenen voor duurzame en energiebesparende projecten en het langer zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen.

Naast Zeeuwsland als belangrijke partner op het gebied van Wonen en volkshuisvesting wordt het beleid van de gemeente Veere ook gevoed door de relatie en verantwoordelijkheden die de gemeente heeft met o.a. de Dorps- en Stadsraden, Orionis Walcheren, Porthos en de verschillende netwerken die er in de dorpen functioneren. De dorpsvisies die door de verschillende kernen opgezet zijn c.q. worden, zijn goede voorbeelden van de kracht en het belang van deze verschillende netwerken.

De gemeente Veere en Zeeuwsland maken zich gezamenlijk zorgen over de afnemende betaalbaarheid voor mensen met een krappe beurs.

### **Gemeente Schouwen-Duiveland**

Schouwen-Duiveland bestaat uit 17 kernen en heeft ongeveer 34.000 inwoners. De strategische toekomstvisie 'Tij van de toekomst' is 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 ervoor 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 Zeeuwsland zijn met de gemeente prestatieafspraken gemaakt. Gemeente en Zeeuwsland zetten gezamenlijk de schouders onder een aantal concrete activiteiten, 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 Zeeuwsland 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 Zeeuwsland voor de periode tot 2018.

## **Gemeente Vlissingen**

Vlissingen is de stad van havens, industrie en boulevards. Het heeft een stedelijk karakter en een stedelijke dynamiek. Het is een stad voor strandtoeristen en om uit te waaien. Daarnaast is het ook studentestad voor middelbaar en hoger onderwijs en telde per 1 januari 2016 44.446 inwoners, verdeeld over de kernen Vlissingen, Souburg en Ritthem.

Zeeuwend en L'escaut bezitten gezamenlijk ca. 1/3 van het totale woningbestand van ca. 21.000 woningen binnen Vlissingen, Souburg en Ritthem. Ze zijn hierbij een belangrijke partij in het beheer en onderhoud van de gebouwde omgeving in de gemeente Vlissingen.

De gemeente Vlissingen zet met zijn woonbeleid in op kwaliteit boven kwantiteit. De focus van het beleid ligt op de bestaande woningvoorraad en de woonomgeving. Vlissingen zet in op wooncarrière voor alle Vlissingers, Souburgers en Ritthemers. Kwalitatief goede huisvesting voor de verschillende doelgroepen is hierbij onmisbaar.

In de geactualiseerde woonvisie (2013) is destijds geconstateerd dat de omvang van de sociale huurvoorraad kwantitatief voldoende is ten opzichte van de doelgroep. Na die tijd zijn gemeente en corporaties tot het inzicht gekomen dat het vaststellen van een absolute omvang van de sociale huurvoorraad niet meer toereikend is. Verschillende factoren leiden ertoe dat de vraag naar sociale huurwoningen van jaar tot jaar sterker wisselt dan in het verleden kon worden voorspeld. Factoren die van invloed zijn op de vraag naar sociale woningen zijn economische ontwikkelingen, de regelgeving vanuit het rijk (o.a. langer zelfstandig thuis wonen, passend toewijzen en de inkomenseis), demografische ontwikkelingen en de verhoogde instroom van statushouders. Met het oog op kwaliteit en diversiteit is de beschikbaarheid van woningen voor woningzoekenden uit de doelgroep een belangrijker indicator dan de absolute omvang van de sociale woningvoorraad.

## **2.3 Zienswijze van onze partners op de fusie**

Gemeenten, huurdersorganisatie SHW/W en bewonerscommissies van Schouwen Duivendland hebben ingestemd met de fusie. In hun toelichting op instemming geven zij de volgende afspraken en verwachtingen mee:

### *1. Kostenbesparing ten gunste van de huurders*

De fusie leidt tot een structurele kostenbesparing van € 1 miljoen per jaar. Zeeuwend laat de kostenbesparing ten gunste komen van de huurders in de vorm van huurmatiging, huurverlaging en investeringen in energiebesparende maatregelen. De fusie komt zo ten goede aan de prijs-kwaliteit verhouding van het totale woningbezit en het beperken dan wel matigen van de totale woonlasten van de huurders.

In 2017 wordt de kostenbesparing van € 1 miljoen 'uitgekeerd' aan de huurders, verdeeld over het aantal woningen. In de daaropvolgende jaren zal de € 1 miljoen volledig ten goede komen aan de huurders in overleg met de SHZ.

### *2. Behoud lokale binding en goede dienstverlening*

Zeeuwend blijft lokaal gebonden en actief in alle gemeenten door:

- een gebiedsgerichte werkwijze;
- door op locatie (in of nabij de woning) klantvragen op te lossen, waar nodig via persoonlijk contact;
- door inzet van goede digitalisering.

Zeeuwend zal de tevredenheid van huurders over dienstverlening (waaronder klantcontacten) monitoren.



### *3. Continuïteit van het volkshuisvestelijk presteren*

Zeeuwsland blijft volkshuisvestelijk presteren in Schouwen-Duiveland en Walcheren en komt de lopende (prestatie)afspraken van haar voorgangers na. De volkshuisvestelijk inzet wordt geconcretiseerd in het jaarlijkse bod op het woonbeleid van elke gemeente.

### *4. Financiële continuïteit en investeringscapaciteit*

De financiële continuïteit van de corporatie is en blijft geborgd.

### *5. Sociaal plan*

Er is een goed sociaal plan voor boventallige medewerkers.

### *6. Inzet lokale aannemers en afspraken over kwaliteit onderhoud*

Omwille van werkgelegenheid maakt de corporatie (ten dele) gebruik van lokale aannemers uit de diverse gemeenten in het werkgebied.

Bij uitbesteding van onderhoud en reparaties zijn er met de aannemer duidelijke afspraken gemaakt over onder andere:

- Optimale bereikbaarheid voor het melden van klachten.
- Een hoge kwaliteit in de uitvoering.
- Gemaakte afspraken met de huurder over de dag van uitvoering van onderhoud of een reparatie dienen strikt te worden nagekomen.
- Een meldpunt voor niet naar genoegen uitgevoerde reparaties.

### *7. Bedrijfsruimte*

Spoedig vinden van een koper, huurder of herbestemming voor de bedrijfsruimte die niet meer wordt gebruikt nu de backoffice naar Zierikzee is verplaatst. Dit om leegstand te beperken.

### 3. Onze visie, missie, kernwaarden en ambities

Dit hoofdstuk beschrijft onze visie en missie en ambities.

