

Visitatierapport



Rapportdatum: 6 juni 2026
Datum volgende visitatie: 15 juni 2030

Visitatiecommissie
Jan van der Moolen, voorzitter
Evelien van Kranenburg, secretaris
Gwen Vollebregt, visitor

Vooraf

Visitatie is een instrument voor het afleggen van verantwoording over maatschappelijke prestaties van woningcorporaties. Daarnaast biedt dit instrument een spiegel functie voor bestuurders en toezichthouders, die deze inzichten verkregen uit de visitatie kunnen gebruiken om daarvan te leren en verbeteringen aan te brengen. Dit alles in het kader van een verantwoord beheer en ontwikkeling van het woningbezit van woningcorporaties in Nederland. Met als duurzame ambitie: behoud van eigentijdse en betaalbare woon- en leefomgevingen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft als doel een geobjectiveerd en onafhankelijk stelsel van visitaties voor woningcorporaties te ontwikkelen, te beheren en te borgen. Een visitatie wordt uitgevoerd volgens de vaste visitatiemethodiek van SVWN. Dit is "Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties", versie 7.

Cognitum is geaccrediteerd door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

Dit rapport betreft de visitatie van Zaam Wonen.

Zaam Wonen is een lokaal gewortelde woningcorporatie die actief is in de gemeenten Stein en Sittard-Geleen. De corporatie beheerde eind 2024 1461 (grondgebonden) eengezinswoningen en 1220 (gestapelde) meergezinswoningen. Deze zijn verdeeld over 6 kernen in de Westelijke Mijnstreek. Het betreft de gemeenten Stein en Sittard-Geleen en met beide gemeenten worden prestatieafspraken gemaakt. De organisatie kent ongeveer 30 medewerkers (24,4 fte) en wordt geleid door de in november 2024 nieuw aangetreden bestuurder. Zij legt onder meer verantwoording af aan de raad van commissarissen. De raad bestaat uit vijf leden en kent een audit- en een selectie en remuneratiecommissie.

Zaam Wonen richt zich op het bieden van betaalbare en passende huisvesting en werkt daarbij nauw samen met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners. Kenmerkend voor de corporatie is de sterke betrokkenheid bij de leefomgeving van haar huurders en de zichtbare aanwezigheid in de wijken. De organisatie staat voor een brede volkshuisvestelijke opgave, waarin betaalbaarheid, leefbaarheid en de ontwikkeling van het woningbezit centraal staan. In een context van toenemende druk op de woningmarkt en de beperkte schaal van de organisatie maakt Zaam Wonen bewuste keuzes in de inzet van haar middelen en capaciteit. Daarbij zoekt de corporatie vanaf 2024 nadrukkelijk de samenwerking op om haar maatschappelijke impact te vergroten.

Inhoudsopgave

Vooraf	2
Inhoudsopgave.....	3
Position paper Zaam Wonen.....	4
1 Recensie en samenvatting	10
1.1 Recensie.....	10
1.2 SWOT	13
1.3 De visitatie van Zaam Wonen in één oogopslag	14
2 Maatschappelijke waarde.....	15
2.1 De opgaven van Zaam Wonen	15
2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	17
2.3 Bewonder- en verwonderpunten	18
3 Maatschappelijke verankering.....	19
3.1 Belanghebbenden over Zaam Wonen	19
3.2 De invloed op het beleid van Zaam Wonen.....	19
3.3 Zaam Wonen als samenwerkingspartner	19
3.4 De reputatie van Zaam Wonen.....	20
3.5 De verantwoording van Zaam Wonen.....	21
3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	21
3.7 Bewonder- en verwonderpunten	21
4 Besturing	22
4.1 Strategie en sturing.....	22
4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	23
4.3 Bewonder- en verwonderpunten	23
5 Maatschappelijke capaciteit	24
5.1 Financiële capaciteit	24
5.2 Organisatorische capaciteit	24
5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie.....	25
5.4 Bewonder- en verwonderpunten	25
Bestuurlijke reactie van Zaam Wonen	26
Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden.....	28



Position paper

Maatschappelijke visitatie

d.d. 18 maart 2026

Inleiding

Keuzes maken in een veranderende context

De volkshuisvestelijke opgave verandert snel. Ook voor Zaam Wonen betekent dit dat wij voortdurend opnieuw moeten bepalen hoe wij onze rol invullen.

Als relatief compacte corporatie staan wij daarbij voor een fundamenteel spanningsveld. Wij willen een herkenbare bijdrage leveren aan de volkshuisvestelijke opgaven in de Westelijke Mijnstreek. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat onze schaal grenzen stelt. Elke euro die wij investeren in onze organisatie kunnen wij immers niet investeren in woningen.

Dat vraagt om duidelijke keuzes. Niet alles kan tegelijk.

Daarbij willen wij trouw blijven aan wat voor ons essentieel is: dichtbij onze huurders blijven en onze kernwaarden waarmaken – klantgericht, betrouwbaar en ondernemend.

De komende jaren staan voor Zaam Wonen bovendien in het teken van een aantal grote ontwikkelingen. De herstructurering van Nieuwdorp is daarvan een belangrijk voorbeeld. Wij zijn trots op de bijdrage die wij daar leveren aan een toekomstbestendige wijk, maar realiseren ons ook dat dit een grote inspanning vraagt van onze organisatie.

Tegelijkertijd investeren wij in een nieuw ERP-systeem, werken wij met nieuwe ketenpartners en herijken wij onze portefeuillestrategie. Samen zorgen deze ontwikkelingen ervoor dat wij een intensieve periode tegemoet gaan waarin veel tegelijk gebeurt.

Juist daarom zien wij deze visitatie niet alleen als een moment van verantwoording, maar vooral als een kans om te reflecteren. Doen wij de juiste dingen? Maken wij de juiste keuzes? En zijn wij als organisatie voldoende toegerust om onze maatschappelijke opdracht waar te maken?

Wij nodigen de visitatiecommissie en onze partners uit om ons daarin een spiegel voor te houden.

De context

Wonen in de Westelijke Mijnstreek

Zaam Wonen werkt in de Westelijke Mijnstreek, een regio die de afgelopen decennia sterk is veranderd.

De bevolking vergrijsst, huishoudens worden kleiner en de woonvraag verandert. Waar eerder krimp en sloop centraal stonden, zien we nu een complexer beeld. De vraag naar betaalbare woningen blijft groot, terwijl tegelijkertijd de behoefte aan passende woningen voor ouderen groeit.

Daarnaast spelen in veel wijken sociaal-maatschappelijke vraagstukken. Vraagstukken rond zorg, welzijn en leefbaarheid raken steeds vaker direct aan wonen. Dat vraagt om een nauwe samenwerking tussen verschillende maatschappelijke domeinen.

Voor corporaties betekent dit dat we voortdurend moeten balanceren tussen verschillende opgaven. We investeren in kwaliteit en duurzaamheid van woningen, zorgen voor betaalbaarheid voor huurders en dragen bij aan sterke en leefbare buurten.

Voor Zaam Wonen betekent dit dat wij scherp moeten blijven in onze keuzes: waar zetten wij onze middelen en energie in, en waar niet?

Waar staat Zaam Wonen

Lokaal betrokken

Zaam Wonen is een lokaal gewortelde corporatie. Onze kracht ligt in onze nabijheid tot bewoners en partners. Wij kennen onze huurders en onze wijken goed en kunnen daardoor snel inspelen op signalen uit de praktijk.

Ons ondernemingsplan geeft richting aan onze koers. Daarin hebben wij een aantal duidelijke prioriteiten benoemd:

- Wij werken aan betaalbaar wonen
- Wij werken aan leefbare wijken waarin bewoners zich thuis voelen
- Wij werken aan (ver)bouwen
- Wij werken aan een slagvaardige netwerk organisatie

Deze prioriteiten vormen het kader voor onze keuzes. Tegelijkertijd realiseren wij ons dat niet alles tegelijk kan. Juist daarom is het maken van duidelijke keuzes noodzakelijk om onze maatschappelijke opdracht waar te maken.

Reflectie op de vorige visitatie

De vorige visitatie schetste een positief beeld van Zaam Wonen als een betrokken corporatie met een sterke lokale oriëntatie. Belanghebbenden waardeerden met name onze zichtbaarheid in wijken en onze inzet voor leefbaarheid.

Tegelijkertijd werden ook aandachtspunten genoemd, onder andere op het gebied van:

- het stimuleren van doorstroming
- het verbeteren van processen rond onderhoud en klachtenafhandeling
- het verder versterken van de samenwerking met gemeenten

De afgelopen jaren hebben wij deze punten nadrukkelijk meegenomen in onze ontwikkeling. Wij hebben onze samenwerking met partners verder versterkt en blijven werken aan verbetering van onze organisatie en processen.

Voor ons is visitatie geen moment van verantwoording alleen, maar vooral een moment om te leren en ons verder te ontwikkelen.

Onze maatschappelijke waarde

Investeren in woningen en wijken

Onze kernopdracht is het bieden van goede en betaalbare huisvesting voor mensen die daarop zijn aangewezen. Dat doen wij door te investeren in kwaliteit van woningen, betaalbaarheid van huren en leefbaarheid van wijken.

Een belangrijk voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van Nieuwdorp. In deze wijk werken wij aan een toekomstbestendige woonomgeving waarin woningen beter aansluiten bij de woonbehoefte van vandaag en morgen.

Daarnaast investeren wij in de verduurzaming van onze woningen en in de verbetering van de technische kwaliteit van onze woningvoorraad. Daarmee dragen wij bij aan lagere woonlasten voor huurders en aan de klimaatopgave.

Wij zien dat deze investeringen niet alleen gaan over stenen, maar vooral over het creëren van een thuis voor bewoners en een duurzame toekomst voor onze wijken.

Portefeuillestrategie

Richting voor keuzes

Onze portefeuillestrategie helpt ons om keuzes te maken in investeringen en onderhoud. Daarbij kijken wij niet alleen naar de technische staat van woningen, maar ook naar betaalbaarheid, duurzaamheid en toekomstbestendigheid.

