

MAATSCHAPPELIJKE VISITATIE 2015-2018



 **procorp**
visitatie woningcorporaties

**Stichting Zaandams
Volkshuisvesting - ZVH**

Rapport Maatschappelijke visitatie

ZVH



Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.

Middenwetering 1

3543 AR Utrecht

info@pro-corp.nl

www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie:

ir. H.P.M. (Leny) Braks | voorzitter

ir. drs. J.G.M. (Joke) Bults | lid

mr. L.J.M.G. (Leon) Hulsebosch MRE | secretaris

Utrecht, 26 september 2019

Voorwoord

Stichting Zaandams Volkshuisvesting, verder te noemen ZVH, heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2015 tot en met 2018 uit te voeren.

De visitatie is niet meer weg te denken voor woningcorporaties. Sinds de op 1 juli 2015 in werking getreden nieuwe Woningwet heeft de visitatie een wettelijke verankering gekregen en eens in de vier jaar dient een visitatie plaats te vinden.

Woningcorporaties werken dagelijks aan het leveren van maatschappelijke waarde. Dat doen ze samen met anderen: huurders, gemeenten, collega-corporaties, zorg- en onderwijsinstellingen, politie, energiebedrijven etc. Visitatie is een belangrijk instrument om die maatschappelijke waarde zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Het accent in dit visitatierapport ligt op de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de lokale context. Van belang is dat de visitatiecommissie ruime aandacht geeft aan 'het verhaal achter de cijfers en feiten'. Welke – onderbouwde – visie heeft de corporatie op haar huidige en toekomstige maatschappelijke prestaties? Welke keuzes worden, mede in relatie tot de lokale context, daarin gemaakt en verantwoord? En hoe zorgt de corporatie dat de gemaakte keuzes, plannen en afspraken ook worden gerealiseerd en gemonitord? Met andere woorden voldoet de corporatie niet alleen op papier aan de criteria, maar handelt ze ook in de praktijk daarnaar? En worden, omgekeerd, de praktijk en de daarin gemaakte keuzes juist verantwoord en vastgelegd?

De visitatie is een vorm van maatschappelijke verantwoording, maar uitdrukkelijk bedoeld om daarvan - met elkaar - te leren.

Procorp is een coöperatieve vereniging die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties door gekwalificeerde en ervaren visitatoren. Procorp is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Procorp hoopt dat het visitatierapport voldoende houvast en inspiratie biedt voor de corporatie en haar belanghebbenden.

Inhoud

Inleiding	3
Deel 1 Beoordeling van de maatschappelijke prestatie	7
Recensie	8
Integrale scorekaart.....	13
Samenvatting	14
Deel 2 Toelichting op de beoordelingen	16
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	17
1.1 Beschrijving van de prestatieafspraken	19
1.2 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces	21
1.3 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken	22
1.4 Ambities in relatie tot de opgaven	26
2 Presteren volgens Belanghebbenden.....	28
2.1 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden.....	28
2.2 Presteren volgens Belanghebbenden.....	29
2.3 Verbeterpunten volgens Belanghebbenden	34
3 Presteren naar Vermogen.....	36
3.1 Beoordeling van de vermogensinzet	36
4 Governance van maatschappelijk presteren	38
4.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing	39
4.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen ..	41
4.3 De beoordeling over de externe legitimering en openbare verantwoording	42
Deel 3 Bijlagen	44
Bijlage 1: Gerealiseerde prestaties	45
Bijlage 2: Positionpaper	58
Bijlage 3: Geïnterviewde en geënquêteerde belanghebbenden	60
Bijlage 4: Bronnenlijst	61
Bijlage 5: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen.....	63

Inleiding

Methodiek 6.0

De Methodiek Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties maakt het mogelijk om op een gestructureerde manier een transparant oordeel te vellen over de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt plaats door de feitelijke prestaties vanuit verschillende perspectieven, afzonderlijk en in onderlinge samenhang, te beschouwen.

Methodiek 6.0 bestaat uit vier perspectieven van waaruit de maatschappelijke prestaties – in de lokale context – worden beoordeeld namelijk:

- Presteren naar Opgaven & Ambities,
- Presteren volgens Belanghebbenden,
- Presteren naar Vermogen,
- Governance van maatschappelijk presteren.

Het accent in methodiek 6.0 ligt op de maatschappelijke prestaties van de corporatie in de lokale context: doet de corporatie de goede dingen gezien de lokale volkshuisvestelijke en/of maatschappelijke situatie? Dat betekent dat bij alle beoordelingsperspectieven meer gekeken wordt naar welke maatschappelijke prestaties de corporatie heeft afgesproken en geleverd, de keuzes die daarin zijn gemaakt en verantwoord, hoe belanghebbenden daarbij betrokken zijn, hoe daarop gestuurd is door bestuur en raad van commissarissen en wat de corporatie hiervan kan leren voor de toekomst.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en de commissie reflecteert in een recensie op de maatschappelijke prestaties van de corporatie binnen de lokale context in het verleden en de (verbeter-)mogelijkheden voor de toekomst.

Presteren naar Opgaven en Ambities

Presteren naar Opgaven

Uitgangspunt voor Presteren naar Opgaven zijn de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze beoordeling vindt primair plaats in het licht van de prestatieafspraken zoals die zijn vastgesteld in het lokale (tripartite) overleg met de lokale overheid en huurdersorganisaties en aangevuld, indien relevant, met die van de regionale en/of nationale overheid, convenanten met zorg- en welzijnsinstellingen, brancheorganisaties, politie en andere samenwerkingsverbanden waar de corporatie in participeert.

De opgaven zijn in ieder geval relevant als ze door de bestuurder als zodanig zijn benoemd in het position paper en/of voortkomen uit de regionale/landelijke afspraken en/of genoemd staan bij de rijksprioriteiten.

De prestaties worden geordend naar de prestatievelden of thema's zoals die in de lokale prestatieafspraken zijn verwoord en eventueel aangevuld met die uit het ondernemingsplan.

Ambities

De commissie beoordeelt de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties in het licht van de externe opgaven. De beoordeling vindt plaats op basis van beschikbare documenten en gesprekken met de corporatie en de belanghebbenden.

Presteren volgens belanghebbenden

Uitgangspunt is de beoordeling van de prestaties van de corporatie door haar belanghebbenden. Belanghebbenden (huurders, gemeenten) en overige belanghebbenden zoals o.a. zorgorganisaties) geven rapportcijfers (met daarbij een toelichting) voor de mate waarin zij tevreden zijn over de:

- Maatschappelijke prestaties van de corporatie,
- Relatie en de wijze van communicatie met de corporatie,
- Mate van invloed op het beleid.

Daarnaast geven huurdersorganisatie(s) en gemeente(n) aan wat zij vinden van de kwaliteit en het proces van de prestatieafspraken (in woorden, niet in cijfers). De commissie vraagt tot slot alle belanghebbenden op welke punten de corporatie kan verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen (lijst met verbeterpunten). De commissie vat alle beoordelingen (dus rapportcijfers én toelichtingen) samen in het visitatierapport.

Bij de beoordeling van de prestaties wordt de indeling en terminologie van de prestatieafspraken gehanteerd, net als bij PnO, zodat deze voor de belanghebbenden herkenbaar zijn.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie beoordeelt niet de financiële continuïteit of doelmatigheid, maar kijkt naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context.

Governance van maatschappelijk presteren

Bij Governance ligt het accent op het maatschappelijk presteren van de corporatie in de lokale context. Daarnaast is er sprake van ontdebelling: de punten die de Aw sinds 2015 toetst (zoals samenstelling raad van commissarissen, zelfevaluatie) en de toets op de Governancecode worden niet meer door de visitatiecommissie beoordeeld.

De commissie vormt zich een oordeel over:

- De strategievorming en prestatiesturing van de maatschappelijke prestaties,
- De maatschappelijke rol van de raad van commissarissen,
- De externe legitimatie en verantwoording.

In een schematische weergave zien de verschillende beoordelingen er als volgt uit:



De meetschaal

Rapportcijfers

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1 tot 10.

De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hiernaast bij 'Benaming' aangegeven.

Deze uniforme meetschaal wordt door de visitatiecommissie gehanteerd bij de beoordeling.

Dezelfde meetschaal wordt voorgelegd aan de belanghebbenden om hun beoordeling uit te spreken.

Cijfer	Benaming
1	Zeer slecht
2	Slecht
3	Zeer onvoldoende
4	Ruim onvoldoende
5	Onvoldoende
6	Voldoende
7	Ruim voldoende
8	Goed
9	Zeer goed
10	Uitmuntend

Referentiekader voor plus- en minpunten

In het beoordelingskader is per meetpunt in woorden aangegeven wat minimaal noodzakelijk is om een voldoende te scoren: dat is het zogenaamde ijkpunt en dat levert een 6 op. De visitatiecommissie beoordeelt dus in eerste instantie of de corporatie aan het ijkpunt voor een 6 voldoet. Vervolgens beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie in positieve of negatieve zin afwijkt van het ijkpunt. Om richting te geven aan de mate waarin de corporatie een hogere score of een lagere score krijgt, zijn in het referentiekader handvatten/criteria voor plus- resp. minpunten aangegeven.

PLUSPUNTEN

Indien de corporatie aantoonbaar voldoet aan de norm voor een 6 én bovendien aantoonbaar in meerdere of mindere mate te voldoen aan een of meer criteria voor pluspunten, kan de visitatiecommissie komen tot een beoordeling die hoger is dan een 6: van ruim voldoende (7), tot goed (8), zeer goed (9) of uitmuntend (10).

MINPUNTEN

Indien de corporatie niet aantoonbaar voldoet aan het ijkpunt voor een 6 dan levert dat in beginsel een onvoldoende op. De mate van onvoldoende wordt bepaald aan de hand van de genoemde (of vergelijkbare) criteria in het betreffende beoordelingskader.

De genoemde criteria voor plus- en minpunten in het referentiekader zijn bedoeld als hulpmiddel en sluiten niet uit dat een visitatiecommissie ook andere overwegingen hanteert (en motiveert) voor een hogere of lagere waardering. De opsomming van criteria is niet limitatief en de criteria hoeven niet allemaal in de rapportage aan de orde te komen bij de onderbouwing van een plus- of minpunt.

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen.

In deel 1 zijn opgenomen:

- Recensie
- Scorekaart
- Samenvatting beoordelingen
- Korte schets van de corporatie
- Korte terugblik op het vorige visitatierapport

In deel 2 worden de prestaties van de corporatie besproken vanuit de vier perspectieven:

- Presteren naar Opgaven en Ambities
- Presteren volgens Belanghebbenden
- Presteren naar Vermogen
- Governance van maatschappelijk presteren

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

Deel 1

Beoordeling van de maatschappelijke prestatie



Recensie

Maatschappelijke visitatie 2011-2014

'Onder de indruk van de prestaties die ZVH de afgelopen jaren heeft neergezet: met minder geld méér doen, méér waarde toevoegen', zo meende de visitatiecommissie in 2015. ZVH werd vanwege haar opvattingen over de kerntaken van een corporatie als voorloper getypeerd ten aanzien van de nieuwe eisen als gevolg van veranderd rijksbeleid.

De commissie vond dat ZVH een organisatie was geworden, die had geleerd het maatschappelijk rendement op haar ingezet vermogen met haar schaarse euro's te maximaliseren. In de periode 2011-2014 was de corporatie steeds efficiënter geworden, terwijl zij tegelijkertijd werkte aan de verbetering van de klantwaarde en de dienstverlening aan huurders.

Een ander kenmerk van ZVH was het rigoureuze terugtrekken op de kerntaak (het huisvesten van mensen met lage inkomens), het kerngebied (Zaansstad), de kernopgave (garanderen betaalbaarheid) en de kernwaarde (klantwaarde). De werkwijze, die hierbij werd gehanteerd, kon worden getypeerd als: efficiënt en pragmatisch. ZVH ontving 'ruim voldoende tot goed' beoordelingen voor de vier prestatieperspectieven van de maatschappelijke visitatie volgens de visitatiemethodiek 5.0.

De commissie gaf de corporatie de volgende aandachtspunten mee: meer samenwerking te zoeken met andere partijen om de maatschappelijke opgaven in Zaansstad beter gestalte te geven, samenwerking in perspectief te plaatsen en een laatste maar niet onbelangrijk aandachtspunt betrof de verantwoording, transparantie en plan-do-check-act.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat ZVH de aandachtspunten uit de vorige visitatie actief heeft opgepakt, zoals dat verder in dit rapport/recensie zal blijken.

Resultaten visitatie 2019 over de periode 2015 t/m 2018

BESCHOUWING OP HET POSITIONPAPER

In het positionpaper, die in een mooie tekening is samengevat, wordt een duidelijk en herkenbaar beeld van de corporatie neergezet. De klant staat centraal: zo wordt aan huurders zoveel mogelijk zeggenschap gegeven. ZVH vertrouwt haar huurders en hecht veel waarde aan hun mening en oordeel. De belangrijkste doelen ten aanzien van nieuwbouw en verduurzaming, dienen mede in nauwe samenwerking met de partners, zoals de gemeente, zorginstellingen en collega-woningcorporaties tot stand te worden gebracht.

Het siert de bestuurder volop aandacht te schenken aan de interne organisatie – medewerkers, ondernemingsraad en raad van commissarissen. Met elkaar is de organisatie door een moeilijke periode gekomen. In de visitatieperiode is veel succesvol – op financieel gebied, de organisatieverandering en de volkshuisvestelijke taken – tot stand gebracht. De commissie heeft in de visitatiegesprekken de inhoudelijke weergave van de stand van zaken en de toekomst van ZVH in het position paper zeer herkend.

BEVINDINGEN VISITATIECOMMISSIE

Typering corporatie

ZVH is een eigentijdse corporatie die zich, volgens eigen zeggen, al 106 jaar thuis voelt in de Zaanstreek. ZVH is een maatschappelijke onderneming, die zich concentreert op wat zij ziet als haar kerntaak: het excellent beheren en verhuren van een voorraad van 5.000 betaalbare huurwoningen in Zaansstad ten behoeve van mensen met een laag inkomen. ZVH beheert zo'n

20% van het totaal aantal sociale huurwoningen in de gemeente Zaanstad. Het overige woningbezit wordt door vijf Zaanse collega-corporaties beheerd.

Grote projecten, zoals de renovatie van de E-flats, Indigoflat, Vermiljoenflat en Plantsoenen, zijn voortvarend opgepakt in de afgelopen visitatieperiode. ZVH doet het op tijd, blijft binnen de kostenraming en de toewijding van alle betrokken partijen voor, tijdens en na het voltooien van het project is groot.

De visitatiecommissie heeft ZVH leren kennen als een professionele en efficiënte corporatie, met tevreden belanghebbenden en goede volkshuisvestelijke prestaties. De visitatiecommissie heeft het renovatiecomplex in de Kleurenbuurt kunnen bezoeken en heeft daarmee een goed en positief beeld gekregen van een van de volkshuisvestelijke prestaties in de dagelijkse praktijk.

Strategie is helder

ZVH heeft vanwege de economische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, die van invloed zijn en zijn geweest op de corporatiesector een degelijk antwoord geformuleerd. ZVH heeft jaren onder toezicht gestaan en heeft zich in die zin al eerder dan de meeste andere corporaties beperkt tot de kerntaken en maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelstellingen. Dit betekent dat ZVH zich toelegt op het excellent beheer van de huidige woningvoorraad van zo'n 5.000 huurwoningen, waarvan ongeveer 95% DAEB-woningen zijn, anders gezegd sociaal worden verhuurd. ZVH wenst een wezenlijke bijdrage te blijven leveren aan het totale verzorgingsgebied Zaanstreek. ZVH heeft haar prioriteiten gesteld: betaalbaarheid van de huurwoning heeft de voorrang, dan de duurzaamheid daarvan en vervolgens het eventueel plegen van nieuwbouw. Dit alles wordt gerealiseerd met een hoge klantwaardering - score A in de Aedes benchmark 2018.

ZVH komt uit een lange periode van financieel herstel, nadat het verscherpt toezicht eind 2014, vlak voor de huidige visitatieperiode, is opgeheven. Alle belanghebbenden lieten de commissie weten bewondering en respect te hebben voor de prestaties van ZVH en de wijze waarop zij het verscherpte toezicht achter zich heeft kunnen laten en bovendien op eigen kracht zonder financiële externe steun eruit is gekomen.

In de afgelopen periode zijn door de forse aflossingen van de leningenportefeuille investeringen door ZVH weer mogelijk. Investerings zijn in deze visitatieperiode gericht geweest op renovatie van bestaande bouw, waarvan voorbeelden de E-flats en het Indigo-flatgebouw zijn. In het nieuwe ondernemingsplan worden inmiddels nieuwbouwplannen ontwikkeld, waarbij eerst de eigen grondposities gebruikt zullen worden. Met belanghebbenden is een discussie gaande over een juiste afweging en besluitvorming tussen investeringen in de kwaliteit van het bestaande vastgoed en die van het ontwikkelen van nieuwbouw.

Groot sociaal hart

Betaalbaarheid van huurwoningen heeft de allerhoogste prioriteit voor ZVH. De 'klant centraal' zingt door het kantoor van ZVH. De benutting van de voorraad staat in het teken van betaalbaarheid en passend toewijzen. Zo probeert ZVH een optimale benutting van haar woningvoorraad te bewerkstelligen.

Huurders belangrijk

Vanuit de visie van ZVH geeft zij huurders zoveel mogelijk zeggenschap. Het doel om de klant meer centraal te zetten en de klant meer de regie en zeggenschap te geven, blijkt uit het feit

dat samen met de huurdersorganisatie de keuze is gemaakt m.b.t. de doorvoering van huurverhogingen. Ook bij renovaties staan de bewonersraad/bewonerscommissies tezamen met medewerkers van ZVH 'aan het stuur'.

Goed nieuws in 2017 was de komst van een nieuw bestuur van de bewonersraad van ZVH (BZZ: Belangenvereniging voor bewoners van ZVH-woningen). Een actief team is aan de slag gegaan om de huurdersparticipatie nieuwe vorm en inhoud te geven.

De huurders zijn tevreden en dat blijkt ook uit de goede cijfers van de Aedes Benchmark en op het vlak van dienstverlening. Dagelijks worden de resultaten van klanttevredenheidsmetingen, die het laatste jaar een stijgende lijn laat zien, gepubliceerd op de website van ZVH.

Mouwen meer opstropen

Volkshuisvestelijke taken in de gemeente Zaanstad zijn groot. Daar waar het vorige college van de gemeente vond dat er geen nieuwbouw hoefde te worden toegevoegd, is het huidige college, dat vorig jaar van start ging, van mening dat zo'n 3.000 woningen moeten worden toegevoegd gedurende de collegeperiode, waarvan 30% sociale huurwoningen. Uit cijfers van WoningNet blijkt dat ongeveer een derde van de vrijkomende Zaanse sociale huurwoningen aan mensen uit Amsterdam wordt verhuurd. De wachttijden voor een huurwoning bedragen inmiddels gemiddeld zo'n elf jaar.

De prestatieafspraken die zijn gemaakt dekken de vier Rijksprioriteiten Volkshuisvesting. Tussen de gemeente en corporaties bestaat een gedeelde visie in de prestatieafspraken en partijen geven blijk van een goede samenwerkingsgerichtheid. De corporaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de prestatieafspraken. In de uitvoering van de prestatieafspraken gaat het stroperig.

Op het domein Wonen binnen het gemeentelijk bestel zijn verschillende wethouders verantwoordelijk, hetgeen betekent dat politieke consensus over planvorming en besluitvorming soms moeizaam verloopt. Het ambtenarenapparaat is 'verkokerd' en verhindert daarmee een goede samenwerking tussen de verschillende ambtelijke domeinen, zo laten belanghebbenden weten. Verder is er een aantal ambtenaren gewisseld, waardoor een aantal vaste waarden er niet meer zijn. Daarnaast bestaat er een verschil van mening over proces en inhoud van de plannen.

Balans vinden in de nieuwe organisatie

In 2017 is een reorganisatie doorgevoerd, hetgeen een 'frisse' kijk heeft gegeven op de klant en de ZVH organisatie. In het organogram van ZVH is de klant bovenaan gezet en in navolging de medewerkers in een zestal zelfsturende teams met rechtstreeks klantcontact.