#### 3.1 Plezierig wonen

Zeeuwsland staat voor betaalbaar wonen met een optimale dienstverlening in Walcheren en Schouwen-Duiveland. Onze doelgroep zijn huishoudens en woningzoekenden met een inkomen tot € 36.165. Ook hebben we oog voor de lage middeninkomens tussen de € 36.165 en € 43.786. We staan voor plezierig wonen. De behoefte en persoonlijke situatie van de huurder staat daarin centraal. Soms gaat dat verder dan wonen. Dan stellen we ons proactief op en leggen we de verbindingen met onze netwerkpartners die nodig zijn. Met elkaar willen we het verschil maken voor onze huurders.

#### 3.2 Onze visie

Onze focus ligt op het aanbieden van woningen aan huishoudens met lage inkomens, die zelf niet of moeilijk in eigen huisvesting kunnen voorzien.

- We houden huren betaalbaar voor de sociale doelgroep nu en in de toekomst, daarvoor beheersen we onze uitgaven en bedrijfslasten.
- Duurzaamheid staat hoog op onze agenda. Door het energiezuiniger maken van woningen drukken we de energielasten voor onze huurders en dragen we actief bij aan milieuverbetering.
- We investeren in de kwaliteitsverbetering van een deel van onze woningen. Hiermee voldoen deze aan de eisen van deze tijd en sluiten zij aan bij de wensen van de vergrijzende doelgroep.
- We zien een beperkte rol binnen de vrije huursector en koopwoningen als middeninkomens (tot € 43.786) daar behoefte aan hebben en de markt dit niet oppakt.
- We hebben een taak in het zorgen voor een leefbare woonomgeving, omdat we merken dat dit het woongenot van onze bewoners in belangrijke mate beïnvloedt. Onze inzet op leefbaarheid richt zich op activiteiten rond de nabije woonomgeving of achter de voordeur. Uiteraard binnen de kaders en budgetten van de Woningwet.

#### *Onze doelgroepen (prijspeil 2017)*

Zittende huurders en woningzoekenden met een inkomen:

- Primaire doelgroep: tot € 30.175
- Secundaire doelgroep: € 30.175 - € 36.165
- Lage middeninkomens: € 36.165 - € 40.349
- Hogere middeninkomens: € 40.349 - € 43.786

#### 3.3 Onze missie

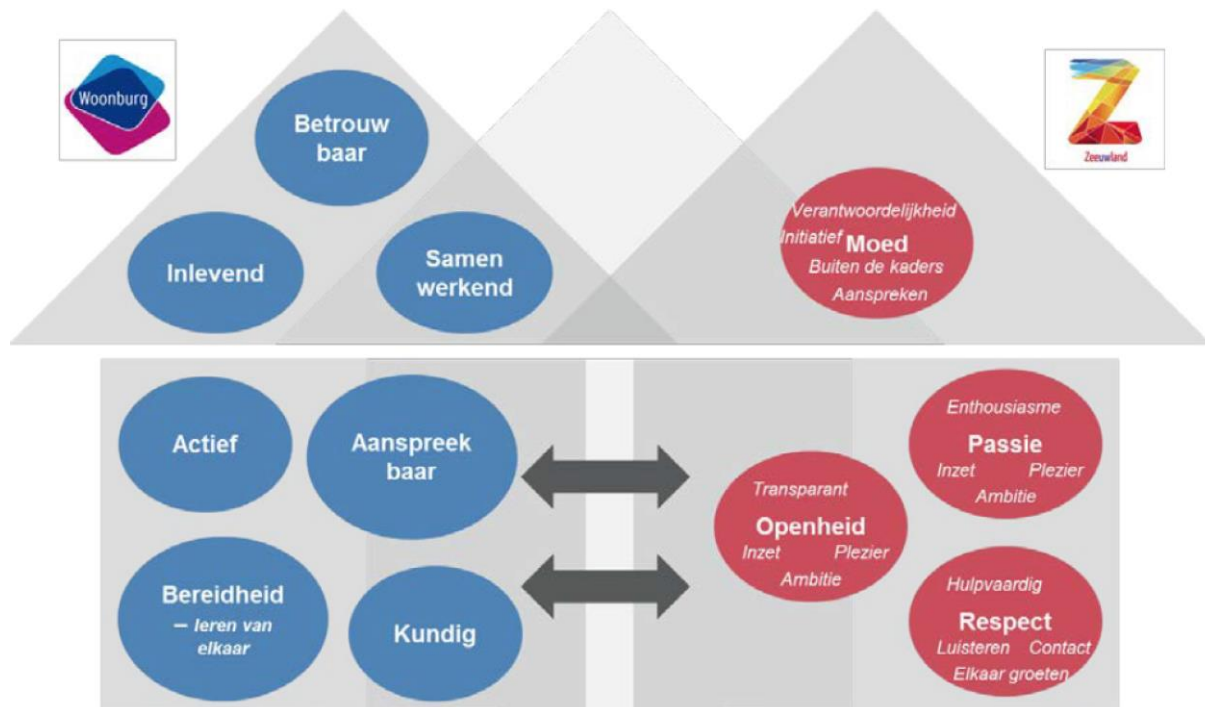
Onze maatschappelijke missie luidt:

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

### 3.4 Onze kernwaarden

We werken vanuit een aantal waarden en normen die voor ons leidend zijn hoe we met elkaar, met onze huurders en stakeholders omgaan. Voor de nieuwe organisatie stellen we samen met de medewerkers een aantal kernwaarden op waarbij we gebruik maken van het gedachtengoed dat bij Zeeuwendland en Woonburg is ontwikkeld. Wanneer we de kernwaarden van de voormalige organisaties naast elkaar leggen zien we veel overeenkomsten. Op basis hiervan zullen we met de nieuwe organisatie gaan werken aan een nieuwe set breed gedragen kernwaarden. We vertalen de kernwaarden naar gedragskenmerken en geven ze een plek in de HR-cyclus.

De kernwaarden van de voormalige organisaties zijn:



### 3.5 Uitgangspunten voor onze bedrijfsvoering

Om aan deze missie en visie te voldoen zijn dit de uitgangspunten voor onze bedrijfsvoering:

We bouwen aan een flexibele en ontwikkelende organisatie met een prettig werkklimaat. Hierbij zoeken we naar een optimale combinatie tussen verdere professionalisering en een compacte overzichtelijke organisatie. We werken doelmatig, zijn in control en kunnen schakelen om werkpieken op te vangen, in te spelen op vragen en kansen te pakken. De governance voldoet en blijft voldoen aan de vereiste standaarden.

We investeren in modernisering van onze klantbenadering. Door digitalisering optimaliseren we onze processen, dringen we kosten terug en verhogen we de klanttevredenheid. Onze diensten zijn betrouwbaar, gestroomlijnd en efficiënt. We zijn toegankelijk, bereikbaar, vriendelijk en behulpzaam.