In onze wensportefeuille staan onder meer de volgende prioriteiten centraal:

- financiële continuïteit
- technische kwaliteit van woningen
- beschikbaarheid van sociale huurwoningen
- betaalbaarheid voor huurders
- verduurzaming van de woningvoorraad
- geschiktheid van woningen voor verschillende doelgroepen
- een evenwichtige woningtypologie
- leefbare buurten

Op dit moment werken wij aan een herijking van onze portefeuillestrategie. In samenhang met de analyse van Finance Ideas onderzoeken wij welke keuzes nodig zijn om onze volkshuisvestelijke opgave ook op langere termijn te kunnen blijven realiseren.

De uitkomsten hiervan worden betrokken bij de komende kaderbrief.

Samenwerking en maatschappelijke verankering

Zaam Wonen werkt intensief samen met huurders, gemeenten en maatschappelijke partners. De relatie met onze huurdersorganisatie is daarbij voor ons van groot belang.

Ook de samenwerking met gemeenten speelt een belangrijke rol. In prestatieafspraken en lokale woonprogramma's werken wij samen aan de volkshuisvestelijke opgaven in de regio.

Wij zijn ervan overtuigd dat deze opgaven alleen in samenwerking kunnen worden gerealiseerd. Tegelijkertijd vraagt samenwerking ook om heldere rollen, duidelijke verwachtingen en het vermogen om gezamenlijk keuzes te maken.

Organisatie en maatschappelijke capaciteit

Wendbaar en professioneel

Als relatief kleine corporatie zijn wij ons bewust van onze schaal en onze kwetsbaarheid. Tegelijkertijd zien wij dat onze omvang ook voordelen heeft.

Wij zijn wendbaar, kennen onze omgeving goed en kunnen snel schakelen. Die nabijheid helpt ons om signalen uit de praktijk snel op te pakken.

Om toekomstbestendig te blijven investeren wij in:

- samenwerking met partners
- ontwikkeling van medewerkers
- digitalisering van processen
- verdere professionalisering van onze organisatie

Onze ambitie is om een organisatie te blijven die dichtbij bewoners staat en tegelijkertijd voldoende toegerust is om de volkshuisvestelijke opgaven aan te kunnen.

Leervragen voor deze visitatie

Deze visitatie zien wij als een kans om samen met onze belanghebbenden te reflecteren op onze koers.

Wij zijn met name benieuwd naar het perspectief van de visitatiecommissie op de volgende vragen:

1. Betaalbaar wonen

Slagen wij erin om, binnen de beperkte financiële ruimte, voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden door slimmer gebruik van ons bestaande bezit en het bevorderen van doorstroming, passend bij de woonbehoeften van onze doelgroepen?

2. Leefbare wijken

Slagen wij erin om als organisatie zichtbaar en nabij te blijven in de wijk en samen met huurders en partners te werken aan duurzame leefbaarheid en betrokkenheid?

3. Bouwen en verbouwen (incl. Nieuwdorp)

Maken wij de juiste keuzes in de ontwikkeling van onze woningvoorraad, met een goede balans tussen kwaliteit, betaalbaarheid, duurzaamheid en levensloopbestendigheid, en is onze focus op Nieuwdorp daarin de juiste en uitvoerbare strategie?

4. Organisatiekracht (jouw kern-dilemma)

Zijn wij als relatief compacte corporatie organisatorisch en financieel voldoende toegerust om de volkshuisvestelijke opgaven te realiseren, en maken wij daarin de juiste balans tussen investeren in onze organisatie en investeren in woningen?

Slot

Zaam Wonen wil een corporatie zijn die dichtbij bewoners staat en verantwoordelijkheid neemt voor de volkshuisvestelijke opgave in de regio.

Tegelijkertijd realiseren wij ons dat de uitdagingen groter worden en dat de keuzes die wij maken steeds meer impact hebben.

Juist daarom vinden wij het belangrijk om samen met onze belanghebbenden te blijven reflecteren op onze rol en onze keuzes.

Deze visitatie zien wij als een waardevolle gelegenheid om dat gesprek te voeren en om te leren hoe wij onze maatschappelijke bijdrage verder kunnen versterken.

Mariëlle Heuvelmans

Directeur Bestuurder
Zaam Wonen

1 Recensie en samenvatting

In dit hoofdstuk treft u de reflectie van de visitatiecommissie op de bevindingen uit de visitatie aan en op de prestaties van de corporatie. Daarnaast wordt, schematisch, een samenvatting gegeven van de belangrijkste bevindingen en het oordeel van de commissie.

1.1 Recensie

Een betrokken corporatie met duidelijke maatschappelijke waarde

Zaam Wonen laat in deze visitatie een consistent beeld zien van een corporatie die sterk geworteld is in haar werkgebied en haar maatschappelijke rol serieus neemt. De organisatie staat dicht bij haar huurders en weet goed aan te sluiten bij wat er lokaal speelt. Zij kent korte lijnen, is meedenkend en zeer actief in overleggen. Deze betrokken en mensgerichte werkwijze wordt breed herkend en gewaardeerd door haar huurders en belanghebbenden en vormt een duidelijke kracht van de corporatie. Met de nieuwe bestuurder is eind 2024 een duidelijk accent verlegd van de aandacht voor stenen naar aandacht voor leefbaarheid en voor een open communicatie. Betrouwbaarheid in communicatie en handelen heeft de volle aandacht. Op verzoek van de raad van commissarissen heeft de bestuurder het netwerk in beeld gebracht. Met dat alles voldoet Zaam Wonen in belangrijke mate aan wat maatschappelijk van haar verwacht mag worden. Op onderdelen, met name in leefbaarheid en in de gebiedsgerichte aanpak, laat zij zien dat zij meer doet dan het minimale en daadwerkelijk maatschappelijke meerwaarde realiseert. Het opgave gericht werken bevindt zich in een ontwikkeling en daaraan gekoppeld is een visie op wat de organisatie moet zijn in het nieuwe ondernemingsplan vastgelegd en is de portefeuillestrategie aangepakt. Tegelijkertijd opereert de corporatie binnen duidelijke grenzen die samenhangen met haar schaal en capaciteit. Deze spanning vormt de rode draad in deze visitatie. Overigens is dit een punt dat ook al in de vorige visitatie terugkwam. De toenmalige commissie gaf aan om goed in het oog te houden wanneer er behoefte ontstaat om de organisatie te versterken om de opgaven adequaat het hoofd te bieden.

Betaalbaarheid en beschikbaarheid: sociaal sterk, maar begrensde impact

Zaam Wonen slaagt erin om wonen betaalbaar te houden en zet daarbij bewust in op de combinatie van huurbeleid en verduurzaming. De corporatie handelt sociaal, met oog voor individuele situaties en met aandacht voor het beperken van woonlasten. Dit wordt door huurders en belanghebbenden nadrukkelijk gewaardeerd. De impact op de beschikbaarheid van woningen blijft echter beperkt. De mogelijkheden om de woningvoorraad uit te breiden zijn klein en de inzet op doorstroming levert slechts in beperkte mate verlichting op. Daarmee is het antwoord op de leervraag: *“slagen wij erin, om binnen de beperkte financiële ruimte, voldoende betaalbare woningen beschikbaar te houden door slimmer gebruik van ons bestaande bezit en het bevorderen van doorstroming, passend bij de woonbehoefte van onze doelgroepen?”* genuanceerd. Zaam Wonen slaagt erin om betaalbaarheid te borgen en benut haar bestaande bezit zo goed mogelijk, maar de invloed op de beschikbaarheid blijft beperkt. De corporatie doet wat binnen haar mogelijkheden ligt, maar de opgave overstijgt haar schaal.

Van belang hierbij is ook dat het project Nieuwdorp veel van de organisatie heeft gevraagd en nog vraagt. De projectomvang in relatie tot de capaciteit van de organisatie levert nog steeds een spanningsveld op. Er ontstonden dubbelrollen, er was en is sprake van een sterke afhankelijkheid van sleutelfiguren en de organisatie kende een focus op de operationele taken waarbij strategische en tactische zaken onderbelicht bleven. Dat beïnvloedde ook de mogelijkheden voor andere werkzaamheden zoals de verduurzaming. Gevraagd werd om een betere structuur en een voorspelbare planning en dus sturing en daar is hard aan gewerkt.

Leefbare wijken: zichtbaar en overtuigend sterk

Op het gebied van leefbaarheid laat Zaam Wonen haar kracht het meest overtuigend zien. De corporatie is zichtbaar en aanwezig in de wijk en kent haar huurders en weet goed aan te sluiten bij wat er speelt. De samenwerking met gemeenten, huurders en maatschappelijke partners draagt bij aan stabiele en leefbare woonomgevingen. Uit gesprekken met partners blijkt bovendien dat Zaam Wonen wordt gewaardeerd om de korte lijnen, de bereikbaarheid van de medewerkers en de bereidheid om signalen snel op te pakken. Elke medewerker heeft contacten met de huurders. Juist de praktische samenwerking in de wijk wordt gezien als een duidelijke kracht van de corporatie. Hiermee geeft de visitatiecommissie een positief antwoord op de leervraag: *“slagen wij erin om als organisatie zichtbaar en nabij te blijven in de wijk en samen met huurders en partners te werken aan duurzame leefbaarheid en betrokkenheid?”* Zaam Wonen slaagt hier aantoonbaar in en presteert op dit thema boven het minimale. De nabijheid en betrokkenheid vormen een duidelijke meerwaarde. Daarmee wordt duidelijk invulling gegeven aan wat maatschappelijke waarde inhoudt en dat is veel meer dan alleen maar mooie klanttevredenheidscijfers.