Het werken met zelfsturende/zelforganiserende teams heeft nogal impact met wat medewerkers nu zelf doen, waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn, met de initiatieven die zij nemen. Er zijn meer interne samenwerkingsverbanden ontstaan, waarbij de klanttevredenheidscijfers zijn gestegen en medewerkers hebben zichtbaar meer plezier in hun werk. Bij de werving van de nieuwe bestuurder is er vanuit de medewerkers op gehamerd, dat deze organisatiestructuur blijft bestaan.

Alle teams hebben de beschikking over een eigen dashboard waarop onder meer de cijfers van de klantwaardering dagelijks bijgewerkt worden. Daarmee hebben de teams een middel in handen gekregen om zelf te kunnen sturen op de klanttevredenheid; op dit gebied is door ZVH een enorme vooruitgang geboekt.

Met de zelforganiserende teams is de klassieke leidinggevende rollen binnen de organisatie opgeheven. Wel zijn nog managers vanuit het bestaande 3-kamermodel verantwoordelijk voor elk een kamer (vastgoedkamer, vermogenskamer en maatschappelijke kamer). Zij zijn aanspreekpunt op deze aandachtsgebieden en adviseren hierop ook de bestuurder.

Met de organisatiewijziging heeft de directeur-bestuurder het fundament gelegd voor een gezonde onderneming, zo menen de belanghebbenden. Jammer vinden zij het dat na de reorganisatie op managementniveau aanspreekpunten worden gemist. Zij hebben zich de vraag gesteld of de slagkracht van en expertise binnen een dergelijke platte organisatie voldoende voorhanden is. Ook geven zij aan, dat ZVH meer kan doen aan innovatieve oplossingen, en in de afgelopen periode vooral volgend is geweest.

Sterke punten ZVH

- Klant – de huurder – staat voorop! Dit uit zich in de hoge klanttevredenheid, de inrichting van de organisatie, de prioriteit bij de lage huren en de huurdersparticipatie.
- Betaalbare woningen met relatief lage huurprijzen
- Taak- en doelgericht op maatschappelijke taken: betaalbaarheid, beschikbaarheid en duurzaamheid. De planning en controlcyclus sluit hier volledig op aan en is de afgelopen jaren sterk ontwikkeld, inclusief het risicomanagement.
- Effectieve en doelmatige organisatie met ervaren en deskundige medewerkers. Specialistische kennis wordt ingehuurd en dit zijn vaste waarden in de organisatie.
- ZVH is direct benaderbaar en hanteert korte lijnen; betrokken en professioneel, zichtbaar, behulpzaam en betrokken
- Open en transparant met vertrouwen van belanghebbenden, gericht op samenwerking.

Attentie- en verbeterpunten

- Communicatie en samenwerking vanuit de gekantelde organisatie, zowel intern als extern op orde houden. Nu is niet altijd duidelijk wie het aanspreekpunt is voor bepaalde thema's. Ontwikkel de interne organisatie verder door. Er is een spannende keuze gemaakt met de 'omgekeerde hark', waarin de huurders en de uitvoerende medewerkers bovenaan in het model staan. Zowel intern als extern is hier waardering voor, maar worden ook knelpunten ervaren, bijvoorbeeld ten aanzien van aanspreekpunten maar ook ten aanzien van de interne overlegstructuur. Vul dit verder in binnen het gekozen model.
- Het nieuwe raamwerk prestatieafspraken bieden een kans om de samenwerking tussen gemeente, corporaties en huurders verder vlot te brengen. Er is overeenstemming over de omvang van de sociale voorraad en de noodzaak om bij te bouwen. Richt de gezamenlijke energie op de uitvoering ervan, waarbij ieder zijn eigen rol pakt en invult.
- Probeer in de prestatieafspraken meer integraliteit en wederkerigheid in te brengen. Met name op het vlak van wijkontwikkeling, waarbij ook aandacht is voor thema's als veiligheid, openbare ruimte, sociaal domein. Dit brengt ook meer balans in de prestatieafspraken.
- Probeer het proces om tot de prestatieafspraken te komen zo in te richten dat de huurders hieraan een wezenlijke bijdrage kunnen leveren zonder dat dit hen zwaar belast.
- De financiële mogelijkheden vormen een beperkende factor bij het realiseren van ambities. Zo zijn groot onderhouds- en renovatieprojecten uitgesteld, omdat de financiële situatie een dergelijke investering niet toeliet. De komende periode moeten keuzes worden gemaakt tussen investeringen in nieuwbouw, duurzaamheid en onderhoud van woningen. Stel de volkshuisvestelijke opgaven hierbij voorop en onderzoek, bijvoorbeeld

samen met collega-corporaties naar alternatieve mogelijkheden om deze opgaven allemaal te realiseren.

Integrale scorekaart

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemid- deld cijfer	Weging	
Presteren naar Opgaven en Ambities	Thema:								
	1	2	3	4	5	6			
Presteren in het licht van de prestatieafspraken	6,0	8,0	7,0	7,0	7,0		7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden	Thema:								
	1	2	3	4	5	6			
Prestaties	6,6	7,7	7,2	7,8	6,9		7,3	50%	7,6
Relatie en communicatie							8,0	25%	
Invloed op beleid							7,8	25%	
Presteren naar Vermogen									
Vermogensinzet							8,0	100%	8,0
Governance van maatschappelijk presteren									
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming					8,0	7,5	33%	7,5
	Prestatiesturing					7,0			
Maatschappelijke rol RvC							7,0	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					8,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording					8,0			

De volgende thema's zijn gehanteerd:

Thema 1: Voorraadontwikkeling, nieuwbouw en verkoop

Thema 2: Betere benutting en betaalbaarheid

Thema 3: Kwaliteit van de voorraad

Thema 4: Wijkontwikkeling

Thema 5: Langer zelfstandig wonen en urgenten

Samenvatting

Profiel

ZVH staat voor 'Zaandams Volkshuisvesting'. De woningcorporatie werd opgericht in 1913, in een periode waarin veel woningbouwverenigingen ontstonden. Na meer dan 100 jaar is ZVH nog steeds zelfstandig. In de gemeente Zaanstad speelt ZVH een actieve rol. De corporatie werkt samen met de collega-corporaties Parteon, Rochdale, WormerWonen en Eigen Haard, die alle ook in Zaanstad woningbezit hebben.

De missie van ZVH luidt als volgt:

"Het bieden van kwalitatief goede huisvesting voor mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu en in de toekomst".

Organisatie

ZVH heeft een tweelagenstructuur met een directeur-bestuurder en een raad van commissarissen. De raad bestaat uit vijf leden, van wie er twee zijn voorgedragen door de Bewonersraad. Het aantal personeelsleden bedroeg ultimo 2018 42; het aantal fte's 37,39.

Woningvoorraad/vastgoedportefeuille

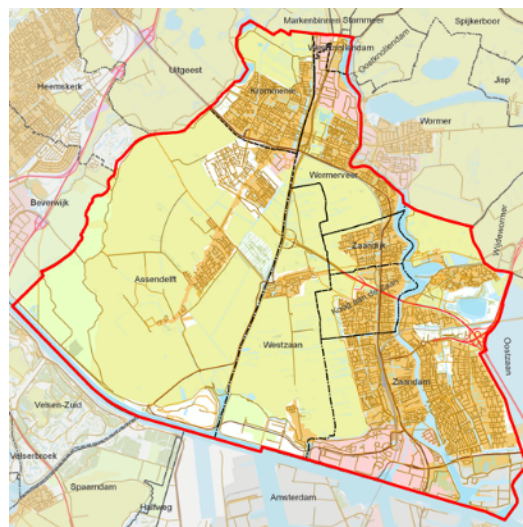
Type	DAEB				Niet DAEB				Totaal	
	Stand per 31-12 2017	Verkopen	Overige	Stand per 31-12-2018	Stand per 31-12 2017	Verkopen	Overige	Stand per 31-12-2018	Stand per 31-12 2017	Stand per 31-12-2018
Appartement	3.561	-6	1	3.556	145	-6		139	3.706	3.695
Eengezins-wonng	1.030			1.030	453	-13	-1	439	1.483	1.469
Kamer	131			131					131	131
Parkeer-voorziening	13		-2	11	590		2	592	603	603
Bedrijfsruimte/overig	13		3	16	62	-6	3	59	75	75
Totaal	4.748	-6	2	4.744	1.250	-25	4	1.229	5.998	5.973
Erfpacht-kavels					183	-5		178	183	178
Totaal	4.748	-6	2	4.744	1.433	-30	4	1.407	6.181	6.151

Werkgebied

ZVH is uitsluitend actief in Zaanstad. Binnen Zaanstad ligt de nadruk op Zaandam. Zaanstad is ingedeeld in 17 wijken. ZVH is met name actief en aanwezig in de wijken:

- Zaandam Noord (Kalf)/Kogerveld;
- Poelenburg;
- Pelders/Hoornseveld;
- Zaandam Zuid;
- Zaandam West/Oude Haven;
- Rosmolenwijk.

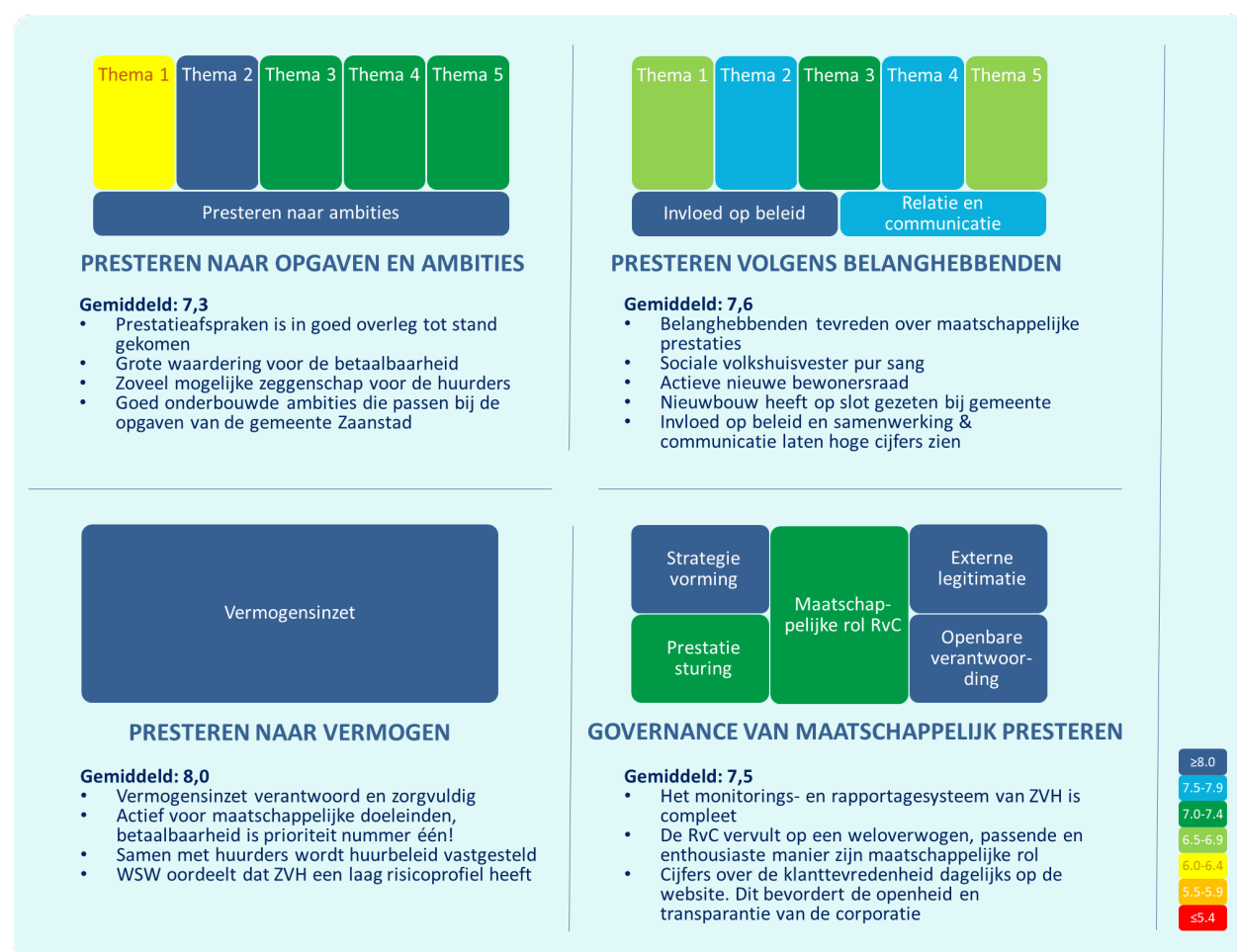
Ook heeft ZVH bezit in Oud Zandijk, Wormerveer en Nieuw West (Westerwatering). De gemeente Zaanstad maakt deel uit van de Stadsregio Amsterdam.



Gemeente Zaanstad, BAG

Beoordeling samenvatting

De maatschappelijke visitatie over de periode 2015 tot en met 2018 levert volgende beoordelingen op:



Deel 2

Toelichting op de beoordelingen



1 Presteren naar Opgaven en Ambities

Het beoordelingskader bij Presteren naar Opgaven bestaat uit twee delen, namelijk:

1. De kwaliteit van de prestatieafspraken
2. De prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De commissie beschrijft in het visitatierapport de kwaliteit van de prestatieafspraken aan de hand van de genoemde aandachtspunten, maar dit leidt alleen tot een beschouwing in woorden, niet tot een beoordeling in cijfers. De feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de afspraken worden wel beoordeeld in cijfers volgens het genoemde referentiekader.

KWALITEIT VAN DE PRESTATIEAFSPRAKEN

De commissie geeft een (kritische/onafhankelijke) beschouwing die inzicht geeft in de kwaliteit van de prestatieafspraken en het lokale proces van totstandkoming en evaluatie.

De commissie besteedt daarbij aandacht aan:

- De compleetheid, concreetheid en onderbouwing van de prestatieafspraken: zijn alle lokaal relevante onderwerpen opgenomen, met inachtneming van het regionale en landelijke beleid of ontbreken er essentiële onderwerpen? Zijn de afspraken "SMART"?
- De wederkerigheid in de prestatieafspraken: hebben alle betrokken partijen afspraken gemaakt over hun bijdrage aan het realiseren van de afspraken?
- De inzet van de corporatie om tot passende afspraken te komen: Welke initiatieven heeft de corporatie genomen bij bijvoorbeeld de vorming van de woonvisie of om partijen tot elkaar te brengen?
- De betrokkenheid van partijen: zijn andere partijen dan huurders en gemeenten ook betrokken bij het maken van afspraken, zoals zorgpartijen, welzijnswerk?
- De actualiteit van de prestatieafspraken: zijn de prestatieafspraken actueel en worden ze tijdig geëvalueerd en zo nodig tussentijds geactualiseerd? Sluiten ze (nog) aan bij de uitdagingen of realisatiemogelijkheden?
- Andere relevante zaken die inzicht geven in bijvoorbeeld het lokale proces van totstandkoming of de creativiteit van partijen om maatschappelijke doelen te realiseren.

De commissie kan dit vanzelfsprekend alleen beschouwen als er lokale prestatieafspraken zijn gemaakt. Deze kwalitatieve beschrijving gaat in het visitatierapport vooraf aan de beoordeling van de prestaties.

PRESTEREN IN RELATIE TOT DE PRESTATIEAFSPRAKEN

De feitelijke prestaties van de corporatie worden beoordeeld in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit woonvisie, position paper en ondernemingsplan. De prestaties worden geordend naar de lokaal gehanteerde indelingen en met de lokaal gehanteerde termen.

AMBITIES

Uitgangspunt voor de beoordeling zijn de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties. De visitatiecommissie beoordeelt de ambities in het licht van de opgaven: passen de ambities bij de externe opgaven? Waar zijn verschillen en heeft de corporatie deze voldoende verklaard? Indien de ambities de opgaven overstijgen is de beoordeling daarvan afhankelijk van de mate waarin de ambities realistisch en goed zijn onderbouwd (hoge ambities leiden dus niet per definitie tot een hoog cijfer).

ONDERNEMINGSPLAN ZVH
2019 - 2023

Missie van ZVH: bieden van kwalitatief goede huisvesting in de raanstreek voor de laagste inkomens.

HET PLAN

1. De huren zo weinig mogelijk verhogen
- betaalbaar! -
2. Verduurzaming
Zodat de stakkosten omlaag gaan.
3. Uitbreiding van het aantal woningen

Verduurzaming:
S.O.S
Als het fout gaat, eerst punt 3 laten vallen, daarna vertraging van punt 2.

Uitbreiding van het aantal woningen:
100 in 4 jaar
Kleine woningen
Werk dat huisspinnen

Vertrouwen:
Vertrouwen we de huurlers eigenlijk ook?

Hechte diverse buurten
appartement
sociale huizen
koop woning
vrije sector

Wijk wordt anders te knutselen

Ik weet niet of het om vertrouwen gaat, ik denk gewoon mee, ieder heeft zijn eigen waarheid

aha, ik zie daar jaarlijks 5 miljoen extra voor verduurzaming

vernieuwen van de hele kleuren buurt

een gedragen plan, door bewoners, gemeente en instanties

excellent beheerden zijn.

Zodat iedereen comfortabel en betaalbaar kan blijven wonen.

leefbaarheid in de gebouwen

iedereen welkom

TERN

1.1 Beschrijving van de prestatieafspraken

De feitelijke prestaties van de corporatie worden beoordeeld in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie, positionpaper en ondernemingsplan. Verwezen wordt naar de gedetailleerde uitwerkingen in bijlagen 1.

'SAMEN VERDER MET ZAANS MOZAÏEK', ACTUALISATIE WOONVISIE 2015

Met Woonvisie 'Zaans Mozaïek' van 2008 sloeg Zaanstad een nieuwe koers in waarbij de focus veranderde van uitbreiding naar transformatie en van kwantiteit naar kwaliteit van het woningbestand. Op verschillende terreinen, zoals wonen en zorg, woonruimteverdeling en de positie van corporaties zelf, was zeven jaar later nieuw rijksbeleid ontwikkeld. De Woningwet werd aangepast, de gemeente kreeg een meer sturende rol richting corporaties, waardoor een actuele woonvisie was vereist voor prestatieafspraken met de corporaties.

De actualisatie is uitgegaan van een versnelling van de woningproductie. Vooral kwetsbare groepen met lage inkomens en starters dreigden de dupe te worden. Doordat minder gebouwd en verhuisd is, stagneerde de doorstroming en wachtlijsten liepen op. In een aantal wijken holde de woonkwaliteit achteruit. De woonopgaven werden in de actualisatie fors en complex genoemd. De gemeente wilde met de nieuwe woonvisie en de Uitvoeringsagenda Wonen 2015-2019 een duidelijke koers in de volkshuisvesting uitzetten.

RAAMOVEREENKOMST 2016-2020 | SAMENWERKINGSAFSPRAKEN GEMEENTE ZAANSTAD, CORPORATIES EN HUURDERSORGANISATIES

Deze raamovereenkomst is gemaakt op basis van de woonvisie 'Samen verder met Zaans Mozaïek' en het bijbehorende uitvoeringsprogramma. De Zaanse corporaties en huurdersorganisaties hebben aan de totstandkoming van deze visie bijgedragen en zijn achter de koers van het woonbeleid gaan staan. De gemeenteraad van Zaanstad heeft de geactualiseerde woonvisie op 15 oktober 2015 vastgesteld.

De onderwerpen in deze raamovereenkomst sluiten aan op de woonvisie, maar ook op de prioriteiten die het Rijk in 2015 heeft gegeven voor de volkshuisvesting: betaalbaarheid en beschikbaarheid voor de doelgroep, energiezuinige voorraad, huisvesting van urgente doelgroepen en wonen met zorg. De verschillende thema's zijn gebundeld tot de volgende vijf onderdelen:

1. Voorraadontwikkeling, nieuwbouw en verkoop;
2. Beter benutting en betaalbaarheid;
3. Kwaliteit van de voorraad;
4. Wijkontwikkeling;
5. Langer zelfstandig wonen en urgenten.

