

Maatschappelijke visitatie

ZVH



Rapport Maatschappelijke visitatie ZVH



Coöperatieve Vereniging Procorp U.A.
Het Witte Huis
1^e Hogeweg 198
3701 HL Zeist
info@pro-corp.nl
www.pro-corp.nl

Visitatiecommissie

drs. Marjo J.A. Visser, voorzitter
drs. Gérard B.J. van Onna MRE
mr. Leon J.M.G. Hulsebosch MRE, secretaris

Zeist, 29 december 2015

VOORWOORD

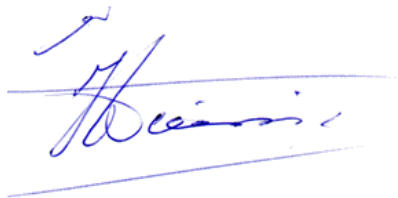
ZVH heeft Procorp de opdracht gegeven om een maatschappelijke visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 uit te voeren. De visitatie vond plaats van juni tot en met oktober 2015.

Een visitatie geeft een gestructureerde beoordeling over het maatschappelijk presteren van de individuele corporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat de visitatie ook inzicht geeft in het presteren volgens de maatstaven van de belanghebbenden.

Door deze visitatie wordt informatie verstrekt over het presteren van de corporatie en wordt door de corporatie publieke verantwoording afgelegd voor het gevoerde beleid gedurende de visitatieperiode. Bovendien zijn de uitkomsten uit de vorige visitatie mede in de beoordeling betrokken.

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 van ZVH voldoende houvast biedt voor de corporatie zelf en haar belanghebbenden.



mr. Henk Wilbrink
voorzitter Procorp

Inhoud

Inleiding	5
Deel 1 - Beoordeling van de maatschappelijke prestatie	9
A. Recensie	9
B. Scorekaart	12
C. Samenvatting ZVH	13
Deel 2 - Toelichting op de beoordelingen	18
1 Presteren naar Opgaven en Ambities	18
1.1 De opgaven in het werkgebied	18
1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven	20
1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven	26
1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities	28
2. Presteren volgens Belanghebbenden	29
2.1 De belanghebbenden van ZVH	29
2.2 Presteren volgens Belanghebbenden	31
2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden	36
3. Presteren naar Vermogen	37
3.1 Financiële continuïteit	37
3.2 Doelmatigheid	41
3.3 Vermogensinzet	43
4. Governance	45
4.1 Besturing	46
4.2 Intern toezicht	51
4.3 Externe legitimering en verantwoording	55
Deel 3 - Bijlagen	58
1. Gerealiseerde prestaties	58
2. Position paper	74
3. Bronnenlijst	76
4. Lijst van geïnterviewde en geënkquêteerde personen en belanghebbenden	80
5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	81

Inleiding

Methodiek 5.0

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. Deze perspectieven zijn: de externe opgaven en de ambities van de corporatie, de opvattingen van belanghebbenden en het presteren naar vermogen. Tot slot omvat de methodiek ook een oordeel over Governance: immers de kwaliteit van de besturing van het interne toezicht en de externe legitimatie van een en ander zijn belangrijke voorwaarden voor het leveren van duurzame, verankerde maatschappelijke prestaties in de toekomst.

Alle beoordelingen worden samengevat in een scorekaart en op een integrale wijze beoordeeld door de visitatiecommissie in een recensie, die tevens aanwijzingen biedt voor het verbeteren van de corporatie in 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. Beoordeling vindt plaats in het licht van de externe opgaven van de corporatie.

Onder externe opgaven worden verstaan:

Alle formele en/of in gezamenlijk overleg vastgestelde maatschappelijke opgaven in het werkgebied, zoals vastgelegd in prestatieafspraken en/of in beleidsdocumenten van de lokale, regionale of landelijke overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie en samenwerkingsverbanden waarin de corporatie participeert.

De prestaties worden geordend naar de onderstaande prestatievelden:

- Huisvesting van de primaire doelgroep;
- Huisvesting van bijzondere doelgroepen;
- Kwaliteit van de woningen en woningbeheer;
- (Des-) investeringen in vastgoed;
- Kwaliteit van wijken en buurten;
- Overige/andere prestaties.

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. De belanghebbenden geven hun oordelen in de vorm van rapportcijfers voor de mate waarin zij tevreden zijn over:

- De maatschappelijke prestaties van de corporatie;
- De relatie en de wijze van communicatie met de corporatie;
- De mate van invloed op het beleid.

Daarnaast kunnen belanghebbenden aangeven wat de corporatie kan verbeteren om aan hun verwachtingen te voldoen dan wel die te overtreffen. De verschillende punten worden samengevat in een lijst van verbeterpunten per groep van belanghebbenden.

Presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden en hoe zij die inzet op basis van een onderbouwde visie zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. De visitatiecommissie kijkt verder dan de kengetallen, dus naar de daaraan ten grondslag liggende visie, onderbouwing en actieve wijze van handelen, teneinde te kunnen beoordelen of de corporatie financieel in control is en haar vermogen maatschappelijk benut.

De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over:

- De financiële continuïteit;
- De doelmatigheid;
- De vermogensinzet.

Governance

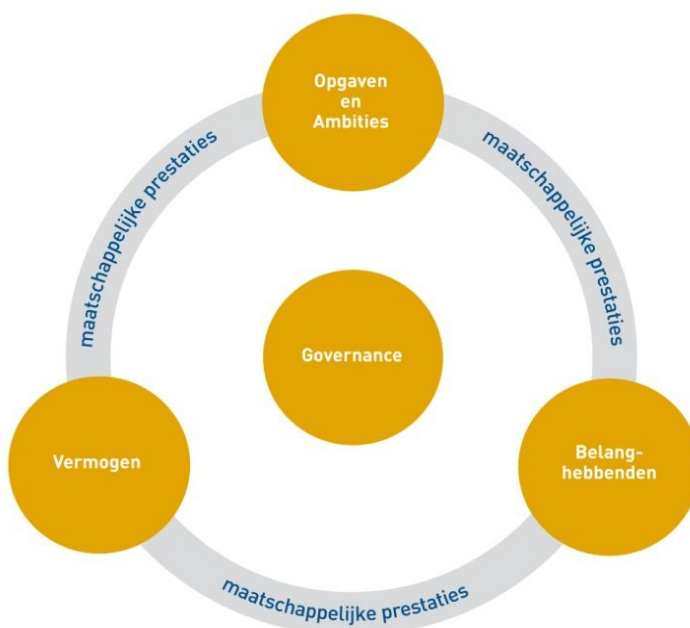
Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Hierbij wordt een oordeel gevormd over:

- De besturing;
- Het intern toezicht;
- De externe legitimering en verantwoording.

Als basis voor het intern toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode, Honoreringscode, Wet Normering Topinkomens en de Overlegwet. Buitendien beoordeelt de visitatiecommissie in het bijzonder hoe de governance verankerd is in de organisatie, hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

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



De meetschaal

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

De visitatiecommissie gebruikt voor de beoordeling cijfers op een meetschaal van 1 tot 10. De cijfers hebben een met rapportcijfers overeenkomstige betekenis zoals hieronder bij 'Benaming' aangegeven.

De methodiek geeft de visitatiecommissie de ruimte om, binnen gestelde kaders, plus- of minpunten te geven voor de onderdelen *Ambities*, *Presteren naar Vermogen* en *Governance*. Het ijkpunt hiervoor is een 6. Is het cijfer 6 of hoger, dan mag de commissie plus punten geven. Is het cijfer lager dan 6 dan mag de commissie minpunten geven.

De feitelijke prestaties worden gemeten in het licht van de opgaven volgens onderstaande meetschaal, waarbij de afwijking ten opzichte van de opgaven bepalend is voor het cijfer. De corporatie scoort een voldoende als de prestaties in belangrijke mate de opgaven evenaren.

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de norm aanzienlijk	meer dan +35%

Leeswijzer

Dit rapport bestaat uit drie onderdelen. In deel 1 zijn opgenomen:

1. Recensie;
2. Scorekaart;
3. Samenvatting;
4. Bestuurlijke reactie op de visitatie.

De recensie heeft een belangrijke functie in het visitatierapport. De recensie is het middel waarmee de visitatiecommissie, na afloop van de visitatie en alles overziende, een beschouwing geeft over het maatschappelijk presteren van de corporatie.

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

1. Presteren naar Opgaven en Ambities;
2. Presteren volgens Belanghebbenden;
3. Presteren naar Vermogen;
4. Governance.

In deel 3 zijn de bijlagen van het rapport opgenomen.

Beoordeling van de maatschappelijke prestatie



Deel 1 - Beoordeling van de maatschappelijke prestatie

A. Recensie

Maatschappelijke visitatie 2007-2010

De gemiddelde score van het visitatierapport uit 2011 was een 7. Binnen de in 2011 onderzochte periode zat een duidelijke cesuur in het jaar 2008 met het aantreden van een nieuwe bestuurder. In de periode vóór 2008 constateerde de toenmalige commissie een beleid gericht op schaalvergroting op alle vlakken - werkgebied, organisatie, portefeuille, dienstverlening -, totdat in 2007 bleek dat de corporatie onvoldoende spankracht had, er in 2008 een nieuwe, veel soberder, richting in werd geslagen en in 2009 het CFV zelfs een herstelplan noodzakelijk vond. Het presteren naar opgaven scoorde met een 7 desondanks goed. Ook de mening van de belanghebbenden vertoonde na 2008 een schril contrast met hun mening over de periode daarvoor. Na 2008 zien zij een duidelijke kentering en neemt de waardering van de belanghebbenden toe tot het cijfer 7.

Vanwege de prestatie om met het herstelplan de financiële positie te verbeteren, komt de commissie uit op een 8. Onder meer werd het risicomanagement verbeterd en de organisatie efficiënter ingericht. De governance werd in het begin van de onderzochte periode onder de maat bevonden. Ook op dit onderdeel worden vanaf 2008 de nodige maatregelen genomen. De score blijft echter steken op een 6. Wel wordt de corporatie transparanter en betrouwbaarder gevonden en meer open voor commentaar van belanghebbenden.

Resultaten visitatie 2011-2014

Beschouwing op het positionpaper

Het positionpaper geeft een, naar het oordeel van de commissie, zeer adequate stand van zaken anno 2015. Niet voor niets begint het paper met de verzuchting dat het verscherpt toezicht in 2014 eindelijk is opgeheven, aangezien de corporatie zeven lange jaren onder dit regime heeft moeten werken. Het positionpaper memoreert dat het CFV de corporatie hiervoor heeft gecompimenteerd met het doorzettingsvermogen, met de goede samenwerking met de belanghebbenden én met het feit dat de corporatie het herstel geheel op eigen kracht heeft gedaan. Daar is ZVH, naar de mening van de commissie zeer terecht, trots op.

Alle in het positionpaper genoemde elementen, worden door de commissie herkend als zeer consistente beleidslijnen die reeds in 2008, met het aantreden van de huidige bestuurder, zijn ingezet en ook weer in het nieuwe ondernemingsplan uit 2014 terugkomen. Deze beleidslijnen betreffen het gericht zijn op de laagste inkomens, het uitsluitend werkzaam zijn in de Zaanstreek, het niet aangaan van commerciële, of avontuurlijke projecten, de continue nadruk op betaalbaarheid - ondanks de moeizame haalbaarheid daarvan -, het uitgaan van de daadwerkelijke behoeften van de huurder (ook wat kwaliteit van het bezit en onderhoud betreft) en de gerichtheid op samenwerking. De Raad van Toezicht herkent zich helemaal in het positionpaper en verwoordt dit als volgt: "Bloed, zweet en tranen en persoonlijke offers, die uiteindelijk wel een goed resultaat hebben opgeleverd." En niet alleen de commissie herkent dit duidelijke profiel; ook de belanghebbenden doen, en waarderen, dat.

Typering corporatie

Evenals in 2011 valt ook nu te constateren dat ZVH een moeilijke periode achter de rug heeft en dat zij genooddaakt was haar aandacht sterk te richten op haar financiële situatie. Na het eerste herstelplan in 2010, volgde nog er nog één in 2013. Wat dat betreft heeft de corporatie een lange adem nodig gehad, en in 2014 werd bereikt dat het verscherpt toezicht, dat al in 2007 was ingesteld, kon worden opgeheven.

Ondanks de noodzakelijke focus op financieel herstel, is ZVH de hele onderzochte periode in staat geweest een groot deel van de prestatieafspraken na te komen. Omdat ZVH haar belanghebbenden nauw betrokken bij de noodzakelijke financiële herstelplannen, was haar aandeel in de opgaven van Zaanstad steeds met hen bespreekbaar. Daar waar afspraken om financiële redenen moesten worden bijgesteld, zoals de grote herstructureringsopgaven in de wijken Poelenburg en Kleurenbuurt, trof ZVH begrip en bereikte overeenstemming over bijstellingen in de aanpak. Zo werden de grootschalige, onderling verknoopte, complexe en gedetailleerde sloop- en nieuwbouwplannen omgezet in renovatie. De aanpak werd gefaseerd en de uitwerking ging in overleg met de bewoners. Een nieuwe aanpak die overigens later, mede door voortschrijdend inzicht bij zowel de gemeente - die door de crisis zelf ook moest bezuinigen -, als bij ZVH zelf, als veel beter werd beschouwd dan de oorspronkelijke sloop- en nieuwbouwplannen en zeker op meer instemming bij de bewoners kon rekenen, die inmiddels bang waren geworden voor onbeheersbare huurprijzen.

Deze wijze van opereren is typerend voor ZVH, die inmiddels door het verscherpt toezicht een organisatie is geworden die heeft geleerd het maatschappelijk rendement uit haar schaarse euro's te maximaliseren. In de onderzochte periode is de corporatie steeds efficiënter geworden, terwijl zij tegelijkertijd werkte aan de verbetering van de klantwaarde en de dienstverlening. Of dit laatste is gelukt is overigens niet helemaal duidelijk, aangezien de KWH-cijfers dat niet echt uitwijzen, maar het streven hiernaar blijft ook ná de opheffing van het verscherpt toezicht één van de belangrijkste uitgangspunten. Zo wil de corporatie de bewoners voor een belangrijk deel laten bepalen welk onderhoud wordt uitgevoerd, omdat zij als ervaringsdeskundigen goed zicht hebben op de kwaliteit van hun woningen en wat zij daarvan als de grootste tekorten ervaren. Een ander kenmerk van ZVH is het rigoureuze terugtrekken op de kerntaak (het huisvesten van mensen met lage inkomens), het kerngebied (Zaanstad), de kernopgave (garanderen betaalbaarheid) en de kernwaarde (klantwaarde). De werkwijze, die hierbij wordt gehanteerd, kan worden getypeerd als: efficiënt en pragmatisch. Dit heeft automatisch tot gevolg dat veel wordt samengewerkt met andere organisaties: ieder vanuit de eigen expertise en verantwoordelijkheid, maar zonder dat de klant het merkt, laat staan tussen wal en schip valt.

De commissie is zeer onder de indruk van de prestaties, die ZVH de afgelopen jaren heeft neergezet, wat in feite neerkomt op: met minder geld méér doen, méér waarde toevoegen. Daarnaast kan ZVH, vanwege haar opvattingen over de kerntaken, op dit moment als voorloper worden getypeerd ten aanzien van de nieuwe eisen die er door veranderd rijksbeleid aan corporaties worden gesteld.

Aan de andere kant merkt de commissie ook dat de scherpe en zakelijke koers die de corporatie vaart bij sommige belanghebbenden nog niet meevalt. Hetgeen tot de tamelijk a-typische situatie leidt dat het cijfer voor Presteren naar Opgaven en Ambitie bij ZVH hoger uitpakt dan het cijfer voor Presteren volgens Belanghebbenden.

Het is bijvoorbeeld voor zorginstellingen niet makkelijk om met corporaties te moeten onderhandelen, die geen onrendabele toppen meer voor hun rekening willen nemen, of niet bereid zijn hun risico's over te nemen of te delen. En de huurders van ZVH hebben zo langzamerhand wel hun vraagtekens bij de oprechtheid van het adagium 'betaalbaarheid': zij zien daar vanuit hun optiek te weinig van. De commissie vindt dat in theorie, in de actualisering van het SVB uit 2014, wel goed is nagedacht over hoe 'betaalbaarheid' wordt uitgewerkt in het complexgebonden huurbeleid, maar ziet nog geen draagvlak hiervoor bij de bewoners.

De commissie waardeert het zeer, dat ZVH heeft geleerd een maximaal rendement per euro te realiseren en dat zij zeer prudent omgaat met haar financiële middelen. Maar nu de financiële positie zo langzamerhand weer wat ruimer is, zouden ook andere afwegingen kunnen worden gemaakt bij het inzetten van de middelen. In plaats van

automatisch prioriteit te geven aan het aflossen van schulden, kunnen de diverse opties naast elkaar worden gezet en met de belanghebbenden worden gedeeld. Zodat náást het verder aflossen van schulden, ook meer ruimte komt voor investeren in nieuwe woningen, investeren in de kwaliteit en energieprestatie van het vastgoedbezit en het betaalbaar houden van de huren.

De commissie heeft geconstateerd, dat de raad in de onderzochte periode een duidelijke professionaliseringsslag heeft gemaakt. In de jaarverslagen staan het toezichtskader en het toetsingskader helder en overzichtelijk beschreven. De raad heeft een duidelijke focus ontwikkeld en aan het opleidingsplan voor de nieuwe leden is veel aandacht gegeven. Daarbij is het *Opleidings- en inwerkprotocol RvT-leden* te noemen.

Aanbevelingen voor de toekomst

Koers bepalen

Maak duidelijk of verder aflossen móet, of dat de middelen inmiddels ook kunnen worden aangewend voor andere zaken, zoals investeringen en betaalbaarheid, en bespreek dit open met Bewonersraad en gemeente. Deze transparantie, die door de belanghebbenden enorm wordt gewaardeerd, heeft ZVH immers ook steeds laten zien toen zij een moeilijke tijd doormaakte.

Samenwerking in perspectief plaatsen

ZVH zou krachten kunnen bundelen door samenwerking met een of meer collega-corporaties. Bijvoorbeeld op het gebied van beleids- en productontwikkeling, IT(-inkoop), bedrijfsjuridische zaken, projectontwikkeling en financiën, maar ook op het gebied van werving & selectie. Zoals een collega-corporatie het verwoordde: "Fuseren is old school". Samenwerking op verschillende terreinen kan heel effectief zijn. Dat de 'backoffices' van gemeenten fuseren is daarvan een goed voorbeeld.

Opgaven aanpakken

Zoek de samenwerking met marktpartijen op om de maatschappelijke opgaven in Zaanstad beter gestalte te geven. De samenwerkingsverbanden met commerciële ontwikkelaars/bouwondernemingen kunnen een adequate toevoeging vormen en reduceren de risico's.