We spelen in op de regionalisering van de woningmarkt en werken samen met onze partners in zorg, welzijn, gemeente en leveranciers. Zeeland is één woningmarktregio (m.u.v. Tholen) en wij maken deel uit van een groot Zeeuws netwerk.

We optimaliseren het portefeuillebeleid en portefeuillestrategie om in te springen op demografie en marktontwikkelingen. We investeren in duurzaamheid en betaalbaarheid van het wonen. De woningen hebben een passende kwaliteit om de waarde hoog (concurrerend) en exploitatiekosten (en daarmee de prijs) laag te houden.

We willen koploper zijn in doelmatigheid en klanttevredenheid. Onze doelstelling is om binnen 5 jaar structureel een 'AA' corporatie te zijn in de Aedes-benchmark. Dat betekent dat we horen bij de corporaties met de laagste bedrijfskosten en de hoogste klanttevredenheid.

We borgen onze financiële continuïteit en presteren naar vermogen zodat we op de korte en lange termijn betaalbaar wonen mogelijk kunnen maken.

### **3.6 Onze ambities**

We hebben zeven ambities geformuleerd waar we in de beleidsperiode op gaan sturen.

#### *1. Klanttevredenheid door een goede en efficiënte dienstverlening*

*Hier sturen we op:*

- a. Efficiënte en goede dienstverlening
- b. 24-uurs bereikbaarheid
- c. Maatwerk voor de huurder
- d. Informatie over dienstverlening aan huis

#### *2. Betaalbaar en duurzaam wonen*

*Hier sturen we op:*

- a. Betaalbaarheid en beschikbaarheid
- b. Duurzaam: energiezuinig en betaalbaar
- c. Duurzaam: voorraad die aansluit bij veranderende vraag
- d. Duurzaam: bewoners tevreden over woning en onderhoud

#### *3. Ondersteuning van kwetsbare huurders samen met onze partners*

*Hier sturen we op:*

- a. Persoonlijke aandacht en maatwerk voor kwetsbare huurders

#### *4. Mensen maken de buurt*

*Hier sturen we op:*

- a. Tevredenheid over en invloed op de woonomgeving
- b. Samenlevingsproblemen en woonoverlast
- c. Gelegenheid tot ontmoeting in de buurt
- d. Bereikbaarheid van voorzieningen

#### *5. Goed bestuur en maatschappelijke verbinding*

*Hier sturen we op:*

- a. Versterken Invloed en zeggenschap huurders en verbinding met partners
- b. Governance is op orde
- c. Actieve verantwoording

#### *6. Medewerkers maken het verschil*

*Hier sturen we op:*

- a. Professionaliteit, flexibiliteit en werkklimaat

*7. Een financieel solide organisatie*

*Hier sturen we op:*

- a. Financiële continuïteit
- b. Doelmatigheid
- c. Presteren naar vermogen

In de volgende hoofdstukken staan deze ambities uitgewerkt in concrete doelstellingen. Per doel beschrijven we wat we zien, wat we willen bereiken en wat we gaan doen.

## 4. Uitwerking van ambities

Dit hoofdstuk beschrijft de zeven ambities waar we op inzetten. Per ambitie beschrijven we wat we zien, wat we willen bereiken en wat we gaan doen. De basis is de periode 2017 en 2018, vanwege lopende afspraken kijken we bij een aantal ambities ook verder dan deze periode.

1. Klanttevredenheid door een goede en efficiënte dienstverlening aan onze huurders
2. Betaalbaar en duurzaam wonen
3. Ondersteunen van kwetsbare huurders samen met onze partners
4. Mensen maken de buurt
5. Goed bestuur en maatschappelijke verbinding
6. Medewerkers maken het verschil
7. Een financieel solide organisatie

### 4.1 Klanttevredenheid door een goede en efficiënte dienstverlening

In onze dienstverlening sturen we op versterking van de efficiency van onze dienstverlening en processen. We zijn 24 uur bereikbaar waarmee de huurder meer regie heeft op de dienstverlening, we bieden maatwerk aan de huurder en geven informatie over dienstverlening aan huis.

#### *Dit 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. 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.
5. Huurders hebben voor het aanvragen van een Wmo-aanpassing te maken met gemeente en Zeeuwlant. Dit vergt goede afspraken tussen Zeeuwlant en gemeenten.

#### *Dit willen we bereiken*

1. Zeeuwlant streeft ernaar dat mensen kunnen kiezen voor een bij hen passende woning en woonvorm en dat zij van de woning hun 'thuis' kunnen maken en dat zij plezierig kunnen blijven wonen.
2. Een palet van keuzes bij het uitvoeren van onderhoud ten aanzien van kleurkeuze, keukens, sanitair en tegelwerk. We diepen dit verder uit met onze huurdersorganisatie.
3. We vergroten onze 24/7 bereikbaarheid voor onze klanten en zetten in op digitalisering.
4. 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.
5. We zorgen dat onze huurders goed geïnformeerd zijn over de mogelijkheden voor dienstverlening (aan huis) door derden, bijvoorbeeld Wmo-aanpassingen.

### *Digitalisering*

De digitale ondersteuning voor onze medewerkers vullen we zo optimaal mogelijk in, zodat zij hun werk tijd- en plaatsafhankelijk kunnen uitvoeren. Die digitale ondersteuning zorgt er ook voor dat er zoveel mogelijk tijd overblijft voor klanten in situaties waar het persoonlijk contact van belang is. Zo benutten we de efficiency om de lokale verbondenheid te vergroten. Als basis kiezen we het automatiseringssysteem, op basis van mogelijkheden/beperkingen, kosten, et cetera. Van belang is ook dat het conversietraject vlekkeloos verloopt. Daarbij betrekken we tevens de ontwikkelingen in de Zeeuwse samenwerking in de keuze voor een ERP systeem.

### *Dit gaan we doen*

1	<b>Efficiënte en goede dienstverlening</b>	<b>jaar</b>
a.	Positie op de Aedesbenchmark is vanaf 2022 structureel AA	2022
2	<b>24-uurs bereikbaarheid</b>	
a.	Klanten die daar de voorkeur aan geven kunnen 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. Dat leidt tot antwoord op vragen en plannen van afspraken wanneer het de klant uitkomt.	2017-2018
b.	Voor huurders die geen gebruik willen maken van internet zijn wij telefonisch bereikbaar of leggen wij een huisbezoek af.	2017-2018
3	<b>Maatwerk voor de huurder</b>	
a.	We bieden bij onderhoud een palet van mogelijkheden aan waaruit de huurder kan kiezen (bijv. in kleur, keukens, sanitair, tegels) passend binnen de begroting. Dit concretiseren we verder met onze huurdersorganisatie.	2017-2018
b.	Een modern ZAV beleid ten aanzien van het zelf en op eigen kosten aanbrengen van veranderingen in de woning	2017-2018
4	<b>Informatie over dienstverlening aan huis</b>	
a.	De informatie over dienstverlening aan huis door derden is ook beschikbaar via Zeeuwsland.	2017-2020

## 4.2 Betaalbaar en duurzaam wonen

We sturen actief op betaalbaarheid en beschikbaarheid van het wonen. Hierbij is minimaal 80% van de voorraad bestemd voor de primaire (tot € 30.000) en secundaire doelgroep (tot € 36.165). We investeren in de energiezuinigheid en kwaliteit van woningen; onderhoudstechnisch en levensloopbestendig.

