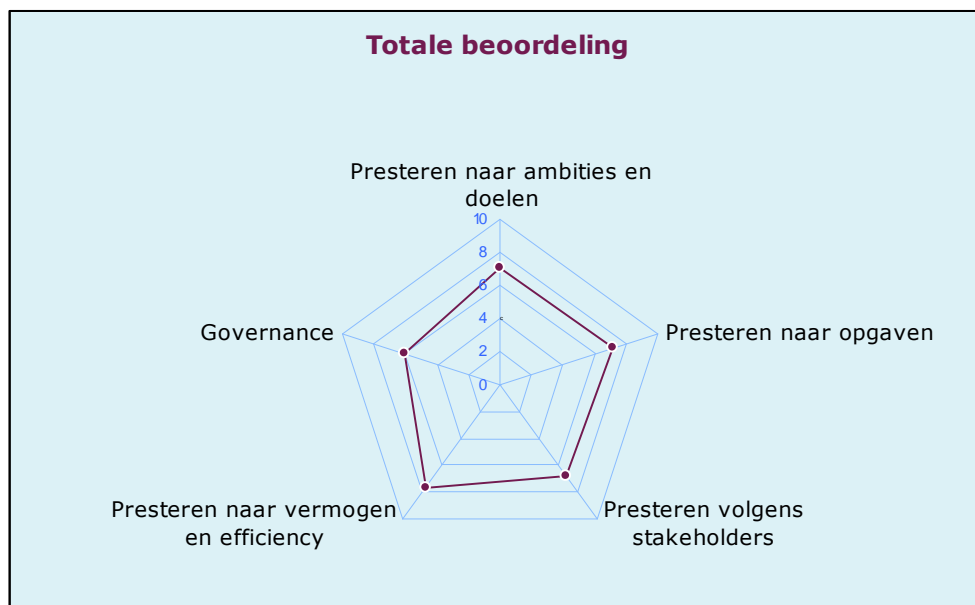


## Samenvatting en recensie

### Samenvatting

In november 2010 heeft Stichting Zaandams Volkshuisvesting (hierna te noemen ZVH) te Zaandam opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 3.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Auditraad, 25 februari 2008) en vond plaats tussen november 2010 waarin de startbijeenkomst plaatsvond en juni 2011 waarin de definitieve versie van het eindrapport is opgeleverd. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op en 21 en 22 maart 2011.

**ZVH wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7,0.**



totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar ambities en doelen	7
Presteren naar opgaven	7
Presteren volgens belanghebbenden	7
Presteren naar vermogen en efficiency	8
Governance	6
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Op basis van de informatie die ze schriftelijk en in de gesprekken heeft verzameld heeft de visitatiecommissie een oordeel gevormd over de prestaties van ZVH. Hierbij is naar voren gekomen dat een verschil bestaat tussen de prestaties van de corporatie in de periode voor 2008 en deze vanaf 2008. Dit onderscheid heeft de commissie naar rato meegenomen in

haar beoordeling<sup>1</sup>. In voorgaande tabel worden de totaalscores per prestatieveld weergegeven. Op de onderdelen Presteren naar ambities en doelen, Presteren naar opgaven, en Presteren volgens belanghebbenden scoort ZVH een 7,0 (ruim voldoende). Op het onderdeel Presteren naar vermogen en efficiency presteert de corporatie naar mening van de commissie goed en scoort daarmee een 8,0. Op het onderdeel Governance scoort zij een 6,0 (voldoende). De gemiddelde score komt daarmee op een 7,0 (ruim voldoende).

Tijdens de visitatie zijn alle prestaties van de corporatie via verschillende invalshoeken beoordeeld. In deze samenvatting presenteren wij de prestatievelden in samenhang tot elkaar. In de navolgende hoofdstukken wordt dieper ingegaan op de afzonderlijke onderdelen.