Verantwoording en transparantie

ZVH meldt in haar jaarverslag, wat zij heeft gerealiseerd in enig jaar. Geen koppeling wordt gemaakt tussen de doelstellingen en de gerealiseerde prestaties in het betreffende jaar. Het ontbreekt daarmee aan transparantie tussen voornemens, realisatie en afwijkingen. Monitoring van de voortgang van de prestatieafspraken met de gemeente zou in het jaarverslag dienen te worden opgenomen, als ook de jaarlijkse evaluatie van deze afspraken. De commissie meent dat ZVH met de openbare verantwoording van al haar prestaties nog een tandje kan bijzetten.

Een verdiepingsslag op de PDCA-cyclus

ZVH heeft haar besturing op orde en is consistent en van voldoende kwaliteit. Op effectiviteit kan nog wel een slag gemaakt worden. Tevens verdient de verslaglegging nog een verdieping: op dit moment ontbreekt vaak de cyclische aansluiting tussen plannen en verantwoording. Hierdoor zou de raad nog beter in staat zijn haar controle op de organisatie en de sturing van de maatschappelijke prestaties te optimaliseren. Dat doet meer recht aan de professionele instelling en houding van ZVH.

B. Scorekaart

Perspectief	Be						gemid- deld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6			
Presteren in het licht van de opgaven	7,0	7,5	6,2	7,3	7,0		7,0	75%	7,3
Ambities in relatie tot de opgaven							8,0	25%	
Presteren volgens Belanghebbenden									
Prestaties	6,8	7,0	6,3	6,1	6,9		6,6	50%	6,9
Relatie en communicatie							7,5	25%	
Invloed op beleid							6,7	25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit							8,0	30%	8,0
Doelmatigheid							8,0	30%	
Vermogensinzet							8,0	40%	
Governance									
Besturing	Plan					6,5	6,2	33%	6,4
	Check					6,0			
	Act					6,0			
Intern toezicht	Functioneren RvC					7,0	7,0	33%	
	Toetsingskader					7,0			
	Toepassing Gov. code					7,0			
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie					6,0	6,0	33%	
	Openbare verantwoording					6,0			

C. Samenvatting ZVH

Profiel

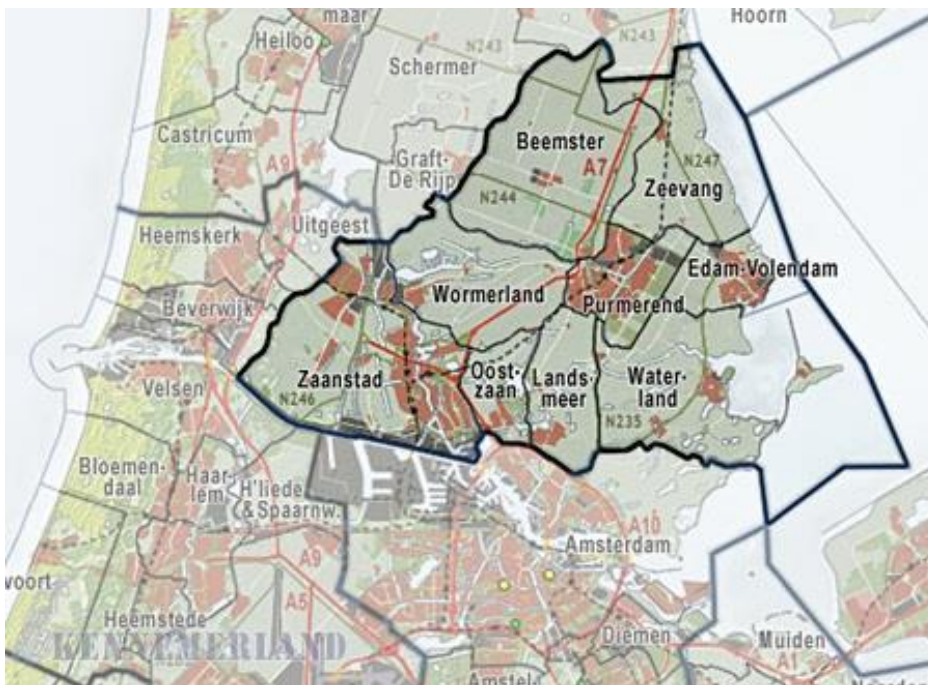
ZVH staat voor 'Zaandams Volkshuisvesting' en werd opgericht in 1913. Na meer dan 100 jaar is ZVH nog steeds zelfstandig.

ZVH kent de vorm van een stichting. In Zaanstad speelt ZVH van oudsher een actieve rol. Belangrijkste belanghebbenden zijn de gemeente Zaanstad en de Bewonersraad. ZVH werkt voorts samen met collega-corporaties Parteon en Rochdale, die alle in Zaanstad woningbezit hebben. Met zorgpartijen Odion, RIBW, Eveen, Spirit, de Heeren van Zorg, Regio Zorg West en Focus bestaan diverse samenwerkingsvormen.

De leiding van de corporatie berust bij de directeur-bestuurder. Het interne toezicht wordt uitgevoerd door de Raad van Toezicht, dat uit vijf leden bestaat, waarvan twee leden op voordracht van de Bewonersraad. Bij de corporatie waren ultimo 2014 56 medewerkers in dienst. Het aantal formatieplaatsen eind 2014 bedroeg 50,83.

Werkgebied

Het werkgebied beperkt zich tot de gemeente Zaanstad, dat als gemeente onderdeel uit maakt van de Stadsregio Amsterdam. Zaanstad heeft een woningvoorraad van in totaal ruim 64.000 woningen. De huurwoningmarkt in Zaanstad omvat bijna 27.000 woningen van zes corporaties.



ZVH verhuurt bijna 5.500 woningen in Zaanstad, en dan vooral in de wijken in Zaandam, te weten Poelenburg, Zaandam-Zuid, Kogerveld, Pelder/Hoornseveld, Zaandam-Noord, Oude Haven, Zaandam West en de Rosmolenbuurt. Eén op de vijf sociale huurwoningen in Zaanstad is van ZVH.

Samenstelling van het bezit (in% van de voorraad wooneenheden)	ZVH	Referentie	Landelijk
Eengezinswoningen	44,5	34,3	41,4
Meergezinsetagebouw zonder lift t/m 4 lagen	7,9	32,9	26,0
Meergezinsetagebouw met lift	20,1	14,2	14,8
Hoogbouw	19,6	13,1	11,5
Onzelfstandige overige wooneenheden	7,9	5,5	6,3

Het Corporatie Benchmark Centrum CiP plaatst ZVH in de regio *Zaanstreek/Waterland* in de referentiegroep *Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties*. Als de corporatie in dit rapport wordt vergeleken, is dit met de referentiegroep.

Beoordeling

Presteren naar Opgaven en Ambities

De commissie beoordeelt dit perspectief met een 7,3.

Ondanks dat ZVH in de onderzochte periode bijna volledig onder verscherpt toezicht heeft gestaan, is de corporatie in staat gebleken aan de opgaven te blijven voldoen. Bij de keuzes die gemaakt konden worden liet de corporatie zich juist leiden door haar opgaven in het werkgebied, waarbij regelmatig samenwerking en afstemming werd gezocht met de belangrijkste belanghebbenden: de huurders en de gemeente. Binnen de lokale opgave heeft ZVH - inmiddels - als enige doelgroep 'huishoudens met een laag inkomen' benoemd, als enig werkgebied 'Zaanstad' en als enige kerntaak 'het bieden van betaalbare huisvesting aan de doelgroep'. Hieraan is later nog toegevoegd dat bij de kwaliteit van die huisvesting de opvatting van de huurders leidend is.

Om uit de financiële problemen te komen heeft ZVH zich beperkt tot de kerntaken, het kernwerkgebied en de eigen verantwoordelijkheden, en heeft rigoureus al het overige weggesneden, zowel vastgoed en grondposities, als commerciële projectontwikkelingsactiviteiten. Wat de kerntaak betreft is vervolgens strak gestuurd op het realiseren van zoveel mogelijk verbeteringen ten dienste van de klant en wel tegen zo laag mogelijke kosten. Dit neemt niet weg dat er op diverse aspecten nog inhaalslagen nodig zijn. Zo is het woningbezit gemiddeld relatief oud, waardoor de onderhouds- en verbeteropgave, met name op het gebied van de energieprestatie, nog zeer groot is. Het belangrijkste uitgangspunt van ZVH, de betaalbaarheid, is dan ook vanwege de slechte prijs- en kwaliteitsverhouding van het bezit, nog een hele uitdaging.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen dit perspectief met een 6,9.

Kijkend naar de prestatievelden zijn de belanghebbenden ruim voldoende tevreden over de prestaties van ZVH voor: *Huisvesten van primaire doelgroep* (6,8), *Huisvesting van bijzondere doelgroepen* (7,0), *Kwaliteit van de woningen en woningbeheer* (6,3), *(Des)investeringen in vastgoed* (6,1) en *Kwaliteit van wijken en buurten* (6,9). Bij de beoordeling van de onderdelen *Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie* scoort de corporatie een 7,5 en bij *Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie* een 6,7.

Met een eindcijfer van 6,9 hebben de belanghebbenden de maatschappelijke prestaties van ZVH cijfermatig met een ruim voldoende beoordeeld. ZVH wordt door de belanghebbenden beschouwd als laagdrempelig, sociaal, sober en betrouwbaar. De uitgedragen visie, strategie en het beleid van ZVH zijn voor de belanghebbenden

duidelijk. De gekozen volkshuisvestelijke koers van ZVH in de visitatieperiode wordt door alle belanghebbenden onderschreven.

Presteren naar Vermogen

De commissie beoordeelt dit perspectief met een 8,0.

ZVH scoort goed op de onderdelen van Presteren naar Vermogen. ZVH heeft gedurende de visitatieperiode werk gemaakt om de gestelde doelen uit de herstelplannen uit te voeren en is daar ruimschoots in geslaagd. ZVH maakt voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. ZVH heeft ultimo 2014 een gezonde financiële positie. De externe toezichtinstellingen, zoals CFV, WSW en Minister zijn dezelfde mening toegedaan.

ZVH heeft haar financiële positie gedurende de visitatieperiode op peil gekregen en gehouden door haar periodieke woningverkoop, door de inkomensafhankelijke huurverhogingen, door substantiële aflossingen op haar externe lening portefeuille, door de herijking van de organisatie, het verlagen van de bedrijfslasten, rationalisering van de onderhouds- en investeringskosten en het afbouwen en verkopen van risicovolle grondposities en projecten.

ZVH heeft gedurende de visitatieperiode regelmatig actualisaties doorgevoerd en voldoende bijgestuurd om de verhuurdersheffing en saneringsbijdragen te kunnen voldoen. ZVH stuurt adequaat op haar financiële kengetallen en laat dat voldoende inzichtelijk terugkomen in haar financiële overzichten. Haar risicomanagementsysteem is in de basis op orde, maar zal nog integraal doorgevoerd moeten worden binnen de geledingen van de corporatie.

Governance

De commissie beoordeelt dit perspectief met een 6,4

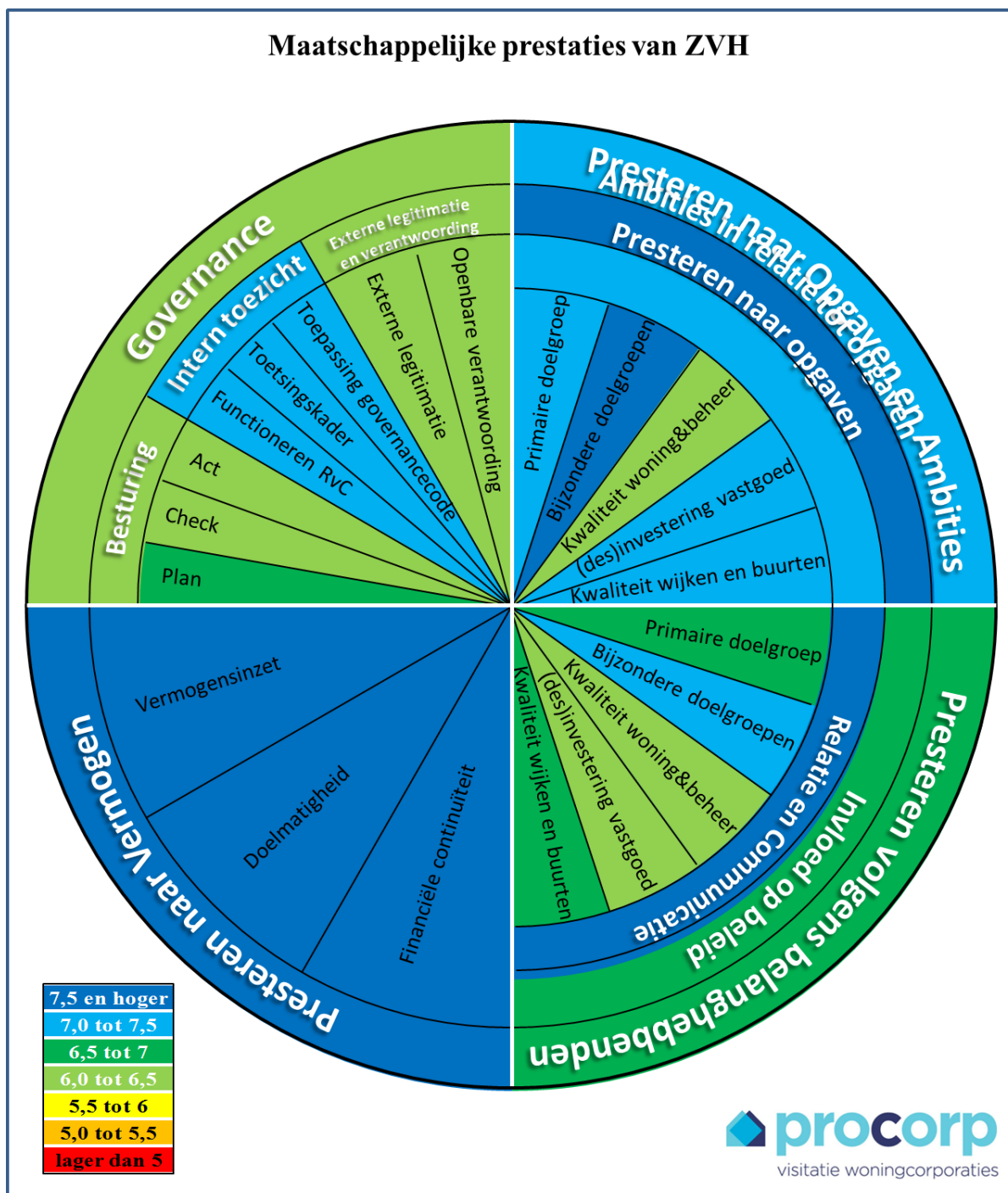
De beoordeling in het vorige visitatierapport uit 2011 kwam uit op een gemiddelde van het cijfer 6. ZVH heeft werk gemaakt van de opmerkingen uit het vorige visitatie-onderzoek.

ZVH heeft gedurende de visitatieperiode haar missie, visie en doelen beschreven op basis van de herstelplannen. De verankering van de missie, visie en doelen is duidelijk verbeterd, maar kan nog beter geïmplementeerd worden in de organisatie. Zo is het monitorings- en rapportagesysteem op deelgebieden uitgebreid, waardoor de check en sturing door de Raad van Toezicht steeds beter tot haar recht komt. De visitatiecommissie is van mening, dat de besturing consistent is en van voldoende kwaliteit, maar nog wel wat betreft effectiviteit en verslaglegging een verdiepingsslag nodig heeft. ZVH heeft gedurende de visitatieperiode haar monitoring- en rapportagesysteem - waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen - verbeterd en uitgebreid.

Het functioneren van de Raad van Toezicht is op een hoger plan getild. Haar toezichthoudende functie wordt op een inhoudelijk passende manier vervuld. Uit de resultaten van de zelfreflectie zijn verbeteringen en veranderingen doorgevoerd. Het toetsingskader heeft een duidelijke doorontwikkeling meegemaakt en de corporatie gaat helder en actief om met de bepalingen van de Governancecode. De openbare verantwoording behoeft verbetering, door transparantie aan te brengen in voornemens, realisatie en afwijkingen van de maatschappelijke doelstellingen.

Beoordeling

De maatschappelijke visitatie over de periode 2011 tot en met 2014 levert ZVH de volgende beoordelingen op:



Deel 2

Toelichting op de beoordelingen



Deel 2 - Toelichting op de beoordelingen

1 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld in welke mate ZVH voldoet aan het realiseren van de externe opgaven. De kaders waarbinnen deze externe opgaven zich bevinden, worden bepaald door het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). De uitwerking van deze externe opgaven liggen op regionaal of gemeentelijk niveau veelal vast in woonvisies en prestatieafspraken met de gemeenten binnen het werkgebied van de corporatie en op landelijk niveau in bijvoorbeeld het convenant Energiebesparing Huursector uit 2012.

De cijfers die ZVH scoort op de externe opgaven zijn bepaald door de mate waarin ZVH deze opgaven behaalt of zelfs overtreft.

De commissie beoordeelt ook in welke mate de eigen ambities van ZVH aanvullend zijn op of in overeenstemming zijn met deze externe opgaven. Pluspunten kunnen door de commissie worden gegeven voor de manier waarop zij de ambities heeft opgesteld en beschreven (SMART, afwijking van de opgaven, onderbouwing), de actieve wijze waarop de ambities in het beleid worden toegepast, de aansluiting op relevante signalen uit de omgeving, de mate van bijstelling aan de actualiteit en de toets op de haalbaarheid aan de hand van de eigen mogelijkheden.

1.1 De opgaven in het werkgebied

Zaanstad maakt beleidsmatig en woningmarkttechnisch deel uit van de Noordvleugel van de Randstad, daarbinnen van de Metropoolregio Amsterdam en van het Regionaal Orgaan Amsterdam (ROA). Bestuurlijk contact en afspraken tussen gemeenten en corporaties vinden plaats op het niveau van het ROA en van Zaanstad.

Zaanstad onderscheidt zich binnen het ROA-gebied met een grote omvangrijke voorraad goedkope sociale huurwoningen, die ook tamelijk geconcentreerd in bepaalde wijken liggen. In de Provinciale Woonvisie staat dat Zaanstad zich vooral moet richten op het bieden van meer en gedifferentieerder woonmilieus en meer kwaliteit. Ook in de Woonvisie van Zaanstad (2008-2020) staat dat de beweging moet worden gemaakt van kwantiteit naar kwaliteit om de 'woonaantrekkelijkheid' te laten toenemen. Dit moet gebeuren volgens de Woonvisie door meer aanbod te creëren voor midden- en hogere inkomens, meer profileren met bijzondere woonmilieus in het waterrijke landschap en het imposante industriële erfgoed. En wat betreft de sociale voorraad door het wijzigen van de focus van uitbreiding naar transformatie. De ambities van de Woonvisie worden gedeeld met de Zaanse corporaties; partijen zijn van mening dat effectieve samenwerking cruciaal is voor het realiseren van de ambities en noemt wederzijds begrip over elkaars (on-)mogelijkheden en vertrouwen, de basis hiervoor.