In ons vastgoedbeleid houden we rekening met ontwikkelingen in demografie en marktvraag. Samen met partners volgen we deze ontwikkelingen en maken we keuzes. We zetten in op kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad door middel van herstructurering, verdunning en verkoop.

### *Dit zien we*

1. Er is vergrijzing en ontgroening. Mensen trekken naar de stad, de belangstelling voor het wonen in de dorpen neemt juist af. In een deel van het werkgebied is er sprake van een krimpende bevolking, wat leidt tot minder vraag naar woningen. Dat is een bedreiging van de leefbaarheid en continuïteit van de portefeuille.
2. 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 € 36.165, die geen recht hebben op huurtoeslag.
3. In april 2016 is de Wet Doorstroming Huurmarkt aangenomen. Dat betekent dat per 1 juli 2016 de inkomensafhankelijke huurverhoging geldt. De huursombenadering wordt op 1 januari 2017 ingevoerd: de huurverhogingen van sociale huurwoningen mogen gemiddeld niet hoger uitkomen dan inflatie plus 1 procent. Er komt vanaf 2017 een jaarlijkse inkomensstoets. Huishoudens met een inkomen boven € 40.349 kunnen een huurverhoging krijgen van maximaal inflatie plus 4 procent (Gepensioneerden en grotere gezinnen vanaf vier personen zijn hiervan uitgezonderd.)
4. Het aantal een- en tweepersoonshuishoudens en daarbinnen het aandeel 80-plussers neemt toe. Dit vraagt om woningen die geschikt zijn of geschikt te maken voor huurders met een fysieke beperking en/of met een behoefte aan zorg.
5. De gemiddelde zoekduur van onze woningzoekenden bedraagt ongeveer achttien maanden en is de laatste jaren gestabiliseerd.
6. 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.

### *Dit willen we bereiken*

1. We zorgen ervoor dat onze woningen, betaalbaar, geschikt voor de veranderende doelgroepen én energiezuinig zijn en blijven. We zetten in op kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad door middel van herstructurering, verdunning en verkoop.
2. Onze woningvoorraad sluit qua prijsstelling aan bij de financiële draagkracht van onze doelgroepen. De focus ligt daarbij voor Schouwen-Duiveland op de huishoudens met een inkomen tot € 40.349. Voor Walcheren op € 36.165. In Schouwen Duiveland hebben we zowel DAEB als niet DAEB bezit.
3. We bieden mogelijkheden aan huishoudens die van de overheid geen sociale huurwoning mogen huren, maar die te weinig kapitaal hebben om regulier te kopen, een woning te kopen uit de bestaande woningvoorraad. Voor hen wordt de Kopen naar Wens-constructie ingezet.



4. 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.
5. We zorgen dat onze woningvoorraad zo goed mogelijk aansluit bij de veranderende vraag van onze doelgroepen nu en in de toekomst. Aanpassing van de bestaande woningvoorraad doen we vooral op individuele basis en met inzet van de mogelijkheden die de WMO biedt.
6. We zorgen dat onze huurders tevreden zijn over (het onderhoud aan) de woning.
7. Onze woningen hebben een passende (basis)kwaliteit om de waarde hoog (concurrerend) en de exploitatiekosten (en dus prijs) laag te houden.
8. Onze vastgoedstrategie is aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving (o.a. Woningwet).
9. Zeeuws-Vlaanderen heeft zowel DAEB als niet-DAEB bezit en zal daar waar investeringen nodig zijn en marktpartijen zich niet aandienen, ook investeren in niet-DAEB bezit.
10. De fusie leidt tot lagere woonlasten voor huurders. De geraamde besparing van € 1 miljoen per jaar wordt direct ingezet voor verlaging van de woonlasten voor huurders via lagere huurverhoging of extra investering in duurzaamheid.

*Dit gaan we doen*

1	Betaalbaarheid en beschikbaarheid	jaar
a.	We wijzen 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.	2017-2018
b.	Woningen met een huur tot de aftoppingsgrenzen worden met voorrang beschikbaar gesteld aan huurders met een inkomen met recht op huurtoeslag.	2017-2018
c.	Actief woningzoekenden hebben een maximale wachttijd van 3 jaar (mits deze reageert op een passend aanbod op basis van inkomen en huishoudengrootte).	2017-2018
d.	De huurmatiging 2017 is conform de afspraak met de huurdersorganisatie doorgevoerd.	2017
e.	Walcheren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huurprijs bij mutatie is maximaal 75% van de maximale huurprijs.</li> <li>• Evaluatie van de woonruimtebemiddelingsmodellen met collega-corporaties.</li> <li>• 95% van de woningen behoort tot de subsidiabele voorraad.</li> <li>• Continueren van de Kopen naar Wens formule.</li> </ul>	2017-2018
f.	Schouwen-Duiveland: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenminste 5% van onze voorraad houdt een goedkope huurprijs en meer dan 61% een betaalbare huur.</li> <li>• Minder dan 6% houden we beschikbaar voor huishoudens die niet in een van de doelgroepen van het huisvestingsbeleid vallen, maar op Schouwen-Duiveland aangewezen zijn op een huurwoning.</li> </ul>	2017-2018
g.	Huurbeleid Schouwen-Duiveland: De markthuren worden uitgedrukt in een percentage van de maximale huurprijs op basis van het woningwaarderingstelsel. De volgende percentages zijn vastgesteld: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 % voor de woningen in het woonmilieu dorps wonen;</li> <li>• 75% voor de woningen in het woonmilieu dorps wonen uitgerust met Zeeuws-Vlaanderen pluskwaliteit;</li> </ul>	2017-2018