PRESTATIEAFSPRAKEN 2017 GEMEENTE ZAANSTAD, CORPORATIES EN HUURDERSORGANISATIES

In dit document staan de prestatieafspraken voor 2017 tussen de gemeente Zaanstad, de bewonersorganisaties in Zaanstad verenigd in het Huurdersoverleg Zaanstad (HoZ) en de in Zaanstad actieve woningcorporaties Parteon, ZVH, Rochdale, Eigen Haard, Wormerwonen en Woonzorg Nederland.

De gezamenlijke activiteiten zijn de optelsom van de individuele activiteiten van de afzonderlijke woningcorporaties. Deze zijn waar mogelijk naar woningcorporatie uitgesplitst. Woningcorporaties zijn aanspreekbaar op hun individuele activiteiten. Zij zijn in meerel

opzicht, dus niet in juridische zin gezamenlijk verantwoordelijk voor het totaal van de voorgenomen activiteiten. Lukt het een woningcorporatie niet om een voorgenomen activiteit te realiseren, dan meldt een woningcorporatie dit actief aan de andere woningcorporaties en wordt gezamenlijk naar een oplossing gezocht.

Bij het formuleren van de jaarlijkse prestatieafspraken hebben de gemeentelijke Woonvisie, de Raamovereenkomst 2016-2020 en de activiteitenoverzichten - de zogenaamde biedingen - als uitgangspunten gefungeerd. Afspraken zijn gemaakt over liberalisatie en verkoop van woningen, de nieuwbouw en aankoop van woningen, de betaalbaarheid en bereikbaarheid voor de doelgroep, de huisvesting van specifieke groepen. Voorts zijn de onderwerpen kwaliteit en duurzaamheid van woningen, de leefbaarheid en wonen en zorg in de afspraken opgenomen.

PRESTATIEAFSPRAKEN 2018 GEMEENTE ZAANSTAD, CORPORATIES EN HUURDERSORGANISATIES

Op hoofdlijnen komen deze gemaakte prestatieafspraken op het volgende neer. Woningcorporaties nemen het initiatief om samen met de huurdersorganisaties en de gemeente Zaanstad te werken aan een concrete invulling van de nieuwbouwambitie op middellange termijn; in aantallen, woningtypen en een percentage van de totale Zaanse nieuwbouwproductie per jaar.

Woningcorporaties zoeken naar locaties waar zij de gesignaleerde bouwopgave kunnen realiseren en posities kunnen verwerven op ontwikkellocaties met sociale huurwoningen. De corporaties hebben met de gemeente Zaanstad (het nieuwe college) afspraken gemaakt over een percentage van de nieuwbouw, dat bestemd is voor sociale huurwoningen. De gemeente Zaanstad gaat de Uitvoeringsagenda bij de Woonvisie op een tweetal punten actualiseren: de omvang van de sociale voorraad en de systematiek van de woonruimteverdeling.

BESTAANDE CONVENANTEN

Gemeente, corporaties en huurders zijn op meerdere wijzen met elkaar verbonden; vaak zijn daarbij ook andere partijen betrokken. Het gaat om de volgende convenanten:

- *Convenant Buurtbemiddeling Zaanstreek*
Doel van buurtbemiddeling is woonlast te verminderen en ruzies in de buurt te voorkomen en te beslechten. Dit wordt bereikt door conflicten tussen burens en buurtbewoners in een vroeg stadium te signaleren en zo efficiënt mogelijk aan te pakken. De beoogde resultaten zijn een meer leefbare woonomgeving, sterkere gemeenschapszin en grotere zelfredzaamheid van burgers.
- *Convenant inzake integrale aanpak van hennepkwekerijen in Zaanstreek-Waterland*
Door middel van een integrale aanpak een einde maken aan ontwikkelingen ten aanzien van hennepkwekerijen. Het doel van samenwerking is het nemen van preventieve en repressieve maatregelen.
- *Convenant Woon Wijs: aanpak onrechtmatige bewoning en uitkeringsfraude in Zaanstad*
Een samenwerkingsverband voor het onderzoek naar en de afdoeningen voorkoming van fraude, specifiek benoemd als onrechtmatige bewoning.
- *Convenant voorkomen betaalachterstand en huisuitzettingen*
Afspraken over het voorkomen en terugdringen van (oplopende) betalingsachterstanden en huisuitzettingen ten behoeve van de inwoners van Zaanstad met huurachterstanden.

- *Convenant stedelijke vernieuwing 2013-2017, Zaanstad en Wormerland*
Afspraken tussen de Zaanse woningcorporaties en hun bewonersraden, die gaan over situaties als sloop/nieuwbouw en ingrijpende renovaties.

1.2 Beoordeling van de kwaliteit van de prestatieafspraken en het proces

Het tot stand brengen van prestatieafspraken wordt door ZVH, als ook de collega-corporaties als positief gezien. ZVH is individueel verantwoordelijk voor haar activiteiten die bijdragen aan de afgesproken prestaties, maar de Zaanse corporaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het behalen hiervan.

Er is een tweedeling in de visitatieperiode met betrekking tot de relatie met de gemeente. In de eerste drie jaar van de visitatieperiode was de relatie met de gemeente goed, hoewel toen nauwelijks voortgang werd geboekt op het thema van beschikbaarheid. Het college van B&W in de eerste drie jaren van de visitatieperiode vond, dat er genoeg sociale woningen binnen de gemeentegrenzen aanwezig waren. Enerzijds voerde de gemeente geen actief grondbeleid en anderzijds hebben de corporaties in die periode ook geen nieuwbouwplannen voorbereid. Na de gemeenteraadsverkiezingen in 2018 is de relatie moeizamer geworden. Positief is dat het bestuur van de gemeente voor de periode 2018-2022 coalitieafspraken heeft gemaakt voor een uitbreiding van 3.000 woningen in Zaanstad, waarvan 30% in de sociale sector gerealiseerd dient te worden. De wachttijden zijn inmiddels opgelopen naar 11 jaar. Helaas zijn deze woningen in de praktijk nog niet zo makkelijk te realiseren, door planologische procedures, verschil in stedenbouwkundige visie en gebrek aan capaciteit.

Complicerende factor hierbij is dat de corporaties in hun domein met vijf verschillende wethouders te maken hebben. Het ambtenarenapparaat is opgebouwd uit verscheidene kolommen, die nog onvoldoende met elkaar samenwerken.

In het sociale domein wordt de samenwerking als goed ervaren. Met de sociale wijkteams zijn grote stappen voorwaarts gemaakt en deze teams functioneren goed.

Alle partijen, die de prestatieafspraken hebben gemaakt, zijn het erover eens; er bestaat een duidelijke visie op wat er in Zaanstad moet gebeuren, maar wat betreft de uitvoering van die visie mag er wel 'een tandje' bij.

Inmiddels bereiden de samenwerkende partijen een procesvoorstel voor om te komen tot vierjaarlijkse prestatieafspraken voorzien van een langere termijnvisie op Zaanstad. Het proces om tot deze afspraken te komen zal anders worden ingericht. Het jaarlijks bod met het de vele bestuurlijke besprekingen neemt in de huidige situatie (te) veel tijd in beslag.

De nieuwe concept-woonvisie gaat uit van het streven naar het tot stand brengen van gemengde wijken. De corporaties uiten hun zorg, omdat over een aantal onderwerpen door de gemeente geen overleg is gevoerd, zoals de cultuur-historische waarde van woningen en wijken tegenover de funderingsproblematiek, en de opgave van verdichting en duurzaamheid.

De visitatiecommissie komt, op basis van de gesprekken en het bestuderen van de stukken, tot de conclusie dat in de huidige prestatieafspraken sprake is van te weinig wederkerigheid en integraliteit. Hier is in de nieuwe raamwerkafspraken een wereld te winnen. Zo staat de integrale wijkaanpak vanuit verschillende domeinen in de kinderschoenen, en is hier pas recent een begin mee gemaakt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een integrale wijkvisie en plan van aanpak voor de Kleurenbuurt en de Peperstraat. De visitatiecommissie is van mening dat de rijksprioriteiten in de prestatieafspraken goed naar voren komen.

De nieuwe bewonersraad is actief vanaf medio 2017 en heeft nog tijd nodig om de terreinen van de volkshuisvesting goed onder de knie te krijgen, hetgeen lastig is naast een voltijd baan.

1.3 Beoordeling van de maatschappelijke prestaties in relatie tot de prestatieafspraken

De commissie beoordeelt de feitelijke prestaties van de corporatie in relatie tot de lokale prestatieafspraken, aangevuld met de regionale/landelijke afspraken en andere relevante convenanten en opgaven zoals blijkt uit de woonvisie, het positionpaper en het ondernemingsplan. De commissie beoordeelt deze prestaties met een 7,0 gemiddeld.

ZVH heeft de afgelopen visitatieperiode ruimschoots voldaan aan de gemaakte prestatieafspraken.

Bijzonder veel waardering heeft de commissie voor de prestaties gericht op betaalbaarheid van de woningen. Op dit terrein heeft ZVH beduidend meer gedaan dan van haar verwacht had mogen worden.

THEMA 1: VOORRAADONTWIKKELING, NIEUWBOUW EN VERKOOP

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6.

De voorraad sociale huurwoningen in 2020 is volgens de Raamovereenkomst tenminste 25.100 woningen groot. De totale hoeveelheid ZVH-huurwoningen ultimo 2017 is 5.320. Daarmee levert ZVH haar bijdrage zoals is afgestemd met de collega-corporaties. ZVH heeft in het ondernemingsplan aangegeven 20% van de Zaanse corporatievoorraad aan te bieden, en dit ook te zullen blijven doen. 5.000 woningen is voor ZVH de ondergrens. ZVH heeft sinds jaren een verkoopvijver. De focus ligt op behoud van betaalbare huurwoningen. ZVH verkoopt daarom alleen woningen uit het niet-DAEB-segment.

In de visitatieperiode heeft ZVH geen nieuwbouwwoningen gerealiseerd. ZVH beschikt over eigen locaties waarop nieuwbouw kan worden gerealiseerd. Tot 2023 wil ZVH 400 woningen bouwen, waarbij eerst de eigen locaties ingezet worden. Er zijn vijf projecten in voorbereiding. Zo streeft ZVH een gebiedsontwikkeling na in de Kleurenbuurt met woningverdichting in de vrije sector en met een versterking van de leefbare woonomgeving.

THEMA 2: BETERE BENUTTING EN BETAALBAARHEID

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

De commissie kent twee pluspunten toe, vanwege:

- Bijzonder veel waardering heeft de commissie voor het doordachte en uitvoerige beleid ten aanzien van betaalbaarheid.
- In de visie van ZVH geeft de corporatie haar huurders zoveel mogelijk zeggenschap. De bewonersraad geeft het gewenste jaarlijkse huurbeleid aan.
- Betalingsachterstanden worden in een vroeg stadium gesignaleerd en al dan niet met sociale wijkteams wordt de schuldproblematiek zoveel mogelijk beperkt, dan wel opgelost.

ZVH heeft in het Ondernemingsplan 2015-2019 een doelportefeuille vastgesteld: een verdeling van alle woningen over de huurprijscategorieën. Door de komst van het passend toewijzen is gekozen een aanpassing te doen op de doelportefeuille. Meer woningen zijn aangewezen dan voorheen die geschikt en bestemd zijn voor nieuwe huurders met een laag

inkomen. Ongeveer 78% is hiervoor geschikt, terwijl de doelgroep met de laagste inkomens ongeveer 75% is. Zij krijgen in Woningnet voorrang op de betaalbare woningen.

De gemeente Zaanstad heeft in haar Woonvisie en bijbehorende Uitvoeringsagenda aangegeven dat er voldoende betaalbare huurwoningen in Zaanstad moeten zijn en blijven. Volgens afspraak heeft ZVH een gematigd huurbeleid gevoerd. ZVH focust zich voor het thema betaalbaarheid op de portefeuille - aanbod van betaalbare woningen -, op gematigde huren voor zittende bewoners, op een eerlijke balans tussen zittende en nieuwe huurders en op maatregelen – anders dan huur – die de woonlasten ook naar beneden brengen.

Bij de laatste huurverhoging heeft ZVH de bewonersraad uitgebreid betrokken. Er zijn een groot aantal scenario's besproken, waaruit een shortlist naar voren kwam van drie varianten. De bewonersraad heeft een van deze huurverhogingsvoorstellen kunnen kiezen. In 2018 heeft ZVH alleen de sociale huishoudens belast met een huurverhoging ingeval van een huurprijs die € 200 of meer afweek van de maximale huurprijs van de woning. Deze huurders - zo'n 700 - kregen een huurverhoging van 1,2%. De overige huurders uit de primaire doelgroep hebben geen huurverhoging gekregen.

De sociale voorraad wordt door ZVH zo veel mogelijk benut voor huishoudens behorend tot de primaire doelgroep. ZVH stuurt dusdanig op het woningaanbod en huurniveaus, zodat dat zij jaarlijks bijna 100% van de woningen passend kunnen aanbieden. Bijzonder aandacht heeft ZVH voor doorstroming en woningruil is een manier om die doorstroming te realiseren. ZVH is mede-initiatiefnemer van de ontwikkeling van de app 'HuisjeHuisje'. Met behulp daarvan kan zeer eenvoudig een ruilkandidaat worden gezocht.

Ook helpt de corporatie in samenwerking met de sociale wijkteams huurders met betalingsachterstanden om de schulden optimaal te beperken. Door de vroegtijdige signalering van problemen heeft ZVH minder huisuitzettingen en voorkomt veel ongemak en extra kosten voor haar huurders.

THEMA 3: KWALITEIT WONINGVOORRAAD

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De commissie kent een pluspunt toe, vanwege:

- Ondanks een moeilijke financiële periode, heeft ZVH zich sterk kunnen richten op de kwaliteitsverbetering en verduurzaming van haar woningportefeuille. ZVH bereidt zich goed voor om de gestelde doelen op het onderdeel Kwaliteit woningvoorraad te houden.

ZVH werkt in een continu proces aan verbetering van de kwaliteit van haar woningvoorraad met een garantie van een goed minimumniveau op het gebied van heel en veilig. Ieder jaar wordt de gemiddelde energetische kwaliteit van een deel van de ZVH-woningen verbeterd door uitgevoerd planmatig onderhoud aangevuld met isolerende maatregelen.

ZVH heeft een focus op energietransitie, niet op labelstappen. Gemiddeld label B eind 2020 wordt nagestreefd, maar is geen hard doel; alleen 'no regret'-maatregelen worden genomen. Het duurzaamheidsbeleid heeft geleid tot vele initiatieven. Zo zijn vele projecten opgeleverd of in uitvoering, zoals de E-flats, de Kleurenflats en De Plantsoenen. ZVH staat voor de belangrijke opgave om haar woningen te verduurzamen. De volledige vastgoedportefeuille van ZVH zal in 2050 CO2-neutraal moeten zijn.

ZVH verricht werkzaamheden tijdens mutatie, planmatig onderhoud en renovaties die aantoonbaar bijdragen aan meer comfort en energiebesparing en daarmee betaalbaarheid van de woning. Het hiervoor gemaakte 2030-plan is in uitvoering. In de duurzaamheidsambities van ZVH is het effect van maatregelen op energielasten - met name stookkosten een belangrijke afweging. Huurders in de E-flats zagen bijvoorbeeld na de enorme labelverbetering de energielasten flink kelderen. In de Kleurenwijk is ook een complex met 154 woningen in 2018 opgeleverd na renovatie. De woningen zijn energiezuiniger (van label G naar A), comfortabeler en fraaier geworden. De woningen kregen een nieuwe voor- en achtergevel en een vernieuwde keuken, badkamer en toilet.

ZVH heeft een beleidskader opgesteld voor het verduurzamen van het woningbezit. Hiertoe is een analyse gemaakt over de duurzaamheidsaanpak van de woningvoorraad. Deze aanpak stipfelt een grove route uit naar 2050, het jaar waarin ZVH CO2 neutraal moeten zijn.

THEMA 4: WIJKONTWIKKELING

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De commissie kent een pluspunt toe, vanwege:

- De goede verankering in het sociale netwerk - met de gemeente, de sociale wijkteams en Buurtbemiddeling – teneinde de overlast als belangrijk onderwerp in de prestatieafspraken te verminderen.

De gemeente, ZVH en collega-corporaties hebben een start gemaakt met een nieuwe manier van wijkontwikkeling, door een open proces van samenwerken en afstemming van doelen en ambities.

Als voorbeeld is de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek inmiddels van toepassing op de wijken Poelenburg/Peldersveld. De leefbaarheid in deze wijk staat namelijk onder druk. Het doel van deze wet is om een positieve impuls te geven woningen met voorrang toe te wijzen aan woningzoekenden met inkomen uit arbeid. Met alle belanghebbenden in deze wijk - gemeente, zorgpartijen, collega-corporaties, bewoners – is een actieplan Poelenburg/Peldersveld gaande op diverse relevante aandachtsgebieden.

ZVH werkt samen met sociale wijkteams in de aanpak en de zorg voor sociaal zwakkeren. ZVH werkt nauw samen met Buurtbemiddeling om bewoners te helpen bij het oplossen van conflicten met hun buren in straat of complex. ZVH stelt daar een financiële bijdrage aan dit project tegenover. Ook in de aanpak van hennepkwekerijen en woonfraude heeft ZVH zijn goede bijdrage geleverd.

THEMA 5: LANGER ZELFSTANDIG WONEN EN URGENTEN

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

De commissie kent een pluspunt toe, vanwege:

- De creatieve en intensieve wijze waarop de corporatie vorm heeft gegeven aan dit thema.

In de huisvestingsverordening zijn percentages opgenomen voor regionale urgenties en aan lokale voorrang. Ook is eigen bemiddeling tot 5% toegestaan. Ieder jaar levert ZVH daar actief een bijdrage aan.

Collectieve aanpassingen aan woningcomplexen, zoals bij de Kleurenflats, wordt door ZVH uitgevoerd om deze geschikt te maken voor senioren. Daarbij gaat het niet alleen om fysieke

toegankelijkheid - voor mensen met een mobiliteitsbeperking zoals bijvoorbeeld senioren - maar ook om sociale aspecten zoals veiligheid en contact.

Bij de renovaties Kleurenflats en E-flats zijn huisbezoeken uitgevoerd door de bewonersbegeleiders van ZVH. Ze hebben elke bewoner gesproken en hebben het moment aangegrepen of verhuizing naar een meer passende woning een optie zou kunnen zijn. Ook de sociaal beheerder is zeer actief in de wijk; zij heeft intensief contact met de zorginstanties en de sociale wijkteams. Er is in de visitatieperiode een energiek project doorstroming gestart.

Naast de aanpak van overlast wordt met regelmaat zorgwekkende situaties gesignaleerd 'achter de voordeur'. Het gaat dan bijvoorbeeld om vervuiling, psychische problemen, eenzaamheid en huiselijk geweld. ZVH schakelt hiervoor de benodigde zorginstanties in.

1.4 Ambities in relatie tot de opgaven

De ambities van de woningcorporatie zijn beschreven in het ondernemingsplan. Hieruit komt het volgende naar voren:

ONDERNEMINGSPLAN

De prestatieafspraken waaraan ZVH zich heeft verbonden, sluiten aan bij het eigen Ondernemingsplan 2015-2019 en het Portefeuilleplan 2016-2025.

Eind 2014 heeft ZVH een ondernemingsplan vastgesteld voor de periode 2015-2019. ZVH beschrijft haar missie als volgt:

- *'Fatsoenlijke huisvesting voor mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu en in de toekomst'.*

In oktober 2014 heeft ZVH een moeilijke periode – onder verscherpt toezicht voor een periode van zeven jaar – succesvol afgesloten. Tegen deze achtergrond is het ondernemingsplan geschreven, waarin keuzes gemaakt zijn ten aanzien van huurbeleid, onderhoudsstrategie, bedrijfsvoering en organisatiestructuur.

Het ondernemingsplan werd gedragen door belanghebbenden zoals de externe toezichthouders CFV en WSW, raad van toezicht, bewonersraad, gemeente Zaanstad en de andere in de Zaanstreek actieve corporaties.

ZVH ging zich met name toeleggen op het excellent beheren van de woningvoorraad, waarvan ± 95% DAEB-woningen, waardoor een substantiële bijdrage kon worden geleverd aan het totale verzorgingsgebied Zaanstreek.

Het effect van de kwetsbare financiële positie van voor 2015 bleek goed zichtbaar tijdens de planperiode; tot en met 2018 heeft ZVH op leningen nog fors afgelost, hetgeen betekende dat niet kon worden geïnvesteerd in nieuwbouw.

