

“Scherp aan de wind”

Ondernemingsplan ZVH 2019-2023

Woningcorporatie ZVH is toe aan een nieuw ondernemingsplan. Het vorige plan 2015-2019 is jaarlijks geactualiseerd en vooral aangepast aan de eisen die de wetgever stelt. Het was gericht op herstel van de financiële positie van ZVH en inmiddels kunnen we constateren dat dit doel volledig bereikt is. We hebben weer de middelen en de ambitie om te groeien en willen dit doen omdat de bewoners en de stad hierom vragen.

Ter voorbereiding van het nieuwe Ondernemingsplan 2019-2023 heeft ZVH een nieuwe koers vastgesteld. Die is goedgekeurd door onze RvT in december 2017. De koers laat zien dat ZVH betaalbaarheid, verduurzaming, nieuwbouw en gebiedsontwikkeling belangrijk vindt. ZVH wil ook in de toekomst 20% van de sociale voorraad in de Zaanstreek accommoderen.

Het nieuwe Ondernemingsplan 2019-2023 is een vertaling van deze koers naar alle relevante beleidsvelden. De missie van ZVH luidt nog steeds als volgt: *het bieden van kwalitatief goede huisvesting aan mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu én in de toekomst.*

Deze missie is nuchter en is een vertaling en begrenzing van ons bestaansrecht. Sinds 1913 zijn wij een zelfbewuste volkshuisvester in de Zaanstreek. De missie is volop actueel en geeft dagelijks richting aan ons werk.

In het nieuwe Ondernemingsplan is zichtbaar wat de toekomstige tijd van ons vraagt en waar we nieuwe accenten leggen. Betaalbaarheid is vanouds een belangrijk thema en staat weer met stip op 1. Betaalbaarheid betekent voor ons: voldoende goedkope en betaalbare woningen in onze portefeuille en een gematigde huurverhoging. Het tweede thema is verduurzaming. Verduurzaming van onze woningen draagt bij aan verlaging van de woonlasten en daarmee aan de betaalbaarheid. Daarnaast verbetert hierdoor het comfort in de woningen en dat heeft weer een belangrijk effect op de kwaliteit van onze huurwoningen. We starten met de renovatie van de Plantsoenen. Stap voor stap en met een pragmatische aanpak bereiden we ons ook voor op de energietransitie.

Om ook in de toekomst voldoende aanbod in de Zaanstreek te kunnen bieden, gaan we nieuwbouw plegen. Eerst op locaties in de stad die al in ons bezit zijn. Onderzoek maakt duidelijk dat vooral kleine appartementen in trek zijn. Wij gaan die bouwen en stellen ze beschikbaar voor een redelijke huur. Voor de Kleurenbuurt onderzoeken we herontwikkeling van de hele wijk. Dit levert de mogelijkheid van een gemengd woon- en werkgebied, ook wat betreft woningtypes en bewoners. Wij geloven erin dat dit een goede ontwikkeling voor de leefbaarheid is. Zo proberen we de ‘versleten’ Kleurenbuurt samen met de gemeente en private partijen om te toveren tot een intiem stadskwartier.

Ook hechten wij veel waarde aan een goede dienstverlening. We hebben de ambitie uitgesproken om een excellente beheerder te zijn. Het gaat ons om dienstverlening in brede zin en we toetsen continu bij de huurders of zij er ook zo over denken. Veiligheid staat centraal, handhaving van de leefbaarheid in de complexen ook. Het feit dat er meer kwetsbare mensen in onze woningen komen wonen beschouwen wij als een uitdaging om onze dienstverlening zo aan te bieden, dat wij voor *iedereen* een excellente beheerder zijn.

Ons nieuwe Ondernemingsplan hebben wij besproken met de belangrijkste stakeholders. De bewonersraad van ZVH, de gemeente Zaanstad, collega-corporaties en zorgpartijen. Wij danken hen voor de goede adviezen die wij verwerkt hebben en voelen ons door hen – met wie we dagelijks in de stad samenwerken - gesteund in onze aanpak.

We realiseren ons goed dat we veel kunnen, maar we reizen niet alleen. We verheugen ons op de samenwerking met het nieuwe gemeentebestuur van Zaanstad, die groeiplannen voor woningbouw in onze stad heeft aangekondigd. En op de samenwerking met de Zaanse corporaties, hard nodig omdat vooral de verduurzaming een gemeenschappelijke aanpak in de stad vraagt. Met de zorgpartijen zijn we op verschillende niveaus in goed overleg om de samenwerking verder te versterken om zo de kwetsbare huurder de aandacht en zorg te geven die ze verdienen in onze samenleving.