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% voor de woningen in het woonmilieu wonen aan de kust;</li> <li>• 75% voor de woningen in Zierikzee (met uitzondering van de binnenstad);</li> <li>• 80% voor de woningen in de binnenstad van Zierikzee;</li> <li>• Een afwijkend percentage voor woningen met bijzondere kenmerken of op bijzondere locaties;</li> <li>• Voor appartementengebouwen geldt het percentage als gemiddelde voor het gehele gebouw; per afzonderlijke woning kan (vanwege de ligging) hiervan worden afgeweken.</li> </ul>	
<b>2</b>	<b>Duurzaam: energiezuinig en betaalbaar</b>	
a.	Onze voorraad heeft in 2021 een gemiddelde Energie Index van 1,25.	2017-2021
b.	Onze nieuwbouw is vanaf 2020 energieneutraal. Programma van eisen bij nieuwbouw: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaatsing zonnepanelen</li> <li>• Voldoen aan eisen bouwbesluit</li> <li>• EPC van 0,0</li> <li>• Woonkeur</li> </ul>	2020
c.	We geven voorlichting aan huurders bij het verbeteren naar een hogere energie-index.	2017-2018
d.	Via de woonlastenmodule binnen Zuidwestwonen worden bij het woningaanbod de geschatte woonlasten (o.b.v. huishoudensamenstelling en energie-index van de woning) inzichtelijk gemaakt.	2017-2018
<b>3</b>	<b>Duurzaam: voorraad die aansluit bij veranderende vraag</b>	
a.	We zetten samen met gemeenten het beleid langer zelfstandig thuiswonen op en geven daar uitvoering aan. Basis is het onderzoek 80+ en plan van aanpak.	2017
b.	Het aanpassen van woningen voor mensen met een beperking gebeurt vraaggestuurd en in overleg met bewoner en gemeente (WMO).	2017-2018
<b>4</b>	<b>Duurzaam: bewoners tevreden over woning en onderhoud</b>	
a.	Het onderhoudsniveau en het onderhoudsproces is zodanig dat 90 procent van de huurders daar tevreden over is.	2017-2018
b.	Jaarlijks verbeteren we minimaal 5% van ons woningbezit (sloop, nieuwbouw, renovatie, energieverbetering).	2017-2018

### 4.3 Ondersteuning van kwetsbare huurders samen met partners

Samen met gemeenten en maatschappelijke partners faciliteren we zelfredzaamheid en ondersteunen we kwetsbare bewoners. Zeeuws-Vlaanderen is daarbij verantwoordelijk voor de huisvesting van kwetsbare groepen die ondersteuning nodig hebben. Zeeuws-Vlaanderen zorgt voor een geschikt aanbod van betaalbare woningen van passende kwaliteit. Ook streven we ernaar beperkingen om in de huidige woning te kunnen blijven wonen weg te nemen. Naast een passende woning organiseren we samen met partners vroegsignalering en begeleiding.

#### *Dit zien we*

1. Het aantal kwetsbare groepen neemt toe.  
We onderscheiden de volgende kwetsbare doelgroepen:
  - a. Huurders met een zorgvraag
  - b. Statushouders
  - c. Huurders met multiproblematiek
  - d. Huurders met schuldenproblematiek
  - e. Uitstroom uit instellingen beschermd wonen.
2. Er zijn kwetsbare huurders die onze persoonlijke aandacht nodig hebben. Het betreft huurders die hiervoor actief Zeeuws-Vlaanderen 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.
3. Persoonlijke aandacht voor huurders met een betalingsachterstand leidt tot een afname van het percentage huurders met een betalingsachterstand.
4. De toename van het aantal oudere huurders (80 jaar en ouder) stelt eisen aan woning, woonomgeving en dienstverlening rondom zorg en welzijn.

#### *Dit willen we bereiken*

1. Zeeuws-Vlaanderen is verantwoordelijk voor de huisvesting van kwetsbare groepen die ondersteuning nodig hebben. Zeeuws-Vlaanderen zorgt voor een geschikt aanbod van betaalbare woningen van passende kwaliteit. Zeeuws-Vlaanderen streeft ernaar beperkingen om in de woning te kunnen blijven wonen weg te nemen. Zeeuws-Vlaanderen speelt ook een belangrijke rol binnen het brede veld van het sociaal domein: als vindplaats, huisvester en samenwerkingspartner van organisaties die verantwoordelijk zijn voor ondersteuning van de financiële huishouding, woonbegeleiding, buurtbemiddeling, veiligheid en zorg.
2. Samen met gemeenten en maatschappelijke partners zet Zeeuws-Vlaanderen binnen het sociaal domein in op:
  - Het faciliteren van het langer zelfstandig thuis kunnen blijven wonen van mensen. Die om wat voor reden dan ook geconfronteerd worden met een beperking in het wonen.
  - Het realiseren van passende huisvesting op verzoek van organisaties die actief zijn op het gebied van verzorging en behandeling en begeleiding van deze doelgroep.
  - Het verminderen van ernstige overlast en het beperken van de duur waarop ernstige overlast blijft voortbestaan. Dit ter bevordering van leefbare kernen.
  - Inzet op vroegsignalering van (financiële) problematiek.
  - Een sluitende aanpak van (multi)problematiek afgestemd op de zwaarte van de casus en met inzet van de benodigde expertise van diverse instanties.
  - Het beperken van de problematiek op het gebied van huur betalen en schulden, waardoor ontruiming worden voorkomen.

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.

*Dit gaan we doen*

1	<b>Persoonlijke aandacht en maatwerk voor kwetsbare huurders</b>	<b>jaar</b>
a.	Het proces van huurachterstand is zo ingericht dat gedwongen ontruiming in verband met huurachterstand zo veel mogelijk voorkomen worden.	2017-2018
b.	We zetten in op voorkoming schuldenproblematiek met partners	2017-2018
c.	We hebben prestatieafspraken over (buurtgerichte) samenwerking met onze netwerkpartners in het sociale domein.	2017-2018
d.	We komen prestatieafspraken met onze partners na.	2017-2018

## 4.4 Mensen maken de buurt

We zetten ons in voor goed onderhouden woningen en stimuleren bewoners hun directe woonomgeving aantrekkelijk te houden. Samen met bewoners verminderen we samenlevingsproblemen en woonoverlast. We stimuleren de gelegenheid tot ontmoeting in de buurt.

### *Dit 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. Zij 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 gemeenten kiezen 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.
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 mensen die voorheen intramuraal woonden maar nu in de buurt.
9. Huurders zijn op grond van de huurovereenkomst verplicht onderhoud te plegen aan de eigen voor- en achtertuin. De onderhoudstoestand van tuinen waarin huurders nalatig zijn in het nakomen van hun verplichting en geen onderhoud wordt uitgevoerd of waarin sprake is van achterstallig onderhoud en/of verrommeling leiden tot veel ergernis bij andere huurders en bewoners in de buurt.
10. Eenzaamheid is een groot probleem onder onze bewoners.
11. De nieuwe Woningwet beperkt corporaties in hun leefbaarheidsactiviteiten tot een drietal gebieden:
  - a. Woonmaatschappelijk werk;
  - b. Aanleg en onderhoud van kleinschalige infrastructuur in de directe nabijheid van woongelegenheden of andere onroerende zaken van de corporatie;
  - c. Bijdragen aan plannen ter bevordering van een schone woonomgeving, ter voorkoming van overlast en ter bevordering van de veiligheid.