Bouwen en verbouwen: ambitie en voorbeeldgedrag met impact

De ambitie van Zaam Wonen komt het meest zichtbaar naar voren in het project Nieuwdorp. Dit project, dat is ontstaan vanuit een initiatief van bewoners, laat zien dat de corporatie in staat is om samen met partners en bewoners een complexe gebiedsontwikkeling vorm te geven. Het is een combinatie van renovatie en verduurzaming, sloop en nieuwbouw en aanpak van de leefbaarheid. De gekozen aanpak is participatief, gebiedsgericht en toekomstgericht en kan als voorbeeld voor de sector worden gezien. Bewoners waren vanaf het begin betrokken. Het proces wordt door alle betrokkenen gezien als open en flexibel en kent een basis van vertrouwen mede door de bestuurlijke betrokkenheid van Zaam Wonen, gemeente en zorgpartij. Daarmee geeft de visitatie deels een bevestigend antwoord op de leervraag: *“maken wij de juiste keuzes in de ontwikkeling van onze woningvoorraad, met een goede balans tussen kwaliteit, betaalbaarheid, duurzaamheid en levensloopbestendigheid, en is onze focus op Nieuwdorp daarin de juiste en uitvoerbare strategie?”* De keuze voor Nieuwdorp is inhoudelijk goed te onderbouwen en sluit aan bij maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd staat de uitvoerbaarheid onder druk door de impact op de organisatie. Bewonersparticipatie is echt gerealiseerd. De strategie is daarmee passend, maar vraagt ook om scherpe afwegingen in relatie tot capaciteit en prioritering.

Organisatiekracht: betrokken en wendbaar, maar kwetsbaar

Zaam Wonen beschikt over een betrokken en gemotiveerde organisatie met korte lijnen en een sterke lokale verankering. De corporatie is wendbaar en in staat om snel in te spelen op signalen uit de praktijk. Dit is een duidelijke kracht en sluit goed aan bij de maatschappelijke rol die zij vervult. Tegelijkertijd is de organisatie kwetsbaar door haar beperkte omvang. Rollen zijn breed belegd, medewerkers zijn op meerdere niveaus actief en de sturing is in belangrijke mate afhankelijk van personen. In combinatie met de omvang van de opgaven en de gelijktijdige ontwikkelingen binnen de organisatie, zoals Nieuwdorp, digitalisering en herijking van de portefeuillestrategie, ontstaat een situatie waarin veel tegelijk wordt gevraagd. Dit leidt tot een genuanceerd antwoord op de leervraag: *“zijn wij als relatief compacte corporatie organisatorisch en financieel voldoende toegerust om de volkshuisvestelijke opgaven te realiseren, en maken wij daarin de juiste balans tussen investeren in onze organisatie en investeren in woningen?”* Zaam Wonen is in staat om haar opgaven op te pakken, maar de balans tussen



ambitie en capaciteit staat onder druk. Verdere professionalisering en expliciete keuzes zijn nodig om deze balans duurzaam te borgen. Een visie op wat de organisatie moet zijn, ontbreekt nog. Er wordt bewust gekozen voor samenwerking in diverse netwerken en krachten worden waar nodig ingehuurd.

De kernopgave: kiezen en prioriteren

Over de volle breedte van de visitatie komt één centrale lijn naar voren: Zaam Wonen wil zichtbaar maatschappelijke waarde realiseren en maakt daarin bewuste en soms ambitieuze keuzes.

Belanghebbenden zijn tevreden over de prestaties van Zaam Wonen. Tegelijkertijd stelt de schaal van de organisatie duidelijke grenzen aan wat mogelijk is. Dit spanningsveld, dat ook door Zaam Wonen zelf wordt benoemd in de position paper, vormt de kern van de huidige ontwikkelfase.

De belangrijkste opgave voor de komende jaren ligt in het expliciet maken van keuzes en prioriteiten. Dit betekent niet dat de ambitie moet worden verlaagd, maar dat scherper moet worden bepaald waar de organisatie haar inzet op richt en welke consequenties dat heeft voor andere opgaven. Met de eind 2024 aangetreden bestuurder wordt bewust meer naar de buitenwereld gekeken en wordt deze betrokken. Daarbij is het versterken van de samenhang tussen strategie, sturing en uitvoering essentieel. Daartoe wordt bewust op onderdelen een 'second opinion' gevraagd. De basis van de organisatie moet sterker worden. Maar ook de vraag of een kleine corporatie bestaansrecht heeft, komt op in de verschillende gesprekken. Welke opgaven komen er vanuit de regionale context op Zaam Wonen af? En hoe verhouden di zich tot de beschikbare capaciteit en financiële ruimte? De commissie vindt het sterk dat dit besef er is en dat de organisatie open is over haar kwetsbaarheid. Zowel bestuur als raad van commissarissen hebben daar zorgen over. Maar daadwerkelijk samenwerken kan spanning geven met eigen beleid en werkprocessen. De wil tot samen werken is er, maar de daadkracht heeft de commissie nog niet gezien. Maar zo'n proces kost tijd, wil iedereen meebewegen. Dat besef is er gelukkig ook.

Tot slot

Zaam Wonen staat voor de opgave om haar maatschappelijke betrokkenheid en ambitie ook op de langere termijn waar te maken in een context waarin de opgaven complexer worden en de ruimte beperkter. De corporatie laat zien dat zij bereid is om verantwoordelijkheid te nemen en daadwerkelijk het verschil te maken in haar werkgebied. Mooi voorbeeld is de wijk Nieuwdorp om de wijk toekomstbestendig te maken. In de jaren daarna is dit, samen met de gemeente, zorgpartij en Zaam Wonen, uitgegroeid tot een integrale gebiedsontwikkeling. Tegelijkertijd maken de schaal van de organisatie en de omvang van de opgaven dat keuzes scherper en explicieter moeten worden gemaakt. Daartoe zullen processen gestandaardiseerd moeten worden, is het goed dat een nieuw ERP-systeem wordt ingevoerd in 2027 en moeten toekomstige opgaven en beschikbare capaciteit goed in beeld gebracht worden om helder te kunnen sturen. Mooi is dat externe reviews zijn ingezet om tot een goede analyse te komen en vervolgens het ondernemingsplan tot uitvoer te brengen. De commissie ziet in de hele visitatie een duaal beeld: enerzijds de terechte waardering die Zaam Wonen krijgt voor haar maatschappelijke taakinvulling die zonder meer goed is. Anderzijds de zorgen om hoe de toekomstige opgave met de beschikbare capaciteit kan worden ingevuld. De komende jaren zullen in het teken staan van het vinden en vasthouden van de juiste balans: tussen nabijheid en professionalisering, tussen ambitie en uitvoeringskracht en tussen investeren in woningen en investeren in de organisatie. Juist in die balans ligt de sleutel voor het duurzaam realiseren van maatschappelijke waarde. De visitatiecommissie ziet dat Zaam Wonen zich bewust is van deze opgave en open staat voor reflectie. Daarmee is een belangrijke basis aanwezig om de ingezette ontwikkeling verder vorm te geven en de maatschappelijke bijdrage ook in de toekomst zichtbaar en betekenisvol te houden.

Aandachtspunten

1. **Maak strategische keuzes explicieter en zichtbaarder.** Zaam Wonen maakt duidelijke keuzes, maar de afwegingen en prioriteiten zijn niet altijd expliciet uitgewerkt. Het scherper formuleren en communiceren van keuzes helpt om focus aan te brengen en verwachtingen te managen.
2. **Versterk de samenhang tussen strategie en uitvoering.** De doorvertaling van strategische doelen naar concrete sturing en prioritering kan sterker. Dit is nodig om de impact van keuzes beter te borgen in de dagelijkse praktijk.
3. **Bewaak de balans tussen ambitie en uitvoeringskracht.** Grote opgaven, zoals Nieuwdorp, laten zien dat ambitie maatschappelijke waarde oplevert, maar ook druk legt op de organisatie. Het bewaken van deze balans is essentieel voor duurzame prestaties.
4. **Verminder de afhankelijkheid van personen in de organisatie.** De organisatie leunt sterk op betrokken medewerkers. Verdere professionalisering en borging van processen en rollen zijn nodig om de continuïteit te waarborgen.
5. **Structureer samenwerking en terugkoppeling richting partners.** De samenwerking is goed, maar kan sterker door meer structuur in rollen, verwachtingen en terugkoppeling. Dit vergroot de effectiviteit en de zichtbaarheid van gezamenlijke resultaten.

Wat kan de corporatiesector leren van Zaam Wonen.

Zaam Wonen laat zien dat een relatief kleine corporatie betekenisvolle maatschappelijke impact kan realiseren. De kracht ligt in de nabijheid tot huurders en wijken, waardoor de organisatie goed weet wat er speelt en daarop kan inspelen. Dit benadrukt het belang van de menselijke maat in een steeds complexere sector. De aanpak in Nieuwdorp laat zien dat gebiedsgericht en participatief werken kan leiden tot toekomstbestendige oplossingen, mits bewoners daadwerkelijk worden betrokken.

De visitatie maakt echter ook duidelijk dat ambitie altijd in balans moet zijn met uitvoeringskracht. Grote projecten kunnen veel opleveren, maar leggen ook druk op de organisatie. Dit vraagt om scherpe keuzes en duidelijke prioritering. Voor de sector ligt hier een herkenbare les: duurzame maatschappelijke waarde ontstaat door continu te balanceren tussen nabijheid en professionaliteit, en tussen ambitie en haalbaarheid. Dat doet Zaam Wonen bewust ook al leidt dat tot kostenverhoging door externe reviews, externe inhuur en ambities willen halen.

1.2 SWOT

In onderstaande SWOT-matrix worden de sterktes en zwaktes en de kansen en bedreigingen die de visitatiecommissie heeft vastgesteld schematisch samengevat.

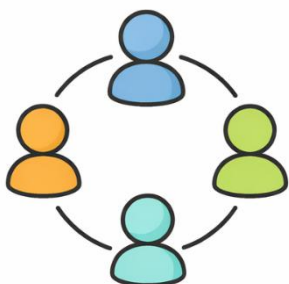
Sterke punten	Verbeterpunten
• Sterke lokale verankering en nabijheid; • Betrokken en mensgerichte werkwijze; • Gebiedsgerichte en participatieve aanpak; • Wendbare en flexibele organisatie.	• Beperkte explicitering van strategische keuzes en prioritering; • Samenhang tussen strategie en uitvoering; • Afhankelijkheid van personen binnen de organisatie; • Beperkte structurele borging van samenwerking en terugkoppeling.
Kansen	Bedreigingen
• Versterken van samenwerking met partners; • Doorontwikkeling naar een meer gestructureerde (netwerk)organisatie; • Benutten van lessen uit Nieuwdorp voor toekomstige projecten; • Vergroten van impact door scherpere strategische focus.	• Schaal en capaciteit in relatie tot de opgaven; • Druk op de organisatie door complexe en gelijktijdige opgaven; • Beperkte invloed op beschikbaarheid van woningen; • Kwetsbaar door afhankelijkheid van sleutelpersonen.