De woningmarkt in Zaanstad wordt sterk beïnvloed door de regio, met name door Amsterdam. De instroom 'van buiten' heeft twee profielen: één type huishoudens (hoger opgeleid en met een midden- tot hoger inkomen) komt af op de nieuwbouw koopwoningen, en één type huishoudens komt binnen via het gemeenschappelijk regionale woonruimteverdelingssysteem. Waar het ROA in totaliteit zeer veel instroom kent uit binnen- en buitenland van voornamelijk zeer kansrijke huishoudens, geldt dit beduidend minder voor de gemeente Zaanstad. Bij de gemeente overheerst het beeld dat zij dient als opvanggebied voor kansarme huishoudens uit Amsterdam met vaak een

bijstandsuitkering. Al in de Woonvisie Zaanstad 2008-2020 formuleert de gemeente de behoefte om meer woningaanbod te creëren voor midden- en hoge inkomens en om de focus te verleggen van kwantiteit (uitbreiding woningaanbod) naar kwaliteit (transformatie van de bestaande voorraad).

Uit het bestuurlijk overleg tussen gemeente en corporaties blijkt dat de gemeente door het plaatsen van 'hekjes' (o.a. labeling) probeert het evenwicht tussen kansrijke en kansarme huishoudens te bewaken. Zo heeft de gemeente bijvoorbeeld 'nee' gezegd tegen het voorstel voor een regionale urgentieregeling.

De Zaanse corporaties zien dat de feiten anders liggen en willen feiten en beeldvorming scheiden. Zij zien liever een aanpak op wijkniveau op basis van een analyse van de kwetsbaarheid en de demografische bewegingen. Hun kijk op de ontwikkeling van de Zaanse (sociale huur-) woningmarkt is ook gebaseerd op het onderzoek *Woon/Analyse Zaanse Woningmarkt* van Rigo uit 2013: de inkomens hebben zich in Zaanstad gunstiger ontwikkeld dan de rest van Nederland; Zaanstad heeft als het ware een inhaalslag gemaakt. Ook het scheefwonen is harder gedaald dan in de rest van Nederland: met 31% versus 12%. De positieve ontwikkeling is echter vooral het gevolg van een grote toename van koopwoningen, en laat onverlet dat Zaanstad nog veel eenzijdig samengestelde en kwetsbare wijken kent. Ook wordt geconstateerd dat wat betreft de sociale huurwoningen in een paar jaar tijd het aanbodoverschot is veranderd in een tekort.

De Woonvisie uit 2008 is inmiddels verouderd, evenals de prestatieafspraken die op basis hiervan met de individuele corporaties zijn gemaakt. Op dit moment is een nieuwe Woonvisie in de maak, waarvan de verwachting is dat die sterk zal afwijken van de visie uit 2008. De nadruk op 'vernieuwing, kwaliteitsverbetering en toevoeging duurdere segmenten' zal veranderen in 'behoud bestaande bezit en betaalbaarheid'. De Zaanse corporaties zijn wederom nauw betrokken bij de totstandkoming van de Woonvisie. ZVH gebruikt haar in 2014 geactualiseerde SVB als basis voor deze gesprekken en geeft aan dat wensen van de gemeente tot bijstellingen van het SVB kunnen leiden.

ZVH is inmiddels uitsluitend werkzaam in de gemeente Zaanstad. In deze visitatieperiode heeft ZVH bezit, dat zich bevond in andere gemeenten in Noord Holland, afgestoten. ZVH heeft zich in de visitatieperiode goeddeels onthouden van het spelen van een rol in de regio en zich volledig gericht op de lokale opgaven. Die opgaven zijn voor ZVH ook groot: ZVH is juist in de meest kwetsbare, eenzijdig samengestelde wijken goed vertegenwoordigd. Daarnaast is ZVH in haar mogelijkheden om een substantiële bijdrage te leveren aan de opgaven in Zaanstad sterk beknot geweest, doordat zij onder verscherpt toezicht stond en een enorme slag moest maken om er financieel weer bovenop te komen.

Op lokaal niveau werkt ZVH nauw samen met de Bewonersraad, de gemeente en de twee belangrijkste collega-corporaties, Parteon en Rochdale. Deze nauwe samenwerking en afstemming was ook noodzakelijk vanwege het feit dat ZVH vanwege financiële problemen niet meer kon voldoen aan lopende investeringsafspraken.

1.2 Beoordeling Presteren naar Opgaven

Huisvesting van de primaire doelgroep

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Beschikbaarheid woningen (7)

Volgens de *Zaanse Huurmonitor 2013* van de Federatie van Zaanse Woningcorporaties is tussen 2008 en 2013 de omvang van de sociale huurwoningvoorraad in absolute zin gelijk gebleven, maar in relatieve zin met circa 2,5 procentpunt verminderd, met name door verkoop van corporatiewoningen en door nieuwbouw van koopwoningen.

In kwalitatieve zin is de voorraad verbeterd door de sloop van 250 woningen en de nieuwbouw van 1.176 woningen. De gezamenlijke Zaanse woningcorporaties voldeden hiermee tot en met eind 2012 aan de opgave uit de Woonvisie. Daarna eiste de crisis zijn tol en is - in dezelfde huurmonitor - sprake van de prognose dat de afspraken in 2013 en 2014 niet meer zullen worden gehaald. Wat de verkoop van sociale huurwoningen betreft bleven de aantallen *op gemeentelijk niveau* al sinds 2011 ver achter bij de streefcijfers uit de Woonvisie. Hierna is geen monitor meer verschenen. De monitors die in de Woonvisie worden genoemd, zijn niet uitgebracht.

In de visitatieperiode is niet goed te beoordelen wat de precieze opgave is in Zaanstad. De gewenste beschikbaarheid wordt in de Woonvisie wel omschreven, maar in kwantitatieve zin vooral in de mogelijkheid tot *afname* in aantal. Het aandeel van ZVH binnen dit gezamenlijk resultaat is lastig te beoordelen, omdat er geen streefcijfers op corporatieniveau zijn geformuleerd. De afspraken gelden voor alle corporaties gezamenlijk, waarna in bilaterale gesprekken op objectniveau nadere afspraken worden gemaakt. Voorts veranderen tijdens de visitatieperiode de inzichten t.a.v. kwantiteit en kwaliteit van de sociale huursector, alsmede de investeringsmogelijkheden van de corporatie, hetgeen ook in de bilaterale afspraken tot bijstellingen leidt.

De wijze waarop ZVH voldoet aan de opgave is dat alle beslissingen tot (des)investeringen in nauwe samenspraak met de gemeente worden genomen. Daarnaast wordt door ZVH zelf in diverse stukken de (financiële) noodzaak tot minimaliseren van de investeringen verwoord, evenals de noodzaak tot (complexmatige) verkoop van woningen, het afzien van nieuwe ontwikkelposities, het verkleinen van de projectportefeuille, het afzien van onrendabele toppen op zorgprojecten en het verhogen van de streefhuren. De focus wordt verlegd naar de kwaliteit (herontwikkelen) van het eigen woningbezit, met duurzaamheid, betaalbaarheid en levensloopbestendigheid als uitgangspunten. Het berekende effect is een krimp van de voorraad van ZVH met 6%. Van de doelgroepen van beleid resteren vanaf 2012 nog slechts de laagste inkomensgroep en de ouderen. En vanaf 2014 wordt met de nadruk in het SVB op nultredenwoningen, en als gevolg van het scheiden van wonen en zorg, ook de ouderen als doelgroep losgelaten. De maatregelen worden verwoord in de Herstelplannen uit 2010 en 2013 en in de Notitie Strategie 2012 en de SVB-plannen uit 2011 en 2014. ZVH betreft de gemeente, de Bewonersraad en de collega-corporaties bij de problemen waarmee ze wordt geconfronteerd en oogst daarmee niet alleen begrip en acceptatie van de bijstelling en temporisering van de investeringen en het opvoeren van het verkoopprogramma (met name ook complexmatig), maar zorgt ook voor het via de dialoog tot stand komen van bijstellingen van het inzicht in de daadwerkelijke opgaven in het werkgebied. De commissie waardeert dit intensief inspelen op de opgaven in het werkgebied met een pluspunt.

Woningtoewijzing, slaagkansen en doorstroming (7)

In het ROA-gebied is een grote schaarste aan huurwoningen. Met gedetailleerde afspraken wordt geregeld dat de schaarste zo eerlijk mogelijk wordt verdeeld.

ZVH verantwoordt zich jaarlijks in het jaarverslag met een uitgebreide tabel waaruit is te lezen dat zij haar fair share huisvest van alle binnen het ROA benoemde categorieën woningzoekenden, afgezien van de primaire doelgroep zoals urgenten, stadsvernieuwingsurgenten, cliënten van diverse instellingen voor begeleid wonen, statushouders, diverse voorrangscategorieën. ZVH blijft met haar toewijzingen binnen de Europese inkomensnormen en binnen de regionaal afgesproken normen voor voorrangscategorieën. Wat betreft huisvesting van het aantal statushouders valt geen uitspraak te doen, omdat wel het aantal gehuisveste personen staat vermeld, maar niet de opgave hiervan in het werkgebied, noch de verdeling daarvan over de Zaanse corporaties.

Betaalbaarheid (7)

De gemeente heeft geen opgave geformuleerd op het vlak van betaalbaarheid of huurprijsbeleid.

ZVH heeft wel zelf normen benoemd betreffende betaalbaarheid, aangezien zij dit zelf tot haar kernopgave rekent. Tegelijkertijd is verhoging van de huurinkomsten bitter noodzakelijk gebleken voor het financieel herstel naast vele overige maatregelen. Op gespannen voet met het adagium van 'betaalbaarheid' staat dan ook het feit dat ZVH noodgedwongen de afgelopen jaren bij iedere huurverhogingsronde de wettelijk toegestane maximale huurverhogingspercentages heeft toegepast. En óók verdraagt 'betaalbaarheid' zich slecht met het, in het SVB, in 2011 ingezette beleid om de huur van woningen bij mutatie op te trekken naar 100% van maximaal redelijk, of 90% ingeval van energielabel C of lager, of 80% in geval van voorgenomen herstructurering. Aangezien de woningen van ZVH gemiddeld een laag relatief puntenaantal hebben, is de huur in absolute zin nog wel acceptabel, maar in termen van prijs/kwaliteitverhouding veel minder, immers het gemiddelde puntenaantal is niet voor niets laag. Wel bijzonder is, dat in de huurprijs een relatie wordt gelegd met de totale woonlasten door de koppeling aan het energielabel. Dit wordt door de commissie positief gewaardeerd. Ook positief is dat in het Herstelplan uit 2013 het voornemen is opgenomen om op complexniveau de betaalbaarheid van de woningen nader uit te werken. In de actualisering van het SVB is dit in 2014 ook daadwerkelijk gebeurd. De wensportefeuille wordt ingedeeld naar huurprijssegmenten die per complex worden vastgesteld. Huurverhogingen worden daarbij afgetopt op de harde grenzen goedkoop, betaalbaar, bereikbaar en vrije sector. Op deze wijze wordt voorzien in stabiele categorieën aanbod in vier prijsklassen.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,5.

Ouderen (8)

In de Woonvisie uit 2008 benoemde de gemeente al een stevig beleid ten aanzien van Wonen Zorg en Welzijn, onder meer via woningaanpassingen en woonruimteverdeling. Ook moest er een sluitend netwerk van woonservicewijken worden gecreëerd. De gemeente heeft de Woonvisie uit 2008 in 2009 vertaald in een opgave voor de corporaties, die in 2009 resulteerde in prestatieafspraken per corporatie t.a.v. ouderenhuisvesting. De opgave luidde: corporaties realiseren jaarlijks 80 zorgwoningen en 120 nultredenwoningen. Het doel was: per wijk een voorraad hebben van 25% toegankelijke woningen en 4% zorgwoningen. Deze afspraken zijn vervolgens niet gemonitord, zodat niet duidelijk is hoe de verdeling over de corporaties en wijken vorm werd gegeven en of, en hoe de gemeente hier vervolgens op heeft gestuurd. Er zijn na 2009 geen gespreksverslagen aangetroffen waarin t.a.v. de woningvoorraad ouderenhuisvesting een thema was. Wel is de gemeente voorloper bij de decentralisatie van zorg. Als een van de eerste gemeenten had Zaanstad sociale wijkteams ingesteld.

Zelf heeft ZVH van oudsher ouderenhuisvesting als belangrijke taak gezien. Ook in 2012 werden ouderen nog als enige doelgroep benoemd, naast de primaire doelgroep van de

lage inkomens. In de actualisering van SVB in 2014 wordt gemeld dat het aandeel 55-plushuishoudens stijgt van 40% naar 49% in 2025. Met name het aandeel 75plus-huishoudens stijgt sterk. Tegelijk wordt in 2014 de doelgroep ouderen als aandachtsgroep van beleid losgelaten, omdat dit niet meer relevant is door het scheiden van wonen en zorg. De inspanning wordt nu gericht op het slim en doelmatig inzetten van middelen om het zelfstandig wonen mogelijk te maken.

Ook wordt beleid ingezet op het vergroten van de voorraad nultredenwoningen. De ambitie is groei van het aandeel nultredenwoningen van 33% in 2010 naar 50% in 2030 (SVB 2011). Dit doel is met 54% nultredenwoningen al in 2013 ruimschoots gehaald en komt neer op een jaarlijkse toename met 340 woningen.

ZVH werkt nauw samen met de nieuwe sociale wijkteams en ent nieuw beleid en nieuwe afspraken op deze nieuwe structuur.

In 2013 is, mede op verzoek van de Bewonersraad, de pilot Doorstroming Senioren gestart. Met een voor dergelijke projecten behoorlijk succes: er waren 49 kandidaten, waarvan er in 2013 daadwerkelijk 10 zijn verhuisd. In 2014 waren er wederom 8 verhuizingen.

Overige huishoudens met bijzondere behoeften aan zorg, begeleiding en/of een aangepaste woning (7)

De lokale opgave is niet door de gemeente geformuleerd, maar in onderling overleg tussen corporaties en zorginstellingen. De uitwerking hiervan kent een pragmatische insteek: met de zorginstellingen Odion en RIBW zijn convenanten en overeenkomsten afgesloten. Jaarlijks worden er woningen t.b.v. begeleid wonen verhuurd aan cliënten van deze instellingen.

Daarnaast zijn in de onderzochte periode, ondanks de financiële problemen, toch nog twee nieuwbouwprojecten uitgevoerd: er is een Thomashuis - 9 zorgwoningen - en een Herbergier - 16 zorgeenheden - gerealiseerd.

Kwaliteit van de woningen en woningbeheer

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,2.

Onderhoud, aanpassingen, uitrustingsniveau (5,5)

De gemeente heeft hiervoor geen opgave geformuleerd.

Zelf vindt ZVH dat er meer aandacht nodig is voor de achtergebleven kwaliteit van het bestaande woningbezit. Maar omdat er tegelijkertijd uiterst zorgvuldig met de financiële middelen dient te worden omgegaan, zijn een paar opvallende uitgangspunten gekozen:

- De totale onderhoudskosten mogen op jaarbasis het gemiddelde van de benchmark niet overschrijden.
- Binnen die norm wordt gewerkt met een taakstellend budget per jaar, waarbij grotere efficiëntie wordt betracht via schuiven en clusteren, en waarbij meevallers en aanbestedingsresultaten worden ingezet om additionele projecten toe te voegen
- Onderhoudskwaliteit wordt (mede) gezien als subjectief begrip; het onderhoudsprogramma neemt niet alleen de staat van het bezit als uitgangspunt, maar ook de huurdersbeleving.

De commissie waardeert het positief dat, ondanks de geringe financiële middelen, creatief is gezocht naar het mogelijk maken van én een inhaalslag betreffende de kwaliteit, én een hogere klanttevredenheid.

Energieprestatie (6)

De ambities van de gemeente zijn groot op dit vlak. Zij wil in 2020 klimaatneutraal zijn. Van de corporaties verwacht de gemeente o.a. uitvoering van het landelijk Convenant Energiebesparing, duurzame nieuwbouw, het verhogen van labels bij renovatie en het bewerkstelligen van gedragsverandering van bewoners.

Met ZVH maakte de gemeente de volgende afspraken:

- ZVH neemt het landelijk convenant als maatstaf voor kwaliteit bij het SVB en benut zoveel mogelijk onderhoudsmomenten als 'quick wins' voor energiemaatregelen op woning- en complexniveau.
- ZVH streeft naar verhoging van alle E/F/G-labels met minimaal 2 labelstappen en zet in op energie -bewustwording bij huurders en medewerkers.
- ZVH formuleert in het verlengde hiervan ook stevige eigen energie-ambities in diverse documenten: het SVB uit 2011 en de Notitie Strategie uit 2012, maar ook in de Notitie Energiebesparing 2010, en in de Visie Duurzaamheid 2012, waar zelfs wordt uitgegaan van 'people, planet, profit'.

ZVH realiseert zich echter, en dit tekent ook het type afspraken dat met de gemeente wordt gemaakt, dat gezien de financiële situatie en de staat van het bezit 'het landelijk convenant voor ons onhaalbaar is, maar we spannen ons op alle vlakken (via maatwerk) in'.

Vervolgens valt uit de jaarverslagen niet goed op te maken, wat de prestaties nu precies zijn. In het jaarverslag van 2011 staat een keurig overzicht van het woningbezit uitgedrukt in aantallen energielabels. Maar in 2012 zijn dit geen aantallen meer, maar percentages. In 2013 is er helemaal geen overzicht, en in 2014 weer aantallen. Uit de vergelijking tussen de aantallen uit 2011 en 2014 valt zeker een progressie in energieprestaties waar te nemen, maar erg inzichtelijk is dit niet met zo veel discontinuïteit in wijze van presenteren. Er worden geen vergelijkingen gemaakt met voorgaande jaren en geen trends opgenomen. Ook is niet duidelijk welke maatregelen daarvoor zijn verricht of welke kosten er mee waren gemoeid. De CiP-kostentabel is op dit vlak leeg. Wel is een inspanning verricht op het vlak van bewustwording/gedrag door het inzetten van energiecoaches. Er is nergens te lezen tot welke resultaten dit heeft geleid. Het geheel maakt de indruk van veel oprechte intenties, maar weinig sturing en weinig aandacht voor de resultaten.