Een bijzondere plaats in de samenwerking neemt onze nieuwe Bewonersraad in. Aan het begin van belangrijke keuzes geven zij ons advies. Zo ook bij dit Ondernemingsplan:

ZVH heeft in de crisis geleerd wat het is om scherp aan de wind te varen. Met beperkte middelen zijn we overeind gebleven en we hebben leren waarderen dat schaarste ook kracht en energie geeft. Die houden we erin. Tegelijkertijd hebben we geleerd risico's te managen en tot bondgenoot in het proces te maken, wat ze ook zijn als je ze tijdig onder ogen ziet. Het is dan ook geen wonder dat we met een zorgvuldige risicoanalyse en bijbehorende beheersmaatregelen voor ogen, de toekomst van ZVH met veel positieve energie en vertrouwen tegemoet treden.

1. Betaalbaarheid

Het thema betaalbaarheid staat met stip op nummer 1 in dit Ondernemingsplan. Het gaat om twee invalshoeken:

1. Dat woningzoekenden uit de doelgroep betaalbare woningen kunnen vinden
2. Dat huurders in staat zijn en blijven om hun huur te betalen, als onderdeel van het levensonderhoud.

Veel beleid op dit vlak is landelijk voorgeschreven. De Rijksoverheid regelt via de huurprijsgrenzen en huurtoeslagen wat een betaalbare huur zou moeten zijn. Ook zijn er strikte regels voor woningtoewijzing (passend toewijzen: huurders met een laag inkomen mogen niet meer gaan wonen in een woning boven de huurprijsgrenzen).

Zelf leggen we accenten via effectieve voorraadsturing (aanbod van woningen en huurprijzen) en via een zeer gematigde huurverhoging voor de zittende huurders met een laag inkomen. Ook hebben we aandacht voor verschillen in huurprijs van lang zittende huurders en huurders die recent zijn komen wonen. Daarnaast zorgen we voor actieve dienstverlening, ketensamenwerking en maatwerk voor huurders met huurachterstanden. En we zorgen dat duurzaamheidsinvesteringen bij onze huurders tot lagere energiekosten leiden.

1. Via onze doelportefeuille zorgen we voor voldoende aanbod in de verschillende huurprijsklassen. ZVH topt de maximale huren af tot streefhuren op de huurprijsgrenzen, zodanig dat het totaalaanbod (de doelportefeuille) in evenwicht is met de vraag vanuit de woningzoekenden.
2. De doelportefeuille wordt in 2018/2019 opnieuw onder de loep genomen, mede op basis van demografie.
3. Bij nieuwbouwplannen bekijken we zorgvuldig wat voor soort woningen in welke prijsklassen toegevoegd kunnen worden; op basis van de vraag uit de markt en vanuit het aanbod dat we al hebben.
4. De jaarlijkse huurverhoging is onderdeel van de huursomstijging. Waar een stijging van 1% plus inflatie mogelijk is, gaat ZVH – als dat haalbaar is - uit van enkel de inflatie.
5. Huurders met een relatief lage huur t.o.v. streefhuur krijgen een hogere huurverhoging dan de mensen die nu al relatief veel betalen. Zo verkleinen we de verschillen.
6. De inkomensafhankelijke huurverhoging (middeninkomens) wordt onderdeel van een breder beleid voor deze doelgroep. Doorstroming naar een qua prijs passende woning blijft hierbij het doel.
7. Onze succesvolle incasso-aanpak wordt voortgezet. We werken actief samen met de sociale wijkteams om huurders met betalingsproblemen vroegtijdig op het spoor van (schuld)hulpverlening te krijgen. Hierdoor beperken we de gedwongen ontruiming tot hooguit enkele per jaar. Maatwerk en persoonlijke aandacht zijn de sleutelbegrippen.
8. De gemiddelde huidige energielasten worden een maatstaf in het afwegingskader van duurzaamheidsbeslissingen.

2. Duurzaamheid

ZVH staat voor de belangrijke opgave om haar woningen te verduurzamen. Zo zal de volledige vastgoedportefeuille van ZVH in 2050 CO₂-neutraal moeten zijn. Dat betekent dat alle woningen geïsoleerd zijn en op een andere manier worden verwarmd dan met aardgas. Het realiseren van deze opgave heeft een grote impact op de huurders, het vastgoed én op onze organisatie. Met elkaar moeten we zorgen voor betaalbare, duurzame en comfortabele woningen.