### *Dit willen we bereiken*

1. Zeeuwendland zet zich in voor goed onderhouden woningen en stimuleert bewoners hun directe woonomgeving aantrekkelijk te houden.
2. 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 Zeeuwendland of waarop wij invloed kunnen uitoefenen.
3. 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.
4. Onze huurders ervaren in alle kernen en buurten voldoende gelegenheid om elkaar te ontmoeten en nemen verantwoordelijkheid voor het beheer van ontmoetingsplekken.
5. Bewoners ervaren de bereikbaarheid van voorzieningen als voldoende. Als hier knelpunten zijn, dan leveren wij een actieve bijdrage aan het zoeken van oplossingen.
6. We zetten in op leefbare straten en buurten samen met bewoners en onze partners. Bewoners zijn in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de leefbaarheid in hun directe woonomgeving. Als er in gebieden - waar wij een substantieel aantal woningen hebben - grotere opgaven zijn rondom leefbaarheid, dan zullen wij ons samen met onze partners daarvoor inzetten. Uiteraard binnen de wettelijke kaders en de budgettaire mogelijkheden.
7. We continueren onze deelname aan bestaande convenanten (hennep, buurbemiddeling, extreme woonoverlast) en samenwerkingsovereenkomsten.
8. Bewoners ervaren de bereikbaarheid van voorzieningen als voldoende. Dit betekent niet dat voorzieningen altijd in de eigen wijk of in het eigen dorp voor handen moeten zijn. Het gaat om de bereikbaarheid. Als bewoners hierin knelpunten ervaren, dan ondersteunen wij hen desgevraagd actief in het meezoeken naar oplossingen.

### *Dit gaan we doen*

1	<b>Tevredenheid over en invloed op de woonomgeving</b>	<b>jaar</b>
	a. De fysieke woonomgeving in bezit van Zeeuwendland (groen, achterpaden, parkeerplaatsen) is schoon, heel en veilig. Eind 2019 beoordelen huurders dit gemiddeld als goed (8).	2017-2019
	b. Vlissingen: Monitoring van de beleving van de leefbaarheid in buurten gebeurt via de Lemon-monitor.	2017
	c. We werken samen met de gemeente aan verbetering van de fysieke woonomgeving in gebieden waar veel huurders wonen.	2017-2018
	d. 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 Zeeuwendland of als hierover met de gemeente afspraken kunnen worden gemaakt.	2017-2018
	e. We ondersteunen bewonersinitiatieven.	2017-2018
2	<b>Vermindering samenlevingsproblemen en woonoverlast</b>	
	a. Het aantal huurders waarover burens meer dan vier keer per jaar overlastsignalen afgeven, is eind 2019 met de helft gereduceerd ten opzichte van eind 2015.	2017-2019
	b. Jaarlijks brengt Zeeuwendland samen met bewoners de tuinen in beeld waarin sprake is van verrommeling, geen of achterstallig onderhoud. Vervolgens maken we een aanpak om samen tot verbetering te komen.	2017-2018
	c. In 2017 stellen we in samenwerking met de huurdersorganisatie, bewonerscommissies en dorpsraden een introductiebeleid op voor nieuwe bewoners in hun buurt.	2017-2018

	d.	We continueren deelname aan bestaande convenanten: hennep, buurbemiddeling, extreme woonoverlast.	2017-2018
<b>3</b>	<b>Gelegenheid tot ontmoeting in de buurt</b>		
	a.	We stimuleren ontmoeting in de wijk.	2017-2018
	b.	Ontmoetingsruimten in appartementengebouwen zijn eind 2019 in beheer door bewoners met zo nodig ondersteuning van Zeeuwsland.	2017-2018
	c.	Huurders die in hun buurt een ontmoetingsplek/-ruimte willen creëren en beheren geven aan bij hun initiatief voldoende actief te zijn ondersteund door Zeeuwsland.	2017-2018
	d.	Vlissingen: Waar mogelijk worden digitale middelen ingezet (zoals Buurt-whatsapp en buurtcommunities, Facebook) voor een toename van participatie en sociale samenhang op wijk- en buurtniveau.	2017-2018
<b>4</b>	<b>Bereikbaarheid van voorzieningen</b>		
	a.	Zeeuwsland spant zich samen met bewoners en andere partijen in om eventuele knelpunten in de bereikbaarheid van voorzieningen, in buurten en kernen waar Zeeuwsland woningen verhuurt, op te lossen.	2017-2018
	b.	Veere: Ontwikkeling van een multifunctionele accommodatie (dorpshuis en basisschool ) in Biggekerke.	2017-2018

## 4.5 Goed bestuur en maatschappelijke verbinding

Als maatschappelijke organisatie is draagvlak voor onze missie en activiteiten cruciaal. We borgen daarom de invloed en zeggenschap van huurders, door hen in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken bij ontwikkelingen rond de woning, het complex en de directe woonomgeving en Zeeuwend als verhuurder.

### *Maatschappelijke verbinding*

We investeren in de verbinding met partners, met op de eerste plaats de huurdersorganisatie en gemeenten. In de bijlage staat het overzicht van onze stakeholders. Onze adviseur stakeholdermanagement coördineert dit proces. Er is een nieuwe huurdersorganisatie in oprichting. In 2017 sluiten we daarmee een samenwerkingsovereenkomst.

### *Governance*

Onze governance en besturing is op orde en voldoet aan de hoogste standaarden. We zijn transparant en verantwoord ons beleid en onze prestaties actief.

### *Planning en Control*

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.

### *Dit zien we*

- Als corporatie kunnen wij het verschil maken. Lokale verbinding is daarvoor cruciaal.
- Contact en verbinding met partners is noodzakelijk om grote maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden, we hebben elkaar nodig.