Dienstverlening (7)

De gemeente heeft hiervoor geen opgave geformuleerd. ZVH vindt dienstverlening, serviceniveau en klantwaarde uiterst belangrijk. De ambities op dit vlak komen in diverse documenten terug. In dit kader is zowel veel aandacht voor het verbeteren van de klantprocessen, als voor het ontwikkelen van een klantvisie. Die klantvisie behelst dan zowel houding en gedrag van de medewerker, als van het benoemen van verantwoordelijkheden, dus óók die van de klant zelf. De verbeterde dienstverlening heeft geleid tot initiatieven die succesvol zijn, zoals de Klussenbus. Een belangrijk aspect van het dienstverleningsbeleid is het - mede door de financiële situatie ingegeven - uitgangspunt dat verbetering van de dienstverlening, c.q. verhoging van de klantwaarde, gepaard moet gaan aan een efficiëncyslag. Dit wordt gevonden in het afbakenen van de verantwoordelijkheden door de corporatie ('corporatiemedewerkers zijn geen hulpverleners'), en daarmee het beter en sneller inzetten van het netwerk, en in het meer terugleggen bij de eigen verantwoordelijkheid van de bewoners. Dit type aandacht voor verhoging van de klantwaarde komt nog niet echt terug in de waardering dóór de klant. De KWH-resultaten vertonen in de hele onderzoeksperiode een redelijk stabiel beeld. Alleen op de onderdelen reparatieverzoeken en onderhoud is een sterke verbetering van de cijfers te zien.

(Des)investeren in vastgoed

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,3.

Nieuwbouw, sloop/nieuwbouw (7)

Renovatie, groot onderhoud (7)

De Woonvisie uit 2008 spreekt klare taal: de samenstelling van de Zaanse woningvoorraad dient te veranderen.

Er is te veel aan 'klein, goedkoop en huur', dus dat moet worden aangevuld met, of worden vervangen door, zoveel mogelijk woningen die daar 'complementair' aan zijn. Het, in het ROA-gebied gebruikelijke, uitgangspunt van 30% sociale huur bij nieuwbouwprojecten wordt niet meer onverkort gehanteerd: er is sprake van: 'plusminus', 'alleen als kwaliteitsverbetering', 'afhankelijk van de markt'.

En ook van vervagende grenzen omdat ook 'sociale koop' onder de 30% valt, als ook koop/huur-tussenvormen, zoals MGE-constructies. Die laatste vorm wordt door de gemeente stevig gepromoot en waar mogelijk gefaciliteerd, evenals sloop/nieuwbouw en verkoopprogramma's. Naar verluidt zal de nieuwe Woonvisie een ander geluid laten horen, omdat – zeker in het ROA-gebied – zowel de woningmarkt als de inzichten nogal zijn gewijzigd. Deze Woonvisie was echter nog niet beschikbaar.

Aan het begin van de onderzochte periode had ZVH ontwikkelprogramma's die nauw aansloten bij de Woonvisie. Ook de met ZVH in 2009 gemaakte prestatieafspraken sloten daarbij aan: veel nieuwbouw, sloop/nieuwbouw, zowel sociale huur als vrije sector huur en koop - in behoorlijk grote aantallen in verhouding tot de omvang van de corporatie -, maatschappelijke voorzieningen en een verzorgingshuis. Vervolgens werd ZVH vanwege de financiële problemen gedwongen een stevig herstelplan te maken in 2010, en later nog een in 2013, waarmee in één keer de optiek op investeringen totaal veranderde. Projecten werden 'on hold' gezet, afgeblazen, verkocht, versoberd, veranderd en getemporiseerd. Veel, zeer grootschalige herstructureringsprojecten waren ingewikkeld geconstrueerde samenwerkingsprojecten met gemeente, collega-corporaties en/of marktpartijen, zodat dit nogal wat voeten in de aarde had. Bovendien bleken partners ten gevolge van de crisis zelf ook te moeten bezuinigen - zoals de gemeente in 2011 schrijft: 'de investeringen in de Kleurenbuurt dreigen van de lijst af te vallen' - en veranderen de ideeën over grootschalige herstructureringsprogramma's in deze periode overigens ook.

Vanwege deze samenwerkingsverknopingen hield ZVH haar partners goed op de hoogte en zijn blijkbaar voor de diverse intenties en verplichtingen goede alternatieven gevonden. Achteraf zegt de gemeente bijvoorbeeld dat de plannen voor Poelenburg veel te omvangrijk waren en veel te gedetailleerd uitgewerkt; dat "wanneer er ergens één steen zou worden uitgetrokken, het geheel zou mislukken". Wat ook is gebeurd: met de wijzigingen die ZVH aanbracht, wijzigde het hele plan. De commissie heeft nergens blijken van conflictsituaties aangetroffen. In retrospect zijn de belanghebbenden tevreden over de prestaties die ZVH nog wél leverde op het vlak van nieuwbouw en herstructurering. Alom heerst begrip en respect voor de situatie waar ZVH mee te maken kreeg, de wijze waarop erover werd gecommuniceerd en de inspanningen die werden verricht om met de zeer geringe resterende middelen nog zoveel mogelijk volkshuisvestelijk te realiseren.

In de onderzochte periode zijn twee zorgprojecten opgeleverd: in 2012 de Herbergier (1 woning en 16 onzelfstandige eenheden), en het Thomashuis (9 zorgwoningen). In 2013 is de Havenbuurt opgeleverd met 52 eengezinswoningen. In 2011 heeft de renovatie van de Wibautstraat plaatsgevonden (117 portiek-etagewoningen), en in 2014 de renovatie van 36 maisonnettes in de Van Houtenstraat. In 2013 is het definitieve besluit genomen om in de Kleurenbuurt geen sloop/nieuwbouw (800 koop- en 400 huurwoningen, 50/50 risicodragend met Bouwfonds) te plegen maar de flats en de openbare ruimte samen met de gemeente gefaseerd te renoveren. In 2014 viel hetzelfde besluit voor de E-flats in Poelenburg. Andere projecten, als Klokbaai, Bannehof en Gare du Nord, werden afgestoten, waarmee ZVH zich terugtrok uit andere gemeenten dan Zaanstad, en uit andere ontwikkelingen dan sociale huur.

Verkoop (8)

Zoals hierboven aangegeven, stimuleerde de gemeente t.b.v. de noodzakelijk geachte veranderingen van de woningvoorraad in de Woonvisie uit 2008 ook verkoopprogramma's en koop/huur-tussenvormen. De gemeente had geen beperkende voorwaarden met betrekking tot verkoop door corporaties, anders dan 'in goede staat'.

Dat ZVH met de herstelplannen ook een stevig verkoopprogramma inzette, paste dus prima bij de visie van de gemeente. Zo werden de onverkochte woningen uit het vóór de onderzochte periode opgeleverde nieuwbouwcomplex De Conrad (258 koop- en 64 huurwoningen), alsnog in een Koopgarant-verkoopprogramma omgezet, waarna in een paar jaar alle woningen waren verkocht. Ook werden alle grondposities en het bezit buiten Zaanstad – complexmatig - verkocht, alsmede alle commerciële en incurante objecten. Voorts werd in 2012 ook een ruime verkoopvijver vastgesteld, met daaruit een jaarlijkse verkooptaakstelling van circa 60 woningen per jaar. Deze voornemens en taakstellingen zijn de afgelopen jaren ruim gerealiseerd.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7.

Leefbaarheid, wijk- en buurtbeheer (7)

De Woonvisie uit 2008 beoogt de verscheidenheid van mensen en woonmilieu's te versterken via transformatie en de potenties en kansen meer te benutten om verval tegen te gaan en de fysieke, economische en sociale kwaliteit te verbeteren. Zaanstad kent dan ook een aantal zwakke, eenzijdig samengestelde wijken. Eén daarvan is Poelenburg, een voormalige krachtwijk waar in 2008 een zwaar sociaal-economisch wijkuitvoeringsprogramma voor is afgesproken tussen gemeente en drie corporaties, waaronder ZVH. In 2013 is voor de Kleurenbuurt tussen gemeente en ZVH een raamovereenkomst getekend voor een meerjarige verbetering van de wijk. In de Woonvisie uit 2008 benoemde de gemeente ook al een stevig beleid ten aanzien van Wonen, Zorg en Welzijn, onder meer via woningaanpassingen en woonruimteverdeling. Ook moest er een sluitend netwerk van woonservicewijken worden gecreëerd. Uiteindelijk heeft de gemeente deze visie, vooruitlopend op de decentralisatie van zorg, al sociale wijkteams ingericht.

In de (voormalige) herstructureringswijken Poelenburg en Kleurenbuurt gaat het om een mix van maatregelen, waarvan de sloop/nieuwbouw-component in overleg is omgezet in renovatie, en waarbij ZVH zich richt op signalering, op schoon/heel/veilig, het plegen van maatwerk en gesprekken met bewoners(-commissies). Maatregelen zijn onder meer: actieve en zichtbare aanwezigheid van huismeesters en sociaal beheerders, het actief inschakelen van het netwerk en aanpak van de verloedering in en rond complexen (tuinen, schotels, verkeerd geplaatste fietsen en andere obstakels). Helaas stamt de laatste wijkenmonitor uit 2011 en is het resultaat van deze inspanningen ook niet anderszins gemeten. ZVH werkt nauw samen met de nieuwe sociale wijkteams en ent nieuw beleid en nieuwe afspraken op deze nieuwe structuur. Zo heeft ZVH in 2014 het initiatief genomen tot een nieuw lokaal convenant aanpak huurachterstanden met de sociale wijkteams, de gemeente en de collega-corporaties.

Aanpak overlast (7)

De Woonvisie uit 2008 beoogt een gecoördineerde aanpak van overlast door gemeente en corporaties wat betreft handhaving en signalering achter de voordeur. Er zijn vele partijen in het netwerk om hier gezamenlijk uitvoering aan te geven. Dit is vormgegeven in diverse convenanten: Henneconvenant, Woonwijs (woonfraudeaanpak), Buurtbemiddeling, Schuldhulpverlening, Tweede Kansbeleid, Vrouwenopvang. Het eigen beleid van ZVH gaat uit van continue verbetering van dienstverlening, maar ook van toenemende zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid van bewoners.

Daarnaast gaat het beleid uit van betere samenwerking met zorgpartners, waar de hulpverleningsprofessionaliteit zit (niet bij de corporatie). De duidelijkheid van het beleid is aansprekend, maar de summiere cijfers zijn te grillig en te onvergelijkbaar om te meten of het ook succesvol is.

Presteren naar Opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden	Beoordeling volgens meetschaal	Gemiddeld cijfer
1. Huisvesting van primaire doelgroep		
Woningtoewijzing en doorstroming	7,0	7,0
Betaalbaarheid	7,0	
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen		
Ouderen met specifieke zorgbehoefte	8,0	7,5
Personen met een (lichamelijk, psychiatrische of verstandelijke) beperking		
Overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen	7,0	
3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer		
Woningkwaliteit	5,5	6,2
Kwaliteit dienstverlening	7,0	
Energie en duurzaamheid	6,0	
4. (Des)investeringen in vastgoed		
Nieuwbouw, herstructurering	7,0	7,3
Sloop, samenvoeging		
Verbetering bestaand woningbezit	7,0	
Maatschappelijk vastgoed		
Verkoop	8,0	
5. Kwaliteit van wijken en buurten		
Leefbaarheid	7,0	7,0
Wijk- en buurtbeheer	7,0	
Aanpak overlast	7,0	
Presteren naar Opgaven		7,0

1.3 Beoordeling Ambities in relatie tot de Opgaven

De commissie beoordeelt de Ambities in relatie tot de Opgaven met een 8.

De ambities van ZVH zijn gedurende de gehele onderzoeksperiode in lijn met de opgave in het gebied. De gemeente en ZVH hebben een gedeelde visie op wat die opgave is. Als er al sprake is van verschillen zijn het nuances, vaak als gevolg van politieke discussies. Er is over de opgave niet alleen overeenstemming tussen ZVH en de gemeente, maar ook veel afstemming. Er is over en weer ruimte voor bijstellingen van beleid en van afspraken.

Al vóór deze visitatieperiode was bij ZVH een nieuwe bestuurder aangetreden die het toenmalige beleid, dat vooral was gericht op expansie (zowel geografisch, als wat betreft het takenpakket), heeft omgebogen naar een scherpe focus op de kerntaken, gericht op nog maar twee doelgroepen: huishoudens met een laag inkomen en ouderen. Sinds het rijksbeleid is gericht op het scheiden van wonen en zorg, benoemt ZVH ook de ouderen niet meer als aparte doelgroep. Daarnaast is het beleid gericht op betaalbaarheid en duurzaamheid en zijn alle activiteiten en investeringen die niet op de kerntaak en op de gemeente Zaanstad waren gericht, beëindigd of afgestoten. Deze beleidslijn viel óf

samen met de noodzaak tot forse ingrepen vanwege de financiële situatie die was ontstaan óf was daar het gevolg van. Hoewel de koers inhoudelijk niet werd verlaten, was de financiële sturing de afgelopen periode *'in the lead'*, en kreeg vorm in het Herstelplan 2010 en Herstelplan 2013.

Hoe dan ook: de nieuwe taakopvatting heeft qualitate qua niet geleid tot verschil van mening met de gemeente en is ook nog eens volledig in lijn met de landelijke veranderingen in het denken over de taken van woningcorporaties van de afgelopen jaren. Zo bezien zou je kunnen zeggen dat ZVH een trendsetter is geweest, die de algemeen geaccepteerde opvattingen van 2015 over de kerntaken van corporaties blijkend uit haar *Visiekaart* uit 2008 toentertijd al in gang zette.

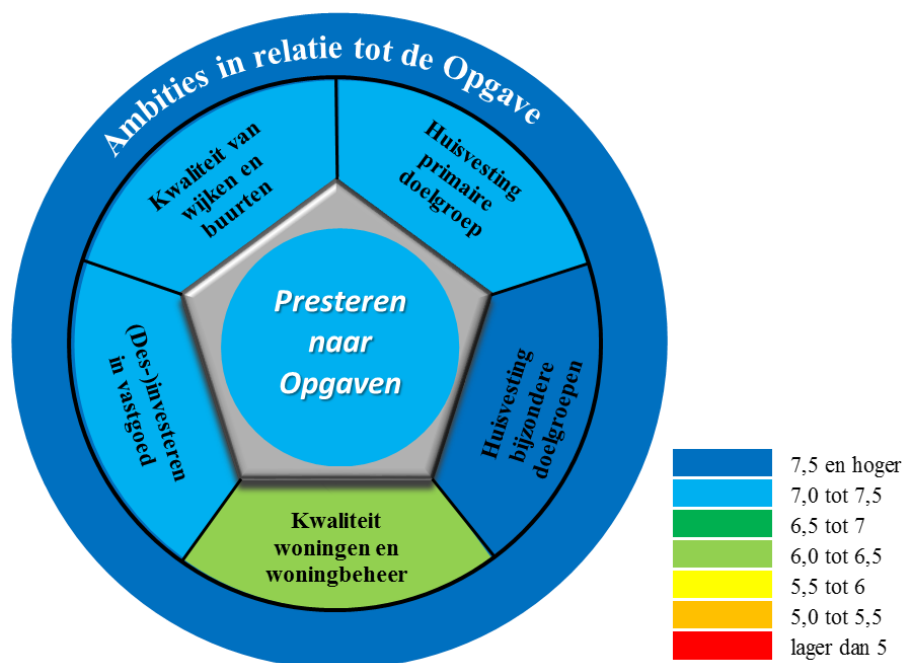
De gemeente was op de hoogte van de Herstelplannen 2010 en 2013, wist dat ZVH door de externe toezichthouder tot verregaande maatregelen werd gedwongen en ging akkoord met de keuzes die ZVH nog wél kon maken. ZVH maakte, ondanks haar penibele situatie, geen keuzes die contrair waren aan de opgave in haar werkgebied en vond creatieve oplossingen voor het verbeteren van haar resultaten. Voorbeelden hiervan zijn: de focus op samenwerking met collega-corporaties met als inzet kennisdeling en besparing. Ook efficiencyverbetering in de dienstverlening: vanuit klantwaarde geredeneerd - m.a.w.: vanuit de klantvraag - het schrappen van onnodige activiteiten en processtappen. En zeker t.a.v. de voorraadontwikkeling: minder sloop/nieuwbouw en meer renovatie; en in plaats van hoge kwaliteitseisen: 'fatsoenlijk en betaalbaar'. Deze gedachte wordt door de gemeente omarmd. In de nieuwe Woonvisie die momenteel wordt gemaakt, verschuift de voormalige nadruk op 'vernieuwing, kwaliteitsverbetering en toevoeging duurdere segmenten' naar 'behoud bestaande bezit en betaalbaarheid'. De commissie ziet hierin het effect van een regelmatige afstemming en wederzijdse beïnvloeding van corporatie en gemeente, waardoor de veranderingen in opvattingen over de opgaven gelijke tred zijn blijven houden.

Met het opheffen van het verscherpt toezicht in 2014 is er ruimte voor nieuw beleid gekomen. Begin 2014 is het *Plan van Aanpak Portefeuillesturing* en de actualisering van het voorraadbeleid vastgesteld. Daardoor heeft de overstap plaats gevonden naar waardesturing, en naar sturing op de balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. Dit impliceert een integrale meerjarige sturing op de dimensies 'maatschappelijk, vastgoed en financieel', met een rechtstreekse relatie tussen vastgoed en huurprijzen, hetgeen heeft geleid tot uitgangspunten over nieuw beleid omtrent betaalbaarheid. Het voornemen is om de financiële ruimte in te zetten voor het differentiëren van de huurprijzen op complexniveau, met een gegarandeerde voorraad onder de aftoppingsgrens. De strategie wordt: verdienen via verkoop en tegen een betaalbare prijs investeren in de woningen die bewust in bezit blijven. In theorie wordt de keuze voor betaalbaarheid in dit beleid goed uitgewerkt, maar het is de commissie opgevallen dat de Bewonersraad er nog niet van overtuigd is dat de betaalbaarheid hiermee daadwerkelijk verbetert. Aangezien de discussie met de Bewonersraad hierover nog in volle gang is, kan de commissie niet beoordelen of dit ligt aan de uitwerking van het beleid, of aan de communicatie erover.

De commissie ziet in het nieuwe Ondernemingsplan 2015 overigens in vele opzichten een consistent doorgetrokken beleidslijn vanaf de Visiekaart 2008. De uitgangspunten zijn hetzelfde gebleven, terwijl de keuzes en uitwerkingen zijn aangepast aan de nieuwe economische en sociale werkelijkheid.

1.4 Totaalscore Presteren naar Opgaven en Ambities

De totaalscore van *Presteren naar Opgaven* en *Ambities* komt uit op een 7,3.



Presteren naar Opgaven

Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,5
Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,2
(Des)investeren in vastgoed	7,3
Kwaliteit van wijken en buurten	7,0
Presteren naar Opgaven	7,0
Ambities in relatie tot de opgaven	8,0

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:

- o Gemeente Zaanstad;
- o Belangenvereniging Bewoners ZVH (BBZ), ook Bewonersraad genoemd;
- o Bewonerscommissies;
- o Zorg- en welzijnsinstellingen RIBW ZWW, Stichting Evean Zorg en Odion;
- o Collega-corporaties Parteon en Rochdale.