In onze duurzaamheidsaanpak hanteren we drie principes

1. Samenwerking in de regio

We kunnen onze duurzaamheidsambities alleen realiseren door samen te werken met collega-corporaties, de gemeente Zaanstad, bewoners(organisaties), aannemers en netbeheerders. Dat betekent concreet dat we toewerken naar een aanpak waarbij we de uitvoering slim op elkaar afstemmen en prestatieafspraken maken waar nodig. ZVH is zich bewust van haar daadkracht

en voorbeeldrol en wil daarom actief bijdragen aan een duurzaamheidsversnelling in Zaanstad. Daarom staat ZVH open voor innovaties op het gebied van participatie, bewonersbegeleiding en 'storytelling' en wil daar voorloper in zijn. Net als bij de renovatie van de Kleurenflats zal ZVH de bewoners op creatieve en innovatieve wijze meenemen in toekomstige duurzaamheidstrajecten en de opgedane kennis en ervaring zoveel mogelijk delen.

2. *Continu verbeteren*

We ontwerpen een route naar CO2 neutraal in 2050. We kunnen echter de toekomst niet voorspellen en willen wendbaar blijven voor ontwikkelingen die op ons pad komen. Daarom herijken we jaarlijks onze planning en aanpak en stellen deze bij waar nodig. Deze cyclische aanpak zorgt ervoor dat we ons lerend vermogen optimaal inzetten ten behoeve van de klant.

3. *Een no-regret aanpak*

We willen duurzaamheidsinvesteringen doen waar we op de korte en middellange termijn geen spijt van krijgen. Daarom werken we met een 'no-regret aanpak'. Dit is een werkwijze waarbij we vanuit het eindbeeld (een CO2 neutrale woningvoorraad) terug redeneren naar de huidige situatie. Woningen worden zoveel mogelijk op elementniveau verduurzaamd. Zo wordt er stapsgewijs gewerkt aan de duurzaamheidsopgave. Elk wooncomplex van ZVH krijgt een no-regret aanpak op maat. Deze wordt vervolgens in het meerjarenonderhoudsprogramma (MJOP) geborgd in de organisatie.

Voor deze maatregelen is in 2017 een budget van 18 mln. gereserveerd. Uit de analyse van onze woningvoorraad blijkt dat dit niet voldoende is om onze ambitie te realiseren.

Wat zijn belangrijke doelen voor de periode van 2019 – 2023

- We maken prestatieafspraken met de gemeente, collega-corporaties en bewonersorganisaties die over de route naar CO2 neutraal.
- Alle toekomstige nieuwbouw is aardgasvrij (vanaf 1 juli 2018 ook wettelijk verplicht).
- Per complex wordt de no-regret aanpak in beeld gebracht. We starten met het isoleren van daken, vloeren en spouwmuren van complexen op verschillende natuurlijke momenten (mutatie, renovatie, planmatig onderhoud). Ook wordt het ventilatiesysteem verbeterd en wordt bekeken waar de overstap naar elektrisch koken al gemaakt kan worden.
- We geven prioriteit aan de wooncomplexen met de hoogste woonlasten.
- We beperken ons niet alleen tot de woningen zelf maar kijken ook welke ingrepen er in en om een wooncomplex bijdragen aan de doelstelling
- In 2019 brengen we door renovatie 200 woningen naar label A.
- Per project wordt bepaald of er na ingreep een huurverhoging wordt doorgevoerd. Uitgangspunt is dat bewoners er per saldo op vooruit gaan; de gemiddelde totale woonlasten moeten na de ingreep lager zijn.
- 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 en wat daarvoor nodig is.
- We versnellen waar mogelijk.
- We nemen de bewoners zorgvuldig mee in de afwegingen en keuzes en zetten onze duurzaamheidsprojecten in als 'showcase' om bewoners enthousiast te krijgen voor te nemen maatregelen.
- ZVH neemt de rol van 'smart follower' aan als het gaat om technische producten en innovaties.