1.3 De visitatie van Zaam Wonen in één oogopslag



De maatschappelijke waarde van Zaam Wonen is goed

Zaam Wonen levert aantoonbaar maatschappelijke waarde en laat zien dat zij, binnen haar schaal, het verschil wil maken in haar werkgebied. De corporatie is sterk in leefbaarheid en betrokkenheid bij huurders en realiseert met projecten zoals Nieuwdorp een voorbeeld stellende aanpak. Tegelijkertijd is de impact op de beschikbaarheid van woningen beperkt en blijft de corporatie hierin afhankelijk van haar schaal en context. De maatschappelijke waarde wordt door de visitatiecommissie beoordeeld als goed.



De maatschappelijke verankering van Zaam Wonen is goed

Zaam Wonen is sterk verankerd in haar werkgebied en wordt door belanghebbenden gewaardeerd als betrokken, toegankelijk en betrouwbaar. Dat sluit goed aan op de kernwaarden 'klantgericht, betrouwbaar en ondernemend'. De corporatie werkt op basis van korte lijnen en persoonlijke relaties, wat bijdraagt aan vertrouwen en samenwerking. Tegelijkertijd is de invloed van belanghebbenden niet altijd expliciet zichtbaar in formele structuren en kan de samenwerking verder worden gestructureerd. De maatschappelijke verankering wordt beoordeeld als goed.



De besturing van Zaam Wonen

Zaam Wonen beschikt over de juiste instrumenten voor strategievorming en heeft met het ondernemingsplan een duidelijke koers uitgezet, gevolgd door een nieuwe portefeuillestrategie. De sturing is flexibel en praktijkgericht, maar de samenhang tussen strategie, prioritering en uitvoering is nog niet altijd expliciet. De organisatie leunt sterk op betrokken medewerkers en pragmatische keuzes, wat de borging kwetsbaar maakt. Op diverse onderdelen is een 'second opinion' gevraagd en wordt externe kennis ingehuurd. Het gebiedsgericht werken krijgt nadere invulling om nog zichtbaarder te zijn in de wijken en kernen.



De maatschappelijke capaciteit van Zaam Wonen

Zaam Wonen beschikt over een betrokken organisatie en een financieel gezonde basis, waarmee zij in staat is haar opgaven op te pakken. Tegelijkertijd is de capaciteit begrensd, zowel financieel als organisatorisch. Grote opgaven, zoals Nieuwdorp, leggen een zwaar beslag op de organisatie en maken dat scherpe keuzes noodzakelijk zijn. De voorraad woningen is relatief oud en vraagt investeringen. Dat vraagt aandacht van organisatie en voor toekomstige investeringen en kasstromen. Gewerkt wordt aan optimaliseren van werkprocessen, een nieuw ERP-systeem en het op orde krijgen van de basis van de organisatie.

2 Maatschappelijke waarde

Dit visitatieveld richt zich op de prestaties van de corporatie in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven. De visitatiecommissie vormt hierover zelf een oordeel en brengt in beeld hoe huurders en belanghebbenden deze prestaties waarderen en welke leerpunten er voor de toekomst uit te trekken zijn. Centraal hierin staan de opgaven en de daarin behaalde resultaten.

2.1 De opgaven van Zaam Wonen

In gezamenlijkheid hebben Zaam Wonen, de visitatiecommissie en een vertegenwoordigster van de Huurdersbelangenvereniging Stein-Born gekozen voor een drietal maatschappelijke opgaven die centraal komen te staan in deze visitatie. Dit zijn de opgaven die ook centraal staan in het nieuwe Ondernemingsplan 2025-2029 'Een thuis maken we ZAAMen'. De opgaven die we behandelen in deze visitatie zijn:

- Wij werken aan betaalbaar wonen;
- Wij werken aan leefbare wijken;
- Wij werken aan bouwen en verbouwen

In gezamenlijkheid geven deze opgaven een goed beeld van de totale maatschappelijke opgave in het werkgebied van Zaam Wonen. Hieronder wordt per opgave een beeld geschetst van de opgave, de resultaten en de wijze waarop belanghebbenden de resultaten en de inzet van Zaam Wonen waarderen.

Wij werken aan betaalbaar wonen

De opgave rond betaalbaar en beschikbaar wonen is in het werkgebied van Zaam Wonen onverminderd groot. In zowel de prestatieafspraken als de gemeentelijke woonvisies komt naar voren dat de vraag naar betaalbare huurwoningen toeneemt, terwijl het aanbod beperkt is. Tegelijkertijd staan huishoudens onder druk door stijgende woonlasten, waarbij niet alleen de huurprijs, maar juist ook de energielasten een steeds grotere rol spelen. In het ondernemingsplan positioneert Zaam Wonen betaalbaarheid en beschikbaarheid dan ook expliciet als eerste prioriteit, met aandacht voor zowel het beheersen van woonlasten als het beter benutten van de bestaande woningvoorraad.

Zaam Wonen geeft invulling aan deze opgave door nadrukkelijk te sturen op betaalbaarheid in samenhang met verduurzaming. Investerings in het verbeteren van de energieprestatie van woningen worden ingezet om de totale woonlasten voor huurders te beperken. In de visitatieperiode is men aan de slag gegaan met de portefeuillestrategie. In renovatieprojecten wordt deze koppeling zichtbaar gemaakt, waarbij niet alleen wordt geïnvesteerd in kwaliteit, maar ook in het verlagen van energielasten. Tegelijkertijd zet de corporatie in op persoonlijk contact en maatwerk, wat door huurders en belanghebbenden wordt herkend. Zoals een stakeholder aangeeft: "Ze kijken echt naar wat iemand nodig heeft." Ook in de beschikbaarheid van woningen zoekt Zaam Wonen naar oplossingen binnen de bestaande mogelijkheden. Door passend toewijzen en het stimuleren van doorstroming probeert de corporatie de bestaande voorraad zo efficiënt mogelijk te benutten. De ruimte om het aanbod uit te breiden is door weinig beschikbare potentiële locaties echter beperkt, waardoor de druk op de woningvoorraad hoog blijft. Zoals een stakeholder treffend verwoordt: "De wil is er zeker, maar de mogelijkheden zijn gewoon beperkt."

Zaam Wonen slaagt erin om de huren over het algemeen op een relatief betaalbaar niveau te houden en tegelijkertijd stappen te zetten in de verduurzaming van het bezit. Daarmee wordt concreet bijgedragen aan het beperken van woonlasten voor huurders. De beschikbaarheid van woningen blijft een hardnekkig vraagstuk, waarbij de invloed van de corporatie begrensd is.

Huurders en belanghebbenden waarderen de inzet van Zaam Wonen op dit thema. De corporatie wordt gezien als betrokken, sociaal en dichtbij, met oog voor individuele situaties. Tegelijkertijd wordt ook het spanningsveld benoemd tussen ambitie en mogelijkheden. De visitatiecommissie constateert dat Zaam Wonen zich aantoonbaar inspant om wonen betaalbaar te houden en hierin bewuste keuzes maakt. De combinatie van een sterke sociale oriëntatie en een beperkte schaal vraagt daarbij om voortdurende afwegingen en samenwerking met partners om de impact te vergroten. Deze spanning tussen betrokkenheid en slagkracht zien we ook terug in de andere opgaven waar Zaam Wonen voor staat.

Wij werken aan leefbare wijken

De betrokken en mensgerichte werkwijze van Zaam Wonen komt misschien wel het duidelijkst naar voren in de manier waarop zij werkt aan leefbare wijken. In het werkgebied wordt in woonvisies en prestatieafspraken het belang benadrukt van wijken waar mensen prettig en veilig kunnen wonen met voldoende sociale samenhang en aandacht voor kwetsbare bewoners. Voor Zaam Wonen is leefbaarheid dan ook geen losstaand thema, maar een vanzelfsprekend onderdeel van haar dagelijkse praktijk. Deze vanzelfsprekendheid is er echter niet altijd geweest. Interne en externe belanghebbenden zien na 2024 een duidelijke draai van een corporatie die vooral op de stenen gericht was, naar een corporatie die meer op de mensen gericht is. Zaam Wonen kiest ervoor om zichtbaar en aanwezig te zijn in de wijk. Alle benodigde disciplines heeft Zaam Wonen in huis en medewerkers zijn benaderbaar voor huurders en samenwerkingspartners en zoeken actief het contact. Daarbij wordt intensief samengewerkt met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen om vraagstukken integraal aan te pakken. Dit is noodzakelijk, omdat veel leefbaarheidsvraagstukken, zoals eenzaamheid, overlast of kwetsbaarheid, verder gaan dan alleen wonen.

Uit de gesprekken komt een consistent beeld naar voren van een corporatie die dichtbij staat en goed aanvoelt wat er speelt. Zaam Wonen wordt in de dagelijkse praktijk ervaren als een toegankelijke en benaderbare samenwerkingspartner. De korte lijnen en het directe contact worden daarbij nadrukkelijk gewaardeerd. Een wijkagent geeft hierover aan: *“Vergeleken met andere corporatie is er met Zaam Wonen sneller contact. Zaam Wonen is een stukje kleiner en daardoor beter benaderbaar.”* Ook wordt benoemd dat signalen serieus worden opgepakt en dat medewerkers van Zaam Wonen zichtbaar aanwezig zijn in de wijk.

Tegelijkertijd laten de gesprekken zien dat de leefbaarheidsopgaven complexer worden en vragen om nog meer gezamenlijke en opgavegerichte samenwerking tussen



corporatie, gemeente, politie en welzijnspartners. Daarbij wordt door verschillende betrokkenen aangegeven dat partijen elkaar goed weten te vinden in individuele casussen, maar dat een meer structurele en wijkgerichte aanpak verdere versterking kan bieden.