### ***Presteren naar ambities en doelen***

Gedurende de onderzoeksperiode (2007-2011) heeft ZVH gewerkt vanuit verschillende doelen en ambities. In 2007 werd het toenmalige ondernemingsplan gevolgd, waarbij het beleid geënt was op schaalvergroting op alle vlakken (werkgebied, organisatie, portefeuille, dienstverlening). Eind 2007 werd duidelijk dat de corporatie onvoldoende financiële spankracht had. In 2008 werd daarom besloten een nieuwe koers te bepalen. Deze is in nauw overleg met medewerkers en belanghouders vorm gegeven. De omslag van schaalvergroting en uitbreiding van activiteiten naar een meer sobere organisatie werd ingezet. Een herstelplan werd opgesteld en is in de navolgende jaren leidend geweest voor de prestaties van ZVH.

Gemiddeld heeft ZVH naar mening van de commissie op het onderdeel Presteren naar ambities en doelen ruim voldoende gepresteerd. Gemiddeld scoort de corporatie dan ook een 7,0 op dit prestatieveld.

### ***Presteren naar opgaven***

De commissie stelt vast dat ZVH door de woonvisie en prestatieafspraken met de gemeente Zaanstad ruim voldoende zicht heeft op de opgaven op de verschillende prestatievelden in het werkgebied. Deze opgaven betreffen niet alleen de benodigde bouwproductie en herstructureringsopgave, maar ook wonen en zorg en duurzaamheid.

Vooraf op de onderdelen *bouwproductie*, *stedelijke vernieuwing* en *bijzondere doelgroepen* heeft de corporatie zich actief ingespannen met een zichtbaar resultaat. Waar het aankomt op *leefbaarheid* constateert de commissie dat ZVH minder vooruitstrevend is. Gemiddeld waardeert de commissie de prestaties van ZVH op dit onderdeel met een 7,0.

---

<sup>1</sup> De onderzoeksperiode betreft vier jaar (2007-2011). Om tot een correcte totaalbeoordeling te komen heeft de commissie het gewogen gemiddelde genomen van haar beoordeling/score over het eerste jaar (2007) en deze over de overige drie jaren (2008-2011).

### ***Presteren volgens belanghebbenden***

Over het algemeen zijn de belanghebbenden van ZVH tevreden met de huidige organisatie. Dit staat in schril contrast met hun mening over de corporatie zoals deze functioneerde voor 2008. Vanaf 2008 zien belanghebbenden een duidelijke kentering in het beleid van de corporatie. Hiermee neemt de waardering van belanghebbenden voor de prestaties van de corporatie toe. De scores op de verschillende onderdelen variëren tussen voldoende en goed. Vooral de inzet van de corporatie op het onderdeel bouwproductie wordt door belanghebbenden goed beoordeeld. Zeker gezien het feit dat ZVH een belangrijke speler is binnen haar werkgebied, is het van groot belang dat belanghouders goed vertrouwen hebben in de samenwerking en de prestaties van de corporatie ook richting toekomst. De commissie vat het oordeel van de belanghouders samen tot gemiddeld een 7,0.

### ***Presteren naar vermogen en efficiency***

Zoals in het voorgaande reeds gesteld heeft ZVH op financieel gebied een aantal moeilijke jaren achter de rug. Zij heeft veel aandacht besteed aan haar financiële positie en de verbetering daarvan. Ook heeft zij verschillende belanghouders (gemeente, huurdersbelangenvereniging) goed op de hoogte gehouden van haar situatie. Inmiddels heeft ZVH goed inzicht in haar situatie en de (on)mogelijkheden op het gebied van (bouw)projecten. Verder heeft de corporatie de afgelopen jaren haar organisatie efficiënter ingericht en haar risicomanagement aanmerkelijk verbeterd. Ook richting 2014 zal ZVH aan deze beide zaken veel aandacht blijven besteden. Het Presteren naar vermogen en efficiency wordt door de commissie dan ook goed gewaardeerd met een 8,0.