3. Nieuwbouw

Voor het eerst sinds bijna 10 jaar kan ZVH weer met nieuwbouw aan de slag. We vinden het belangrijk om ons relatieve marktaandeel van 20% sociale huurwoningen te behouden en mee te groeien met de ambities van Zaanstad. Tot 2023 zou het kunnen gaan om 400 woningen. We benutten daarvoor allereerst de eigen locaties om op te bouwen. We voegen woningen toe die gewild zijn bij onze doelgroepen en zorgen dat ze voor hen betaalbaar zijn. Als kengetallen hanteren we stichtingskosten van € 155.000 en gemiddeld huurniveau van € 650 per maand (meerdere huurniveaus mogelijk). Voor de Kleurenbuurt zetten we in op gebiedsontwikkeling, omdat hier versterking van de toekomst buurt en bewoners samen kan gaan met verdichting en verduurzaming.

- ZVH wil graag 20% van de sociale woningvoorraad in Zaanstad blijven aanbieden.
- Tot 2023 bouwen we 400 woningen
- ZVH zet eerst eigen locaties in.
- Gebiedsontwikkeling in de Kleurenbuurt met verdichting en versterking leefbaarheid
- Stiko kengetal € 155.000, gemiddeld huurniveau € 650 per maand.

4. Excellent beheerder

ZVH wil excellent beheerder zijn en om dit te bereiken wil ZVH onder andere gericht kunnen sturen op het optimaal bedienen van de klant. Dit doet ZVH door het meten van de waardering op onze primaire processen. Wij vertalen excellent beheer in dit kader op een cijfer van een 8 voor klantwaardering.

De volgende processen, woning verlaten, woning, betrekken en reparatie verzoeken vormen het huurderoordeel inzake de Aedes benchmark. Deze beoordelingen zijn te vergelijken met de overige corporaties. Wij sterven ernaar hierbij bij de best scorende corporaties te horen. Dit betekent een huurdersoordeel A in de benchmark. Het huidige oordeel is B.

Wij zijn ervan overtuigd dat excellente dienstverlening naar de huurder alleen gedaan kan worden door een organisatie die op excellente wijze met elkaar samenwerkt. Dit vertaalt zich in een interne tevredenheid van een 8.

Speciale aandacht is er voor kwetsbare huurders. We willen voor iedereen een excellente beheerder zijn, ook voor mensen die bijvoorbeeld digitaal niet vaardig zijn of voor wie door sociale of fysieke beperkingen extra aandacht, ondersteuning en maatwerk belangrijk zijn.

Vanuit de visie dat de huurder centraal staat in al ons doen en handelen is de organisatie daarop ingericht. Binnen ZVH is degene met de klantvraag 'in the lead'.

Doelstellingen:

- Al het bezit voldoet aan de eisen op gebied van veiligheid
- Conditie score minimaal 3
- Bezit transitie gereed (zie duurzaamheid)
- Een 8 scoren op de belangrijkste klantprocessen
- Waardering door de huurder van de woning verhogen
- Er zijn alternatieven om klantwaardering van niet-digitaal vaardige huurders vast te stellen
- Medewerkerstevredenheid.

5. Financieel gezond

ZVH heeft een gezonde financiële basis en wil deze graag behouden om als goed rentmeester ook in de toekomst aan haar maatschappelijke opgave te kunnen voldoen. Dit realiseren we door:

- Te voldoen aan de financiële beoordelingscriteria van het WSW en ILT;
- ZVH wil jaarlijks een goede beoordeling op de 24 business risk van het WSW;
- ZVH wil jaarlijks een goede beoordeling van de Autoriteit wonen en ILT.

6. Risicomanagement

ZVH streeft een laag risicoprofiel na zodat bij onverwachte gebeurtenissen de impact op het resultaat en vermogen zo minimaal mogelijk zijn. ZVH stuurt heel bewust op continuïteit van de onderneming en haar activiteiten. Bij de identificatie van de belangrijkste risico's zijn de volgende categorieën onderscheiden: Strategie, Operationeel, Financieel en Wet- en regelgeving.

Risicomanagement is onderdeel van de bedrijfsvoering van ZVH. ZVH wil daarin ook transparant zijn naar haar stakeholders.

Het risicomanagement is een geïntegreerd proces met als doel om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen om de doelstellingen te bereiken op het gebied van:

- Een efficiënt en effectieve bedrijfsvoering om de volkshuisvestelijke doelstellingen te realiseren, met als randvoorwaarde het waarborgen van de financiële continuïteit;
- Een betrouwbare financiële verslaggeving;
- De hard- en softcontrols ondersteunen elkaar optimaal.

Het doel van risicomanagement is om de aanwezige risico's binnen de organisatie en haar omgeving in te schatten op kans en impact. Waarbij deze worden afgezet tegen de organisatiedoelstellingen en de risicobereidheid die ZVH wil nemen.