Uit missie en visie vloeiden een aantal strategische beleidskeuzes voort:

- Om 95% van de ruim 5.000 woningen (6.250 vhe's in totaal) in het sociale segment te kunnen behouden is een ander algemeen huurbeleid gecombineerd met maatwerk, waar mogelijk, nodig.
- De inkomensafhankelijke huurverhoging wordt onverkort toegepast bij zittende huurders.
- Bij nieuwe verhuringen wordt de maximaal wettelijke huurprijs op basis van het WWS-puntenstelsel gehanteerd.
- Waar nodig worden huurprijzen afgetopt op € 699 (vrije sectorgrens), zodat ze sociaal blijven, of op € 574 (grens betaalbaar/bereikbaar) zodat ze geschikt zijn voor lage inkomens via huurtoeslag.
- De financiële ruimte wordt op die manier ingezet om per complex huurprijzen verder te kunnen differentiëren (aftoppen) om ook de laagste-inkomensgroepen betaalbaar te kunnen laten wonen.
- Waar mogelijk worden energetische maatregelen getroffen en deels verdisconteerd in de huur, met als resultaat een verlaging van de totale woonlasten (huur- en energielasten).
- Focus nadrukkelijk op DAEB-bezit. Niet-DAEB bezit wordt verstandig ingezet ten behoeve van het sociale deel, door verkoop of marktconforme verhuur of door af te toppen op de sociale huurgrens.
- Investerings moeten de waarde van de woningen ten goede komen.
- Bij alles wat we doen, onderzoeken we hoe we de kosten zo laag mogelijk kunnen houden.

In 2014 heeft ZVH een portefeuillestrategie 2014-2020 vastgesteld en geïmplementeerd door ZVH Portefeuilleplan 2016-2025, waarin uitkomsten uit het woningmarktonderzoek en een actuele analyse van de bestaande voorraad en doelportefeuille zijn meegenomen.

Eind 2018 is door ZVH het ondernemingsplan geactualiseerd en vastgesteld: Ondernemingsplan 2019-2023 'Samen, scherp aan de wind'. Belanghebbenden zijn intensief betrokken dit plan. Betaalbaarheid staat met stip op nummer 1, gevolgd door verduurzaming en nieuwbouw.

ORDEEL OVER DE AMBITIES IN RELATIE TOT DE OPGAVEN

De commissie beoordeelt op basis van de beschikbare documenten en gesprekken met corporatie en belanghebbenden in hoeverre de ambities van de corporatie voldoen.

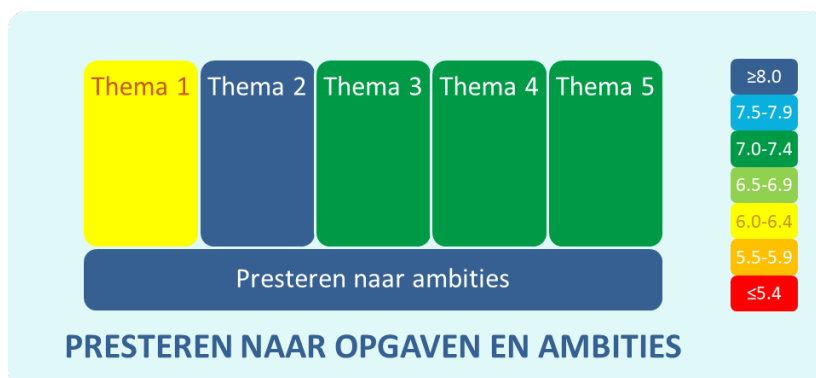
ZVH heeft in haar ambities doelstellingen geformuleerd voor de maatschappelijke prestaties die passen bij de externe opgaven.

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0 op basis van de volgende pluspunten:

- De ambities sluiten goed aan op de maatschappelijke opgaven van de gemeente Zaanstad.
- De ambities zijn grondig onderbouwd door woningmarktgegevens, de lokale volkshuisvesting en de portefeuillestrategie.
- De prestatieafspraken sluiten goed aan bij het in de visitatieperiode vigerende woonvisie. Ambities en doelstellingen zijn regelmatig geactualiseerd.

Tabel: Presteren naar Opgaven en Ambities

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	Thema:								
	1	2	3	4	5	6			
Presteren in het licht van de prestatieafspraken	6,0	8,0	7,0	7,0	7,0		7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	



2 Presteren volgens Belanghebbenden

De prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar worden bij dit onderdeel beoordeeld door de relevante belanghebbenden. Deze belanghebbenden zijn geselecteerd door de corporatie en deze selectie is getoetst door de visitatiecommissie.

De belanghebbenden zijn vertegenwoordigers van:

- Gemeente Zaanstad;
- Bewonersraad (Belangenvereniging Bewoners van ZVH-woningen);
- Zorg- en welzijnsinstellingen Leviaan, Odion en SociaalWijkteam;
- Collega-corporaties Rochdale, Parteon en WormerWonen.

Het oordeel is verkregen door gesprekken/interviews te voeren met deze belanghebbenden en een uitgebreide enquête/vragenlijst onder hen uit te zetten. De belanghebbenden zijn gevraagd hun mening te geven over:

- De tevredenheid over de geleverde maatschappelijke prestaties van de corporatie aan de hand van de thema's en onderwerpen van de prestatieafspraken.
- De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.
- De verbeterpunten voor de corporatie.

Belanghebbenden zijn gevraagd een cijfermatig oordeel te geven over de mate van tevredenheid over bovenstaande prestaties van de corporatie. Vervolgens hebben de belanghebbenden aangegeven wat de corporatie nog kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen, dan wel die te overtreffen. Wanneer belanghebbenden geen ervaring hebben op bepaalde deelgebieden, hebben zij zich onthouden van een oordeel.

2.1 Beschrijving van de belangrijkste belanghebbenden

HUURDERSORGANISATIE

In 2017 is een nieuwe bewonersraad van ZVH gestart; er zijn nieuwe statuten door de algemene ledenvergadering vastgesteld en er is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met ZVH gesloten. De nieuwe bewonersraad biedt qua samenstelling een goede afspiegeling van het huurdersbestand en wordt ondersteund door een adviesraad. Voor de leden van de bewonersraad en de adviesraad is een inwerkprogramma vastgesteld. De samenwerking tussen de huurdersorganisatie en ZVH is goed en constructief.

ZVH kent actieve bewonerscommissies, die de belangen van de complex-bewoners behartigen. Op de website is een apart loket geopend voor de commissies, zodat de complexzaken die zij aandragen direct kunnen worden opgepakt door ZVH.

GEMEENTE ZAA NSTAD

De gemeente Zaanstad is voor ZVH een belangrijke gesprekspartner op bestuurlijk en ambtelijk niveau. Gemeente, Zaanse corporaties en huurdersorganisaties hebben er met elkaar voor gekozen eerst een raamovereenkomst te sluiten, die op basis van de gemeentelijke woonvisie een meerjarenperspectief op het wonen in Zaanstad geeft en globaal van karakter is. De raamovereenkomst 2016-2020 biedt een kader om de jaarlijks te actualiseren prestatieafspraken aan te toetsen.

COLLEGA-CORPORATIES

ZVH is een actieve samenwerkingspartner als het gaat om de collega-corporaties. Er is beleidsmatige afstemming en bestuurlijk overleg. Veel overleggen staan in het teken van de uitvoering van de prestatieafspraken en de voorbereiding van de nieuwe afspraken. De corporaties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de prestatieafspraken. ZVH heeft samen met Parteon en WormerWonen een onafhankelijke geschillencommissie.

ZORG- EN WELZIJNSINSTELLINGEN

Met onder meer Leviaan, Odion en het SociaalWijkteam werkt ZVH samen. Met deze zorgpartijen wordt gewerkt aan nieuwe vormen van samenwerking ten behoeve van kwetsbare bewoners.

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden

Gemiddeld scoort ZVH een **7,6** op het Presteren volgens Belanghebbenden. Over het algemeen zijn de belanghebbenden gemiddeld voldoende tevreden over de prestaties op alle thema's van de prestatieafspraken met een gemiddelde van een 7,3 en met een lagere score op het thema *Voorraadontwikkeling, nieuwbouw en verkoop*. De overige belanghebbenden, de zorg- en welzijnsinstellingen zijn het best te spreken over de prestaties van de corporatie. De tevredenheid over de relatie met en de wijze van communicatie door ZVH is het grootst bij de huurders en overige belanghebbenden. De gemeente is het minst tevreden over de mate van invloed op het beleid van ZVH.

DE PRESTATIES VAN DE CORPORATIE

THEMA 1: VOORRAADONTWIKKELING, NIEUWBOUW EN VERKOOP

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 6,6.

De afgelopen jaren heeft ZVH volgens de gemeente nauwelijks nieuwbouw gerealiseerd, veroorzaakt door een slechte financiële positie. Ook speelde een rol dat de prestatieafspraken gericht waren op behoud van de woningvoorraad en betaalbaarheid. De druk op de sociale huursector wordt steeds groter en de wachtlijsten groeien. ZVH heeft aangegeven dat zij voor de komende jaren nieuwbouwambities heeft voor 400 sociale huurwoningen op vier locaties. Dit past binnen de ambities van het college. Het vorige college van B&W in de eerste drie jaar van de visitatieperiode vond, dat er geen sociale woningen bijgebouwd hoefden te worden in Zaanstad.

De beschikbaarheid in de visitatieperiode wordt door de bewonersraad magertjes genoemd. Geen enkele uitbreiding en geen nieuwbouw werd gerealiseerd.

Volgens de collega-corporaties is de sociale woningbouw in Zaanstad achtergebleven op de ontwikkeling van de behoefte. Overigens treft ZVH hier geen blaam. De financiële beperkingen gaven de doorslag. Tevreden is de collega-corporatie vooral omdat deze het verzorgingstehuis Amandelbloesem met 86 woningen van ZVH heeft gekocht. Voor beide partijen was dit vanuit hun portefeuillestrategie een goede zet. Veel woningen hebben een huur onder aftoppingsgrens. ZVH heeft de intentie om de beschikbaarheid van woningen te bevorderen met een aantal van 400 in de komende periode en zet daarvoor als eerste haar eigen grondposities in.

Zorg/welzijnspartijen vinden dat na een tijd van stilstand m.b.t. de bouw van sociale woningen, er nu weer 'beweging' is te zien bij ZVH.

THEMA 2: BETER BENUTIING EN BETAALBAARHEID

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 7,7.

Alle belanghebbenden zijn unaniem van mening dat de betaalbaarheid het belangrijkste speerpunt is van ZVH. ZVH heeft volgens de gemeente betaalbaarheid hoog in het vaandel staan en heeft oog voor wat huurders kunnen betalen.

De bewonersraad vindt het jammer dat er lange wachttijden bestaan. Dat kan oplopen tot 12 jaar. Er is een tekort aan woningen voor jongeren, die vaak tot hun dertigste jaar thuis moeten wonen. De doorstroming is slecht en wordt niet bevorderd door inkomensafhankelijke huur.

Naar de zeer positieve mening van de collega-corporaties voert ZVH een gematigd huurverhogingsbeleid. Voldoende woningen zijn bereikbaar voor de doelgroep. De invloed van huurders op het huurverhogingsbeleid is zichtbaar. Er zijn nauwelijks ontruiming. ZVH voert een actief incassobeleid om de individuele schulden zoveel mogelijk te beperken. Ook het sociaal wijkteam kan worden ingeschakeld bij betalingsproblemen.

ZVH is volgens de zorg/welzijnspartijen altijd de woningcorporatie die betaalbaarheid, juist ook voor kwetsbare doelgroepen, hoog op de agenda heeft staan. Eén van de belangrijkste kerntaken van een woningcorporatie, zo vinden deze partijen. In de praktijk laat ZVH zien dat door meedenken altijd oplossingen worden gecreëerd voor de huisvesting, al dan niet urgent, van de kwetsbare doelgroepen.

THEMA 3: KWALITEIT VAN DE VOORRAAD

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 7,2.

De gemeente ziet goede resultaten in kwaliteitsverbetering en verduurzaming (E-flats, Kleurenflats), maar de financiële positie van ZVH is niet in verhouding met de opgave die in Zaanstad ligt.

De bewonersraad vindt dat er door de financiële positie van ZVH in het woningbezit nog weleens achterstallig onderhoud bestaat. ZVH is van mening dat een gemiddeld label B in 2020/2021 geen doel op zich is. ZVH verricht mutatiwerkzaamheden, planmatig onderhoud en renovaties die aantoonbaar bijdragen aan meer comfort en energiebesparing en daarmee aan de betaalbaarheid.

De collega-corporaties laten weten dat er beperkte investeringsruimte is voor bestaande voorraad, waardoor duurzaamheidsmaatregelen achterblijven.

Een zorgpartij merkt op dat als intermediaire verhuurder op het niveau van verduurzaming nog weinig contact te hebben gehad met ZVH. Uit gesprekken met de medewerkers van ZVH is vernomen, dat dit is opgepakt.

THEMA 4: WIJKONTWIKKELING

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 7,8.

Bij de uitgebreide renovatie in de Kleurenbuurt zijn de bewoners en bewonersraad door ZVH goed betrokken. De bewonerscommissie pleit voor betere, tijdige informatie aan de betrokken huurders bij ingrijpende veranderingen in de wijk. Bijvoorbeeld in het Gortershof met het huisvesten van kwetsbare groepen. Buurtbemiddeling doet goed werk in de wijken volgens de bewonersraad.

Belanghebbenden zijn zeer content met de aanvulling op de prestatieafspraken, genaamd 'Thuis in de wijk'. De tien werkafspraken zijn normerend en leidend voor de samenwerking

tussen zorgaanbieders, woningcorporaties en gemeente bij de huisvesting en begeleiding van kwetsbare bewoners die (begeleid) zelfstandig (gaan) wonen in de wijk.

Door de corporaties werkzaam in Zaanstad worden in de prestatieafspraken van de zijde van de gemeente weinig of geen wederkerigheid gezien. De gemeente Zaanstad heeft geen actief grondbeleid. De gemeente hanteert geen integrale aanpak van wijken en buurten vanuit de verschillende domeinen. De gemeente laat weten geen wijkanalyses te hebben uitgevoerd met aandacht voor onder meer sociaaleconomische voorzieningen, openbare ruimte en veiligheid. Volgens de collega-corporaties laat de gemeente Zaanstad hiermee kansen liggen op een meer gedifferentieerde bevolkingssamenstelling in een aantal wijken.

Het accent in nieuwe wijkontwikkelingen die ZVH heeft gelegd, ligt vooral in de wijken Poelenburg en de Kleurenflats. Het is een goede zet volgens de collega-corporaties dat ZVH in de tweede fase Kleurenbuurt duidelijk naar meer differentiatie in bebouwingscategorieën streeft. In de zorg voor sociaal zwakkeren is ZVH proactief. De regeling van het passend toewijzen levert een beperking op voor de ontwikkeling van leefbaarheid in de wijken.

Een zorgpartij vindt dat ZVH als woningcorporatie zeer betrokken is bij de wijk. Contacten hierover zijn goed te noemen en in wijken zoals Rosmolenwijk en Oud-Zaandijk is een goede samenwerking met ZVH; dit geldt voor alle lagen van de organisatie van ZVH.

THEMA 5: LANGER ZELFSTANDIG WONEN EN URGENTEN

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 6,9.

De afgelopen jaren, zo meent de gemeente, heeft ZVH nauwelijks nieuwe zorgconcepten, dan wel initiatieven ontplooid voor zorgdoelgroepen. ZVH staat niet vooraan om gewenste woonvormen voor specifieke doelgroepen te bouwen. Nu er meer financiële mogelijkheden zijn ziet de gemeente wel weer meer bereidheid en meer ruimte om bij nieuwbouw te kijken naar zorgdoelgroepen.

ZVH is een sociale huisvester die goed zorgdraagt voor kwetsbare huurders in hun bestand. Ze stemmen daarvoor goed af met de gemeente en zorgpartners en werken mee aan het tot stand brengen van samenwerkingsafspraken, deelname aan de woonzorgtafel, het bieden van huisvesting aan uitstromers uit de opvang en intramurale woonvormen. In het sociale domein gaat de samenwerking goed; met de wijkteams is een grote vooruitgang geboekt.

Er zijn veel oudere mensen die in een eengezinswoning wonen die opzien tegen een verhuizing en een hogere huur. Dit bevordert niet de nodige doorstroming. De bewonersraad pleit dan ook voor een proactieve benadering van deze ouderen om ze te wijzen op de mogelijkheid om te verhuizen naar een appartement. Ook de gemeente is van mening dat de doorstroming van ouderen verbeterd moet worden. Vergoeding van verhuiskosten en dezelfde huurprijs hanteren voor de nieuwe woning, kan de doorstroming bespoedigen.

De collega-corporaties vinden de prestatieafspraken op dit thema moeilijk te beoordelen. Wel waarneembaar is dat in de beleidsoverleggen met de gemeente en zorgpartijen ZVH hier een actieve rol in heeft gehad.

Bij de zorg/welzijnspartijen wordt ZVH als een betrouwbare partner gezien, zeker indien zich een urgentie voordoet. ZVH stelt zich op als een meedenkende partner, die zoekt naar oplossingen. Waar ZVH in het verleden meer de partij was die zich ook op zorgvernieuwing richtte, wordt dat nu minder gezien. Overigens een begrijpelijke keuze volgens de zorg/welzijnspartijen, omdat ZVH zich nu voornamelijk richt op de betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen. ZVH is geen voorloper en initiatiefnemer bij het ontwikkelen van nieuwe zorgconcepten.

DE RELATIE EN COMMUNICATIE MET DE CORPORATIE

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 8,0.

Hier volgen enkele steekwoorden, waarmee ZVH wordt getypeerd:

- *Sociaal/volkshuisvester*
- *Dicht bij huurder*
- *Down-to-earth*
- *Transparant, behulpzaam, betrokken en vooral benaderbaar*
- *Snel handelend/niet bureaucratisch/korte lijnen*
- *Betrouwbaar, open, meedenkend en menselijk*
- *Binnen de (on)mogelijkheden die er zijn, bereid om mee te denken in vastgoeduitdagingen*
- *Niet vooroplopend, vriendelijk*
- *Oog voor de (kwetsbare) huurders*
- *Betrokken bij de opgave*
- *Kordate bedrijfsvoering*
- *Aandacht van personeel voor kwaliteit woningen en overleg*

Er is naar de mening van de gemeente een goede samenwerking met ZVH en de communicatie is open. Na de reorganisatie is niet altijd duidelijk wie waarvoor benaderbaar is, vooral op beleidsniveau.

Er is een open en heldere communicatie met de huurdersorganisatie. Dat de huidige directeur-bestuurder als persoon, conflictsituaties bij individuele huurders oplost, vindt de bewonersraad van klasse getuigen.

ZVH komt in waardering over als bovengemiddeld – uiterst transparante – goede corporatie bij de collega-corporaties. Er is bewondering voor de uitvoering van de volkshuisvestelijke taken, ondanks de moeilijke periode van verscherpt toezicht. Zeer op samenwerking gericht. In de praktijk is de uitvoering wel beperkt door de beperkte financiële middelen en door een historie van bezuinigen op de organisatie en het woningbeheer (noodgedwongen sanering). Door gebrek aan beleidsvorming/afstemming is niet altijd duidelijk wat ZVH wil.

Een zorgpartij laat weten dat het contact met ZVH zeer goed is te noemen. De zorginstelling wordt als een waardig stakeholder gezien, waarbij oog is voor persoonlijk contact. Afspraken worden nagekomen en in een prettige afstemming opgesteld. De dynamiek de afgelopen jaren binnen ZVH heeft er wel voor gezorgd dat zorgpartijen niet of nauwelijks terecht konden met hun vastgoedambities.

Alle belanghebbenden vinden dat ZVH uitblinkt in de communicatie en afstemming. ZVH zoekt altijd de discussie over haar plannen met haar belanghebbenden. Daarnaast is bij ZVH het beleid: afspraak is afspraak; dit werkt positief en effectief voor de samenwerking op diverse niveaus.

DE INVLOED OP HET BELEID

De belanghebbenden beoordelen dit onderdeel met een gemiddelde van 7,8.