### ***Governance***

In het begin van de onderzoeksperiode was het toezicht onder de maat. Vanaf 2008 heeft ZVH veel aandacht besteed aan interne processen en governancestructuur. Hiermee heeft de corporatie een goede basis gelegd voor de toekomst en voldoet zij inmiddels formeel aan de eisen. Wel stelt de commissie vast dat op onderdelen nog verbeteringen aan te brengen zijn. Zo ontbreekt een helder toetsingskader<sup>2</sup> en kunnen voorgenomen doelen nog SMART<sup>3</sup>, dus controleerbaar, worden geformuleerd. Ook de *maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding* waren tot 2008 over het algemeen beneden de maat. Sinds die tijd is de corporatie transparanter, betrouwbaarder en staat zij open voor commentaar van belanghebbenden. Alle onderdelen binnen dit prestatieveld scoren een 6,0 (voldoende).

---

<sup>2</sup> In een toetsingskader zijn criteria vastgesteld aan de hand waarvan beleidskeuzes en prestaties beoordeeld kunnen worden.

<sup>3</sup> SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

## Recensie

ZVH is een rolbewuste organisatie die sterk vanuit een lokale en regionale betrokkenheid denkt en handelt. Waar de corporatie voorheen ambitieus was in haar plannen, is zij momenteel door haar financiële situatie gedwongen tot een minder vooruitstrevende visie. Dit heeft tevens geresulteerd in een smallere oriëntatie op de opgaven binnen haar werkgebied. De corporatie staat wel open voor bredere vraagstukken, maar richt zich wat haar bijdrage betreft primair op vastgoed gerelateerde activiteiten. Sinds 2008 legt ZVH in haar beleidsambities voornamelijk de focus op het verzorgen van voldoende betaalbare woningen voor haar doelgroep. Daarbij is de corporatie realistisch over wat kan.

Over het algemeen stelt de corporatie zich pro-actief op. Anders ligt dat op het gebied van leefbaarheid. Hier neemt ZVH een reactieve houding aan en wacht op een expliciete vraag van huurders en/of andere belanghebbenden.

De corporatie stelt zich initiatiefrijke op. In de eerste helft van de onderzoeksperiode heeft zij menig project geïnitieerd. In de tweede helft beweegt zij zich binnen de mogelijkheden die de financiële kaders bieden. Ook daarbij blijkt ZVH initiatiefrijke. De corporatie heeft een eigen manier gevonden om op een creatieve wijze een bezuinigingsstrategie in te voeren. Tegelijkertijd zijn daar waar nodig extra budgetten in gezet. Verder onderzoekt en test ZVH nieuwe wegen om de klant centraal te stellen en doet dit ook in overleg met haar klanten.

Door de slechte financiële situatie werd ZVH in 2008 gedwongen tot rigoureuze maatregelen. Deze zijn opgenomen in het herstelplan. Door deze en overige genomen maatregelen om de financiën weer op orde te brengen, vaart de corporatie inmiddels weer een solide financiële koers. Hierbij kan zij worden gekenmerkt als kostenbewust en doelmatig.

Vier jaar geleden was de corporatie onvoldoende transparant. Gedurende de onderzoeksperiode is ZVH zich transparanter gaan opstellen en staat de corporatie in toenemende mate open staat voor verbeterpunten en overleg met belanghebbenden. Als voorbeelden hiervan kunnen de actieve benadering van bewoners middels de complexenrondgang 2010 'koffie met koekjes' en de actieve benadering van de bewonersraad worden vermeld. Daarnaast is een transitie ingezet van autonoom beslissingen nemen (zonder inbreng van andere belanghebbenden te vragen), naar meer interactief beslissingen nemen. Waar de corporatie voorheen beslissingen nam en belanghebbenden hier achteraf over informeerde, neemt zij haar belanghebbenden nu meer mee in het beslisproces. Deze veranderde houding en het creëren van interactie is belangrijk en wordt door de verschillende belanghebbenden binnen het werkgebied ook gewaardeerd.

De commissie stelt vast dat ZVH een moeilijke periode achter de rug heeft en onderkent dat zij daardoor genooddaakt was haar aandacht sterk te richten op haar financiële situatie en interne organisatie. De commissie is positief over de aandacht die de corporatie hieraan besteed heeft en de snelheid waarmee veranderingen zijn ingezet. Inmiddels herkent de commissie de resultaten middels de herstelde financiële continuïteit, het ontstaan van een stabiele organisatie en de rol van ZVH als een betrouwbare partner in de stad.