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:

- o De tevredenheid over de geleverde maatschappelijke prestaties van de corporatie op de vijf prestatievelen.
- o De tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.
- o De tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie.
- o 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 De belanghebbenden van ZVH

Huurders

De Bewonersraad behartigt en vertegenwoordigt de belangen van de huurders van ZVH-woningen. De Bewonersraad, voluit genaamd "Belangenvereniging voor Bewoners van ZVH-woningen", is een overkoepelende bewonersorganisatie, ofwel een centrale huurdersorganisatie. Op complexniveau zijn er de zogenaamde bewonerscommissies. Vanuit die commissies kunnen leden voor de Bewonersraad worden voorgedragen. De Bewonersraad zelf streeft ernaar om alle bewonerscommissies in de Bewonersraad te laten vertegenwoordigen. Overigens zijn niet alle commissies vertegenwoordigd. Voorts kent de Bewonersraad enkele onafhankelijke leden.

ZVH heeft een samenwerkingsovereenkomst met de Bewonersraad, waarin de spelregels voor het overleg tussen ZVH en de Bewonersraad, maar ook de rol en verantwoordelijkheden van beide partijen zijn vastgelegd. De Bewonersraad laat zich in zijn taken begeleiden door een onafhankelijk adviseur, deskundig op corporatiegebied en op het terrein van de rechten van huurders.

ZVH heeft formeel periodiek overleg met het dagelijks bestuur van de Bewonersraad. Ook vindt informeel overleg plaats tussen bestuurder en voorzitter Bewonersraad over lopende zaken en actualiteiten.

Gemeente Zaanstad

ZVH is actief in de gemeente Zaanstad. De gemeente ziet in ZVH een belangrijke samenwerkingspartner om een belangrijke bijdrage te leveren aan de volkshuisvestelijke opgaven in Zaanstad. De gezamenlijke afspraken hieromtrent zijn vastgelegd in het Convenant Prestatieafspraken 2009-2014, *ZVH en de gemeente Zaanstad werken samen aan realiseren ambities woonvisie*. De prestatieafspraken zijn gebaseerd op de Woonvisie 2008-2020.

De gemeente Zaanstad heeft een Convenant Woonruimteverdeling 2011 met de corporaties ZVH, Parteon, Rochdale, Woonzorg Nederland, Eigen Haard en Ymere opgesteld.

Sinds 2014 hebben alle wijken in Zaanstad een Sociaal Wijkteam (SWT). De teamleden houden zich bezig op het brede terrein van welzijn, zorg, werk en inkomen. In 2014 is een nieuw convenant tot stand gekomen tussen gemeente, Sociale Wijkteams en corporaties voor een planmatige en stadsbrede gezamenlijke aanpak van beginnende huurachterstanden en om oplopende schulden en ontruiming te voorkomen. In 2012 is een Samenwerkingsovereenkomst Buurtbemiddeling Zaanstad/Wormerland tot stand gekomen, waarbij naast de twee gemeenten woningcorporaties en de regiopolitie partij zijn.

Naast de formele overlegstructuur heeft de bestuurder van ZVH bilateraal een kwartaaloverleg met de wethouder Wonen van Zaanstad.

Zorg/welzijnsinstellingen

ZVH werkt samen met verschillende zorg- en welzijnsinstellingen, zoals Odion, RIBW, Evean, Spirit, de Heeren van Zorg, Regio Zorg West en Focus. De samenwerking geschiedt om gevolg te geven aan de opgave die er ligt met betrekking tot het huisvesten van bijzondere doelgroepen, anderzijds om samen te werken aan het op peil houden van de kwaliteit in buurten en wijken. Contacten vinden formeel en informeel plaats op diverse niveaus binnen de werkorganisatie van ZVH.

Met RIBW zijn intentieovereenkomsten gesloten met betrekking tot huisvesting van cliënten met blijvende psychische problemen in het complex Schepenhof en in de wijken Kogerveld en Rosmolenbuurt. Met Odion is een convenant overeengekomen over de jaarlijkse opgave met betrekking tot de huisvesting van mensen met een handicap.

Collega-corporaties

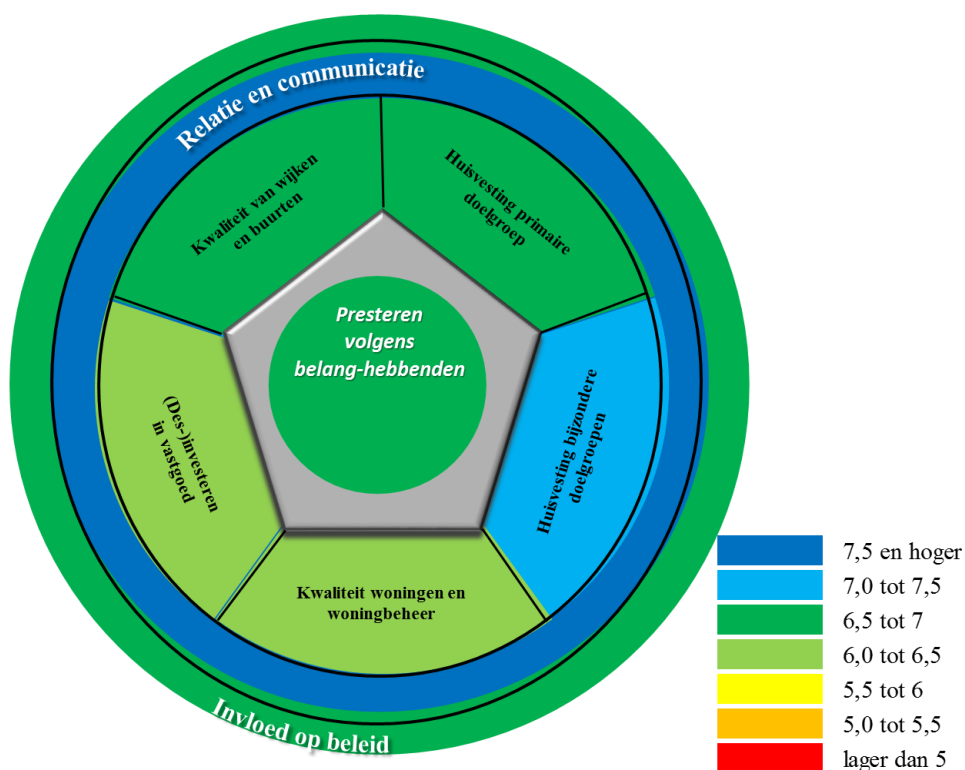
De corporaties die naast ZVH actief zijn in de Zaanstreek zijn: Parteon, Rochdale, Eigen Haard, WormerWonen en Woonzorg Nederland. De bestuurders van de deelnemende corporaties hebben begin 2014 de Federatie van Zaanse en Waterlandse Woningcorporaties (FWZW) formeel opgeheven. Dit samenwerkingsverband heeft bijna honderd jaar bestaan en werd opgericht in een tijd dat er nog veel kleine corporaties (woningbouwverenigingen) actief waren in dit gebied. In de huidige tijd is het aantal corporaties in het werkgebied overzichtelijk. Vanaf halverwege 2014 is de afstemming in de Zaanstreek -via beleidsoverleg, woonruimteuitvoeringsoverleg en bestuurlijk overleg met de gemeente Zaanstad- door de corporaties onderling georganiseerd.

ZVH, Parteon, Rochdale, Eigen Haard en WormerWonen zijn een convenant Stedelijke vernieuwing in Zaanstad en Wormerland 2013-2017 overeengekomen met de Bewonersraden van de genoemde corporaties met als doel tot afspraken te komen indien sloop/nieuwbouw of ingrijpende renovaties zich gaan voordoen.

Het Tweedekansbeleid in de Zaanstreek heeft in 2012 vorm gekregen in een samenwerkingsovereenkomst tussen ZVH, Parteon, Rochdale, Eigen Haard WormerWonen en de GGD Zaanstreek Waterland, waarbij afspraken gemaakt zijn over de uitvoering van het Tweedekansbeleid. Het eerdergenoemde convenant met de SWT uit 2014 vervangt de afspraken met de GGD Zaanstreek Waterland.

Tevredenheid van belanghebbenden	Huurders	Gemeente(n)	Overige belanghebbenden	Gemiddeld cijfer
2.1 Tevredenheid over de prestaties				
2.1.1 Huisvesting van primaire doelgroep	6,6	7,2	6,6	6,8
2.1.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	7,1	7,5	6,6	7,0
2.1.3 Kwaliteit van woningen en woningbeheer	6,2	6,3	6,3	6,3
2.1.4 (Des-)investeringen in vastgoed	6,0	6,5	5,7	6,1
2.1.5 Kwaliteit van wijken en buurten	6,5	7,0	7,2	6,9
Totaal tevredenheid over de prestaties	6,5	6,9	6,5	6,6
2.2 Tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie	8,2	7,3	7,1	7,5
2.3 Tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie	6,5	6,8	6,8	6,7
Eindcijfer	6,9	7,0	6,7	6,9

2.2 Presteren volgens Belanghebbenden



De maatschappelijke prestaties van de corporatie

Gemiddeld scoort ZVH een 6,9 op het prestatieperspectief Presteren volgens Belanghebbenden. Over het algemeen zijn de belanghebbenden gemiddeld voldoende tevreden over de prestaties op alle prestatievelden met een gemiddelde van een 6,5 tot 6,9 met een wat lagere score van de Overige belanghebbenden op het onderdeel (Des-)investeren in vastgoed. De tevredenheid over de relatie met en de wijze van communicatie door ZVH is het grootst bij de huurders. Alle belanghebbenden zijn meer dan voldoende tevreden over de mate van invloed op het beleid van ZVH.

Huisvesting van de primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddelde van 6,8.

De gemeente is van mening dat de 'lage inkomens' de corebusiness voor ZVH zijn. ZVH is een corporatie voor de volkshuisvesting in traditionele arbeiderswijken. ZVH heeft een duidelijk profiel voor de zwakkeren in de samenleving. ZVH staat heel dicht bij haar bewoners.

Volgens de huurders worden te weinig huurwoningen gerealiseerd door ZVH. Er zijn volgens hen steeds minder sociale woningen met lage huurprijzen. Bij nieuwe verhuur worden volgens hen de woningen fors hoger verhuurd en dit is voor de huurders onverteerbaar. Financiële problemen van ZVH uit verleden zorgen ervoor dat deze op de huurders worden afgewenteld. De huurders vinden het een juist besluit om de huren van de E-flats te bevroren in aanloop naar de renovatie.

ZVH vervangt onvoldoende verouderde woningen door sloop en vervangende nieuwbouw. De woningvoorraad zou door ZVH beter afgestemd dienen te worden op de marktvraag van nu en die in de toekomst. Zo is de mening van de huurders en ook die van de collega-corporaties. De indruk is dat het kiezen voor betaalbaarheid voor woningkwaliteit komt.

ZVH zorgt volgens de zorg- en welzijnspartijen onvoldoende voor genoeg betaalbare woningen voor haar primaire doelgroep. De huren worden door ZVH onvoldoende betaalbaar gehouden voor haar bewoners, vinden zowel de huurders als de zorgpartijen. Als voorbeeld is het complex Amandelbloesem genoemd. ZVH zou voorts meer aandacht mogen schenken aan de overige woonlasten, zoals servicekosten en energielasten.

Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Dit prestatieveld wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,0 gemiddeld.

De belanghebbenden zijn van mening dat ZVH voldoende woningen voor ouderen met specifieke zorg- of huisvestingsbehoefte heeft. Huurders zijn te spreken over het feit dat de woningen in het complex Gortershof levensloopbestendig zijn gemaakt.

ZVH heeft volgens de zorgpartijen onvoldoende woningen voor huishoudens (voor crisisopvang, voor jongeren uit jeugdhulpverlening en voor woonwagengewoners), die zorg en/of begeleiding nodig hebben of waarvoor speciale bouwkundige eisen aan hun woning moeten worden gesteld. De zorgpartijen vinden ook dat ZVH onvoldoende woningen heeft voor personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking. De bemiddeling met betrekking tot de omklapwoningen loopt naar tevredenheid.

De afspraken over de statushouders worden door ZVH volgens de gemeente prima nagekomen. ZVH neemt hierin duidelijk haar verantwoordelijkheid.

Collega-corporaties vinden dat het veel moeite kost om het onderwerp "scheiden wonen" en "zorg" op tafel te krijgen, zowel op tactisch, strategisch en uitvoerend niveau. Er zou niet meer in termen van zorg gedacht moeten worden, maar in bijvoorbeeld allerlei andere vormen van zorgdienstverlening.

Kwaliteit van woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddelde van 6,3.

De gemeente vindt dat met betrekking tot de kwaliteitsverbetering van de woningen ZVH nog veel slagen moet maken. Het huidige woningbezit is van onvoldoende kwaliteit. Ook de huurders zijn van mening dat de woningkwaliteit veel beter kan. Ook de prijs- en kwaliteitverhouding wordt niet erg positief beoordeeld. De conditie en onderhoudstoestand laat volgens de huurders en zorgpartijen te wensen over. In dit verband worden de woningen in de Karveelstraat genoemd, die erg oud zijn en waar schimmelvorming optreedt. Voor de huurders is de afgelopen vijf jaar minimaal onderhoud uitgevoerd, maar de volle huurverhoging werd wel doorgevoerd. Er is volgens de gemeente nog veel winst te boeken op het doorvoeren van energiemaatregelen.

Het feit dat een vakman serviceonderhoud is aangesteld wordt door de huurders sterk gewaardeerd.

Bewoners worden bij ontwikkelingen op het gebied van onderhoud of renovatie in hun wooncomplex betrokken. Er zijn in 2014 rondetafelgesprekken met de bewoners van de vier Kleurenflats geweest; hetzelfde geldt ook voor de bewoners van de Meerpaal/Omegawoningen. Deze bijeenkomsten werden heel goed bezocht. Het doel was de inventarisatie van de belangrijkste plus- en minpunten van de woningen, het gebouw en de buurt.

Bij het project Wibautstraat zijn samen met de Bewonersraad klantenpanels gehouden. Het doel was met de huurders een evaluatie over de renovatie te houden. Leerpunten zijn vastgesteld, die gebruikt kunnen worden bij toekomstige renovaties.

(Des-)investeren in vastgoed

Dit prestatieveld wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 6,1 gemiddeld.

De huurders zijn de volgende mening toegedaan: ZVH heeft lange tijd onder toezicht van het CFV gestaan en is daar op eigen kracht onderuit gekomen door een zeer strikt financieel beleid te voeren en het vervangen van alle (sloop-) nieuwbouwprojecten in grootonderhoud en renovatie te spreiden over langere termijnen. Nu ZVH financieel weer gezond is blijft zij desalniettemin hangen in het strikte financiële beleid en dat roept het beeld op bij huurders dat ZVH geen oog heeft voor de noden van haar huurders. Er worden hoe dan ook niet voldoende nieuwbouwwoningen door ZVH gerealiseerd.

Zorgpartijen vinden het jammer dat nieuwbouwontwikkelingen en verbouwplannen stilliggen. De doelgroepen zijn nu de dupe van het feit dat er geen nieuwe initiatieven zijn, ook vanwege overigens de financiële armslag waar zowel de zorgpartijen, als ZVH tegen aan lopen. Ook zijn huurders en zorgpartijen van mening dat ZVH meer aandacht zou moeten besteden aan de bestaande woningen door het plegen van renovatie of groot onderhoud. Voorts zou ZVH verouderde woningen moeten slopen en vervangende nieuwbouw moeten plegen, zo vinden zowel de huurders als de zorgpartijen.

Het verkoopbeleid van woningen door ZVH wordt niet positief beoordeeld. Huurders vinden het niet verteerbaar dat 500 sociale huurwoningen zijn verkocht.

De Centrale As in Poelenburg wordt door de gemeente opgeknapt. Als de gemeente het voortouw neemt, zo is haar mening, en geld investeert, volgen de marktpartijen. Zo is dit ook gebeurd in het centrumplan rondom de Gedempte gracht.

De huurders en de gemeente vinden de renovatieontwikkelingen met betrekking tot de E-flats heel goed gaan. Rekening wordt gehouden met de eisen en wensen van de huurders. Er is bij wijze van proef proef een woning gerenoveerd, zodat de huurders kennis kunnen nemen van de mogelijkheden en het uiteindelijke renovatieresultaat.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld met een gemiddeld cijfer 6,9.

Sloop- en nieuwbouwplannen Poelenburg waren volgens de gemeente veel te groot en veel te gedetailleerd uitgewerkt. In dit masterplan hoefde er maar 'een steen' worden uitgehaald om het geheel te doen mislukken, hetgeen ook is gebeurd. De gemeente is nu happy met het nieuwe beleid en met de renovatieplannen.

Met Rochdale en Parteon is een gezamenlijke visie ontwikkeld voor de wijk Poelenburg. Er vindt meer overleg plaats over beeld- en kwaliteitsplannen. Een onderdeel hiervan is de criminaliteit. Er waren en zijn veel inbraken; nu worden patrouilles uitgevoerd en ten gevolge daarvan is het aantal inbraken gedaald.

De Sociale wijkteams worden gewaardeerd en is een prima initiatief gebleken.

De zorgpartijen zijn heel tevreden over de regierol van ZVH bij de vele genoemde initiatieven om verschillende partijen bij elkaar te krijgen en naar ondersteuning en oplossingen voor problemen in de wijk te zoeken, zoals het creëren van algemene ruimten voor wijksteunpunten.

De relatie en communicatie met de corporatie

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 7,5.

Hier volgen steekwoorden, waarbij betrouwbaar verscheidene malen wordt genoemd. Achter de opsommingstekens hebben de verschillende belanghebbenden ZVH als volgt getypeerd:

Typering ZVH met steekwoorden
○ Sociaal, terug naar de kerntaak, sober, doelmatig, betrouwbaar ○ Betrouwbaar, sociaal en professioneel ○ Club van doeners ○ Goed in maatwerk, betrouwbaar, open en niet bureaucratisch en samenwerkingsgericht ○ Eigenzinnig, kritisch, sociaal, constructief, actiegericht, niet lullen maar poetsen ○ Betrouwbaar, staat open voor ontwikkelingen en ideeën ○ Laagdrempelig en zakelijk

ZVH is een prettige laagdrempelige organisatie. Collega-corporaties vinden dat ZVH praktisch handelt, een goede relatie met de Bewonersraad heeft, oog heeft voor de individuele klant. ZVH is samenwerkingsgericht en niet arrogant.

De huurders vinden dat er een goed contact is op bestuurlijk niveau, en wat minder op uitvoerend niveau. ZVH is betrouwbaar. De Bewonersraad heeft ZVH alle ruimte gegeven om uit de financiële malaise te komen. Nu gaan zij weer voor de huurders op de bres en dat is volgens hen voor ZVH even wennen.

De belanghebbenden vinden dat ZVH hen informeert over haar activiteiten. Op een effectieve wijze communiceert ZVH met de belanghebbenden. De uitgedragen visie, strategie en het beleid van ZVH zijn voor hen duidelijk. Gemaakte afspraken worden door ZVH nagekomen of zij legt uit waarom daarvan wordt afgeweken. ZVH is goed benaderbaar en reageert adequaat op gestelde vragen. Open staat ZVH voor samenwerking met andere partijen/belanghebbenden. ZVH neemt voor het toetsen van nieuwe ideeën of ontwikkelingen initiatieven om samen te werken met de belanghebbenden.