Stakeholders waarderen vooral de betrokkenheid en toegankelijkheid van Zaam Wonen. Zoals een van hen aangeeft: *“Ze zijn zichtbaar in de wijk en weten wat er speelt.”* Deze nabijheid wordt ook door huurders ervaren en draagt bij aan het vertrouwen in de organisatie. Leefbaarheid wordt door belanghebbenden gezien als één van de sterkste prestaties van Zaam Wonen. De corporatie slaagt erin om, binnen haar mogelijkheden, bij te dragen aan stabiele en prettige woonomgevingen. Tegelijkertijd neemt de complexiteit van de opgaven in de wijk toe, wat vraagt om steeds intensievere samenwerking met partners.

Hoewel de samenwerking over het algemeen positief wordt gewaardeerd, geven belanghebbenden aan dat er nog ruimte is voor verdere professionalisering. Dit zit met name in het aanbrengen van meer structuur en duidelijkheid in de gezamenlijke aanpak. Zoals een stakeholder aangeeft: *“We weten elkaar goed te vinden, maar het kan soms nog wat meer gestructureerd.”*

De visitatiecommissie constateert dat Zaam Wonen op dit thema haar kracht duidelijk laat zien. De corporatie is zichtbaar, betrokken en sluit goed aan bij de leefwereld van huurders. Tegelijkertijd vraagt de toenemende complexiteit van de opgave om verdere ontwikkeling van de samenwerking en het vasthouden van focus. De combinatie van betrokkenheid en beperkte schaal blijft ook hier bepalend voor de manier waarop Zaam Wonen haar rol invult.

Wij werken aan bouwen en verbouwen

De spanning tussen ambitie en mogelijkheden wordt het meest zichtbaar in de opgave rond bouwen en verbouwen. In de woonvisies en prestatieafspraken ligt de nadruk op het toevoegen van woningen, het verbeteren van de kwaliteit van het bestaande bezit en het inspelen op veranderende woonbehoeften, zoals vergrijzing en de groeiende vraag naar zorggeschikte woningen. Voor Zaam Wonen betekent dit dat keuzes noodzakelijk zijn in de inzet van middelen en capaciteit.

Binnen deze opgave neemt het project Nieuwdorp een bijzondere plaats in. Nieuwdorp is niet ontstaan als een klassiek ontwikkelproject, maar vanuit een initiatief van bewoners zelf. Vanuit het dorpsontwikkelingsplatform zijn ideeën ontstaan om de wijk toekomstbestendig te maken. In de jaren daarna is dit, samen met de gemeente, zorgpartij en Zaam Wonen, uitgegroeid tot een integrale gebiedsontwikkeling. Het project omvat de sloop van 86 woningen en de realisatie van 99 nieuwe woningen, grotendeels levensloopbestendig en deels in samenwerking met zorgpartijen. Ook zijn 154 woningen gerenoveerd en verduurzaamd. Daarnaast wordt ingezet op het verbeteren van de openbare ruimte, met meer groen en een andere inrichting van de wijk. Daarmee is Nieuwdorp meer dan een bouwproject: het is een herontwikkeling van een wijk waarin fysieke en sociale opgaven samenkomen.



Zaam Wonen heeft hierin een duidelijke en betrokken rol genomen en is nadrukkelijk aanwezig in de wijk. Bewoners worden actief betrokken bij de plannen, wat door stakeholders wordt gewaardeerd. Zoals een van hen aangeeft: “Het is echt samen met de wijk ontstaan en dat zie je terug in hoe het wordt aangepakt.” Deze werkwijze sluit aan bij de bredere kracht van de corporatie: dichtbij en in verbinding met bewoners.

Tegelijkertijd maakt Nieuwdorp ook de grenzen van de organisatie zichtbaar. Het project vraagt al jaren veel tijd, aandacht en capaciteit en zal dat ook de komende jaren blijven doen. Dit beperkt de ruimte om andere opgaven op te pakken en legt druk op de organisatie. Zoals een stakeholder treffend opmerkt: “Het is een heel mooi project, maar misschien net een maatje te groot.”

De visitatiecommissie ziet Nieuwdorp als een betekenisvolle casus die zowel de kracht als de kwetsbaarheid van Zaam Wonen laat zien. De corporatie toont ambitie en betrokkenheid en is in staat om samen met bewoners en partners een complexe gebiedsontwikkeling vorm te geven. Bewonersparticipatie heeft echt vorm en inhoud gekregen. Tegelijkertijd vraagt de impact van het project om scherpe keuzes en het benutten van de lessen die hieruit voortkomen.

2.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie ziet dat Zaam Wonen in de afgelopen periode zichtbaar heeft gewerkt aan de maatschappelijke opgaven in haar werkgebied en daarbij duidelijke keuzes maakt. In alle drie de opgaven komt een consistent beeld naar voren van een corporatie die sterk is in haar betrokkenheid bij huurders en wijken en die haar maatschappelijke rol serieus neemt. De nabijheid van de organisatie, de menselijke maat en de bereidheid om samen met bewoners en partners op te trekken, vormen duidelijke kernkwaliteiten. De commissie constateert dat Zaam Wonen opereert binnen duidelijke grenzen die samenhangen met de omvang van de organisatie en de beschikbare middelen. Deze beperkte schaal maakt dat de corporatie steeds moet balanceren tussen ambitie en uitvoeringskracht. Dit spanningsveld is zichtbaar in alle opgaven en komt nadrukkelijk naar voren in de opgave rond bouwen en verbouwen, waar het project Nieuwdorp een groot beslag legt op de organisatie.

De commissie waardeert dat Zaam Wonen, ondanks deze beperkingen, bewust kiest voor projecten en interventies die maatschappelijk van betekenis zijn en dat zij daarbij haar rol niet uit de weg gaat. In het bijzonder bij Nieuwdorp laat de corporatie zien dat zij in staat is om samen met bewoners en partners een complexe gebiedsontwikkeling vorm te geven. Dit getuigt van ambitie en betrokkenheid. Deze keuze vraagt wel om blijvende reflectie op de consequenties voor de organisatie en de ruimte om andere opgaven op te pakken. De verduurzamingsopgave ligt er ook nog.

Op het thema betaalbaarheid laat Zaam Wonen zien dat zij haar sociale opdracht serieus invult en actief stuurt op het beheersen van woonlasten, onder meer door de koppeling met verduurzaming. De mogelijkheden om de beschikbaarheid van woningen te vergroten zijn echter beperkt, wat maakt dat de impact op dit onderdeel achterblijft bij de omvang van de opgave. Dit wordt ook door belanghebbenden herkend en benoemd. Op het gebied van leefbaarheid laat Zaam Wonen haar kracht het meest overtuigend zien. De corporatie is zichtbaar en benaderbaar in de wijken en weet goed aan te sluiten bij de leefwereld van huurders. Deze kwaliteit wordt breed gewaardeerd door huurders en samenwerkingspartners. De visitatiecommissie heeft gezien dat Zaam Wonen zich maximaal inspannt om maatschappelijke waarde te realiseren. Hierbij laat Zaam Wonen in haar werkwijze en projecten zien dat zij, binnen haar schaal, het verschil wil maken. Met name in de gebiedsontwikkeling Nieuwdorp toont Zaam Wonen een aanpak die ook voor andere corporaties als voorbeeld kan dienen.

In samenhang laten deze drie opgaven zien waar Zaam Wonen voor staat: een betrokken corporatie die, binnen haar schaal en mogelijkheden, zichtbaar werkt aan de volkshuisvestelijke opgaven, maar daarbij steeds de balans moet zoeken tussen ambitie, capaciteit en impact. De visitatiecommissie ziet in de combinatie van sterke betrokkenheid, maatschappelijke ambitie en reflectief vermogen een belangrijke kracht van de organisatie. Verdere ontwikkeling ligt in het versterken van de strategische focus en het vergroten van de impact door samenwerking, zodat de ingezette lijn ook op de langere termijn kan worden vastgehouden. Alles overziend beoordeelt de visitatiecommissie de maatschappelijke waarde van Zaam Wonen als **goed**.

2.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- **De gebiedsgerichte en participatieve aanpak in Nieuwdorp.** In Nieuwdorp laat Zaam Wonen zien dat zij, samen met bewoners en partners, een complexe gebiedsontwikkeling kan vormgeven. De oorsprong vanuit de wijk en de blijvende betrokkenheid van bewoners maken dit project tot een voorbeeld voor de sector.
- **De bewuste koppeling tussen betaalbaarheid en verduurzaming.** Zaam Wonen zet verduurzaming gericht in om woonlasten te beperken. Daarmee wordt niet alleen geïnvesteerd in de kwaliteit van het bezit, maar ook in de betaalbaarheid voor huurders op de langere termijn.

Verwonderpunten



- **De spanning tussen ambitie en uitvoeringskracht.** Zaam Wonen toont ambitie in haar maatschappelijke opgaven, maar de beperkte schaal en capaciteit zetten deze ambitie onder druk. Een project als Nieuwdorp laat zien dat dit een structureel spanningsveld is.
- **De noodzaak om samenwerking meer opgave- en wijkgericht te organiseren.** In de dagelijkse praktijk weten partners elkaar goed te vinden, maar er liggen kansen om structureler en pro-actiever samen te werken aan leefbaarheidsvraagstukken.

3 Maatschappelijke verankering

Dit visitatieveld richt zich op de invloed van huurders, huurdersorganisatie(s) en andere belanghebbenden op de corporatie en hoe concreet en tastbaar deze is.

3.1 Belanghebbenden over Zaam Wonen

Uit de gesprekken en de resultaten van de digitale enquête die is uitgezet onder de belanghebbenden, komt een duidelijk en consistent beeld naar voren van Zaam Wonen als een betrokken, klantgerichte en toegankelijke corporatie. Belanghebbenden typeren de organisatie als benaderbaar, mensgericht en prettig in de samenwerking. De korte lijnen en het persoonlijke contact worden daarbij nadrukkelijk als kracht genoemd. Zoals een stakeholder aangeeft: "Het is een organisatie waar je makkelijk binnenloopt en waar je snel contact hebt." Deze betrokkenheid wordt breed gewaardeerd en vormt een belangrijke basis voor de maatschappelijke verankering van Zaam Wonen. De waardering sluit aan op de kernwaarden van het nieuwe ondernemingsplan: klantgericht, betrouwbaar en ondernemend.