De invloed op het beleid door de gemeente loopt via de prestatieafspraken. Het gesprek tussen ZVH en de gemeente gaat vaak over de lopende projecten en de ontwikkelingen in de buurten, minder over beleid en strategie.

De bewonersraad is tevreden over de bijdrage aan het nieuwe ondernemingsplan. De thema's van de huurders waren nieuwbouw, betaalbaarheid en duurzaamheid. Bij de huurverhoging heeft ZVH met de bewonersraad een twaalfstal scenario's besproken, waaruit een shortlist kwam van drie varianten van mogelijke huurverhogingen, waaruit de bewonersraad er een heeft gekozen.

De collega-corporaties zien ZVH als een goede en sympathieke corporatie met een zeer prettige samenwerking. Externe communicatie - zichtbaarheid - voldoende, maar kan uitbundiger - licht niet onder de korenmaat zetten -. Op bestuurlijk niveau is er goede afstemming. De inzet bij beleidsontwikkeling kan beter, wederzijdse beïnvloeding tussen collega-corporaties is beperkt. Doordat de organisatie klein is, kan ZVH niet echt onderscheidend of innovatief zijn op bepaalde onderwerpen.

De zorgpartijen vinden dat ZVH goed kan leunen op de prestatieafspraken met de gemeente, waarbinnen urgenties zijn vastgelegd. De zorginstellingen hebben met de lokale corporaties afspraken gemaakt over prioriteiten en uitdagingen, in het bijzonder de tien werkafspraken in het project 'Thuis in de wijk'. De vraag naar beschikbare sociale huurwoningen is groter dan het aanbod. Als dan naar de mening van de zorgpartijen in overleg met ZVH de groepen met de hoogste prioriteit op het juiste moment worden bediend in de huisvestingsbehoefte.

2.3 Verbeterpunten volgens Belanghebbenden

VERBETERPUNTEN VOLGENS DE HUURDERS

- Betere en tijdige informatie naar de betrokken huurders bij ingrijpende veranderingen in de wijk
- Inzetten van doorstroomcoaches

VERBETERPUNTEN VOLGENS DE GEMEENTE

- Bijdragen aan de terugdringing van de wachtlijsten door nieuwbouw
- Bijdragen aan de verduurzaming van de woningvoorraad (gasloze wijken en buurten)

VERBETERPUNTEN VOLGENS ZORG EN WELZIJN

- In beginsel meer open staan voor alle vastgoedbehoeften van de zorgsector. Discussie wel of niet-Daeb mag geen invloed hebben op de aloude betrouwbare relatie tussen zorg en corporatie
- Naast wonen ook een grote vraag naar dagbestedingslocaties
- Ontwikkeling nieuwe woonvormen voor zover mogelijk binnen bouwopgave
- Verdere ontwikkeling partnerschap b.v. in toewijzing woningen passend bij de problematiek van zeer kwetsbare burgers
- Bouwen/bouwen/bouwen

VERBETERPUNTEN VOLGENS COLLEGA-CORPORATIES

- Actievere inbreng bij ontwikkelen gezamenlijk beleid/visie delen
- Meer samenwerken bij projecten, verduurzaming en onderhoud
- Aandacht voor beschikbaarheid en betaalbaarheid.
- Meer ondernemingsgericht (moeilijk na een periode van alleen maar bezuinigen)
- Groter denken in portefeuillestrategie, met name in wijkdiversificatie. Is weliswaar moeilijk in gemeente Zaandam, plannen uit het verleden tonen de noodzakelijke verbeeldingskracht. Nu gelukkig ook weer in tweede Molenbuurt.
- Meer zelfbewust (communicatie extern)
- Wijk diversificatie en daarvoor grote allianties aangaan met marktpartijen en andere corporaties.

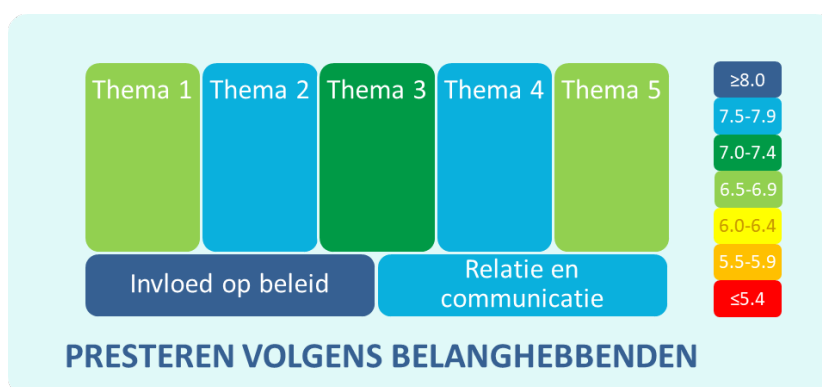
MENING VAN GEMEENTE EN HUURDERS OVER DE KWALITEIT EN PROCES PRESTATIEAFPRAKEN

De gemeente is van mening dat de prestatieafspraken in goed overleg met elkaar tot stand zijn gekomen. Op het onderdeel nieuwbouw ging het proces moeizaam. Partijen staan nu aan de vooravond van nieuwe meerjarenafspraken. Gestreefd wordt naar een compacter en minder tijdrovend proces om tot deze afspraken te komen.

De bewonersraad noemt zichzelf vrijwilligers met daarnaast een volledige baan. De inhoud van de volkshuisvestelijke zaken is vaak een moeilijke materie, zo vindt de huurdersvertegenwoordiging. Temeer daar het tijdsbestek doorgaans te kort is voor een goede voorbereiding voor een overleg, omdat vergaderstukken en informatie vaak te laat worden toegestuurd. De kwaliteit van de prestatieafspraken waren voor de bewonersraad moeilijk te beoordelen.

Tabel: Tevredenheid van belanghebbenden

Tevredenheid van belanghebbenden		Huurders	Gemeente(n)	Overige Belanghebbenden	Gemiddeld cijfer
2.1 Tevredenheid over de maatschappelijke prestaties					
2.1.1	Voorraadontwikkeling, nieuwbouw en verkoop	6,0	7,3	6,6	6,6
2.1.2	Betere benutting en betaalbaarheid	7,9	7,5	7,6	7,7
2.1.3	Kwaliteit van de voorraad	7,1	7,0	7,6	7,2
2.1.4	Wijkontwikkeling	7,7	7,8	8,0	7,8
2.1.5	Langer zelfstandig wonen en urgenten	6,2	7,0	7,5	6,9
Totaal tevredenheid over de prestaties		7,0	7,3	7,5	7,3
2.2	Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	8,5	7,4	8,0	8,0
2.3	Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	8,2	7,2	7,9	7,8
Eindcijfer		7,7	7,3	7,7	7,6



3 Presteren naar Vermogen

Bij Presteren naar Vermogen beoordeelt de visitatiecommissie de *vermogensinzet*, dat wil zeggen of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, om te kunnen oordelen hoe goed en gemotiveerd de corporatie haar vermogen maatschappelijk benut, mede in relatie tot de externe opgaven en lokale context.

3.1 Beoordeling van de vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8.

Met vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie verantwoordt en motiveert. Ten opzichte van het ijkpunt oordeelt de commissie dat er twee pluspunten dienen te worden toegekend vanwege:

- ZVH zet haar vermogen bewust zorgvuldig en actief in voor maatschappelijke doeleinden en legt daar verantwoording over af.
- Betaalbaarheid staat bij ZVH voorop. Samen met de huurdersorganisatie wordt de keuze gemaakt voor het huurbeleid.

De visitatiecommissie geeft geen oordeel over de financiële continuïteit van de corporatie. Wel gaat zij na of Autoriteit woningcorporaties en/of Waarborgfonds Sociale Woningbouw in de jaren waarop de visitatie betrekking heeft, opmerkingen heeft gemaakt over de financiële continuïteit. Uit de oordeelsbrieven komt naar voren, dat de externe toezichthouders geen interventies in de visitatieperiode hebben gedaan. ZVH voldoet ruim aan alle beoordelingscriteria zoals solvabiliteit, ICR en DSCR en de prognose voor de toekomst ziet er gunstig uit, zo stellen de externe toezichthouders.

Sinds oktober 2014 staat ZVH niet meer onder verscherpt toezicht van Centraal Fonds Volkshuisvesting (tegenwoordig: Autoriteit woningcorporaties).

WSW oordeelde dat ZVH inmiddels een corporatie is met een onveranderd laag risicoprofiel. ZVH hanteert 'een streng eigen financieel beleid' om ook in de toekomst gezond te blijven.

ZVH heeft ten tijde van de beëindiging van het verscherpte toezicht een nieuw ondernemingsplan uitgewerkt. Parallel aan de ontwikkeling van het ondernemingsplan is de vastgoedstrategie opgesteld en ZVH heeft sindsdien ingezet op verbetering van de bedrijfsprocessen.

In de laatste twee jaar heeft een omslag plaatsgevonden naar een zelforganisatie en heeft ZVH geen managers meer in dienst. Het doel van deze wijziging is om de klant nog meer centraal te stellen in het handelen van de corporatie en de verantwoordelijkheid te leggen bij de medewerkers die direct contact hebben met de klant. Iedere medewerker weet wat hem of haar te doen staat en haalt zelf de klantwaarderingcijfers op bij huurders en collega's. Deze waarderingcijfers zijn te vinden op de website.

De reorganisatie had gevolgen voor elf medewerkers die een andere plek in de organisatie hebben gevonden of gekozen hebben om buiten ZVH te gaan werken. Er is door ZVH bewust niet gekozen voor gedwongen ontslag. De corporatie werkt inmiddels met een grote flexibele

schil, hetgeen betekent dat externe adviseurs, indien gewenst, worden ingeschakeld. Het is financieel voordeliger dan eigen specialisten in dienst te hebben. Voor de renovatie van de Kleurenflats bijvoorbeeld zijn mensen van buiten ingeschakeld, die uitstekend werk hebben geleverd.

De score van de corporatie voor doelmatigheid uit de Aedes benchmark (ABC) is:

ZVH Aedes Benchmark	2018	2017	2016	2015
Score bedrijfslasten	B	A	B	C

Bron: Aedes benchmark

De belangrijkste instrumenten die ZVH hanteert om de gewenste vermogenspositie te bewaken en in stand te houden zijn het ondernemingsplan en de (meerjaren-)begroting, die jaarlijks in de jaarplannen wordt geactualiseerd. ZVH heeft met haar meerjarenprognose ingezet op een forse reductie van de leningenportefeuille en verbetering van de operationele kasstromen. Hierdoor is de financiële positie van ZVH in de loop van de jaren aanzienlijk versterkt. Vervolgens heeft ZVH beleid ingezet en gerealiseerd om te komen tot aanzienlijke kostenreducties. In het begin van de visitatieperiode heeft ZVH een verlaging van de bedrijfskosten gerealiseerd, onder meer door krimp van de organisatie. In plaats van het ontwikkelen van een compleet nieuwe website, kreeg ZVH de mogelijkheid dit op basis van de website van een collega-corporatie te realiseren, om zo kosten te besparen.

ZVH hanteerde in de visitatieperiode het driekamermodel om afwegingen te maken voor de inzet van haar middelen. Besluiten zullen niet altijd leiden tot een maximaal financieel rendement leiden, maar wel tot een optimaal financieel rendement omdat bijvoorbeeld het financieel rendement wordt aangewend voor maatschappelijke doeleinden, zoals subsidiëring om woonlasten voor de lage inkomens laag te houden. Door de toepassing van het driekamermodel heeft ZVH feitelijk een afwegingskader tussen haar maatschappelijke doelen, het vermogen en het vastgoed om haar maatschappelijke prestaties en ambities te kunnen verwezenlijken.

De beoordeling van de vermogensinzet heeft plaatsgevonden op basis van en uitkomst van gesprekken met de bestuurder, management en raad van commissarissen en aan de hand van de beleidsdocumenten van ZVH. Volgens de commissie zet ZVH haar vermogen gedegen en actief in voor haar maatschappelijke doeleinden.

Het beleid dat ZVH voerde op maatschappelijke en volkshuisvestelijke effecten, was vooral gericht op betaalbaarheid en duurzaamheid. Betaalbaarheid heeft de hoogste prioriteit voor ZVH. Zo heeft ZVH alle woningcomplexen opnieuw bekeken en ingedeeld; veel meer woningen dan voorheen hebben nu een huurniveau dat geschikt is voor de mensen met recht op huurtoeslag. Een zinnige maatregel voor de betaalbaarheid, die overigens wel leidt tot lagere inkomsten voor ZVH. Een eigen beleidskeuze voor betaalbaarheid is de jaarlijkse huurverhoging. ZVH heeft in 2016 en 2017 de huurders met de laagste inkomens een bescheiden of zelfs helemaal geen huurverhoging gegeven.

Samen met de bewonersraad wordt na scenario-analyses en discussies een weloverwogen keuze gemaakt omtrent de huurverhoging.

Qua duurzaamheid treft ZVH energiebesparende maatregelen en verdisconteert dit gedeeltelijk in de huur, met als resultaat een verlaging van de woonlasten (huur en energielasten).

Woningcorporaties zijn wettelijk verplicht hun diensten van algemeen economisch belang (DAEB) te scheiden van hun niet-DAEB-activiteiten. In december 2017 is het Scheidingsvoorstel DAEB en niet-DAEB goedgekeurd. Zo wordt gezorgd dat maatschappelijk bestemd vermogen daadwerkelijk wordt ingezet voor de maatschappelijke taken die aan woningcorporaties zijn opgedragen. ZVH heeft gekozen voor een administratieve scheiding.

De belangrijkste reden voor ZVH om te kiezen voor een administratieve scheiding is dat ZVH zich richt op sociale huisvesting en geen ambities heeft om te investeren in woningen buiten de sociale huursector, zoals die van middeldure huurwoningen. ZVH heeft ook geen ambities om buiten de woningmarktregio activiteiten te ontwikkelen.

ZVH heeft gekozen om met een grote DAEB-portefeuille te werken. Circa 95% van haar circa 5.000 woningen zijn DAEB. Verder heeft ZVH goed ingezet op het borgen van de betaalbaarheid, het borgen van de beschikbaarheid van de woningvoorraad door haar verkoopbeleid te beperken tot het niet-DAEB-gedeelte en te investeren in duurzaamheid.

De visitatiecommissie is van mening dat ZVH voor het realiseren van maatschappelijke prestaties haar vermogen verantwoord inzet en optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden.

Tabel: Presteren naar Vermogen

<i>Perspectief</i>	<i>Gemiddeld cijfer</i>	<i>Weging</i>	<i>Eindcijfer per perspectief</i>
Presteren naar Vermogen			
Vermogensinzet	8,0	100%	8,0



4 Governance van maatschappelijk presteren

Het perspectief Governance van maatschappelijk presteren bestaat uit drie onderdelen:

1. Strategievorming en sturing op prestaties.
2. Maatschappelijke rol van de raad van commissarissen.

3. Externe legitimatie en verantwoording.

4.1 De beoordeling over de strategievorming en prestatiesturing

Dit onderdeel omvat de onderdelen Strategievorming (Plan) en Sturing op prestaties (Check en Act). Het accent ligt op de relatie met de lokale context en niet op de financiële- en risicochecks, dat doet immers de Autoriteit woningcorporaties. De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit en de resultaten van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie als organisatie met een maatschappelijke functie en positie in het lokale netwerk.

De commissie waardeert dit onderdeel gemiddeld met een 8,0.

4.1.1 Strategievorming

De commissie beoordeelt het onderdeel Plan met een 8,0

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie een actuele langetermijnvisie heeft op haar eigen positie en toekomstig functioneren voor het realiseren van maatschappelijke prestaties en deze zodanig is vastgelegd en vertaald naar doelen en activiteiten dat deze te monitoren zijn.

ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie twee pluspunten toe, vanwege:

- De visie en doelen, als ook de diverse beleidsplannen zijn stevig verankerd binnen de organisatie, waaronder de raad van commissarissen.
- Bij het opstellen van nieuwe plannen worden de belanghebbenden in de driehoek uitdrukkelijk betrokken, als ook de collega-corporaties en zorg/welzijnspartijen.

Met het Ondernemingsplan 2015-2019, dat gedurende de visitatieperiode van kracht was, richtte ZVH zich op haar kerntaken en maatschappelijke doelstellingen. Het ondernemingsplan bevat de visie en de bestuurlijke koers. Het is de basis van alle activiteiten van ZVH.

Het ondernemingsplan 2015-2019 is na consultatie van de belangrijkste belanghebbenden, zoals bewonersraad, gemeente en collega-corporaties tot stand gekomen. Door breed draagvlak te organiseren en het meerjarenbeleid in dit ondernemingsplan vast te leggen, borgt ZVH haar beleid consistent, maakt het transparant en bovendien onafhankelijk van zittend of toekomstig bestuur en management.

De doelen worden gerealiseerd via een optimale inzet van het bezit en de sturing daarop. Dit is de portefeuillestrategie, die vastgelegd is in het portefeuilleplan. Het plan geeft de kaders voor alle relevante beslissingen rondom vastgoedsturing en verhuur en het plan dient tevens als basis voor de complexplannen.

De prestatieafspraken waaraan ZVH zich heeft verbonden, sluiten aan bij het eigen Ondernemingsplan 2015-2019 en het Portefeuilleplan 2016-2025.

Eind 2017 heeft de bestuurder "De Koers ZVH; ZVH op weg naar 2023" aan de raad van commissarissen gepresenteerd. Deze notities zijn vertaald naar - en nader uitgewerkt in - een nieuw Ondernemingsplan 2019-2023 'Samen, scherp aan de wind' dat eind 2018 gereed is gekomen. Belanghebbenden zijn intensief betrokken dit plan. Betaalbaarheid staat wederom met stip op nummer 1, gevolgd door verduurzaming en nieuwbouw.

In 2017 heeft ZVH de strategische risico's vastgesteld. Hierbij heeft het managementteam de kans en impact van de risico's op het halen van de strategische doelstellingen bepaald. Door vervolgens de mate van beheersing vast te stellen, is een strategische risicokaart voor de top-10 risico's gemaakt.

De commissie is van oordeel dat ZVH, mede uit de beleidsstukken en visitatiegesprekken heeft laten zien dat zij een uitgesproken visie heeft op het realiseren van haar maatschappelijke prestaties. Deze prestaties zijn helder geformuleerd in het strategisch beleid en vertaald naar tactische en operationele doelen en financiële randvoorwaarden.

4.1.2 Sturing op prestaties

De commissie beoordeelt het onderdeel Check met een 7.

In methodiek 6.0 voldoet de corporatie aan het ijkpunt van een 6 als de corporatie periodiek en systematisch de vorderingen volgt van de voorgenomen maatschappelijke prestaties en bijstuurt indien zij afwijkingen heeft geconstateerd:

- in eerste instantie door acties om doelen alsnog te realiseren (1e orde sturing);
- in tweede instantie door de doelen zelf aan te passen (2e orde sturing).

Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie één pluspunt toe:

- Het monitorings- en rapportagesysteem van ZVH is compleet, waardoor zij de voortgang van de voorgenomen activiteiten goed, passend en gedegen kan controleren.
- ZVH acteert op een actieve wijze bij afwijkingen van de vorderingen van de prestaties en verantwoordt met onderbouwingen van de daarop gebaseerde keuzes.

De afspraken waaraan ZVH zich heeft verbonden, sluiten aan bij het ondernemingsplan 2015-2019 en het Portefeuilleplan 2016-2025. Risicoanalyse speelt een belangrijke rol in de (strategische) besluitvorming. Voorstellen voor strategische beslissingen worden voorzien van scenarioanalyses. Ook worden de belangrijkste risico's geïnventariseerd en toegelicht zodat er een zorgvuldige risicoafweging wordt gemaakt. Risicomanagement, verankerd in een risicomanagementstatuut, is onderdeel van de bedrijfsvoering van ZVH.

ZVH heeft een besturingsmodel om de effectiviteit van de uitvoering van de strategie te volgen. ZVH heeft een compleet monitoringssysteem waarmee zij de voortgang van de voorgenomen activiteiten controleert. De tertiaalrapportages worden getoetst aan het ondernemingsplan, (meerjaren-)begroting en de jaarplannen. Het dashboard bevat de stuurinformatie op de KPI's.

De rapportages zijn gedurende visitatieperiode inhoudelijk verbeterd en uitgebreid.