De relatie met de gemeente is uitstekend. Er zijn pittige en transparante onderhandelingen. Zaken op financieel gebied zijn steeds door ZVH goed uitgelegd.

Bewonerscommissies vinden het jammer dat op 'het laatste moment' door ZVH pas verteld is dat de huismeesters onderling zijn gewisseld en dat door de huismeester 'het gewoonterecht' van het ophalen van het vuilnis zonder overleg een streep is gehaald. Zorgpartijen zijn van mening dat de communicatie met ZVH duidelijk is, zij zijn bekend met wie je kunt bellen; de samenwerking is goed.

De invloed op het beleid

Het gemiddeld cijfer over de tevredenheid op dit onderdeel is een 6,7.

De gemeente is van oordeel, dat door scherpe sturing ZVH onder verscherpt toezicht is uitgekomen, door het maken van bewuste inhoudelijke keuzes, gebaseerd op voldoende draagvlak van de belanghebbenden, met betrekking tot het gezond maken van de financiën en het aanscherpen van een sterk en onderscheidend profiel -ZVH is er voor de lage inkomensgroepen-. Alhoewel de beleidsbeïnvloeding door de gemeente als positief wordt ervaren, is de gemeente van mening dat het meedenken over de strategie van de corporatie nog beter kan. Het concept Ondernemingsplan 2015-2019 is besproken met de gemeente. Beter is het volgens de gemeente om haar aan de voorkant bij een dergelijk beleidsplan te betrekken. Nu was het ondernemingsplan al in concept gereed en niet onderdeel van een proces uitmondend in een gezamenlijk product, zoals dit bijvoorbeeld met de nieuwe woonvisie wel is gebeurd.

Volgens de huurders heeft geen evaluatie plaatsgevonden over de voorgaande visitatie. Door een evaluatie kunnen namelijk wijzigingen bij ZVH bespreekbaar gemaakt worden. Dergelijke aanpassingen kunnen maatschappelijk relevant zijn, zo vindt de Bewonersraad.

Vier jaar terug heeft de Bewonersraad mede het beleid kunnen bepalen. Veel voorstellen van de bewonersorganisatie zijn overgenomen.

Onlangs –in 2015- heeft de Bewonersraad uit eigen beweging –met vrijwilligers- onder alle huurders van ZVH een schriftelijke enquête gehouden. De uitkomsten daarvan waren verrassend te noemen, hetgeen geleid heeft tot de matiging van huren voor bepaalde groepen bewoners. ZVH en de Bewonersraad waren onder de indruk van de enquête die door bijna 30% van de huurders werd beantwoord.

Zorgpartijen vinden hun invloed op het beleid van ZVH matig. Het meedenken over het beleid is voor de zorgpartijen niet structureel. Zij hebben behoefte aan discussies en het zoeken naar oplossingen over het *Scheiden van wonen en zorg*. Aan dit onderwerp moet beslist aandacht worden besteed, zo is hun mening.

De collega-corporaties zijn zeer tevreden over de mate van invloed op het beleid. ZVH betreft hen bij de beleidsvorming en voert met hen een dialoog over de uitvoering van het beleid. ZVH geeft inzicht in de realisatie van de beleidsdoelstellingen en communiceert daarover met de collega-corporaties. ZVH verwerkt de inbreng van de collega's op een goede manier in haar beleid. Afwijkingen in het vastgestelde beleid wordt door ZVH uitgelegd.

2.3 Verbeterpunten volgens belanghebbenden

Verbeterpunten volgens de huurders

- Meer ruimte bieden voor sociaal beleid. Het zichtbaar maken van sociaal beleid moet beter en de participatie van de BBZ kan veel beter
- Om nu ook eens voor de huurders op de bres te staan en niet het onderste uit de kan te halen. Het zijn de huurders die trouw hun huur hebben betaald en zo kon ZVH orde op zaken stellen
- Mijn advies aan ZVH is dan ook, op het moment dat het kan, laat dan ook aan de huurder merken dat je dankbaar bent, dat zij je hebben geholpen om uit de malaise komen.
- Trek de huurders niet het vel over de oren
- ZVH zou meer moeten doen om sociale woningen te behouden
- Minder verkopen van woningen en meer sociale bouw
- Zorgen voor goed onderhoud!

Verbeterpunten volgens de gemeente

- Energieprestaties van haar woningvoorraad
- Draag uit wat je bedenkt en doet en inspireer daarbij anderen!
- Verstevig de basis verder, door vast te houden aan de gekozen koers
- Blijf de samenwerking met anderen zoeken om de opgaven in de stad aan te pakken

Verbeterpunten volgens zorg- en welzijnsinstellingen

- Aandacht blijven houden voor betaalbare sociale woningbouw
- Meer evenwicht tussen zakelijk en sociaal
- Meer lef tonen!
- Actiever in het renoveren van oudere projecten, zoals de Karveelstraat te Zaandam
- Voor Odion, meer meedenken in ontwikkelen voor de doelgroep.
- Meedenken in meerdere oplossingen, niet alleen vanuit een rekenmodel (voorbeeld individuele bewoning in de Amandelbloesem)
- Schoenmaker, blijf bij je leest!

Verbeterpunten volgens collega-corporaties

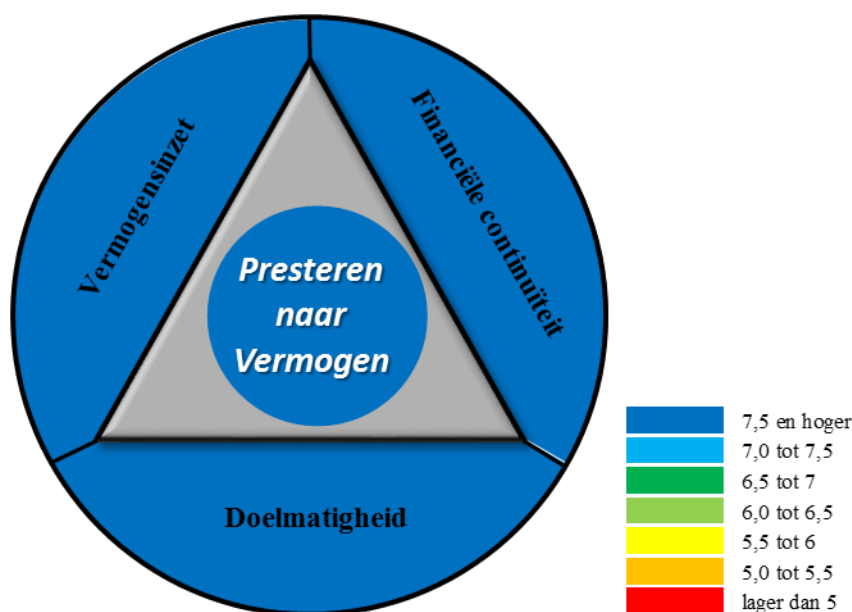
- Meer doordacht handelen
- Positiever omgaan met veranderingen, niet meteen zien als een bedreiging
- Ook iets meer richten op buiten de Zaanstreek, daar is ZVH behoorlijk onzichtbaar

3. Presteren naar Vermogen

In dit hoofdstuk wordt beoordeeld of ZVH voor het realiseren van maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, gebaseerd op een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten. Bij het Presteren naar Vermogen worden de onderdelen financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet beoordeeld.

Presteren naar Vermogen

Meetpunt	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Financiële continuïteit	8,0	30%	2,4
Doelmatigheid	8,0	30%	2,4
Vermogensinzet	8,0	40%	3,2
Presteren naar Vermogen			8,0



3.1 Financiële continuïteit

Op basis van pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8,0.

Voor het beoordelen van de financiële continuïteit wordt beoordeeld of en hoe ZVH haar financiële positie als maatschappelijke onderneming in voldoende mate duurzaam op peil houdt. Het meetpunt daarvoor vormt de vermogenspositie, omdat daarmee de basis wordt gelegd om de continuïteit te borgen. ZVH voldoet ten minste aan het ijkpunt voor een 6.

Ten opzichte van het ijkpunt oordeelt de commissie twee pluspunten toe te kennen:

- Op het onderdeel financiële continuïteit waardeert de commissie de actieve wijze waarop ZVH de financiële kengetallen monitort en periodiek actualisaties doorvoert in haar scenario's en doelstellingen. In de visitatieperiode heeft ZVH de organisatie

verder doorontwikkeld en de kwaliteit van het personeel vergroot. Daarnaast heeft ZVH de aanwijzingen van haar toezichtinstanties CFV en WSW ter harte genomen en haar financiële positie in de loop van de visitatieperiode in lijn met de ratio's gebracht. De toezichthoudende instanties hebben ZVH zelfs geroemd voor het voorbeeldige gedrag en voor het harde werken om dat op eigen kracht te bewerkstelligen. De commissie is ook deze mening toegedaan en is van mening dat ZVH op basis van deze uitzonderlijke inspanningen pluspunten verdiend. Tevens heeft ZVH grote verbeteringen gedurende de visitatieperiode laten zien, die ertoe geleid hebben dat ZVH is gaan voldoen aan de kengetallen, zoals solvabiliteit, ICR en Loan to Value.

In de visitatieperiode zijn het visiedocument en de beide herstelplannen vigerend geweest. Het tweede herstelplan is opgesteld door ZVH, omdat zij in 2013 constateerde dat het eerdere herstelplan niet meer paste bij de maatschappelijke dynamiek, waarin ZVH als ook elke andere corporatie is terechtgekomen. ZVH heeft aan veel van de beschreven en vastgestelde doelstellingen voldaan, waardoor haar focus op het uitvoeren van het herstelplan naar meer op risicomanagement gestoeld beleid is verschoven. Tegelijk met de introductie van het eerste herstelplan heeft ZVH ook diverse aanpassingen op basis van de formatieplannen ingezet. ZVH heeft een grote reorganisatie doorgevoerd en de organisatie leaner, flexibeler en professioneler gemaakt. Het uitvoeren van herstelplan is een prima actie geweest om tot verdere verbetering van de bedrijfsvoering te komen en de behaalde resultaten beter en efficiënter te meten. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat ZVH hierin grote stappen heeft gezet.

Uit de herstelplannen en het visiedocument blijkt, dat ZVH ernaar streeft financieel gezond te worden en te blijven. Investerings- en uitgaven dienen gedekt te worden uit liquide middelen, eventueel aangevuld met te borgen middelen via WSW. Uit de ontvangen documenten heeft de visitatiecommissie vastgesteld, dat dit gedurende de visitatieperiode goed is gelukt. Het financieel beleid is gericht op herstel van het financieel vermogen, verhogen van de liquiditeit, verlagen van de leningenomvang, wijzigen van de leningsstructuur en verbeteren van de continuïteit van de onderneming, teneinde in de toekomst te kunnen blijven investeren in het realiseren van haar maatschappelijke prestaties.

De strategie van ZVH is erop gericht om op eigen kracht in combinatie met samenwerking met collega-corporaties uit de regio, nieuwe maatschappelijke en economische ontwikkelingen het hoofd te bieden.

De visitatiecommissie stelt vast dat, gelet op het maatschappelijk speelveld, het uitvoeren en volbrengen van de (financiële) missie en het tegelijkertijd vasthouden aan de vastgestelde financiële randvoorwaarden (zoals van WSW en CFV) veel tijd, energie, vastberadenheid en deskundigheid verlangt. ZVH heeft in haar financieel beleidsplan uit 2012 de contouren geschetst voor de vastgestelde financiële randvoorwaarden. In het investeringsstatuut worden die financiële randvoorwaarden geborgd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat ZVH gedurende de visitatieperiode op een en ander adequaat heeft gestuurd.

Naast de zorgwekkende financiële situatie met omvangrijke projectrisico's en te hoge leningen bij aanvang van deze visitatieperiode is ZVH daarenboven geconfronteerd met aangescherpte regels van de toezichthouders, de saneringsheffing en de verhuurdersheffing. Hierdoor heeft ZVH nog 'scherper aan de wind moeten zeilen'. De gehele visitatieperiode overziend is ZVH daar goed uitgekomen. De visitatiecommissie is dan ook van mening, dat ZVH een majeure klus heeft geklaard.

ZVH heeft de doorvertaling van haar financiële doelstellingen beschreven in het treasurystatuut, waarin het financierings-, en beleggingsbeleid zijn vastgelegd. In het

treasurystatuut zijn de uitgangspunten en kaders vastgelegd welke in acht genomen moeten worden bij het aantrekken en uitzetten van financiële middelen. Het regelt tevens de afbakening van verantwoordelijkheden, taken, bevoegdheden en de verantwoording. Jaarlijks stelt ZVH een treasuryjaarplan op met een financiële analyse en de acties voor het komende jaar. Hier komen onder meer herfinancieringen en het managen van het renterisico aan de orde. De treasury commissie - bestaande uit de directeur-bestuurder, het hoofd Bedrijfsvoering, een controller en een externe adviseur -, monitort de uitvoering van het treasuryjaarplan. Elk kwartaal wordt een treasury-rapportage opgesteld, die besproken wordt in de treasurycommissie. Periodiek wordt op basis van de laatste inzichten de korte en middellange liquiditeitsprognose geactualiseerd.

Om de financiële continuïteit te meten, te volgen en te beoordelen gebruikt ZVH instrumenten, zoals de jaarrekeningen, managementletters van de accountant, tussentijdse accountantscontroles, (meerjaren-)begrotingen, managementrapportages (3-maandelijks en vanaf 2014: 4 maandelijks) en bedrijfswaardemeting.

De visitatiecommissie stelt vast dat ZVH haar maatschappelijk vermogen gedurende de visitatieperiode duurzaam op peil heeft gekregen. In de investeringsbegroting, onderdeel van de jaarlijkse begroting, legt ZVH de basis voor de beoordeling van haar financiële (toekomstige) inspanningen. De uitgangspunten zijn gebaseerd op kengetallen voor continuïteit en financierbaarheid. Op projectniveau beoordeelt ZVH of een investering op basis van een aangelegd toetsingskader kan worden uitgevoerd. De kengetallen zijn mede gebaseerd op de eisen die het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) stellen. In het investeringsstatuut zijn de kengetallen opgenomen, zodat in geval van vast te stellen projectvoorstellen controleerbaar en adequaat kan worden gestuurd. Jaarlijks vindt er door de Raad van Toezicht een herijking en vaststelling plaats van de verschillende financiële ratio's.

ZVH laat in haar managementrapportages de vastgestelde financiële beleidsvisies terugkomen. De visitatiecommissie is van mening dat het toetsingskader voor vastgoedinvesteringen duidelijk in het jaarplan en de managementrapportages naar voren komt. In de periodieke verantwoording door de directie aan de Raad van Toezicht komen de financiële beleidsvisies voldoende naar voren om adequaat toezicht te kunnen houden en waar nodig bij te sturen.

Om financieel gezond te blijven hanteert ZVH het uitgangspunt dat alle financiële kengetallen ten minste dienen te voldoen aan de gestelde normen, zoals een ICR van ten minste 1,4 een DSCR van minimaal 1,0 en een dekkingsratio van maximaal 50%. ZVH is in de visitatieperiode op deze punten redelijk geslaagd. De corporatie heeft aan het eind van de visitatieperiode aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen voldaan.

Het beleid van ZVH is gericht geweest op herstel en gezondmaking van haar financiële positie, alsmede op behoud van blijvende toegang tot de kapitaalmarkt. Daarin is ZVH geslaagd. Het WSW heeft in haar periodieke rapportages kritisch de financiële positie van ZVH gevolgd en verbeteringen c.q. aanpassingen voorgesteld. ZVH heeft deze aanbevelingen correct opgevolgd en doorgevoerd. ZVH financiert haar nieuwe investeringsactiviteiten uit eigen middelen - operationele bedrijfsvoering aangevuld met verkoopopbrengsten -. ZVH heeft meerdere woningen en grondposities verkocht, waarbij de opbrengsten positief hebben bijgedragen aan een verbeterde liquiditeitspositie, hogere solvabiliteit en een positief effect op de financieringspositie van ZVH.

ZVH heeft gedurende de visitatieperiode onder verscherpt toezicht gestaan. In 2014 heeft CFV aan ZVH laten weten, dat zij voldoende inspanningen heeft geleverd en de financiële resultaten dusdanig verbeterd zijn, dat het verscherpt toezicht beëindigd kon

worden. Wel heeft ZVH de opdracht meegekregen een conservatief investeringsbeleid te voeren, de bedrijfslasten kritisch te blijven bezien en de omvang van leningenportefeuille de komende jaren verder te verkleinen. Ondanks het bovenstaande heeft ZVH meerdere malen een A-continuïteitsoordeel van het CFV ontvangen. Het CFV geeft met een A-continuïteitsoordeel te kennen, dat alle door de corporatie voorgenomen activiteiten op basis van het vermogen financieel haalbaar zijn. ZVH heeft haar financieel beleid aanzienlijk aangescherpt om in de toekomst te kunnen blijven voldoen aan de gestelde externe normenkaders.

CFV heeft het solvabiliteitsoordeel op basis van de bedrijfswaarde vanaf 2012 (ZVH: 18,4% op basis van de jaarrekening t.o.v. 11,3% norm vanuit CFV) als voldoende geoordeeld. CFV concludeert daarmee dat het vermogen op balansdatum groter is dan het voor de corporatie vastgestelde risicobedrag, inclusief vermogensbeklemming. De corporatie voldoet vanaf 2012 aan de norm.

In 2014 heeft WSW verklaard dat ZVH voldoet aan de vereisten en is ZVH als kredietwaardig aangemerkt. Deze toets heeft plaatsgevonden aan de hand van een positieve kasstroomprognose, waarbij het WSW rekening heeft gehouden met een aflossingsfictie van thans 2% van de leningenportefeuille.

De leningenportefeuille van ZVH laat vanaf het begin van de visitatieperiode een dusdanige dalende trend zien dat de door het WSW gehanteerde norm, een maximaal renterisico van 15 % van de totale leningenportefeuille per jaar, aan het eind van de visitatieperiode niet meer wordt overschreden. ZVH voldoet vanaf 2014 aan deze norm. ZVH loopt daarbij volgens WSW een beperkt renterisico. De Loan to Value, dus de externe financiering uitgedrukt in een percentage van de WOZ-waarde van het bezit is ook sterk verbeterd, waardoor dit percentage binnen de gestelde WSW-norm van 50% is gebleven.

De gestelde Loan to Value op basis van de bedrijfswaarde is onder de gestelde norm van 75% gekomen. Daarbij is de inrekening van de verhuurders- en saneringsheffing, geprognosticeerde vergrijzingcijfers, alsmede de toekomstige nieuwbouwplannen meegenomen.