3.2 De invloed op het beleid van Zaam Wonen

Zaam Wonen laat zien open te staan voor input van huurders en belanghebbenden en neemt deze signalen serieus mee in haar afwegingen. De invloed van de huurdersorganisatie en gemeenten is zichtbaar in onder andere de prestatieafspraken en in de manier waarop projecten worden opgepakt. In het bijzonder bij Nieuwdorp komt deze invloed duidelijk naar voren, waar bewoners vanaf het begin betrokken zijn bij de planvorming.

De invloed is echter niet altijd formeel of gestructureerd vastgelegd, maar krijgt vaak vorm in het directe contact en de korte lijnen die kenmerkend zijn voor de organisatie. Dit past bij de schaal en cultuur van Zaam Wonen, maar maakt de invloed soms ook minder zichtbaar of navolgbaar. Belanghebbenden ervaren dat er ruimte is om input te leveren, maar geven ook aan dat het niet altijd duidelijk is of en hoe deze input wordt verwerkt in beleid en besluitvorming.

3.3 Zaam Wonen als samenwerkingspartner

Zaam Wonen wordt door partners gezien als een betrouwbare en constructieve samenwerkingspartner. De corporatie is bereid om mee te denken, toont flexibiliteit en zoekt actief de samenwerking op met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen en collega-corporaties. De samenwerking wordt gekenmerkt door wederzijds vertrouwen en een gedeelde inzet voor de opgaven in het werkgebied. Tegelijkertijd wordt ook hier het spanningsveld zichtbaar dat samenhangt met de omvang van de organisatie. De beperkte capaciteit maakt dat Zaam Wonen niet altijd in staat is om alle samenwerkingsinitiatieven even actief op te pakken of een leidende rol te nemen. Zoals een stakeholder aangeeft: "Ze willen veel, maar kunnen niet alles tegelijk." Daarnaast wordt genoemd dat de samenwerking in sommige gevallen nog sterker kan worden gemaakt door meer structuur en duidelijkheid in rollen en verwachtingen aan te brengen.

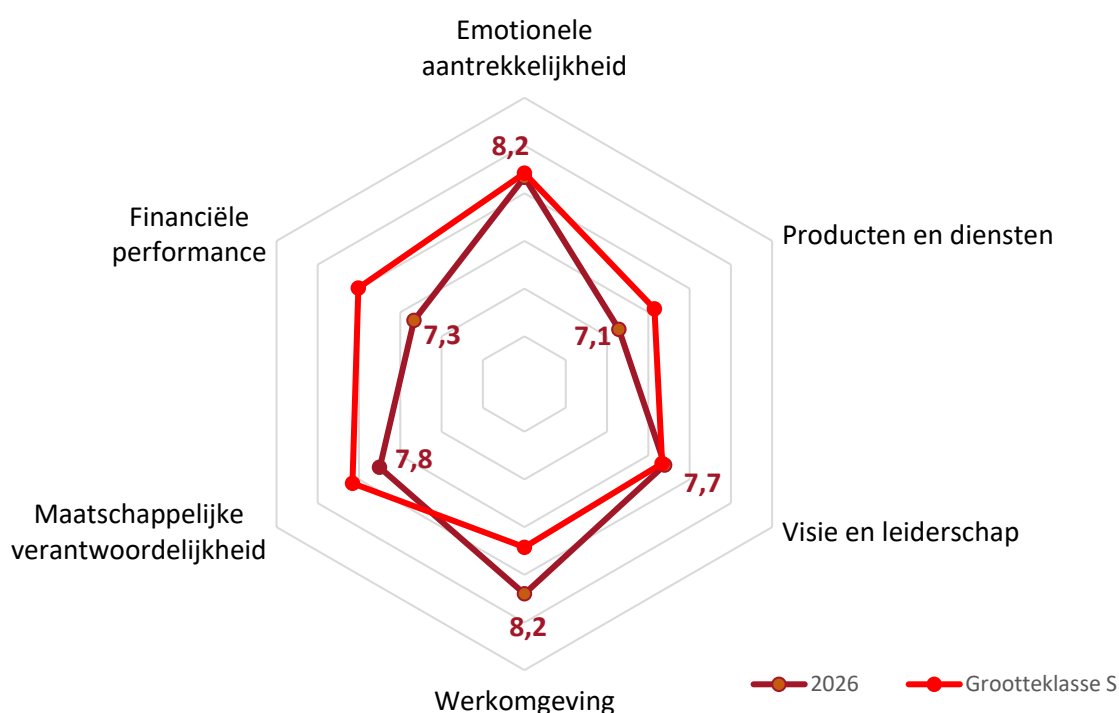


3.4 De reputatie van Zaam Wonen

In de digitale enquête die is uitgezet onder belanghebbenden van Zaam Wonen, is hen ook gevraagd naar hun algemene beeld van de corporatie. Hierbij gaat het niet direct om de prestaties van Zaam Wonen of om feitelijke waarnemingen, maar juist om het gevoel dat de belanghebbenden hebben bij Zaam Wonen. De resultaten hiervan geven een beeld van de reputatie van Zaam Wonen bij haar belanghebbenden.

De resultaten van dit onderzoek zijn vervolgens onderverdeeld in zes verschillende dimensies en vergeleken met de scores van andere corporaties in dezelfde grootteklasse (op basis van de gehanteerde verdeling door Aedes) als Zaam Wonen. Omdat Cognitum als enige visitatiebureau dit onderzoek uitvoert, zitten niet alle corporaties uit ons land in deze vergelijking. Maar omdat Cognitum dit onderzoek al enige jaren uitvoert, geeft deze vergelijking wel een goed beeld.

In onderstaande grafiek kunt u zien hoe belanghebbenden Zaam Wonen beoordelen:



Zaam Wonen scoort gemiddeld een 7,7 voor haar reputatie. Het gemiddelde van de andere corporaties uit dezelfde grootteklasse is een 7,9. Daarmee scoort Zaam Wonen gemiddeld genomen net iets lager dan corporaties uit dezelfde grootteklasse. We zien dat er op de verschillende dimensies wel mooie cijfers worden behaald. Hierbij is de score op de dimensie producten en diensten (7,1) gemiddeld genomen het laagst. Dit sluit aan bij hetgeen we in het voorgaande hoofdstuk hebben gelezen. Veel van de financiële en organisatorische capaciteit van Zaam Wonen gaat naar Nieuwdorp. Een project dat op zichzelf een hele grote pluim krijgt van zowel de belanghebbenden als de visitatiecommissie, maar ook als gevolg heeft dat er weinig ruimte meer is om écht vaart te zetten achter het ontwikkelen van andere producten en diensten. Mooi om te zien is dat de dimensies emotionele aantrekkelijkheid en werkomgeving beide het hoogst scoren met gemiddeld een 8,2. Men is blij met Zaam Wonen.

3.5 De verantwoording van Zaam Wonen

Zaam Wonen verantwoordt zich op verschillende manieren naar haar belanghebbenden. In formele zin gebeurt dit via de jaarverslagen, begrotingen en andere beleidsdocumenten, waarin de corporatie inzicht geeft in haar prestaties, keuzes en financiële positie. Deze documenten bieden een transparant en gestructureerd beeld van de activiteiten en resultaten van Zaam Wonen en vormen een belangrijke basis voor de externe verantwoording.

Daarnaast krijgt verantwoording nadrukkelijk vorm in de dagelijkse praktijk en in de dialoog met belanghebbenden. Zaam Wonen zoekt actief het gesprek op met huurders, gemeenten en samenwerkingspartners en is toegankelijk in haar communicatie. De korte lijnen en informele contacten maken dat signalen snel worden gedeeld en besproken. Dit wordt door belanghebbenden gewaardeerd en draagt bij aan het vertrouwen in de organisatie.

3.6 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Zaam Wonen maatschappelijk goed verankerd is in haar werkgebied. De corporatie staat dicht bij haar huurders en samenwerkingspartners en wordt gewaardeerd om haar betrokken, toegankelijke en mensgerichte werkwijze. De basis voor een goede samenwerking en wederzijdse beïnvloeding is daarmee duidelijk aanwezig.

Tegelijkertijd ziet de commissie dat de maatschappelijke verankering sterk leunt op informele contacten en persoonlijke relaties. Hoewel dit goed past bij de schaal en cultuur van de organisatie, maakt het de invloed van belanghebbenden soms minder expliciet en minder navolgbaar. Daarnaast vraagt de toenemende complexiteit van de opgaven om een verdere professionalisering van de samenwerking en een duidelijkere positionering van Zaam Wonen binnen het netwerk.

Alles overziend concludeert de visitatiecommissie dat de maatschappelijke verankering van Zaam Wonen **goed** is. De corporatie laat zien open te staan voor invloed en feedback en werkt constructief samen met haar partners. Verdere ontwikkeling ligt in het versterken van de structuur in samenwerking en verantwoording, zodat de sterke basis die er ligt ook in de toekomst behouden en uitgebreid kan worden.

3.7 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- **De sterke lokale verankering en nabijheid van Zaam Wonen.** Zij is zichtbaar en benaderbaar voor huurders en partners, wat bijdraagt aan vertrouwen en goede samenwerking.
- **De open houding richting huurders en belanghebbenden.** De corporatie staat aantoonbaar open voor input en zoekt actief de dialoog op, wat de basis vormt voor wederkerige samenwerking.

Verwonderpunten



- **De beperkte zichtbaarheid van invloed in formele structuren.** Invloed van belanghebbenden is aanwezig, maar wordt niet altijd expliciet of navolgbaar gemaakt in beleid en besluitvorming.

4 Besturing

Dit visitatieveld richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties. De visitatiecommissie kijkt daarbij naar de kwaliteit van dat proces en of dit de goede mix van robuustheid en adaptiviteit heeft.

4.1 Strategie en sturing

Zaam Wonen beschikt over de belangrijkste instrumenten voor strategievorming en sturing, waaronder een ondernemingsplan, prestatieafspraken en jaarlijkse begrotingen. Met het recent vastgestelde ondernemingsplan 2025–2029 heeft de corporatie haar koers opnieuw bepaald en duidelijke prioriteiten geformuleerd, met betaalbaarheid, leefbaarheid en bouwen en verbouwen als centrale opgaven. De visitatie vindt plaats kort na de vaststelling van dit plan en fungeert daarmee nadrukkelijk als een nulmeting voor de komende periode.