De raad van commissarissen laat in de visitatiegesprekken weten, dat de informatievoorziening op voorstaande documenten prima functioneert.

ZVH stuurt bij indien omstandigheden daarom vragen. Alsnog worden de doelstellingen bijgesteld. Belangrijke wijzigingen in de visitatieperiode zijn geweest:

- ZVH wil excellent beheerder zijn, de klant centraal. Alle processen worden vanuit het klantperspectief ingericht.
- Bijstelling van de doelportefeuille binnen het DAEB-segment om te kunnen voldoen aan het passend toewijzen
- Vanuit het oogpunt van de betaalbaarheid is de huurstijging gematigd, hiermee is voldaan aan de huursombenadering.

- Streven naar een gemiddeld label B voor het bezit ultimo 2021, waarvoor € 18 miljoen is extra ingerekend, hetgeen ook is vastgelegd in de prestatieafspraken.

Een voorbeeld van de 2e orde-sturing betreft de temporisering van het duurzaamheidsplan in de Kleurenbuurt.

4.2 De beoordeling over de maatschappelijke rol van de raad van commissarissen

De visitatiecommissie beoordeelt hoe actief, zorgvuldig en transparant de raad van commissarissen vormgeeft aan zijn functie als toezichthouder van een maatschappelijke organisatie in het lokale netwerk. Met andere woorden, hoe vervult de raad van commissarissen zijn maatschappelijke rol? Heeft de raad van commissarissen een visie op zijn maatschappelijke rol en hoe betreft de raad van commissarissen het maatschappelijk perspectief bij zijn toezicht op de strategievorming, positionering, besluitvorming, monitoring en verantwoording van de maatschappelijke prestaties door de corporatie in het lokale netwerk?

De commissie beoordeelt dit onderdeel gemiddeld met een 7,0.

De commissie kent een pluspunt toe, vanwege:

- De raad van commissarissen vervult in toenemende mate op een weloverwogen, passende en enthousiaste manier zijn maatschappelijke rol.

Alhoewel in de eerste jaren van de visitatieperiode vooral in het teken van het financieel herstel van de corporatie stond, stelt de commissie vast dat de raad een duidelijke visie heeft op de maatschappelijke rol van ZVH.

De raad van commissarissen wil een 'Engaged board' zijn; de raad denkt mee, stelt kritische vragen, bespreekt dilemma's en laat een actieve interesse zien in de werkwijze, ambities en resultaten van ZVH. Verder willen de leden hun kennis en kunde ter beschikking stellen van de organisatie. Niet om op de stoel van de bestuurder te zitten, maar in de rol om de positie van de bestuurder te versterken, zo blijkt uit conclusies, uit de zelfevaluatie en de visitatiegesprekken.

De RvC is zeer betrokken. Door het organiseren van meerdere kennissessies, werkbezoeken is de betrokkenheid van de raad bij de huurders en bij de organisatie verder vergroot. De afgelopen periode kende themasessies, zoals over sociaal beleid, gebiedsontwikkeling Kleurenbuurt en duurzaamheid in relatie tot betaalbaarheid.

De raad geeft invulling aan zijn maatschappelijke rol, doordat hij zicht goed bewust is van wat er zich in het werkgebied van ZVH afspeelt. De raad heeft bij het opstellen van de beleidsplannen zich laten voorlichten en voert kritische discussies met het bestuur. Het jaarlijkse bod voor de prestatieafspraken wordt in de raadsvergaderingen besproken en bediscussieerd.

Voorts is de raad zichtbaar in het netwerk en wil deze positie verder ontwikkelen. Er is bijvoorbeeld door de raad input aan de gemeente, de bewonersraad en collega-corporaties gevraagd voor het profiel van de nieuwe directeur-bestuurder. Voorts blijkt uit de zelfevaluaties van de afgelopen jaren dat de raad van commissarissen uitdrukkelijk inzet op het vergroten van de maatschappelijke rol.

4.3 De beoordeling over de externe legitimering en openbare verantwoording

Bij externe legitimering beoordeelt de commissie in hoeverre de corporatie de belanghebbenden betreft bij beleidsvorming, in hoeverre er sprake is van een dialoog over de uitvoering van het beleid. De corporatie geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert hierover met relevante belanghebbenden. Externe legitimatie en Openbare verantwoording zijn de twee meetpunten.

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie en Verantwoording met gemiddelde van een 8,0.

4.3.1 Externe legitimatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie met het cijfer 8.

De corporatie voldoet aan de eisen van de governancecode en de Overlegwet. De commissie kent twee pluspunten toe, vanwege:

- De actieve wijze, waarop ZVH steeds in gesprek is met haar belangrijkste belanghebbenden, zowel bij de input voor het beleid als de terugkoppeling van de realisatie van de plannen.
- De open en constructieve wijze waarop ZVH haar bewonersraad betreft bij het huurverhogingsbeleid

ZVH ziet de volgende organisaties als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Gemeente Zaanstad;
- Bewonersraad (BBZ: Belangenvereniging voor bewoners van ZVH-woningen);
- Collega-corporaties, met name die in hetzelfde werkgebied opereren: Parteon, Rochdale, Eigen Haard, Wormer Wonen en Woonzorg Nederland;
- Bewonerscommissies;
- Zorgpartijen die van ZVH huren (o.a. Leviaan, Odion, Leger des Heils, DNO Doen).

Zowel het ondernemingsplan 2015-2019 als het opvolgende ondernemingsplan 2019-2023, genaamd 'Samen, sterk aan de wind' zijn in nauwe samenwerking met de bewonersraad, gemeente Zaanstad, collega-corporaties en zorgpartijen tot stand gekomen.

"Vanuit onze visie geven wij onze huurders zoveel mogelijk zeggenschap.", aldus ZVH. Zo werken de huurders samen met het tot stand brengen van het gewenste huurbeleid en zijn zij betrokken bij renovaties. Afgelopen jaar heeft ZVH huurverhogingsscenario's met de bewonersraad besproken. Uit een selectie van drie scenario's heeft uiteindelijk de bewonersraad het definitieve huurverhogingsvoorstel gekozen, dat door ZVH is overgenomen.

De Zaanse corporaties hebben gezamenlijk een Woondialoog georganiseerd. Doel van de woondialoog is om met professionals in wonen, welzijn en zorg actief in Zaanstad in gesprek te gaan over maatschappelijke thema's die alle partijen raken. Afgelopen jaar waren de thema's 'huisvesting van kwetsbare mensen' en 'de toekomstbestendigheid van de wijk'. De opbrengsten van deze bijeenkomsten worden onder meer meegenomen in de voorbereidingen voor de nieuwe prestatieafspraken.

4.3.2 Openbare verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Openbare verantwoording met het cijfer 8.

Bij dit onderdeel vindt de toetsing plaats of de gerealiseerde prestaties van de corporatie vermeld staan in een openbare publicatie, en of belangrijke wijzigingen worden toegelicht.

Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie twee pluspunten toe:

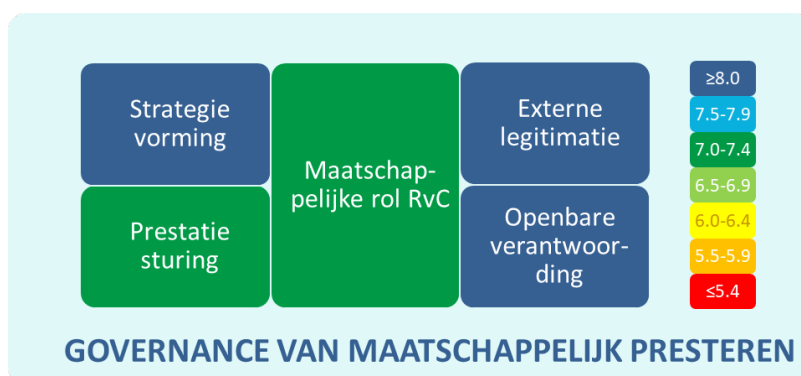
- Een uiterst helder, overzichtelijk, informatief en eigentijds jaarverslag.
- De cijfers over de klanttevredenheid die dagelijks op de website worden getoond. Dit bevordert de openheid en transparantie van de corporatie.

De openbare publicaties zijn transparant en prima leesbaar. Op de website zijn documenten te vinden over de governance en bestuur. Ook de jaarverslagen zijn gepubliceerd. ZVH presenteert op een inzichtelijke en zeer leesbare manier haar prestaties in haar jaarverslag. Het jaarverslag is wordt ingezonden voor de prijs van 'Beste jaarverslag woningcorporaties'.

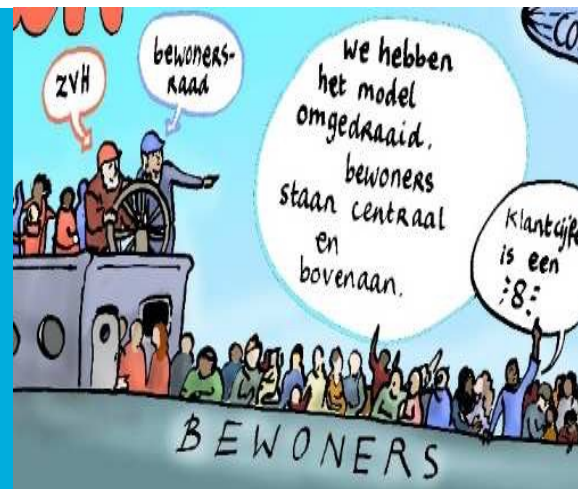
De klanttevredenheidsmetingen, gevalideerd door een externe partij, worden dagelijks op de website bijgehouden. Op de website is ook actueel nieuws geplaatst.

Tabel: Governance van maatschappelijk presteren

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal		Gemid- deld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Strategievorming en prestatiesturing	Strategievorming	8,0	7,5	33%	7,5
	Prestatiesturing	7,0			
Maatschappelijke rol RvC			7,0	33%	
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie	8,0	8,0	33%	
	Openbare verantwoording	8,0			



Deel 3 Bijlagen



Bijlage 1: Gerealiseerde prestaties

Thema 1: Voorraadontwikkeling, nieuwbouw en verkoop

Opgaven	Prestaties															
Raamovk: De voorraad sociale huurwoningen in 2020 is tenminste 25.100 woningen groot.	De totale hoeveelheid ZVH-huurwoningen ultimo 2017 is 5.320. ZVH heeft in het OP aangegeven 20% van de Zaanse corporatievoorraad aan te bieden, en dit ook te zullen blijven doen. 5.000 woningen is voor ZVH de ondergrens. In het OP was de doelportefeuille vastgesteld. Met een correctie voor passend toewijzen is de indeling: <table><tr><td>Goedkoop</td><td>< €409,92</td><td>5%</td></tr><tr><td>Betaalbaar</td><td>= €409,92 - €586,68</td><td>36%</td></tr><tr><td>Bereikbaar Passend</td><td>> €586,68 - €628,76</td><td>37%</td></tr><tr><td>Niet-passend</td><td>> €628,76 -€710,68</td><td>17%</td></tr><tr><td>Vrije sector</td><td>> €710,68</td><td>5%</td></tr></table> (Huurtoeslaggrenzen 2016) 2017: ZVH heeft over het jaar 2017 uit de nog bestaande verkoopvijver van 248 woningen 16 woningen en 4 grondkavels verkocht. Van de 16 woningen zijn twee woningen verkocht aan de zittende huurders. De focus ligt nog steeds op behoud van betaalbare huurwoningen.	Goedkoop	< €409,92	5%	Betaalbaar	= €409,92 - €586,68	36%	Bereikbaar Passend	> €586,68 - €628,76	37%	Niet-passend	> €628,76 -€710,68	17%	Vrije sector	> €710,68	5%
Goedkoop	< €409,92	5%														
Betaalbaar	= €409,92 - €586,68	36%														
Bereikbaar Passend	> €586,68 - €628,76	37%														
Niet-passend	> €628,76 -€710,68	17%														
Vrije sector	> €710,68	5%														
Raamovk: Het gezamenlijk van de corporaties streven is om jaarlijks gemiddeld 180 sociale huurwoningen te realiseren.	PA 2017: ZVH levert in zowel 2016 en 2017 geen nieuwbouwwoningen op.															
PA 2017: ZVH is voornemens 28 sociale huurwoningen te verkopen. De voorgenomen verkoop hangt, net als bij liberalisatie, samen met het aantal huuropzeggingen in de verkoopvijver. Overige verhuureenheden die geen woonbestemming hebben, zoals garages, bergingen, parkeerplaatsen en bedrijfsruimtes, vallen bij ZVH onder de vrijesectorhuur.	ZVH heeft over het jaar 2018 uit de nog bestaande verkoopvijver van 232 woningen, 19 woningen verkocht en 5 grondkavels. Van deze 19 woningen is een woning verkocht aan een zittende huurder, 3 van de 19 verkochte woningen zijn afkomstig uit onze "Verzilverd Wonen"-portefeuille. ZVH verkoopt alleen woningen uit de niet-DAEB-portefeuille, de betaalbare huurwoningen worden behouden voor de doelgroep. ZVH's woningvoorraad is in 2017 per saldo met 6 eenheden afgenomen. Deze afname is het saldo van het aantal verkochte woningen (31) en eenheden die aan de voorraad zijn toegevoegd (25). Toegevoegde woningen (25) zijn kamers die overwegend geclusterd zijn verhuurd aan een zorginstelling en tot 2017 niet als aparte wooneenheid werden geregistreerd. ZVH heeft over het jaar 2016 in totaal 18 woningen, 8 garages en 4 grondkavels verkocht. Maar liefst 11 van															

	deze 18 verkochte woningen betreft verkoop aan zittende huurders.
PA 2018: Woningcorporaties nemen het initiatief met de huurdersorganisaties en de gemeente Zaanstad te werken aan een concrete invulling van de nieuwbouwambitie op middellange termijn; in aantallen, woningtypen en een percentage van de totale Zaanse nieuwbouwproductie per jaar.	Tot 2023 wil ZVH 400 woningen bouwen, waarbij eerst de eigen locaties ingezet worden. Er zijn vijf projecten in voorbereiding. Zo streeft ZVH een gebiedsontwikkeling na in de Kleurenbuurt met woningverdichting in de vrije sector en met een versterking van de leefbaarheid. Het kengetal voor de stichtingskosten is € 155.000,- met een gemiddeld huurniveau van € 650 per maand.
PA 2018: Woningcorporaties willen met de gemeente Zaanstad (het nieuwe College) afspraken maken over een percentage van de nieuwbouw dat bestemd is voor sociale huurwoningen.	Vanuit het coalitieakkoord na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 is de planvorming de realisatie van 3.000 nieuwbouwwoningen. Per 1.000 woningen zal 30% bestemd worden als sociale huurwoningen.
PA 2018: Gemeente en woningcorporaties voelen zich beide verantwoordelijk voor het realiseren van de nieuwbouwproductie in de periode 2018, 2019 en 2020, zoals opgenomen in de raamovereenkomst. Woningcorporaties en gemeenten benutten in eerste instantie, als dat past binnen de opbouw van de woningvoorraad, type locatie en bevolkingssamenstelling van de wijk, hun eigen grondposities om de ambitie voor nieuwbouw van sociale huurwoningen zoals vastgelegd in de raamovereenkomst te realiseren.	ZVH beschikt over eigen locaties waarop nieuwbouw kan worden gerealiseerd. Er zijn al stedenbouwkundige studies gedaan voor een aantal locaties. ZVH voert gesprekken met de gemeente Zaanstad over onder meer de ontwikkeling aan de Peperstraat en de Kleurenbuurt.
Beoordeling: 6,0	

Thema 2: Betere benutting en betaalbaarheid

Opgaven	Prestaties
Raamovk: De sociale voorraad wordt zo veel mogelijk benut voor het huisvesten van mensen met een inkomen tot de Europagrens. Corporaties zijn terughoudend met de tijdelijke verruiming (tot 20%) die de wet biedt om woningen toe te wijzen aan mensen met een inkomen tot € 38.950 en houden in principe een maximum van 10% aan.	In 2018 zijn in totaal 4 woningen (1,3 %) toegewezen aan mensen met een hoger huishoudinkomen. 10% van de leegkomende sociale huurwoningen mogen worden toegewezen aan huishoudens met een inkomen tussen de € 36.798 en € 41.056. 2017: ZVH wil zoveel mogelijk sociale huurwoningen toewijzen aan de doelgroep. Daarom zijn slechts enkele grotere woningen verhuurd aan grote gezinnen met een inkomen tussen de € 36.165 en € 40.349. In 2017 zijn in totaal 10 woningen (3,4 %) toegewezen aan mensen met een hoger huishoudinkomen. 2016: ZVH wil zoveel mogelijk sociale huurwoningen toewijzen aan de doelgroep. Enkele grotere woningen zijn verhuurd aan grote gezinnen met een inkomen tussen de € 35.739 en € 39.874. In 2016 zijn in totaal 7 woningen (minder dan 0,5%) toegewezen aan mensen met een hoger huishoudinkomen. Hiermee heeft ZVH in 2016 voldaan aan de wet- en regelgeving rond het Europadossier. 2015: ZVH voldoet aan toewijzingsregels staatssteun.
Raamovk: Sinds 2016 geldt het 'passend toewijzen' (Woningwet). Corporaties sturen dusdanig op hun woningaanbod en huurniveaus dat zij voldoende woningen passend kunnen aanbieden.	In 2018 zijn 312 woningen verhuurd aan huishoudens met een inkomen onder € 36.798. Hiervan zijn 309 (99%) woningen passend verhuurd. Hiermee heeft ZVH in 2018 voldaan aan de regelgeving rondom het passend toewijzen. Er zijn 294 woningen in 2017 verhuurd aan huishoudens met een inkomen onder € 36.165. Hiervan zijn 281 (95,6%) woningen passend verhuurd, waarmee voldaan is aan de regelgeving. 2016: Het aantal verhuringen aan huishoudens met een inkomen onder € 35.739 was in 2016: 242 woningen. Hiervan zijn 237 (97,9%) woningen passend verhuurd. Hiermee heeft ZVH in 2016 voldaan aan de regelgeving rondom het passend toewijzen.
Raamovk: Corporaties zetten actief instrumenten in die leiden tot een betere benutting van de sociale voorraad, meer doorstroming en meer flexibiliteit, daarbij gebruik makend van zowel bestaande als nieuwe mogelijkheden. PA 2017: Woningcorporaties zetten in 2017 naar aanleiding van dit onderzoek de volgende instrumenten in:	2018: Door de lange wachttijd is verhuizen naar een andere woning lastig. Woningruil is een andere manier om doorstroming te realiseren. In 2018 hebben er 32 woningruilen bij ZVH plaatsgevonden. 2017: Woningruil is een andere manier om doorstroming te realiseren. ZVH is mede-initiatiefnemer die een app heeft ontwikkeld. Met deze app, 'HuisjeHuisje', kunnen mensen die willen verhuizen heel eenvoudig kijken of zij een ruilkandidaat kunnen vinden. Er hebben 9 woningruilen plaatsgevonden, die nog op andere manieren tot stand zijn gekomen.