### *Dit willen we bereiken*

- We vinden het belangrijk om huurders zo goed als mogelijk te betrekken bij hun woning of het complex waarin zij wonen. We continueren de bestaande overlegvormen en geven invulling aan de samenwerkingsovereenkomst met de SHZ. We zetten ons in om, na het aflopen van de samenwerkingsovereenkomst met de SHZ, opnieuw afspraken te maken voor een langere periode.
- Ruimte geven aan invloed en zeggenschap. Onze primaire partners zijn de gemeenten en de huurdersorganisatie.
- We streven naar vergroting van de betrokkenheid en participatie van huurders. Hierin spelen de huurdersorganisatie en de bewonerscommissies een belangrijke rol.
- We willen resultaatgericht en een betrouwbare partner zijn, vanuit een gedeelde visie met partners op het wonen en de samenleving.
- Lokaal verbonden zijn met het werkgebied en onze bewoners.
- Transparant zijn en actief verantwoording afleggen.
- Daar waar een bestaand complex niet meer met reguliere middelen kan worden doorgeëxploiteerd, faciliteert Zeeuwend de vorming van een groep bewoners waarmee zij gezamenlijk een toekomstvisie ontwikkelt voor het betreffende complex.
- Zeeuwend onderschrijft in haar handelen de Aedescode en Governancecode Woningcorporaties.



*Dit gaan we doen*

<b>1</b>	<b>Versterken Invloed en zeggenschap huurders en verbinding met partners</b>		<b>jaar</b>
	a.	We ondersteunen de verdere professionalisering van de nieuwe huurdersorganisatie en sluiten een samenwerkingsovereenkomst af.	2017-2018
	b.	Veere: Uitvoeren en evalueren met bewonerscommissies van het beleid gericht op het realiseren van besparingen voor huurders op het gebied van servicekosten.	2017-2018
	c.	We continueren klantparticipatie via klankbordgroepen bij projecten en betrekken van klanten bij woning en complex.	2017-2018
	d.	We betrekken van maatschappelijk partijen als dorpsraden bij relevante beleidsontwikkeling.	2017-2018
	e.	We versterken de verbinding met onze huurders via actieve communicatie.	2017-2018
	f.	De inzet besparing door doelmatigheid is met de huurdersorganisatie besproken.	2018
<b>2</b>	<b>Governance is op orde</b>		
	a.	De Governance voldoet aan de eisen van de Woningwet.	2017
	b.	Toetsingskader en sturingsdocumenten zijn op orde.	2017
	c.	We laten ons in 2018 visiteren.	2018
<b>3</b>	<b>Actieve verantwoording</b>		
	a.	Transparantie in en verantwoording van besteding van middelen, volkshuisvestelijk presteren en maatschappelijk rendement.	2017-2018

## 4.6 Medewerkers maken het verschil

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 op de hoogte wat betreft 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.

De nieuwe organisatie heeft als leidende organisatieprincipes:

1. We werken gebiedsgericht. Iedere klant heeft één aanspreekpunt. Daar waar nodig, gaan we naar onze klanten toe.
2. We bundelen alle klantprocessen in één afdeling om afstemming zo soepel mogelijk te laten verlopen.
3. We richten ons op de zelfredzaamheid van onze huurders. Daar waar dit niet lukt, leggen we de verbinding met onze netwerkpartners.
4. Zaken die een ander beter kan doen tegen gelijke of lagere kosten, besteden we uit.
5. We digitaliseren al onze routinematige processen.
6. Om slagvaardig te zijn leggen we verantwoordelijkheden laag in de organisatie en werken met één managementlaag.
7. We werken efficiënt en kostenbewust.

### Dit willen we bereiken

- Tevreden en betrokken medewerkers.
- Nemen van verantwoordelijkheid en leiderschap op alle niveaus.
- Gevoel van eigenaarschap voor vraagstukken.
- Versterking van het probleemoplossend vermogen.
- Werken aan brede inzetbaarheid. Voldoende aandacht voor permanente opleiding.
- Ontwikkeling van nader te benoemen vakinhoudelijke en gedragscompetenties.

*Dit gaan we doen*

1.	Professionele en flexibele organisatie met prettig werkklimaat	jaar
a.	Bouwen aan gezamenlijke cultuur vanuit gemeenschappelijk gedragen kernwaarden.	2017-2018
b.	Opleiding en persoonlijke ontwikkeling, Competenties, HR Cyclus, persoonlijk jaarplan en permanente educatie.	2017-2018
c.	Management development traject.	2017-2018
d.	Strategische personeelsplanning.	2017-2018
e.	Onderzoek (0-meting) naar tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers.	2017-2018
f.	Teamontwikkeling.	2017-2018

### *Gebiedsgerichte werkwijze*

We verdelen ons werkgebied in zes gebieden. In ieder gebied is er een medewerker die het gebied kent en het merendeel van zijn/haar tijd ook fysiek aanwezig is in dat gebied. Deze medewerker fungeert als accountmedewerker voor dat gebied en werkt nauw samen met een aantal collega's en externe partners om de dienstverlening aan klanten in dat gebied optimaal te laten verlopen. In de

meeste service-appartementengebouwen op Schouwen-Duiveland is hiervoor een servicemedewerker werkzaam.

Als klanten niet digitaal of telefonisch geholpen kunnen worden gaan we bij voorkeur naar hen toe om hen te helpen. Maar omdat dat niet altijd kan, creëren we in ons hele werkgebied ontmoetingspunten. Hierbij maken we gebruik van reeds bestaande faciliteiten (denk aan een buurthuis, appartementengebouw of een wozoco). Daar ontmoeten we ook de lokale stakeholders.

#### *Beleid*

We creëren geen eigen beleidsstaf. Daarvoor zijn de beleidszaken te divers en te specialistisch. We stellen een beleidsregisseur aan, die een aantal projectmatige zaken oppakt, de beleidsmatige zaken coördineert en waar nodig zorgt voor de inschakeling van externe specialisten. Medewerkers en MT worden daarbij nadrukkelijk betrokken en zeker van de MT-leden wordt ook een beleidsmatige inbreng verwacht. Deze werkwijze vraagt ook een verdere ontwikkeling van projectmatig werken om projecten tot het gewenste resultaat brengen. De beleidsregisseur heeft tevens een belangrijke rol in deze professionaliseringsslag.

#### *Collegiale samenwerking*

Via 'ZuidWest Samen' bundelen negen 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.

#### *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).

## 4.7 Een financieel solide en doelmatige organisatie

We borgen onze financiële continuïteit, werken doelmatig en presteren naar vermogen. Uitgangspunt is dat wij op zowel korte als op lange termijn onze doelgroep betaalbaar kunnen huisvesten. 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.

Voor onze investeringen zijn we deels afhankelijk van externe financiering. Het is mogelijk dat in de toekomst de rente waartegen we financiering aantrekken stijgt. We richten ons financieel beleid hier op in.

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).