Een belangrijk kengetal om te beoordelen of de kasstromen gezond zijn is de Debt Service Coverage Ratio (DSCR), waarbij wordt uitgegaan van een jaarlijkse aflossingsfictie van 2% van de leningenportefeuille. Om kredietwaardig te blijven moet de DSCR structureel hoger dan of gelijk zijn aan 1. ZVH heeft deze norm gedurende de visitatieperiode gehaald. Daarnaast heeft ZVH een Interest Coverage Ratio (ICR), die na 2011 boven de WSW-norm is gebleven.

Uit eind 2014 had de leningenportefeuille een nominale waarde van ongeveer € 263 miljoen. De gemiddelde rentevoet van de leningen eind 2014 bedraagt 4,18%. De rentecomponent vormt voor woningcorporaties in het algemeen een niet te onderschatten risicofactor. ZVH speelt daarop in door de renterisico's maandelijks te monitoren via de kasstromen en, indien nodig, door vervroegde aflossingen alsmede het looptijdmanagement bij te sturen, waardoor zij voortdurend risicobeoordelingen kan maken. ZVH maakt ter afdekking van renterisico's gebruik van derivaten of vergelijkbare financiële producten. Voor de variabel rentende leningen is voor € 20 miljoen aan renteswaps aangegaan om het variabel rente-risico op deze leningen af te dekken. De reële waarde van de derivaten bedraagt per eind 2014 € 3,2 miljoen (2013: € 3,1 miljoen) negatief.

Looptijden en valutadata van de leningen zijn zodanig gekozen dat betalingen gespreid in de tijd plaats vinden en het renterisico vanwege (her-)financiering per periode van 12 maanden voortschrijdend niet meer bedraagt dan 15% van de uitstaande leningen, vergelijkbaar met de norm van WSW.

De bedrijfswaarde van het sociale vastgoed bedroeg ultimo 2014 € 403 miljoen. De WOZ-waarde van het gehele vastgoedbezit bedroeg circa € 605 miljoen (WOZ-waarde 2014, peildatum 1 januari 2013).

ZVH heeft haar vermogenspositie en resultaatsontwikkeling uitgebreid onderbouwd in de financiële stukken en geeft die helder en jaarlijks overzichtelijk weer, ook waar sprake is van afwijkingen ten opzichte van de voorgaande jaren en begrotingen. Het vermogensbeleid wordt op actieve wijze gemonitord, geactualiseerd en taakstellend opgelegd binnen de organisatie zonder daarmee in een te strak keurslijf te geraken. De financiële risico's worden periodiek in kaart gebracht en deze risico's worden direct in de vermogens- en kasstroomprognoses doorgerekend.

Door ZVH wordt efficiënt, structureel en effectief gestuurd op kasstromen. ZVH verantwoordt in het financiële dashboard de resultaten. Zo is op basis van de uitkomsten van de financiële kasstromen ingezet op lagere bedrijfslasten. ZVH maakt een heldere aansluiting en vertaling van haar vermogenspositiebeleid naar haar kasstromen en strategisch portefeuillebeheer. Zij gebruikt daarbij risicoanalyses, verwerkt in de begrotingen.

ZVH heeft, gelet op grote veranderingen in de markt en veranderende eisen aan de woonomgeving, wijzigingen in de organisatie doorgevoerd. Belangrijke thema's waren verlaging van de fte's, meer procesgericht werken en concrete sturing op lagere bedrijfslasten. Deze herijking heeft geleid tot efficiency en kwaliteitsverbetering en tot een substantiële besparing op de organisatiekosten.

3.2 Doelmatigheid

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Bij doelmatigheid beoordeelt de commissie of ZVH een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft en efficiënt omgaat met de beschikbare middelen. ZVH voldoet aan het ijkpunt van cijfer 6. Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie twee pluspunten toe, ter toelichting:

- ZVH voert volgens de commissie een verantwoord beleid, waarbij heel concreet gestuurd is en wordt op de financiële kengetallen, die lopende de visitatieperiode geactualiseerd zijn. Tevens zijn de financiële prestaties (CiP 2014) substantieel verbeterd en onderscheidend genoeg ten opzichte van haar referentiegroep en het landelijk gemiddelde. ZVH heeft een uitzonderlijke inspanning geleverd op punten als inzet, vastberadenheid en focus. ZVH is gedurende de visitatieperiode verlost van de onder toezichtstelling en heeft haar bedrijfsvoering dusdanig ingericht die qua efficiëntie en effectiviteit als voorbeeld kan dienen binnen de sector. De visitatiecommissie vindt daarnaast de effectiviteit en productiviteit van het personeel goed. Met de gepleegde inzet van ZVH om haar bedrijfslasten de afgelopen jaren te reduceren, is ZVH ruimschoots geslaagd. ZVH is zelfs voornemens haar bedrijfslasten nog verder te reduceren en haar doelmatigheid te vergroten door verbeterde financiële parameters en gezondere bedrijfsvoering.

ZVH hanteert de (investerings-)begroting als taakstellend en geeft daarmee blijk van het verantwoord en gecontroleerd omgaan met haar vermogen. De doelstellingen voor zowel kosten als baten zijn door de corporatie gerealiseerd. Het strategisch voorraadbeleid wordt periodiek geactualiseerd op basis van huidige marktinformatie en demografische

modellen. ZVH heeft een helder toekomstbeeld gedefinieerd van haar vastgoedbezit en houdt mede rekening met de vergrijzing en veranderende vraag naar woningtype. Vervolgens heeft ZVH de financiële scenario's in een gewenste toekomstige woningportefeuille, door ZVH "wensportefeuille" genoemd, vertaald en doorerekend in haar ratio's.

Deze uitkomsten worden op individueel woningniveau verwerkt in de beleidskeuzes voor onder andere:

- periodiek onderhoud;
- energie-investeringen;
- aanpassing van woningvoorraad op veranderend gebruik;
- levensloopbestendigheid en vergrijzing.

ZVH heeft, mede door de tussentijdse bijsturing en aanpassing van haar beleid, gecombineerd met de ingezette herijking van haar organisatie, ingezien dat een passende liquiditeitspositie en gezonde vermogenspositie alleen langdurig behaald kan worden, als er een sobere en doelmatige procesgeoriënteerde bedrijfsvoering is. ZVH kiest bewust voor een beheerdersrol.

ZVH vindt het zeer belangrijk dat medewerkers goede competenties hebben en zich verder ontwikkelen om het werk effectief en efficiënt uit te voeren. Daarom wordt veel geïnvesteerd in opleiding en training. ZVH zet in op kostenefficiëntie en concreet heeft dat tot omvangrijke besparingen op bedrijfskosten geleid. De sociale vastgoedvoorraad van ZVH is substantieel afgenomen van 5.714 op 1 januari 2011 tot 5.003 ultimo 2014. De omvang, aantal fte's, van de organisatie is tevens gedurende de visitatieperiode fors afgenomen van 62,22 fte op 1 januari 2011 naar 50,84 ultimo 2014.

ZVH is blijven investeren in de kwaliteit van haar woningen door het verduurzamen - energiezuiniger maken - van het woningbezit. Op basis van een strategische positiebepaling zijn scenario's en maatregelen op complexniveau geformuleerd en doorerekend in meerjareninvesteringsramingen. De benodigde liquiditeit voor investeringen heeft ZVH opgebracht uit opbrengsten van haar verkoopprogramma en uit haar periodieke normale exploitatieresultaat.

ZVH heeft, gezien haar financiële positie, geen nieuwe investeringen hoeven te borgen via het WSW, doordat ZVH haar investeringsprogramma naar beneden heeft bijgesteld. ZVH loopt zelfs voor op haar afgesproken aflossingsschema met de externe toezichtshouders ter reducering van haar leningenportefeuille.

De doelmatigheid is door de visitatiecommissie tevens beoordeeld aan de hand van de reguliere exploitatieopbrengsten- en kosten. De commissie heeft de hoogte van de huuropbrengsten, de netto bedrijfslasten, personeelskosten en de onderhoudskosten beoordeeld en afgezet tegen de referentiewoningcorporaties en het landelijk gemiddelde. De huur (DAEB) is gemiddeld 74,3% van de maximaal toegestane huur; bij de referentiewoningcorporaties is dit 70,4% en landelijk is dat 68,6% (CiP 2014-IV, april 2015). Tot en met 2011 verhoogt ZVH de huur van de woningen op basis van de inflatie. Vanaf 2012 heeft ZVH differentiatie in de huur op basis van inkomen aangebracht, waarbij een combinatie van inflatie en inkomensafhankelijke huurverhoging wordt toegepast. Wel heeft ZVH de huurverhoging voor de laagste inkomensgroep gematigd.

De netto bedrijfslasten - exclusief leefbaarheidsuitgaven - per vhe zijn fors afgenomen. ZVH zat in 2011 nog fors boven de referentiewoningcorporaties en het landelijke gemiddelde. Vanaf 2012 liggen de netto bedrijfslasten - exclusief leefbaarheidsuitgaven - per vhe bij ZVH onder de referentiewoningcorporaties en het landelijke gemiddelde: € 1.298 en € 1.316 ten opzichte van ZVH € 1.216.

De procentuele daling van de netto bedrijfslasten in de periode 2011 - 2013 ligt bij ZVH op 25,2%, terwijl landelijke een stijging van 16,2% is vastgesteld. De referentiecorporaties hadden over deze periode een afname van de netto bedrijfslasten met 2,3%. ZVH is voornemens in de jaren na 2014 tot een verdere aanscherping en verlaging van de bedrijfslasten te komen. De visitatiecommissie is van mening dat een dergelijk voornemen aan te bevelen is, maar dat ZVH, gezien haar omvang, kritisch de vraag zal moeten beantwoorden of het sturen op bedrijfslastenverlaging niet op gespannen voet komt te staan met haar maatschappelijke taken, kwaliteit en efficiency van de organisatie.

De personeelskosten per fte zijn bij ZVH in de periode 2011-2013 toegenomen van € 70.579 in 2011 naar € 78.500 in 2013. Daarentegen lagen de personeelslasten per vhe voor ZVH op € 701 ten opzichte van het landelijke gemiddelde € 744 en de referentiecorporaties € 786. ZVH is gedurende de visitatieperiode van 92 vhe per fte in 2011 naar 112 vhe per fte in 2013 gegaan. In 2013 was ZVH met een percentage van 112 vhe beduidend efficiënter dan de referentiecorporaties en het landelijk gemiddelde, respectievelijk 91 en 97 vhe. De visitatiecommissie is van mening dat ZVH hierin grote stappen heeft gezet.

De onderhoudskosten in 2013 liggen onder de referentiecorporaties en boven het landelijk gemiddelde. Ter vergelijking in 2013 bedroegen de onderhoudskosten - inclusief eigen personeel - per vhe € 1.344 ten opzichte van haar referentiecorporaties € 1.348 en landelijk € 1.273. ZVH baseert haar uit te voeren onderhoud op de meerjaren-onderhoudsplanung.

3.3 Vermogensinzet

Op basis van pluspunten waardeert de commissie dit onderdeel met een 8,0.

Met vermogensinzet wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De beoordeling vindt plaats op basis van managementdocumenten en gesprekken met de visitatiecommissie. Daarnaast wordt beoordeeld of de corporatie haar inzet van het beschikbare vermogen voldoende kan verantwoorden en motiveren.

ZVH voldoet aan het ijkpunt van cijfer 6. Ten opzichte van het ijkpunt kent de commissie twee pluspunten toe:

- Op het onderdeel Vermogensinzet waardeert de commissie de actieve en passende wijze waarop ZVH omgaat met het sturen, bijsturen en optimaliseren van het corporatievermogen. De focus op de doelstellingen uit de twee herstelplannen hebben daar een positief effect op gehad. Mede door de grote inspanning van ZVH en de vastberadenheid en consistentie daarin, heeft ertoe geleid dat de vermogensinzet geoptimaliseerd is.

ZVH heeft de focus en ambitie gehad om op basis van de herstelplannen de financiële continuïteit op orde te krijgen en voor de toekomst te waarborgen. Daarin is ZVH geslaagd. De financiële middelen zijn effectief beschikbaar gesteld voor de realisatie van haar financiële doelen, zij het dat de maatschappelijke doelen iets te weinig aandacht hebben gekregen. ZVH houdt door periodieke sturing op investeringen haar vermogenspositie goed in beeld, mede als gevolg van een effectieve uitvoering van haar treasurybeleid. Gestuurd wordt op het beschikbaar zijn van voldoende liquide middelen om de maatschappelijke taken en geformuleerde (financiële) doelen te kunnen uitvoeren. ZVH heeft vanwege haar financiële positie beperkt leningen aangetrokken. De borging van haar investeringen vindt plaats door als uitgangspunt te nemen dat ieder project: een positieve kasstroom dient te hebben, rendabel moet zijn op basis van de geformuleerde IRR en gedekt moet worden uit de aanwezige liquiditeiten.

ZVH financiert haar investeringen door middelen uit de reguliere exploitatie en de opbrengsten uit het verkoopprogramma in te zetten. ZVH gebruikt haar financiële kasmiddelen eveneens om de externe financieringen te verlagen. Zo heeft ZVH in 2013 en 2014 in totaal 42 miljoen aan leningen afgelost. ZVH heeft daarentegen relatief weinig geld besteed aan het leefbaar houden van haar wijken en buurten. In 2013 betroffen de leefbaarheidsuitgaven van ZVH € 2 per vhe ten opzichte van haar referentiecorporaties € 58 en landelijk € 50 (CiP 2014-IV, april 2015).

Onder meer ingegeven door het overheidsbeleid - met name de diverse heffingen die opgelegd zijn - heeft ZVH in de loop van de visitatieperiode, naast het aanpassen van het huurprijsbeleid en de tussentijdse begrotingen tevens het belang ingezien om door middel van een aangepast en aangescherpt ondernemingsbeleid in combinatie met de rationalisering van de organisatie haar financiële positie beter weten te waarborgen.

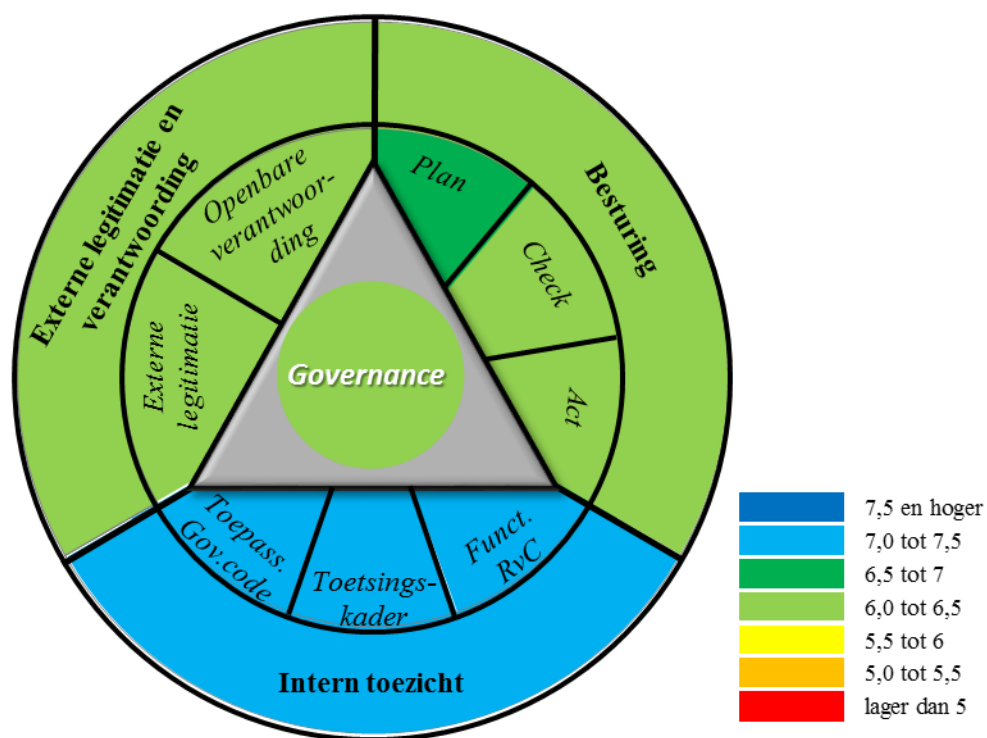
Met vergroting van de huuropbrengsten en verruiming van het verkoopbeleid heeft ZVH tevens haar financiële positie verbeterd. ZVH heeft bewezen in staat te zijn woningen en grondposities te verkopen. ZVH geeft blijk van een heldere visie op haar vastgestelde doelstellingen met betrekking tot de wijze waarop ze haar vermogen dient te vergroten. Mogelijkheden om het vermogen te verruimen zoekt de corporatie onder meer in extra verdienpotenties door huurharmonisatie, verkoop van woningen, temporiseren en rationaliseren van onderhouds- en investeringsplannen, alsmede de versterking en efficiencyverbetering van het werkapparaat.

De visitatiecommissie heeft op basis van de verstrekte cijfers, begrotingen, documenten en gesprekken met de directeur-bestuurder en de raad van toezicht kunnen vaststellen, dat ZVH haar vermogen naar behoren en doelmatig inzet, en daarover regelmatig en structureel evalueert met de diverse geledingen binnen de organisatie.

4. Governance

Uitgangspunt voor de beoordeling van de governance is dat de kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie en verantwoording van dien aard is dat goed maatschappelijk presteren geborgd is. In dit hoofdstuk vormt de commissie zich een oordeel over deze onderwerpen. Als basis voor het interne toezicht en de externe legitimatie gelden de Governancecode en de Overlegwet. De visitatiecommissie beoordeelt in het bijzonder ook hoe de Governancecode verankerd is in de organisatie en hoe de corporatie daarnaar handelt en daarvan leert.

Meetpunt	Beoordeling (cijfer)	Gemiddeld cijfer	Weging	Gewogen eindcijfer
Besturing				
Plan	6,5	6,2	33%	2,1
Check	6,0			
Act	6,0			
Intern toezicht				
Functioneren RvC	7,0	7,0	33%	2,3
Toetsingskader	7,0			
Toepassing Gov. code	7,0			
Externe legitimering en verantwoording				
Externe legitimatie	6,0	6,0	33%	2,0
Openbare verantwoording	6,0			
Governance				6,4



4.1 Besturing

Besturing omvat de onderdelen 'Plan', 'Check' en 'Act' in de cyclus. Het onderdeel 'Do' is in de voorgaande hoofdstukken toegelicht en beoordeeld. De visitatiecommissie vormt zich een oordeel over de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming van de corporatie.

ZVH voldoet aan het ijkpunt. ZVH heeft gedurende de visitatieperiode haar missie, visie en doelen beschreven op basis van het herstelplan. In 2015 - formeel na de visitatieperiode - heeft ZVH een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De verankering van de missie, visie en doelen is duidelijk verbeterd, maar kan nog beter geïmplementeerd worden in de organisatie. Zo is het monitorings- en rapportagesysteem op deelgebieden uitgebreid, waardoor de check en sturing vanuit de Raad van Toezicht steeds beter tot haar recht heeft kunnen komen. De visitatiecommissie van mening dat de besturing consistent is, van voldoende kwaliteit, maar nog wel in effectiviteit en op verslaglegging een verdiepingsslag nodig heeft.