De strategievorming van Zaam Wonen kenmerkt zich door een sterke oriëntatie op de lokale opgaven en een duidelijke maatschappelijke betrokkenheid. De corporatie maakt bewuste keuzes in waar zij haar inzet op richt en laat zien dat zij haar beperkte middelen wil inzetten op die plekken waar zij het meeste verschil kan maken. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de strategie nog in ontwikkeling is en dat verdere concretisering en doorvertaling naar uitvoering en sturing gewenst is.

In de praktijk van de sturing valt op dat Zaam Wonen sterk handelt vanuit de inhoud en de dagelijkse opgaven. Besluitvorming is vaak pragmatisch en gebaseerd op korte lijnen, wat bijdraagt aan flexibiliteit en snelheid. Tegelijkertijd maakt dit dat de samenhang tussen strategische doelen, prioritering en uitvoering niet altijd expliciet is. De afwegingen die worden gemaakt zijn niet altijd zichtbaar uitgewerkt in een bredere prioritering van opgaven en inzet.

Dit wordt zichtbaar in de manier waarop grote opgaven doorwerken in de organisatie. Het project Nieuwdorp is hiervan een sprekend voorbeeld. De keuze om dit project op te pakken, sluit aan bij de maatschappelijke ambitie van Zaam Wonen en wordt breed gewaardeerd. Tegelijkertijd legt het project een groot beslag op de beschikbare capaciteit en beperkt het de ruimte om andere opgaven op te pakken. De consequenties van deze keuze voor de totale inzet van de organisatie zijn niet altijd expliciet vertaald naar een heldere prioritering.

Daarnaast is de sturing in belangrijke mate afhankelijk van personen binnen de organisatie. Door de beperkte omvang zijn rollen breed belegd en zijn managers en medewerkers vooral operationeel actief en is er te weinig aandacht voor strategische en tactische elementen. Dit zorgt voor betrokkenheid en korte lijnen, maar maakt de organisatie ook kwetsbaar en bemoeilijkt het expliciet sturen op samenhang en lange termijn.

Ook in de samenwerking met partners is zichtbaar dat Zaam Wonen sterk is in de relatie, maar dat de sturing op samenwerking nog verder kan worden gestructureerd. Er is bereidheid en betrokkenheid, maar het expliciet maken van rollen, verwachtingen en regie kan worden versterkt.

De visitatiecommissie ziet dat Zaam Wonen beschikt over de juiste instrumenten en een duidelijke strategische richting heeft ingezet. De effectiviteit van de sturing vraagt wel om verdere ontwikkeling, met name in het explicieter maken van prioriteiten, het beter verbinden van strategie en uitvoering en het versterken van de borging in de organisatie.

4.2 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Zaam Wonen haar strategievorming en sturing baseert op een duidelijke maatschappelijke oriëntatie en een goed inzicht in de lokale opgaven. De corporatie maakt bewuste keuzes en laat zien dat zij haar rol als maatschappelijke organisatie serieus neemt. De recente vaststelling van het ondernemingsplan markeert een belangrijk moment, waarbij de koers voor de komende jaren is bepaald.

Tegelijkertijd bevindt Zaam Wonen zich in een fase waarin deze koers nog verder moet landen in de organisatie en vertaald moet worden naar concrete sturing. De kracht van de organisatie ligt in haar flexibiliteit, betrokkenheid en het vermogen om snel in te spelen op wat nodig is. Dit maakt dat Zaam Wonen wendbaar is en dicht bij de praktijk staat. De sturing is minder expliciet en minder systematisch ingericht. De samenhang tussen strategische doelen, prioritering en uitvoering is niet altijd zichtbaar, en de organisatie is in belangrijke mate afhankelijk van personen in plaats van vastgelegde structuren en processen. Dit wordt versterkt door de impact van een groot project zoals Nieuwdorp, dat een groot beslag legt op de beschikbare capaciteit. De versterking van de interne organisatie is een aandachtspunt dat bestuurder, managementteam en raad van commissarissen (h)erkennen. In dat kader zijn 'second opinions' gevraagd op onder meer begroting en onderhoudsbeleid. De visitatiecommissie vindt dat sterk.

De basis is aanwezig en de strategische richting is met het nieuwe ondernemingsplan duidelijk, maar de effectiviteit van de sturing kan worden versterkt door:

- Het explicieter maken van prioriteiten en afwegingen
- Het beter verbinden van strategie en uitvoering
- Het verminderen van de afhankelijkheid van personen door meer structuur en borging.

Deze ontwikkeling is van belang om de maatschappelijke ambities van Zaam Wonen ook op de langere termijn waar te kunnen maken.

4.3 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- **De duidelijke maatschappelijke oriëntatie in de strategievorming.** Zaam Wonen maakt bewuste keuzes die aansluiten bij de lokale opgaven en laat zien haar rol als maatschappelijke organisatie serieus te nemen.
- **De flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie.** De korte lijnen en pragmatische werkwijze maken dat snel kan worden ingespeeld op ontwikkelingen en kansen.
- **Het zicht krijgen op de situatie door inhuren van 'second opinions'.** Op onderdelen van het administratief en financieel beleid wordt een opinie gevraagd om te kunnen verbeteren.

Verwonderpunten



- **De afhankelijkheid van personen in de sturing**
Door de kleine schaal zijn rollen breed belegd en is de organisatie kwetsbaar, wat de borging en continuïteit van de sturing onder druk zet.

5 Maatschappelijke capaciteit

Dit visitatieveld richt zich op de randvoorwaarden voor het maatschappelijk presteren. Het gaat over de vraag of de corporatie voldoende is toegerust voor de opgaven, zowel financieel als de manier waarop de organisatie zelf klaar is voor de opgaven.

5.1 Financiële capaciteit

Zaam Wonen beschikt over een financieel gezonde basis en voldoet aan de geldende normen en ratio's. Uit de jaarstukken en begrotingen blijkt dat de corporatie in staat is om haar activiteiten te financieren en dat zij zorgvuldig omgaat met haar middelen. Tegelijkertijd is zichtbaar dat de financiële ruimte onder druk staat door de omvang van de opgaven en de stijgende kosten voor onderhoud, verduurzaming en nieuwbouw. Met name grote projecten zoals Nieuwdorp, hebben een duidelijke impact op de financiële positie en de toekomstige investeringsruimte. Dit vraagt om scherpe keuzes in de inzet van middelen en een zorgvuldige afweging van prioriteiten. De corporatie laat zien zich hiervan bewust te zijn en handelt behoedzaam, maar de ruimte om meerdere grote opgaven tegelijkertijd op te pakken is beperkt. De Autoriteit woningcorporaties (Aw) geeft aan dat de risico inschatting op alle onderdelen van het beoordelingskader laag is. Zaam Wonen is zich bewust van haar opgaven met een focus op het sociale domein en de samenwerking. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) beoordeelt het risicoprofiel als gemiddeld. Daaraan ligt ten grondslag de vanwege de vereiste transitie van de woningvoorraad verwachte toenemende leningenportefeuille, de stijgende rente-uitgaven en de toekomstige onderhoudsuitgaven. Ook de accountant maakt in zijn managementletter over 2024 melding van de toename aan rente uitgaven en de druk op de ICR die de komende jaren zal dalen en bij ongewijzigd beleid onder de 1,4 zal uitkomen in 2031. De visitatiecommissie constateert dat Zaam Wonen financieel in staat is om haar opgaven op te pakken, maar dat deze capaciteit niet onbeperkt is. Dit maakt dat de corporatie voortdurend moet balanceren tussen investeren, risico's beheersen en behoud van financiële continuïteit. Daar wordt hard aan gewerkt om een beter zicht te krijgen door de 'second opinions' en inhuur van externe expertise om daarmee verantwoorde keuzes te kunnen maken.

5.2 Organisatorische capaciteit

De organisatorische capaciteit van Zaam Wonen wordt in belangrijke mate bepaald door de omvang van de organisatie. Met een relatief klein team is de corporatie betrokken en flexibel, met korte lijnen en een sterke onderlinge samenwerking. Medewerkers zijn breed inzetbaar en tonen een grote mate van betrokkenheid bij de opgaven en bij huurders. Tegelijkertijd maakt deze beperkte omvang de organisatie kwetsbaar. Rollen zijn breed belegd en medewerkers zijn vaak op meerdere niveaus actief, wat zorgt voor druk op de capaciteit en het vermogen om structureel te sturen. Dit wordt versterkt door de complexiteit en omvang van de opgaven die een groot beslag leggen op tijd en aandacht. Ook het WSW geeft aan dat het risico in het bedrijfsmodel als bovengemiddeld wordt beschouwd. Maar ook dat



bestuur en raad van commissarissen zich daarvan bewust zijn en daarop acteren. Zo wordt de portefeuillestrategie geactualiseerd en wordt de wensportefeuille op financiële haalbaarheid onderzocht. Ook wordt door WSW gevraagd om een kritische balans tussen bestuurder en de portefeuille Vastgoed en Financiën te waarborgen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de organisatie in staat is om veel voor elkaar te krijgen, maar dat dit vaak gebeurt op basis van inzet en betrokkenheid van medewerkers. Zoals een betrokkene aangeeft: “We doen veel met weinig mensen.” Tegelijkertijd wordt ook benoemd dat dit niet altijd duurzaam is en dat de rek van de organisatie zichtbaar wordt.

Daarnaast vraagt de ontwikkeling naar een netwerkorganisatie, zoals benoemd in het ondernemingsplan, om verdere professionalisering van de organisatie. Dit betekent onder meer het versterken van samenwerking, het explicieter maken van rollen en het beter organiseren van processen en sturing. De optimalisatie van processen betekent ook dat de doorvertaling van beleid naar de werkvloer beter kan.