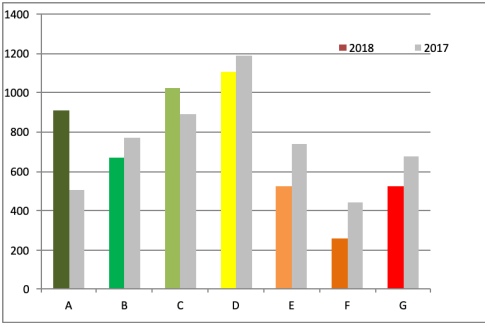
- Huurcontracten van tijdelijke aard voor jongerenwoningen; - Woningdelen voor vergunninghouders, jongeren en eventueel andere leeftijdsgroepen; - Maatwerkbenadering voor senioren; - Aanpak illegale verhuur; - Woningruil. PA 2018: Betere passendheid door woningruil.	
Raamovk: Corporaties zetten hun maatwerkbenadering bij oudere huurders om verhuizing mogelijk te maken voort. Dit kan gaan om persoonlijke gesprekken en goede voorlichting om zorgen en belemmeringen weg te nemen. PA 2018: Doorstroming bevorderen, zodat senioren in beter geschikte woningen wonen en eengezins-woningen vrijkomen voor gezinnen.	2018: Via de regeling van Groot naar Beter zijn 4 woningen verhuurd. Seniorendoorstroming: Het merendeel van huurders boven de 55 jaar, waarmee contact is geweest over een verhuizing naar een andere gelijkvloerse woning, heeft een flinke woonduur opgebouwd zodat zij via woningnet snel aan een andere woning kunnen komen. ZVH biedt hulp in de vorm van: uitleg hoe woningnet werkt, op verzoek het woningnetkrantje wekelijks via de post opsturen en proefberekening maken hoeveel huurtoeslag men krijgt voor de nieuwe woning. Er wordt hiermee maatwerk geleverd.
Raamovk: De corporaties gaan door met de toepassing van de inkomensafhankelijke huurverhoging. Dit betekent dat huishoudens met een hoger inkomen een extra huurverhoging krijgen. Dit stimuleert de doorstroming, zodat sociale huurwoningen vrijkomen voor lagere inkomens. PA 2017: Woningcorporaties spannen zich in om deze extra huurinkomsten in 2017 inzichtelijk te maken.	2018: Huishoudens met een inkomen onder de € 41.056 hebben volgens de Rijksoverheid recht op een sociale huurwoning of een onzelfstandige woonruimte (kamer). In 2018 heeft ZVH alleen bij de sociale huishoudens met een huurprijs die € 200 of meer afweek van de maximale huurprijs van de woning een huurverhoging doorgevoerd. Deze huurders - zo'n 700 - kregen een huurverhoging van 1,2%. De overige huurders met een sociaal huurcontract hebben geen huurverhoging gekregen. Voor de huishoudens met een inkomen boven de € 41.056 heeft ZVH een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd van 5,4% (4% + 1,4% inflatie). 2017: Huishoudens met een inkomen onder de € 40.349 hebben volgens de Rijksoverheid recht op een sociale huurwoning of een onzelfstandige woonruimte (kamer). In 2017 heeft ZVH huishoudens met dit inkomen niet belast met een huurverhoging. Voor de huishoudens met een inkomen boven de inkomensgrens van € 40.349 heeft ZVH een inkomensafhankelijke huurverhoging doorgevoerd. De inkomensafhankelijke huurverhoging is gebaseerd op het inflatiecijfer van het voorafgaande jaar (0,3% in 2016) plus een opslag van 4%. De basishuurverhoging is in 2016 gebaseerd op het inflatiecijfer van het voorafgaande jaar - 0,6 % in 2015 - plus een opslag van 1,5 %. ZVH heeft in 2016 een inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast.

	De maximale huurverhoging bedroeg per 1 juli 2016: •2,1 % voor huishoudens met een inkomen onder of gelijk aan € 34.678; •2,6 % voor huishoudens met een inkomen boven € 34.678 maar onder of gelijk aan € 44.360; •4,6 % voor huishoudens met een inkomen boven € 44.360. 2015: De basishuurverhoging is gebaseerd op het inflatiecijfer van het voorafgaande jaar plus een opslag van 1,5%. ZVH heeft in 2015 een inkomensafhankelijke huurverhoging toegepast.
Raamovk en PA 2017: Woningcorporaties geven inhoud aan de Raamovereenkomst wat betreft het (tijdelijk)verlagen van de huur.	2016: Op verzoek van de gemeente Zaanstad hebben 12 gezinnen met een minimuminkomen en een relatief hoge sociale huur (boven de aftoppingsgrens) een lagere of geen huurverhoging gekregen.
Raamovk: Corporaties en gemeente zetten in op preventie en maatwerkoplossingen voor mensen met financiële problemen. De gemeente zet vanuit de armoedeopgave ook financiële middelen hiervoor in (maatwerkondersteuning ter beschikking van de Sociaal Wijkteams). Corporaties werken samen met de Sociaal Wijkteams aan vroegsignalering van mensen met problematische schulden, zodat grote huurschulden en huisuitzettingen worden voorkomen. PA 2018: Woningcorporaties leveren maatwerk om betaalbaarheids-problemen te voorkomen in overleg met de Sociale wijkteam. In sommige gevallen verlagen de corporaties de huur. PA 2018: Gemeente en corporaties onderzoeken samen of verdere afspraken nodig zijn over geregelde betaling gericht op het voorkomen van ontruiming door het inhouden van de huur op de uitkering bij mensen met betalingsachterstanden. De gemeente zet budgetbeheer voort.	2018: In samenwerking met de Sociale Wijkteams in Zaanstad zijn veel huurders die in de schulden/problemen zitten of dreigen te raken, vroegtijdig aangemeld (57 aanmeldingen, 6,2% minder dan in 2016). Door deze tijdige signalering wordt vaak voorkomen dat huurders verder in financiële problemen komen. Door de vroegtijdige signalering van problemen hebben we minder huisuitzettingen en voorkomen we veel ongemak en extra kosten voor onze huurders en voor ZVH. 2016: In samenwerking met de Sociale Wijkteams in Zaanstad zijn veel huurders – <i>64 aanmeldingen</i> - die in te hoge schulden zitten of dreigen te raken, vroegtijdig aangemeld. 2015: Zo'n 200 huurders hebben in 2015 geen huurverhoging gekregen. Het gaat om mensen met een laag inkomen die in een relatief dure woning wonen. ZVH heeft deze maatregel genomen omdat de betaalbaarheid van het wonen voor de laagste inkomens sterk onder druk stond.

PA 2018: Woningcorporaties en gemeente streven ernaar dat zowel op stadsniveau als op complexniveau een goede verhouding is tussen toewijzingen aan regulier woningzoekenden en kwetsbare woningzoekenden. Een gezond evenwicht in het kader van leefbaarheid is daarbij het uitgangspunt.	De <i>Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek</i> is inmiddels van toepassing op de wijken Poelenburg / Peldersveld. De leefbaarheid in deze wijk staat onder druk. Het doel van deze wet is om een positieve impuls te geven door woningen met voorrang toe te wijzen aan woningzoekenden met inkomen uit arbeid. De toewijzing is gebaseerd op vier voorrangscategorieën: arbeid bij een maatschappelijke organisatie, een commerciële organisatie, MBO3/HAVO-gepensioneerden en kandidaten die recht hebben op een uitkering. Een onderzoek door de politie maakt deel uit van de selectieprocedure. De gemeente Zaanstad geeft voor iedere eerste kandidaat wel/geen woonverklaring af.
PA 2018: De woningcorporaties zorgen dat de huurverhogings-voorstellen binnen de raamovereenkomst blijft vallen en stellen het jaarlijks, in overleg met hun eigen huurdersafvaardiging vast.	Bij de huurverhoging 2018 heeft ZVH de bewonersraad uitgebreid betrokken. Er zijn een groot aantal scenario's besproken, waaruit een shortlist naar voren kwam van drie varianten. De bewonersraad heeft een van deze huurverhogingsvoorstellen kunnen kiezen.
Raamovk en PA 2018: Corporaties monitoren jaarlijks het aantal ontruiming als gevolg van huurachterstanden.	In 2018 zijn door de rechtbank 23 vonnissen 'ontbinding huurovereenkomsten' uitgesproken op grond van huurbetalingsachterstand. Er waren 9 ontruiming. In 2017 zijn door de rechtbank 19 vonnissen 'ontbinding huurovereenkomsten' uitgesproken op grond van huurbetalingsachterstand (20% meer dan het jaar ervoor). Naar aanleiding van de vonnissen hebben 12 huurders alsnog de huurschuld betaald. Er waren 7 ontruiming waarvan 2 huurders zelf de sleutel van de woning inleverden. In 2016 zijn door de rechtbank 15 vonnissen 'ontbinding huurovereenkomsten' uitgesproken op grond van huurbetalingsachterstand (53% minder dan het jaar ervoor). Hiervan hebben 9 huurders de huurschuld betaald. Er waren 7 ontruiming waarvan 2 huurders zelf de sleutel van de woning inleverden. 5 keer werd de woning door de deurwaarder ontruimd. In 2015 waren 16 ontruiming als gevolg van huurachterstand, waarvan 7 huurders zelf de sleutel van de woning inleverden.
Beoordeling: 8,0	

Thema 3: Kwaliteit woningvoorraad

Opgaven	Prestaties																								
Raamovk: Corporaties werken in een continu proces aan verbetering van de kwaliteit van hun woningvoorraad. Zij garanderen daarbij, ieder op zijn eigen manier, een goed minimumniveau op het gebied van heel en veilig. De verbeteringen betreffen zowel kleiner, regulier onderhoud als ingrijpende renovaties.	De conditiemetingen van het bezit zijn conform de NEN 2767 opgepakt. Per jaar wordt circa een derde deel van het bezit de conditie gemeten, zodat in een cyclus van drie jaar het hele bezit wordt doorlopen. Dit is een continu proces. De gemiddelde score over alle woningen komt eind 2018 op 2,53 uit, op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 de hoogste score is. (2017: 2,63) Het onderhoudsbudget voor 2018 bedroeg 8,3 miljoen. De bestedingen zijn uitgekomen op € 10,0 miljoen door hogere uitgaven aan duurzaamheidsmaatregelen. Het onderhoudsbudget voor 2017 bedroeg 6,6 miljoen. De bestedingen zijn uitgekomen op 7,5 miljoen. De overschrijding is te verklaren door hogere uitgaven aan dagelijks onderhoud. In 2016 is € 1,7 miljoen besteed aan dagelijks onderhoud. Dit is op het niveau van de begroting. In 2016 zijn 373 woningen gemuteerd. Mutatieonderhoud bedroeg € 1,1 miljoen. Er is € 678.000,- besteed aan contractonderhoud. ZVH heeft voor 2016 € 3,2 miljoen besteed aan planmatig onderhoud. De vakman van de ZVH Klussenbus heeft in 2015 in totaal 1.495 reparatieopdrachten uitgevoerd. Het ZVH onderhoudsabonnement is in 2013 geïntroduceerd. Met dit abonnement kunnen huurders een aantal reparaties waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn, aan ZVH uitbesteden. Er zijn 1.985 onderhoudsabonnees. [2015]																								
Raamovk: Corporaties zetten in op verduurzaming van de woningvoorraad met het doel om hun woningvoorraad gemiddeld naar label B te brengen conform het landelijke Energieakkoord. De huidige programma's resulteren in een woningvoorraad met meer dan 50% label A of B in 2020 of 2021. PA 2018: Woningcorporaties monitoren jaarlijks de woningvoorraad naar labelniveau.	In 2019 brengt ZVH door renovatie 200 woningen naar label A. De gemiddelde energetische kwaliteit van de ZVH-woningen is in 2018 verbeterd t.o.v. 2017 door uitgevoerd planmatig onderhoud aangevuld met isolerende maatregelen op de Jasper/Heinsiusstraat en ook de nieuwe opname van ± 1.000 woningen, waarvan het energielabel was verlopen. Eind 2018 waren er 550 woningen minder binnen de voorraad met een E, F of G-label dan vorig jaar. Inmiddels heeft 51% van alle woningen een A, B, of C-label, in 2017 was dit aandeel nog maar 41%. <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2017</th></tr><tr><td>A</td><td>910</td><td>507</td></tr><tr><td>B</td><td>668</td><td>772</td></tr><tr><td>C</td><td>1027</td><td>893</td></tr><tr><td>D</td><td>1107</td><td>1190</td></tr><tr><td>E</td><td>523</td><td>737</td></tr><tr><td>F</td><td>257</td><td>444</td></tr><tr><td>G</td><td>527</td><td>676</td></tr></table>		2018	2017	A	910	507	B	668	772	C	1027	893	D	1107	1190	E	523	737	F	257	444	G	527	676
	2018	2017																							
A	910	507																							
B	668	772																							
C	1027	893																							
D	1107	1190																							
E	523	737																							
F	257	444																							
G	527	676																							

	 In 2018 heeft ZVH een flink aantal labelstappen gerealiseerd. Voor bijna een kwart van alle woningen zijn nieuwe energielabels afgegeven omdat deze verlopen zijn (geldigheidsduur van 10 jaar). Daarnaast renoveert ZVH drie wooncomplexen dat resulteert in een aanzienlijk beter label. 2016: ZVH streeft naar een woningvoorraad met gemiddeld energielabel B voor in 2020/2021. Door de renovatie van de E-flat zijn 72 woningen van label D t/m F naar label A opgetrokken. In 2015 had 63% van de woningvoorraad een label A, B, C of D.
PA 2017 en 2018: Voor een kwaliteitsverbetering van de woningvoorraad voeren woningcorporaties projectmatig onderhoud uit. Verduurzaming van het bezit vormt een belangrijk speerpunt van het kwaliteitsbeleid van woningcorporaties. Voor ZVH 154 woningen Indigostraat/wijk Hoornseveld.	In 2018 is de Indigoflat met 154 woningen opgeleverd, de eerste van de kleurenflats. De woningen zijn energiezuiniger (van label G naar A), comfortabeler en fraaier geworden. De woningen kregen een nieuwe voor- en achtergevel en een vernieuwde keuken, badkamer en toilet. Ook zijn de entrees en de buitenkant van de flat opgeknapt. In oktober 2018 zijn de werkzaamheden aan ook 154 woningen in de tweede kleurenflat gestart; de Vermiljoenflat. 2018: In Poelenburg zijn in de zogenaamde haakflat energiemaatregelen genomen. Met alle uitgevoerde isolatiewerkzaamheden draagt ZVH substantieel bij aan de verduurzaming van haar bezit en dus aan lagere woonlasten en CO2-reductie. In 2017 heeft ZVH een analyse laten maken van de energetische situatie van het totale woningbezit. Op basis van deze analyse is vervolgens in beeld gebracht welke stappen gezet moeten worden om tot 2050 te komen tot een CO2-neutrale woningvoorraad. Dit advies heeft ZVH in 2018 doorvertaald naar de onderhoudsplannen, werkprocessen en meerjarenbegroting.
Raamovk: Corporaties bevestigen hun bereidheid de mogelijkheid van een warmtenet mede te willen onderzoeken. Corporaties en gemeente vervolgen hun gesprek over de randvoorwaarden die corporaties hebben gegeven.	In 2016 is de businesscase verder uitgewerkt met een haalbaarheids- onderzoek van een warmtenet. Van ZVH komen de 4 Kleurenflats in aanmerking voor aansluiting op het warmtenet. In de uitvoering van de Kleurenflats per start bouw, kon warmtenet niet worden toegepast. Het flatgebouw is zodanig aangepast, dat het warmtenet op een eenvoudige wijze toegepast kan worden.

	Vanuit de eigen woningvoorraad wordt samen met collega-corporaties en gemeente onderzocht welke wijken in Zaanstad als eerste overgaan op een alternatief voor het gasnet.
PA 2017 en 2018: Bij projectmatig onderhoud worden daar waar mogelijk labelstappen gezet. Bij de volgende aantallen woningen vindt in 2017 een energie-labelsprong plaats. ZVH 154 woningen.	In 2018 is de renovatie van de Indigoflat (van label G naar A) afgerond. Begin 2017 is gestart met de grootscheepse verbetering van de 154 appartementen van deze Kleurenflat. De verbeteringen zijn nieuwe keukens, badkamers en toiletten. Alle kozijnen worden vervangen en er komt mechanische ventilatie. De geisers worden vervangen met eigen meters, zodat huurders meer grip krijgen op hun stookkosten.
PA 2018: Woningcorporaties stellen met de huurders-organisaties een agenda op voor hun aandeel in de energietransitie in Zaanstad. Uitgangspunt is de Routekaart van Aedes 'CO2 neutraal in 2050'.	Begin 2018 heeft ZVH een beleidskader opgesteld voor het verduurzamen van het bezit. Hiertoe heeft bureau Overmorgen een analyse gemaakt en advies uitgebracht over de duurzaamheidsaanpak van de woningvoorraad. Deze aanpak stippelt een grove route uit naar 2050, het jaar waarin we CO2 neutraal moeten zijn. Eind 2016 hield ZVH een open sessie met Bewonersraad en ZVH-medewerkers, waarin is gesproken over het extra budget dat ZVH in de meerjarenbegroting voor energiemaatregelen heeft gereserveerd. Samen met de Bewonersraad is nagedacht over monitoring en aanpak van de complexen die in aanmerking komen voor energielabelverbetering.
Beoordeling: 7,0	

Thema 4: Wijkontwikkeling

Opgaven	Prestaties
Raamovk: In de kwaliteitsslag die voor partijen voor ogen hebben met de bestaande woningvoorraad en de wijken wordt op een integrale manier gekeken naar de wijk. Partijen werken samen aan een nieuwe manier van wijkontwikkeling, als een open, continu en uitnodigend proces van samenwerken en afstemmen van doelen, geldstromen, plannen en ambities.	Sinds 1 juli 2018 is op initiatief van de gemeente Zaanstad een nieuwe wet (in de volksmond 'Rotterdamwet' van kracht rondom de toewijzing van (sociale) huurwoningen in de wijken Poelenburg / Peldersveld. De leefbaarheid in deze wijk staat onder druk. Het doel van deze wet is om een positieve impuls te geven door woningen met voorrang toe te wijzen aan woningzoekenden met inkomen uit arbeid. Een onderzoek door de politie maakt deel uit van de selectieprocedure. De gemeente Zaanstad geeft voor iedere eerste kandidaat wel of geen woonverklaring af.
Raamovk, PA 2017 en 2018: Woningcorporaties geven in 2017 maximaal een bedrag van €126,50 per DAEB-woning uit aan activiteiten, waaronder fraude, op het gebied van leefbaarheid. Het bedrag betreft directe out-of pocket kosten en direct toegerekende personeelskosten.	In 2018 zijn in het kader van project WoonWijs 20 nieuwe adressen gemeld waar mogelijk sprake is van woonfraude. Er is 1 rechtszaak gestart in verband met onderhuur, uiteindelijk hebben deze bewoners de woning verlaten, voordat de zitting van de bodemprocedure plaatsvond. Eén rechtszaak is gestart in verband met vakantieverhuur via AirBnB, deze zaak is door ZVH gewonnen en deze huurder heeft de woning moeten verlaten. 2016: Bij 10 huurders waarbij ZVH de situatie heeft onderzocht, hebben hun huurcontract opgezegd. Er zijn 2 rechtszaken gestart, hiervan van is een zaak door ZVH is gewonnen..
PA 2017: De corporaties houden in 2017 bij hoeveel huisuitzettingen er plaatsvinden als gevolg van overlast.	In 2017 is een overlastzaak voor de rechter gebracht, die ZVH in het gelijk heeft gesteld, waardoor één woning is ontruimd. De meeste meldingen gaan over geluidsoverlast. Dit jaar zijn er ook veel vloercontroles gedaan. Opvallend is, dat er in toenemende mate overlast is van verwarde personen. In 2016 is geen enkele overlastzaak voor de rechter gebracht.
PA 2018: Corporaties werken samen met sociaal wijkteams in de aanpak van overlast en de zorg voor sociaal zwakkeren.	In 2018 kwamen bij ZVH 246 meldingen van overlast of ernstige zorg binnen. Hieruit zijn 128 dossiers gevormd. In 2017 kwamen bij ZVH 178 meldingen van overlast binnen. In 2016 kwamen bij ZVH 178 meldingen van overlast binnen. Dit is een stijging van 37% ten opzichte van 2015 (130). In 2016 was het derde jaar dat Buurtbemiddeling is ondergebracht bij Stichting Beter Buren. ZVH betaalde in 2016 € 17.877,- als bijdrage aan het project. In 2015 kwamen bij ZVH 130 meldingen van overlast binnen. Dit is een daling van 20% ten opzichte van 2014 door de ingezette kanaalsturing. Huurders kunnen

	schriftelijk of digitaal melding maken van overlast. 2015: Het aantal aanmeldingen Voor buurtbemiddeling van ZVH-huurders is met 39 nagenoeg gelijk gebleven ten opzichte van 2014 (41). Hiervan heeft ZVH 11 aanmeldingen gedaan. De meeste ZVH-huurders hebben zelf Beter Buren benaderd.
Convenant inzake integrale aanpak van hennepkwekerijen in Zaanstreek-Waterland	In 2018 heeft de politie in 7 woningen een hennepkwekerij ontmanteld. Vijf huurders hebben de huur na aanschrijven zelf opgezegd en voor 2 huurders zijn wij een rechtszaak gestart. ZVH is bij beide zaken in het gelijk gesteld. In 2017 heeft de politie in zes woningen een hennepkwekerij ontmanteld. ZVH hanteert een 'zero-tolerance' beleid, dat wil zeggen dat het huurcontract zo snel mogelijk zal worden beëindigd na een ontmanteling. Drie huurders hebben de huur na aanschrijven zelf opgezegd en voor drie huurders is een rechtszaak gestart. ZVH is bij alle drie in het gelijk gesteld. In 2016 heeft de politie in één ZVH-woning een hennepkwekerij ontmanteld en in één woning een hennepkwekerij in aanbouw. Een daling ten opzichte van 2015, toen werden in 4 woningen en in 1 berging een hennepkwekerij aangetroffen. Eén woning is het afgelopen jaar ontruimd vanwege hennepsteelt.
Beoordeling: 7,0	