	Norm	2017	2018	2019	2020	2021
<b>interest coverage ratio (ICR)</b>	1,4	2,1	2,2	2,1	2,1	2,1
<b>debt service coverage ratio (DSCR)</b>	1,0	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6
<b>solvabiliteit</b>	> 20%	42%	45%	47%	49%	51%
<b>loan to value (LTV)</b>	< 75%	57%	58%	57%	56%	54%
<b>dekkingsratio</b>	< 50%	24%	24%	24%	23%	23%

### *Toelichting ratio's*

De ratio's zijn berekend op basis van een vastgoedwaardering van het woningbezit op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de toekomstige (netto) kasstromen die wij verwachten uit de verhuring van ons bezit tot aan het einde van de levensduur van de woning.

- ICR (Interest Coverage Ratio): in hoeverre is Zeeuwlant in staat (geweest) de rente-uitgaven op het vreemd vermogen te voldoen uit de kasstroom uit operationele activiteiten.
- DSCR (Debt Service Coverage Ratio): in hoeverre is Zeeuwlant in staat om voldoende kasstromen te genereren om, indien nodig, voldoende aflossingen op het vreemd vermogen te kunnen voldoen.
- LTV (Loan to value): meet in hoeverre de kasstroom genererende capaciteit van de geëxploiteerde vastgoedportefeuille op lange termijn in een gezonde verhouding staat tot de schuldpositie.
- Dekkingsratio: meet de verhouding tussen de onderpandwaarde van het bij WSW ingezet onderpand en het schuldrestant van door WSW geborgde leningen.
- Solvabiliteit: meet de omvang van het weerstandsvermogen van de corporatie in relatie tot het totale vermogen.

### *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.

*Dit gaan we doen*

<b>1</b>	<b>Financiële Continuïteit</b>	<b>jaar</b>
	a. We voldoen alle jaren aan de sectornormen en eigen opslag daarop.	2017-2020
	b. We hebben actief risicomanagement en werken met scenario's.	2017-2018
	c. We voeren een actief treasurybeleid om onze investeringscapaciteit nu en in de toekomst op peil te houden.	2017-2018
<b>2</b>	<b>Doelmatigheid</b>	
	a. We realiseren een structurele besparing van € 1 miljoen.	2017-2018
	b. Onze positie op de Aedes benchmark is structureel AA in 2022.	2022
<b>3</b>	<b>Presteren naar vermogen</b>	
	a. De verhouding bestede/beschikbare middelen is in balans.	2017-2018

## Hoofdstuk 5 Van doel naar uitvoeringsprogramma

Dit koersdocument is een overgangsdokument dat voor de start van de nieuwe organisatie de richting aangeeft. De ambities in dit plan behoeven nog een nadere uitwerking. Dat doen we samen met medewerkers en betrokken partners. We concretiseren medio 2017 het wat en het hoe SMART in doelen en borgen deze in de beleidscyclus en planning & control cyclus.

Deze concretisering is ook onderdeel van het samen vorm geven aan de nieuwe organisatie en het kennismaken met het nieuwe Zeeuwsland. Voortvarend, slagvaardig en samen zijn daarin kernbegrippen.

We stellen per bedrijfs onderdeel een strategiekaart en meerjarenplan op waarin de doelen in dit koersplan uitgewerkt worden en een financiële vertaling krijgen in de meerjarenbegroting.

### Proces:

- De interne uitwerking start in maart/april 2017 en afronding in september 2017.
- De uitwerking wordt meegenomen in de meerjarenbegroting in oktober 2017.

### Uitgangspunten:

- Uitwerking is SMART en krijgt een plek in de P&C cyclus.
- Uitwerking sluit aan bij de concernstrategie.
- Integraliteit van de uitwerking is bewaakt, er is een toets op samenhang.
- Uitwerking gebeurt samen met medewerkers.
- Uitwerking sluit aan bij externe ontwikkelingen en behoeften en verwachtingen van partners.
- De benoemde maatregelen passen in de meerjarenbegroting.

## **Bijlage 1    Overzicht van stakeholders**

### **Huurders**

- Zittende Huurders
- SHZ
- Bewonerscommissies
- Klankbordgroepen van huurders
- Woningzoekenden

### **Gemeenten en provincie**

- Gemeente Schouwen-Duiveland
- Gemeente Veere
- Gemeente Vlissingen
- Provincie Zeeland

### **Rijksoverheid en sectorinstellingen**

- Autoriteit woningcorporaties
- Inspectie Leefomgeving en Transport
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Waarborgfonds Sociale Woningbouw

### **Zorg- en welzijn**

- 't Gors
- Allévo
- Centrum voor Jeugd en Gezin (jongeren)
- Eilandzorg
- Emergis (geestelijke gezondheidszorg/verslavingszorg)
- GGD
- Humanitas Thuis administratie
- Leger des Heils,
- Maatschappelijk Werk Walcheren
- Manteling
- Orionis Walcheren
- Philadelphia
- Porthos
- St. Present
- Stichting Welzijn Veere
- SVRZ
- Vluchtelingenwerk (statushouders)
- Werkvoorziening de Zuidhoek (re-integratie/participatie)
- WVO zorg
- Zeeuwse Gronden
- Zorgstroom

### **Lokale Maatschappelijke partijen**

- Dorps en wijkraden
- Ondernemerskring Schouwen-Duiveland
- Stichting Maatschappelijk werk en Welzijn Oosterschelderegio

- Stichting Dorps- en Gemeenschapshuizen Schouwen-Duiveland
- Wmo-adviesraad Schouwen-Duiveland

### **Onderwijs**

- Obase (scholen/openbaar lager onderwijs)
- Radar (scholen/openbaar lager onderwijs)
- Pontes Pieter Zeeman (voortgezet onderwijs, stageplaatsen/leerprojecten)
- Mondia Scholengroep (openbaar voortgezet onderwijs)
- CSW Walcheren (protestants-christelijk middelbaar onderwijs)
- Primas Scholengroep (basisonderwijs)
- Archipel scholen (basisonderwijs)
- PC/RK basisonderwijs
- Vrije school Zeeland
- CSW (voortgezet onderwijs)
- Scheldemond college (voortgezet onderwijs)
- Calvijn college (voortgezet onderwijs)

### **Veiligheid en leefbaarheid**

- Buurtbemiddeling
- Politie Zeeland

### **Collega-corporaties in de regio**

- l'escaut woonservice
- R&B Wonen
- RWS
- Stadlander
- Stichting Clavis
- Woningbouwvereniging Arnemuiden
- Woongoed Middelburg
- Woongoed Zeeuws-Vlaanderen
- Woonstichting Hulst

### **Vakbonden**

- FNV
- CNV
- De Unie

### **Ouderenbonden**

- ANBO
- UnieKBO
- PCOB
- Consortium Roze 50plus
- NOOM

### **Intern**

- Ondernemingsraad
- Medewerkers