5.3 Reflectie en waardering van de visitatiecommissie

De visitatiecommissie constateert dat Zaam Wonen beschikt over een betrokken en gemotiveerde organisatie met een redelijk solide financiële basis. De corporatie is in staat om haar opgaven op te pakken en laat zien dat zij, binnen haar mogelijkheden, veel realiseert. Tegelijkertijd is duidelijk dat de maatschappelijke capaciteit begrensd is. Zowel financieel als organisatorisch is de ruimte beperkt en vraagt de omvang van de opgaven om scherpe keuzes en prioritering. De combinatie van een kleine organisatie en complexe opgaven maakt dat de druk op de capaciteit groot is en dat de organisatie kwetsbaar is. De corporatie is voldoende toegerust om haar opgaven uit te voeren, maar de grenzen van deze capaciteit zijn zichtbaar. Verdere ontwikkeling ligt in het versterken van de organisatorische basis, het beter borgen van processen en het maken van duidelijke keuzes in de inzet van middelen en capaciteit. Het gebiedsgericht werken is in ontwikkeling en de inzet op verbetering van processen in de organisatie kan daar goed in worden mee genomen. Ook is er aandacht voor de leereffecten van de verschillende samenwerkingen. In de hele werkorganisatie is er het besef dat men in haar kracht wil blijven door ook klein te blijven, maar dat bedrijfsprocessen dan wel geoptimaliseerd moeten worden.

5.4 Bewonder- en verwonderpunten

Bewonderpunten



- **De betrokkenheid en inzet van medewerkers.** Zaam Wonen weet met een relatief kleine organisatie veel te realiseren door de grote betrokkenheid en flexibiliteit van medewerkers.
- **De bewuste omgang met financiële middelen.** De corporatie handelt zorgvuldig en is zich duidelijk bewust van de grenzen van haar financiële mogelijkheden.

Verwonderpunten



- **De druk op de organisatie door de omvang van de opgaven.** Grote projecten zoals Nieuwdorp leggen een zwaar beslag op de beschikbare capaciteit en maken de organisatie kwetsbaar.
- **De beperkte borging van structuur en processen.** De organisatie leunt sterk op mensen en minder op vaste structuren, wat risico's geeft voor continuïteit en sturing.

Bestuurlijke reactie van Zaam Wonen

Als eerste danken we de visitatiecommissie voor een gedegen en zorgvuldig proces en voor een rapport dat recht doet aan wat wij als organisatie proberen waar te maken. We herkennen ons in het beeld dat wordt geschetst en zijn de commissie erkentelijk voor de heldere en ook kritische spiegel.

In onze position paper hebben wij dit spanningsveld zelf al benoemd: als compacte corporatie willen wij een herkenbare bijdrage leveren aan de volkshuisvestelijke opgave in de Westelijke Mijnstreek, terwijl onze schaal grenzen stelt. Wij schreven toen dat niet alles tegelijk kan en dat dit om duidelijke keuzes vraagt. De visitatiecommissie bevestigt dat dit geen abstract dilemma is, maar de kern van onze huidige ontwikkelfase. Dat de commissie dit spanningsveld als rode draad door het hele rapport ziet lopen, sterkt ons in de overtuiging dat we de juiste vragen aan onszelf stellen en dat we die vragen nu scherp moeten beantwoorden.

Onze leervragen

Op betaalbaar wonen herkennen wij het genuanceerde beeld: wij houden de huren betaalbaar en koppelen dit bewust aan verduurzaming, maar onze invloed op de beschikbaarheid van woningen is en blijft beperkt door onze schaal. Dit vraagt van ons dat we expliciet maken welke instrumenten het meeste effect hebben, dat we onze verwachtingen naar huurders en gemeenten helder communiceren en aan de slag gaan.

Op leefbare wijken nemen wij de waardering van de commissie en van onze belanghebbenden dankbaar in ontvangst. De nabijheid en het menselijke contact van al onze medewerkers, blijken te werken en wordt breed herkend. Wij zien dit als een bevestiging dat de ingezette koerswijziging van aandacht voor stenen naar aandacht voor mensen werkt. Tegelijk nemen wij de oproep tot meer structuur in de wijkgerichte samenwerking serieus. Dit werken wij uit in de doorontwikkeling van ons gebiedsgericht werken.

Op bouwen en verbouwen onderschrijven wij dat Nieuwdorp inhoudelijk de juiste keuze is en zijn wij trots op wat daar samen met bewoners, gemeente en zorgpartij tot stand komt. De observatie dat het project 'misschien net een maatje te groot' is voor onze organisatie, nemen wij serieus. Wij trekken hieruit de les dat toekomstige gebiedsontwikkelingen vooraf steviger moeten worden geborgd in capaciteit, planning en risicobeheersing, zodat ambitie en uitvoeringskracht beter in balans blijven.

Op organisatiekracht, ons eigen kern-dilemma, herkennen wij het beeld volledig. Wij zijn betrokken en wendbaar en tegelijk kwetsbaar door onze omvang en door afhankelijkheid van sleutelfiguren. Dit onderwerp stond al voor deze visitatie op onze eigen agenda en krijgt met dit rapport extra gewicht en scherpte.

Wij herkennen ook het beeld dat de commissie schetst over onze maatschappelijke verankering. Onze korte lijnen en informele contacten worden gewaardeerd, maar wij erkennen dat de invloed van huurders en andere belanghebbenden op ons beleid nog beter kan. Wij gaan samen met de Huurdersbelangenvereniging Stein-Born verkennen hoe wij hun invloed op beleid en besluitvorming zichtbaarder en beter navolgbaar kunnen maken.

De aandachtspunten van de commissie

De vijf aandachtspunten van de commissie sluiten aan bij trajecten die wij al in gang hebben gezet of die wij naar aanleiding van dit rapport verder aanscherpen:

- Explicitering van strategische keuzes: dit werken wij uit in het ondernemingsplan 2025-2029 en concreet in de kaderbrief begroting 2027, waarin wij bewust kiezen voor de haalbare wensportefeuille 2040 als financieel kader.
- Samenhang tussen strategie en uitvoering: de herijking van onze portefeuillestrategie, en de invoering van een nieuw ERP-systeem in 2027 zijn gericht op deze doorvertaling.
- Afhankelijkheid van personen: wij zetten in op verdere professionalisering van rollen en processen en op het gericht inzetten van 'second opinions' en externe expertise, juist om onze sturing minder persoonsafhankelijk en beter geborgd te maken.
- Structurering van samenwerking: wij nemen de suggestie over om rollen, verwachtingen en terugkoppeling richting partners expliciet te maken, en betrekken dit bij de doorontwikkeling van ons gebiedsgericht en netwerkgericht werken.

- Balans tussen ambitie en uitvoeringskracht: wij erkennen dat dit vraagt om scherpere prioritering tussen lopende en nieuwe opgaven, en om een eerlijk gesprek over wat onze schaal ons wel en niet toestaat. De portefeuillestrategie biedt ons een helder perspectief.

Vooruitblik

De commissie stelt, en wij delen dit, ook de bredere vraag welke opgaven er vanuit de regionale context op Zaam Wonen afkomen en hoe deze zich verhouden tot onze capaciteit en financiële ruimte. Dit vraagstuk pakken wij, samen met onze raad van commissarissen, gestructureerd en zorgvuldig op als onderdeel van onze bredere strategische koersbepaling. Daarbij staat voor ons vast dat schaal geen doel op zich is. Wat telt is dat wij onze maatschappelijke opdracht in de Westelijke Mijnstreek duurzaam waar kunnen blijven maken in welke vorm dan ook.

Wij zien deze visitatie niet als een eindpunt maar als een moment om te leren. De uitkomsten nemen wij mee in de verdere uitvoering van ons ondernemingsplan en in de gesprekken met onze raad van commissarissen, medewerkers en partners. Wij danken de commissie voor haar scherpe en betrokken blik, en onze belanghebbenden: huurders, de Huurdersbelangenvereniging Stein-Born, de gemeenten Stein en Sittard-Geleen, de wijkagenten en onze overige samenwerkingspartners voor hun openhartige inbreng.

Namens het bestuur van Zaam Wonen,

Stein 22 juli 2026

Mariëlle Heuvelmans,
Directeur-bestuurder

Bijlage: overzicht gesproken belanghebbenden

Zaam Wonen – Directeur-bestuurder

Mevrouw M. Heuvelmans

Zaam Wonen – MT

De heer G. Ghijsen, manager vastgoed en bedrijfsvoering

De heer D. Urlings, manager wonen

De heer P. Baur, controller

Zaam Wonen – Personeelsvertegenwoordiging

Mevrouw M. Bogdanovic

Mevrouw B. Broeks

De heer G. Bartholomeus

Mevrouw Y. Vullers

Zaam Wonen – RvC

Mevrouw J. van der Plas

Mevrouw K. Werts

Mevrouw H. Bovens

De heer C. Cornips

De heer R. Knops

Huurdersbelangenvereniging

Mevrouw L. van der Naald

De heer J. Leclaire

Mevrouw A. Lienaerts

De heer P. Kusters

De heer B. van Leeuwen

Wethouders

Wethouder de heer J. Ummels, Wethouder gemeente Stein

Wethouder de heer L. Geilen, gemeente Sittard-Geleen

Collega corporatie

Mevrouw J. Godderij, directeur-bestuurder ZOwonen

Dialogosessie bouwen en verbouwen – Nieuwdorp

De heer R. Seerden, Vivantes, bestuurssecretaris

De heer C. Gabriels, gemeente Stein, voorzitter

procesgroep Mijn Nieuwdorp

De heer M. Houben, 3W, projectontwikkelaar

De heer R. van Houten, Zaam Wonen, projectontwikkelaar

De heer J. Demandt, Zaam Wonen, projectleider vastgoed

Dialogosessie leefbare wijken

Mevrouw A. Quels, Wijkagent politie Stein

De heer P. van Mulken, Wijkagent politie Sittard-Geleen

Mevrouw M. Bogdanovic, Zaam Wonen

Dialogosessie betaalbaarheid en beschikbaarheid

De heer S. van Ekris, gemeente Stein

beleidsmedewerker Wonen

De heer F. Gorissen, gemeenten Sittard-Geleen, regiostrateeg

Mevrouw N. Ritzen, gemeente Sittard-Geleen, beleidsmedewerker

Mevrouw S. Kuhnén-Jaspers, gemeente Sittard-Geleen, beleidsmedewerker cluster Wonen

De heer D. Urlings, Zaam Wonen