Thema 5: Langer zelfstandig wonen en urgenten

Opgaven	Prestaties
Raamovk: Corporaties zijn wettelijk verplicht te zorgen voor huisvesting van urgente doelgroepen, zoals verblijfsgerechtigden, urgentie vanwege mantelzorg en urgentie voor mensen die uitstromen uit blijf-van-mijn-lijf instellingen.	2017: Een stichting voor begeleiding en opvang huurt van ZVH een pand ten behoeve van tijdelijke huisvesting met begeleiding. Daarnaast heeft ZVH meerdere lokaties zoals het tienermoederhuis en lokaties voor autistische jongeren, cliënten Leviaan etc.
Raamovk: Voor de regionale en lokale urgentiegronden gaat het onder andere om sociaal-medische urgentie en mensen die uitstromen uit een instelling. PA 2017: Woningcorporaties huisvesten urgente groepen. Zij monitoren over 2016 het aandeel van de verhuur aan urgente doelgroepen die met voorrang een woning krijgen in de totale verhuur van sociale huurwoningen. Hierin wordt ook de verhuur aan vergunninghouders meegenomen. In de huisvestingsverordening zijn percentages opgenomen voor regionale urgenties (max 25%) en lokale voorrang (max 25%).	In 2018 heeft ZVH 40 woningen (13%) toegewezen aan regionale urgenties en 49 woningen (16%) aan lokale voorrang. 23 woningen (7%) van de ZVH-woningen zijn verloot. Eigen bemiddelingen waren 12 woningen (4%), 5% is maximaal toegestaan. 2017: In de huisvestingsverordening zijn percentages opgenomen voor regionale urgenties (max 25%) en lokale voorrang (max 25%). In 2017 heeft ZVH 36 woningen (13%) toegewezen aan regionale urgenties en 53 woningen (20%) aan lokale voorrang. 28 woningen (10%) van de ZVH-woningen zijn verloot (streven is om 15% te verloten). Eigen bemiddelingen was 8 woningen (3%), 5% is maximaal toegestaan. 2016: In 2016 heeft ZVH 13 woningen (5%) toegewezen aan regionale urgenties en 48 woningen (22%) aan lokale voorrang. 18 woningen (8%) van de ZVH-woningen zijn verloot (streven is om 15% te verloten). Eigen bemiddelingen was 5 woningen (2%) (5% is maximaal toegestaan).
PA 2017 en 2018: Collectieve aanpassingen aan woningcomplexen en deze geschikt maken voor senioren. Daarbij gaat het niet alleen om fysieke toegankelijkheid (voor mensen met een mobiliteitsbeperking zoals bijvoorbeeld senioren) maar ook om sociale aspecten zoals veiligheid en contact. Criteria bij collectieve aanpassingen aan complexen zijn levensloopbestendigheid, flexibiliteit, en het zoeken	De kleurenflat Indigoflat met 154 woningen is in 2018 opgeleverd. Naast het feit dat de woningen energiezuiniger, comfortabeler en mooier zijn geworden, zijn de woningen toegankelijker door de nieuwe algemene entrees. Ook de entree van de woning is gebruiksvriendelijker geworden. Voor rollators en rolstoelen. Voorts zijn opstelplaatsen gemaakt voor de scootmobiel. In het hele traject is er veel overleg geweest met de bewonerscommissie en met de bewoners door middel van huisbezoeken en gesprekken.

naar nieuwe woonvormen die aansluiten bij de diversiteit in behoeften. Aantal woningen voor ZVH bedraagt 154.	
PA 2017: Woningcorporaties en sociale wijkteams werken samen bij het signaleren en tegengaan van eenzaamheid.	ZVH heeft in 2017 36 zorgmeldingen gemaakt, waarvan 14 al eerder door ons bij zorg- instanties gemeld waren. In 2016 waren dit 32 zorgmeldingen, waarvan 12 al eerder waren gemeld. 2016: Naast de aanpak van overlast worden met regelmaat 'achter de voordeur' zorgwekkende situatiesesignaleerd. Het gaat dan bijvoorbeeld om vervuiling, psychische problemen, eenzaamheid en huiselijk geweld. Er zijn 32 zorgmeldingen gemaakt, waarvan 12 al eerder door ZVH bij zorginstanties gemeld waren.
Beoordeling: 7,0	

Raamovk | Raamovereenkomst 2016-2020 | Samenwerkingsafspraken gemeente Zaanstad, corporaties en huurdersorganisaties

PA 2017 | Prestatieafspraken 2017 gemeente Zaanstad, corporaties en huurdersorganisaties

PA 2018 | Prestatieafspraken 2018 gemeente Zaanstad, corporaties en huurdersorganisaties

OP | Ondernemingsplan

Bijlage 2: Positionpaper

Onze missie – fatsoenlijke huisvesting voor mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu en in de toekomst– staat nog steeds volledig overeind en geeft dagelijks richting aan ons handelen

Vanuit onze visie geven wij onze huurders zoveel mogelijk zeggenschap. Zo geven zij het gewenste huurbeleid aan en bij renovaties zitten zij – met ons – aan het stuur. Inmiddels waarderen zij ons werk bij renovaties met gemiddeld een 8.



Wij voorkomen dat onze huurders in de problemen komen door huisuitzettingen te voorkomen en individuele schulden optimaal te beperken. Ontstaan er toch betalingsproblemen dan bieden wij de helpende hand snel te schakelen met het sociaal wijkteam. Huisuitzettingen beperken we tot het minimum, want in feite is nooit iemand daarmee geholpen. Juist ook deze mensen, waar vaak meer problemen samen komen, behoren tot de kern van onze doelgroep.



Daarmee geven we ook handen en voeten aan betaalbaarheid, ons belangrijkste speerpunt. Ook hebben we deze periode een beperkte huurverhoging doorgevoerd.

Wij vertrouwen onze huurders en hechten veel waarde aan hun mening en oordeel. Daarom vragen wij hen voortdurend feedback. Ons gemiddeld klantcijfer voor de kwaliteit van onze dienstverlening is inmiddels een 8 en daar zijn we heel trots op. Deze feedback gebruiken we om onze dienstverlening te verbeteren.

Bewonersorganisaties, vrijwilligers die zich onbaatzuchtig inzetten, krijgen onze bijzondere aandacht. We gaan bij hen op bezoek en beantwoorden hun vragen onmiddellijk. We zijn trots op onze nieuwe bewonersraad en waarderen hun constructief-kritische inbreng.

De RvC is zeer betrokken. Door het organiseren van meerdere kennissessies, werkbezoeken, etc. is de betrokkenheid bij onze huurders en bij onze organisatie verder vergroot. Zij wil een 'engaged board' zijn; de RvC denkt mee, stelt kritische vragen en laat een actieve interesse zien in onze werkwijze, ambities en resultaten.



Onze medewerkers zijn samen met de huurders en co-makers verantwoordelijk voor ons succes. We nemen ze allen heel serieus en geven ze veel zelfstandige verantwoordelijkheid, binnen samen opgestelde kaders. Zo krijgen ze ruimte voor maatwerk in de praktijk want de ene huurder is de andere niet. Integriteit staat bij ons hoog in het vaandel en we voeren hierover met iedereen de dialoog.





Onze Ondernemingsraad is betrokken en trekker geweest in het veranderproces van de organisatie waarbij we de organisatiemodel op zijn kop hebben gezet; de klant bovenaan en direct daaronder onze medewerkers die het meeste klantcontact hebben. Dit om het samen sturen te benadrukken.

Verduurzaming, vooral waar het gaat om beperking van de woonlasten van onze huurders, pakken we voortvarend aan. We verrichten werkzaamheden tijdens mutatie, planmatig onderhoud en renovaties die aantoonbaar bijdragen aan meer comfort en energiebesparing en daarmee betaalbaarheid. Het hiervoor gemaakte plan tot 2030 is in uitvoering.



We hebben ambitie en treffen voorbereidingen voor de bouw van 400 sociale huurwoningen extra in de komende periode. Financieel zijn we gezond. We hebben in de periode 2015-2018 veel bezuinigd of zijn spaarzaam gebleven en hebben leningen ter waarde van € 80 miljoen afgelost. Daardoor zijn we klaar voor de toekomst.



In de stad kunnen we onze doelen alleen realiseren in nauwe samenwerking met onze natuurlijke samenwerkingspartners: gemeente, zorginstellingen en collega-woningcorporaties. De samenwerking met de gemeente en haar nieuwe college kan beter. Natuurlijk werken we



aan te brengen.

met prestatieafspraken en die zijn we de afgelopen periode ook nagekomen. Maar nieuwe, grotere ambities als het gaat om nieuwbouw en verduurzaming, vragen meer regie en commitment van de gemeente dan in het verleden. En hierbij gaat het zo nu en dan mis. Zo is het intensieve traject om te komen tot een warmtenet mislukt. Prioriteiten worden nog te vaak zonder ons gesteld. We werken nauw samen met de andere corporaties en de gemeente om hierin verbeteringen

ZVH is een eigentijdse corporatie die zich al 106 jaar thuis voelt in de Zaanstreek. Onze schaal en omvang maakt dat we flexibel zijn en snel kunnen schakelen als de huurder of onze omgeving daarom vraagt. Onze medewerkers werken graag bij ZVH omdat eigenaarschap en verantwoordelijkheid laag in de organisatie zijn neergelegd.



Dit is wat bekwame vakmensen graag zien: veel ruimte binnen heldere kaders, om hun werk te doen: zorg dragen voor fatsoenlijke huisvesting van de laagste inkomens in de Zaanstreek. Nu en in de toekomst. Wij nodigen u graag uit om dit met ons samen te doen.

Bijlage 3: Geïnterviewde en geënquêteerde belanghebbenden

Directeur-bestuurder

Frank van Dooren

Raad van Commissarissen

Judith van der Bijl, voorzitter

Daan Klaase

John Pannekeet

BestuurAdviesTeam

Ilse Kuik

Roëlle Lanser

Linda Rijper

Ondernemingsraad

Charl Hollander

Jos Konijn

Personeelsvertegenwoordiging

Immie Visser, team Verhuur

Gemeente Zaanstad

Songül Mutluer, wethouder

Annius Hoornstra, concerndirecteur

Jannie Komduur, beleidsmedewerker

Huurdersvertegenwoordiging

Ingrid Redeker-Berendsen, secretaris

EricHazeleger

Collega-corporaties

Hester van Buren, Rochdale

john van Nimwegen, WormerWonen

Jurgen de Ruiter, Parteon

Zorg- en welzijnsinstellingen

Camiel Kuiper, Leviaan

Henk Steen, Odion

Laura Terback, Sociaal Wijkteam

Bijlage 4: Bronnenlijst

Algemeen

- Positionpaper

Presteren naar opgaven en ambities

- Ondernemingsplannen 2015-2019 en 2019-2023
- Jaarplannen en begrotingen
- Strategische visie
- Bod van de corporatie aan de gemeente Zaanstad
- Raamovereenkomst
- Prestatieafspraken met de gemeente Zaanstad 2017, 2018 en 2019
- Monitors / rapportages over de resultaten van de prestatieafspraken
- Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)
- Woonvisies van gemeente Zaanstad en actualisaties
- Uitvoeringsagenda
- Jaarverslagen 2015 2016 2017 en 2018 met volkshuisvestingsverslagen
- Beleidsnotities over specifieke onderwerpen (wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid)
- Documenten met en over eigen doelstellingen (betaalbaarheid en verkoop)
- Strategisch voorraadbeleid/portefeuillestrategie
- Portefeuilleplan
- Verkoopbeleid bezit
- Eigen woningmarktgegevens en woningmarktanalyses van het werkgebied
- Relevante lokale, regionale en landelijke convenante
- Reglement inzake het slopen en treffen van ingrijpende voorzieningen woongelegenheden
- Corporatiebenchmarkcentrum: indicatoren en overzichten

Presteren volgens belanghebbenden

- Diverse zienswijzen van gemeente en huurdersorganisaties
- Verslagen bestuurlijk overleg gemeente Zaanstad
- Verslagen van overleg met de gemeente en corporaties
- Klanttevredenheidsonderzoeken 2015, 2016, 2017 en 2018
- Verslagen van overleg met de Stichting Bewonersbelangen ZVH
- Onderzoeken (klant)tevredenheidmetingen USP en Inceptive
- Verslagen Woondialoog
- Zienswijzen collega-corporaties

Presteren naar vermogen

- De oordeelsbrieven van Autoriteit woningcorporaties
- Aw Governance-inpecties
- Corporatiebenchmarkcentrum: overzicht kengetallen en verloop daarin

- WSW: cijfermatig perspectief en de uitslagbrief jaarrekeningen en jaarverslag
- Jaarrekeningen 2015, 2016, 2017 en 2018 en jaarverslag
- (Meerjaren)begrotingen en financiële meerjarenramingen
- Tussentijdse rapportages KPI
- Tertiaalrapportages
- Stand van zaken Indigo
- Kasstroomberekeningen en bedrijfswaardeberekeningen
- Managementdocumenten m.b.t. financiële risico's en scenario's en visie op vermogensinzet
- Van accountant; managementletters, verslagen en brieven
- Managementletters
- Risicoanalyse zorgvastgeod
- Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency
- Documenten over wijziging van de interne organisatie en efficiency
- Treasurystatuut
- Treasuryjaarplan

Governance

- Documenten over alle opgaven
- Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties
- Documenten over toezicht, inclusief agenda
- Notulen vergaderingen raad van commissarissen
- Vergaderplanning
- Themasesies
- Verslagen Auditcommissie
- Prestatieafspraken met bestuurder
- Actiepunten RvC
- Aedes benchmark resultaten
- Documenten met betrekking tot het profiel van de rvc, statuten, reglementen
- Zelfevaluaties
- Toepassing Governancecode (VTW Checklist)

Bijlage 5: Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen



ir. H.P.M. (Leny) Braks-Langenkamp

Na haar studie Technische Bedrijfskunde aan de TUE is Leny Braks haar loopbaan begonnen bij PTT Post BV. Ze heeft daar functies vervuld in het lijnmanagement en bij new business development. In 2000 heeft Leny de overstap gemaakt naar het maatschappelijk veld. Ze heeft zeven jaar bij een woningcorporatie in Breda gewerkt, als manager Wonen en procesmanager herstructurering. Sinds 2008 werkt zij als zelfstandig interimmanager en adviseur. Ze heeft de afgelopen 10 jaar diverse opdrachten uitgevoerd voor gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen in onderwijs en welzijn. De gemeente Tilburg en welzijnsinstelling ContourdeTwern hebben haar meerdere keren ingezet. Kenmerkend voor haar interim-opdrachten is dat het gaat om (samenwerkingsverbanden van) organisaties waar medewerkers zich in een transitie begeven. Die transitie kan extern of intern zijn geïnitieerd. De rol van Leny is om mensen een nieuw perspectief te bieden en ze daarin op weg te helpen. Daarnaast is Leny Braks werkzaam als toezichthouder/commissaris bij twee woningcorporaties en als visitator.

Met haar bedrijfskundige achtergrond en analytisch vermogen is zij in staat snel complexe situaties te doorgronden en te vertalen naar concrete oplossingsrichtingen. Door de brede range aan opdrachten is zij in staat zich goed te verplaatsen in de perspectieven van de diverse stakeholders. Van nature brengt zij graag verbindingen tot stand tussen mensen en tussen organisaties. Kenmerkende eigenschappen zijn: analytisch, gedreven, enthousiasmerend, samenbindend, coachende managementstijl, integrale aanpak, resultaatgericht.



ir. drs. J.G.M (Joke) Bults

Joke Bults werkt als zelfstandig interimmanager en adviseur voor woningcorporaties, zorg en overheid, met haar achtergrondkennis Bouwkunde (TUE) en Organisationspsychologie (UU). Zij heeft ruime ervaring op het gebied van Vastgoed, Bedrijfsvoering, Organisatieveranderingen en Wonen. Joke werkt als projectleider bij het innovatiecentrum Pioneering en is LEAN-adviseur bij Accent Organisatieadvies. De afgelopen jaren heeft zij diverse verandertrajecten bij woningcorporaties begeleid. Daarvoor was zij eindverantwoordelijk voor Vastgoed, Financiën en Stafdiensten bij de landelijke woningcorporatie De Woonplaats in Enschede.

Door haar werkervaring binnen de corporatiesector en de commerciële dienstverlening kan Joke bij visitaties snel tot de kern komen en schakelen tussen interne en externe belangen en ambities. Als visitator wil Joke een eerlijk en realistisch beeld van de woningcorporatie geven en de eventuele verbeterpunten helder maken. Met de visitaties wil zij bereiken dat woningcorporaties nog meer inzicht krijgen in hun functioneren en gemotiveerd worden om zich steeds verder te verbeteren en succesvol te worden.



mr. L.J.M.G. (Leon) Hulsebosch MRE

Léon Hulsebosch studeerde Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij heeft daarna jarenlange ervaring opgedaan met onroerendgoedbeleggingen, zoals huurwoningen en commercieel vastgoed bij het Vastgoed Investment Centre van Aegon Nederland. Na zijn postdoctorale opleiding vastgoedkunde (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam 'Amsterdam School of Real Estate' (1991) werd hij lid van het Management Team van Fortis Vastgoed Beleggingen, verantwoordelijk voor de verwerving van beleggingsvastgoed, waaronder veel huurwoningbouwprojecten, voor institutionele en particuliere beleggers.

Uitgebreide ervaring heeft hij in de initiëring en (mede)projectontwikkeling en realisatie van zowel woningbouwprojecten als commercieel vastgoed en het voor beleggers beheersen en managen van de daaraan verbonden risico's.

Hij is medeoprichter en lid van de Coöperatieve Vereniging Procorp te Zeist, die zich uitsluitend richt op het uitvoeren van maatschappelijke visitaties bij woningcorporaties.

Tevens trad hij op als secretaris van diverse visitatiecommissies.

Onafhankelijkheidsverklaring Coöperatieve vereniging Procorp U.A.

Plaats: Utrecht

Datum: 27 februari 2019

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. verklaart hierbij dat de visitatie van

Stichting Zaandams Volkshuisvesting

in 2019 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de twee jaren voorafgaand aan de visitatie heeft Coöperatieve vereniging Procorp U.A. een enkele zakelijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie zal Coöperatieve vereniging Procorp U.A. geen zakelijke relatie met de corporatie hebben.

Namens Coöperatieve vereniging Procorp U.A.



drs. G.B.J. van Onna MRE

*Coöperatieve vereniging Procorp U.A. • Middenwetering 1 • 3543 AR Utrecht
E info@pro-corp.nl • www.pro-corp.nl*

Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Plaats: Utrecht

Datum: 27 februari 2019

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

Stichting Zaandams Volkshuisvesting

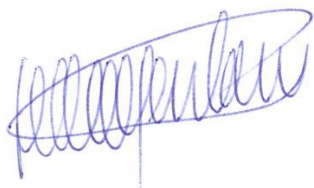
verklaren hierbij dat de maatschappelijke visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

De leden van de visitatiecommissie hebben geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaren voorafgaand aan de visitatie hebben de leden geen enkele zakelijke dan wel persoonlijke relatie met de betreffende corporatie gehad.

In de komende twee jaren na afloop van de visitatie de leden geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij de corporatie.

Voorzitter van de visitatiecommissie



ir. H.P.M. Braks-Langenkamp



ir. drs J.G.M. Bults

Secretaris van de visitatiecommissie



mr. L.J.M.G. Hulsebosch MRE

Coöperatieve vereniging Procorp U.A. • Middenwetering 1 • 3543 AR Utrecht