Op basis van de beschrijving in onderstaande paragrafen waardeert de commissie dit onderdeel gemiddeld met een 6,2.

Plan

De commissie beoordeelt het onderdeel Plan met een 6,5.

Binnen het onderdeel Plan worden de Visie en Vertaling doelen beoordeeld.

Visie

De commissie beoordeelt het onderdeel Visie met een 7.

Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- Het is voor de commissie duidelijk zichtbaar dat ZVH erg veel tijd en energie gestopt heeft in het actueel maken en houden van haar visie. ZVH heeft oog voor de relevante ontwikkelingen en hun kansen en bedreigingen en kent de behoeften en wensen van haar belanghebbenden.

ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een 6. ZVH heeft gedurende de visitatieperiode geen officieel vigerend 'ondernemingsplan' gehad. Er bestond wel een visie/missie document uit 2008, maar al snel werd duidelijk, dat omwille van de slechte financiële situatie veel punten uit dat document, niet uitgevoerd konden worden. ZVH heeft in 2010 een herstelplan opgesteld naar aanleiding van aanwijzingen door haar toezichthouder. Het herstelplan is vervolgens leidend geweest voor de periode 2010 t/m 2013. Daardoor zijn de geformuleerde missie en visies uit 2008 niet SMART vertaald in concrete doelen. Daarentegen heeft ZVH de doelen wel op een pragmatisch niveau inzichtelijk gemaakt in de jaarplannen en uitgewerkt en vastgelegd in beleidsplannen.

Begin 2013 heeft ZVH een actualisatie van het herstelplan opgesteld en doorgevoerd. Deels gedwongen door de toezichthouder en deels omdat ZVH veel punten uit het herstelplan 2010 al had bereikt. Vanaf 2013 is de aandacht verschoven van een concreet herstelplan naar een gedifferentieerd plan meer gericht op risicomanagement met een focus op in stand houden van de organisatie. Nadat de toezichthouder in 2014 het verscherpt toezicht heeft opgeheven heeft ZVH met ingang van 2015 een nieuw ondernemingsplan opgesteld. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat ZVH verscheidene malen haar visie gedurende de visitatieperiode heeft bijgesteld en geactualiseerd.

De visitatiecommissie is van mening dat ZVH een evenwichtig beeld heeft van de opkomende woonproblemen en maatschappelijke trends, waarmee zij geconfronteerd wordt. ZVH blijft dicht bij haar oorspronkelijk drijfveren, namelijk: 'het willen helpen van mensen zo onafhankelijk mogelijk te kunnen leven in een betaalbare, goede en duurzame woning.' ZVH heeft oog voor de relevante ontwikkelingen in de stad en regio. In de visitatieperiode is de focus vooral op het weer financieel gezond krijgen van de organisatie, gecombineerd met het afbouwen van risicovolle (vastgoed-)projecten en grondposities.

ZVH is zich bewust van de relevante economische, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn en zijn geweest op de corporatiesector. ZVH concentreert zich op haar kerntaken en maatschappelijke doelstellingen. Dit betekent dat ZVH zich toelegt op het beheren van de huidige voorraad van ruim 5.000 huurwoningen waarvan $\pm$ 95% DAEB-woningen zijn. ZVH actualiseert haar kansen en bedreigingen periodiek, bijvoorbeeld via de analyse van de markt en beleidsomgeving 'portefeuillesturing 2014'. De risicoanalyses en scenario's worden gedeeld met de Raad van Toezicht en waar nodig door een besluit bekrachtigd. ZVH schakelt, waar nodig externe deskundigen in, zoals bij haar treasury-taken, juridische- en fiscale zaken en woningmarktverkenning.

ZVH blijkt zich bewust te zijn van haar positie en de op haar rustende maatschappelijke opgave in de gemeente. Door de gemeente en zorg/welzijnsinstellingen wordt nadrukkelijk naar ZVH gekeken hoe zij haar maatschappelijke taken vervult. Op basis van meerdere geformuleerde 'kernwaarden', te weten: betrokken, transparant, toegankelijk en duidelijk, communiceert ZVH helder voor welke maatschappelijke taken. ZVH loopt niet weg voor haar taken, maar acteert wel uitsluitend binnen de grenzen van haar geformuleerde doelstellingen. ZVH pakt haar maatschappelijke rol om huisvesting voor huurders met een kleine beurs te faciliteren.

De beleidsvisies komen terug in veel beleidsdocumenten zoals de jaarverslagen, bedrijfsplannen, afdelingsplannen, begroting, de periodieke rapportages en notulen van het MT en van de Raad van Toezicht.

ZVH heeft gedurende de visitatieperiode meerdere malen haar visie herijkt en geactualiseerd. ZVH kent de sterke punten en zwaktes van de eigen organisatie en heeft die kennis aangegrepen om in 2013 op basis van een aangepast herstelplan wijzigingen in de organisatie en wijze van functioneren door te voeren. ZVH heeft in 2013 haar besturingsmodel herzien om de effectiviteit van de uitvoering van de strategie te verbeteren. ZVH heeft zich ingezet op gebruik van de methode van de 'beleids8baan' van Rigo, om daarmee tot een integraal portefeuilleplan te komen, waardoor zowel het strategische niveau als het operationele en het tactische niveau op elkaar moeten aansluiten. De invoering zal eind 2015 zijn afgerond.

Vertaling doelen

De commissie beoordeelt het onderdeel Vertaling doelen met een 6.

ZVH voldoet ten minste aan het ijkpunt van een 6. ZVH heeft deze visitatieperiode vooral de focus gehad op het uitvoeren van de geformuleerde doelen uit de herstelplannen. ZVH heeft in 2012 wel voorbereidingen getroffen om te komen tot een nieuw ondernemingsplan, maar is daar omwille van de aangescherpte eisen van de toezichthouder niet mee doorgegaan. De geformuleerde doelen uit het missie- en visiedocument 2008 waren daardoor nog vigerend, maar deze sloten niet meer aan bij de gewijzigde realiteit. Hierdoor zijn de doelen uit het missie- en visiedocument 2008 niet concreet vertaald in operationele activiteiten, een en ander onder monitoring van de (financiële) randvoorwaarden. ZVH heeft de doelstellingen uit de herstelplannen als leidraad genomen en concreet vertaald in haar jaarplannen, die aan de hand van de

afdelings-, en werkplannen financieel verwerkt zijn naar concrete operationele en financiële doelstellingen van de corporatie. In de kwartaalrapportages en vanaf 2014 in de tertiaalrapportages heeft ZVH verantwoording op detailniveau aangebracht.

Een en ander geeft een goede verankering binnen de organisatie en maakt het mogelijk om de uitvoering van visie en realisatie van bedrijfsdoelen te volgen en monitoren. Door deze manier van verantwoording afleggen aan de Raad van Toezicht wordt de onderlinge aansluiting tussen de verschillende doelstellingen en verschillende plannen/ambities duidelijk zichtbaar gemaakt.

ZVH heeft gedurende de visitatieperiode een sterke focus gehad op het realiseren van de (veelal financieel geformuleerde) doelstellingen uit het herstelplan. Het gemis van een integrale visie op de gehele organisatie en de vertaling van het beleid in concrete doelen op andere (maatschappelijke) onderwerpen heeft ZVH niet onnodig beperkt. Dit is goed opgepakt door de verschillende afdelingen door voor elke afdeling doelstellingen te formuleren, jaarplannen daarop te schrijven en in werkplannen te concretiseren.

Als aandachtspunt uit de vorige visitatierapport kwam naar voren dat ZVH haar ambities en doelen meer SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) moest formuleren. In 2012 heeft ZVH hier een eerste aanzet toe gedaan, maar omwille van verscheidene redenen (herstelplan) te weinig concreet uitgewerkt.

Check

De commissie beoordeelt het onderdeel Check met een 6,0.

ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee periodiek gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties - volkshuisvestelijk, financieel en op het gebied van de bedrijfsvoering - volderen. Uit de verschillende beleidsdocumenten, zoals de herstelplannen, fasedocumenten, treasurystatuut, jaarplannen, afdelingsplannen alsmede de (meerjaren-)begroting, blijken de financiële en volkshuisvestelijke prestaties voldoende en in samenhang gevolgd te kunnen worden door het jaarverslag, managementrapportages en rapporten over projectinvesteringen.

De begroting wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. In de periodieke rapportages wordt een verantwoording op detailniveau aangebracht. Daarin wordt de voortgang met betrekking tot de realisatie van doelen en de koppeling met de begroting gegeven.

Een uitbreiding van de matrix is volgens de commissie wenselijk door op te nemen hoe de bijsturing heeft plaatsgevonden en of nog bijsturing dient plaats te vinden. ZVH stelt per afdeling periodiek een rapportage op onder de noemer van 'smilies', waarin de voortgang concreet gerapporteerd en gemonitord wordt. In de periodieke rapportages wordt wel verslag gedaan van bepaalde risico's, maar een integraal risicomanagement-systeem ontbreekt nog. De visitatiecommissie is van mening dat de huidige opzet van het huidige rapportagesysteem een goede basis vormt, maar nog verbetering en uitbreiding behoeft. De rapportage van de risico's kan in het jaarverslag ook uitgebreid worden; nu worden vooral de financiële en vastgoedgerelateerde risico's benoemd. Vanaf 2012 heeft ZVH door betere detailrapportages meer grip op huurderving en debiteurenbewaking gekregen. De huurderving is in 2012 fors afgenomen. Daarnaast is de rapportage van klachtenmanagement en klanttevredenheid verbeterd. De vertaling van de doelstellingen vanuit het strategisch voorraadbeleid naar de rapportages vraagt evenwel nog enige aandacht.

ZVH heeft het managementinformatiesysteem goed in beeld, maar heeft dit nog niet geheel geïmplementeerd. ZVH heeft haar besturingsmodel in 2013 herzien om de effectiviteit van de uitvoering van de strategie te verbeteren. ZVH stuurt nu van 'boven naar beneden': van strategie, via tactisch naar operationeel-uitvoerend niveau, alsmede

op basis van rendementen en kasstromen (direct rendement) en waardeveranderingen (indirect rendement).

ZVH hanteert sinds 2014-2015 het zogeheten 'vierkamer-model' voor besluitvorming over substantiële uitgaven. Dit betekent dat voorstellen voor uitgaven (onder andere voor renovatieonderhoud) worden beoordeeld op zowel maatschappelijk-, vastgoed- en financieel rendement, hetgeen uiteindelijk tot een afgewogen besluit door de directeur-bestuurder (vierde kamer) dient te leiden.

De informatiewaarde van de rapportages kan nog vergroot worden door de toevoeging van een dashboard. ZVH is vanaf het najaar 2013 gestart met het dashboard, maar de opmaak is vooraf financieel van aard. Het dashboard kan stuurinformatie op de procesindicatoren bevatten en kan de status van voorgenomen activiteiten uit het ondernemingsplan en de jaarlijkse bedrijfsplannen weergeven. De Raad van Toezicht kan in dat geval haar 'Check'-functie effectiever uitvoeren. Alle rapportages worden besproken in de vergaderingen van de raad. De commissie heeft de indruk dat de raad voldoende actief is en proactief opereert. De bestuurder wordt door de raad kritisch gevolgd en de rol als 'sparringpartner' met de bestuurder komt goed tot haar recht.

De control-afdeling voert periodiek budgetgesprekken met het MT en de projectleiders, waarbij elk project een periodieke projectrapportage heeft. In de projectrapportage komen het programma, de planning en voortgang, de financiële stand van zaken en de risico's terug. Om tijdig te kunnen bijsturen heeft ZVH in 2012 op een aantal onderdelen ook een maandrapportage opgesteld, zoals op het gebied van de huurderving, bedrijfskosten, onderhoudskosten en de verkopen van woningen. De managers rapporteren maandelijks de resultaten van hun werkplannen en andere belangrijke afdelingsdoelstellingen rechtstreeks aan de directeur-bestuurder. De visitatiecommissie is van mening dat ZVH op basis van bovenstaande werkwijze tot een goede sturing komt. Het jaarverslag bevat veel informatie en geeft een goed beeld van de prestaties van ZVH. Het jaarverslag kan aan transparantie winnen als de koppeling van de prestaties met de geformuleerde doelen opgenomen zou worden.

ZVH beschikt over meerdere verbindingen. De verbindingen zijn veelal in het verleden (meer dan 4 jaar terug) aangegaan voor vastgoedontwikkelingen. ZVH beschikt over een verbindingenstatuut. In het statuut is een toetsingskader opgenomen, waaraan toekomstige verbindingen moeten worden getoetst. ZVH heeft beleid ingezet om het aantal verbindingen te minimaliseren en heeft daar gedurende de visitatieperiode al uitvoering aan gegeven. Eind 2014 resteren nog enkele verbindingen.

De Raad van Toezicht overlegt met regelmaat met de directeur-bestuurder over de financiële continuïteit, de voortgang van de investeringsprojecten en de beheersing van de aanwezige risico's. De directeur-bestuurder woont de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht bij. De vastgelegde financiële uitgangspunten met betrekking tot solvabiliteit, liquiditeit, treasury, investeringsruimte en onrendabele investeringen zijn onderwerp van bespreking. De rapportages van het CFV, het Ministerie van BZK, het WSW en de accountant worden eveneens uitvoerig besproken.

De Raad van Toezicht heeft geregeld met de directeur-bestuurder en de externe accountant overleg gevoerd over de kwaliteit van risicobeheersing. ZVH brengt jaarlijks risico's in beeld door uitgevoerde controles.

ZVH is zich bewust van het belang van risicomanagement, maar een gestructureerde vastlegging ontbreekt nog en daardoor het volledige inzicht of alle risico's voldoende geborgd zijn. Risicomanagement dient duidelijk verankerd te zijn in het dagelijks management. ZVH verantwoordt de risico's niet helder per aandachtsveld en project. De risico's worden niet integraal opgenomen in de periodieke rapportages. ZVH zou per risicogebied een risicokaart moeten opstellen, waarin vervolgens de risico's zijn onderverdeeld in een waarschijnlijkheidsmatrix, waardoor de impact van de bedoelde

risico's beter in beeld worden gebracht. Op basis van de geïnventariseerde risico's kunnen in dat geval risico's ge-audit en onderverdeeld worden naar:

- o hoge waarschijnlijkheid en een hoge impact;
- o lage waarschijnlijkheid, maar wel met een hoge impact;
- o lage waarschijnlijkheid en lage impact.

ZVH laat periodiek door de huidige accountant een interne controle op de processen uitvoeren. Daaruit blijkt dat ZVH in de basis de zaken op orde heeft, echter dat er kleine verbeteringen te maken zijn. De aandachtspunten van de accountant worden opgevolgd. ZVH heeft gedurende de visitatieperiode de nodige controlemaatregelen uitgevoerd en vastgelegd. De visitatiecommissie constateert dat ZVH de werkprocessen gedeeltelijk heeft vastgelegd. Daar ligt een aandachtspunt.

De periodieke rapportages zijn op korte termijn beschikbaar na afloop van de periode en op de geplande verschijningsdatum beschikbaar.

Act

De commissie beoordeelt het onderdeel Act met een 6.

ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een 6. De corporatie steekt veel tijd en energie in het verzamelen van informatie en legt dat in verantwoordingsdocumenten vast. Bij de voortgang van projecten wordt dat zelfs op gedetailleerd niveau door middel van fase-documenten gedaan, waardoor een optimaal beeld van de stand van zaken gepresenteerd wordt. Binnen de overlegstructuren van het MT en Raad van Toezicht wordt de informatie uitgebreid besproken. De commissie is van mening dat ZVH haar vastgoedactiviteiten, nieuwbouw, renovatie en onderhoud goed monitort en aanstuurt. Daarnaast heeft ZVH naar aanleiding van de regeringsplannen, het woonakkoord, de heffingen en de herstelplannen haar investeringen gerationaliseerd, gefaseerd, deels 'on hold' gezet of geheel afgestoten, dan wel beëindigd. Als gevolg daarvan zijn diverse renovatie- en nieuwbouwprojecten niet gestart. ZVH heeft op basis van het herstelplan de werkorganisatie 'lean' gemaakt, lastenverlaging bewerkstelligd, de schuldpositie versneld afgebouwd en de liquiditeitspositie verbeterd.

De verrichtingen van ZVH op basis van de herstelplannen, het doorvoeren van 'lean-maatregelen' binnen ZVH, het verlagen van de bedrijfslasten, de substantiële aflossingen op de externe leningen en de goede verkoopaantallen hebben in 2014 ertoe geleid dat CFV het verscherpt toezicht beëindigd heeft. ZVH heeft haar onderhoudsprogramma's voortvloeiend uit het strategisch voorraadbeleid, meerjarenonderhoudsbegroting en begroting toch - deels aangepast - uitgevoerd, mede door de vernieuwde wijze van aanbesteden en heronderhandeling van lopende contracten. Op een efficiënte en doelmatige wijze heeft ZVH daarmee haar kosten weten te matigen. De rationalisering heeft ertoe geleid dat ZVH snel en effectief haar liquiditeiten op orde kreeg. ZVH kan daardoor haar maatschappelijke rol met betrekking tot haar maatschappelijke taken weer passend vervullen. ZVH is blijven investeren in de kwaliteit van haar bezit en heeft ook de verduurzamingsopgave doorgezet.

Op basis van een strategische positiebepaling zijn scenario's en maatregelen op complexniveau geformuleerd en doorerekend in de meerjareninvesteringsraming. ZVH heeft haar investeringsprogramma gekoppeld aan haar kaspositie en geprognosticeerde rendementscijfers (IRR).

Over afwijkingen ten opzichte van de beleidsvoornemens legt het MT en directeur-bestuurder te weinig zichtbaar verantwoording af in de periodieke rapportages aan de Raad van Toezicht. De commissie is van mening dat het MT in haar rapportages helderder dient te documenteren, welke acties moeten worden ondernomen, indien afwijkingen ten opzichte van planning en beleid worden geconstateerd. ZVH kijkt kritisch naar haar bedrijfsvoering en de beheersing van de netto bedrijfslasten. ZVH is op basis van het herstelplan haar bedrijfslasten continu aan het toetsen door kritisch de uitgaven te beoordelen.

4.2 Intern toezicht

In het onderdeel intern toezicht beoordeelt de commissie het functioneren van de Raad van Toezicht aan de hand van de criteria van de VTW waarbij vooral de actieve én zorgvuldige wijze waarop de raad van Toezicht haar toezicht invult en verankert, bepalend zijn voor de hoogte van de score. Tevens toetst de commissie of de Raad van Toezicht een actueel toetsingskader, onder andere gericht op risicomanagement, hanteert en of de corporatie de Governancecode adequaat toepast en naleeft.

Het functioneren van de Raad van Toezicht

Bij het functioneren van de raad beoordeelt de commissie drie onderdelen. Het gaat om de samenstelling van de Raad van Toezicht, de rolopvatting van de raad en de wijze van zelfreflectie.

De commissie waardeert 'Het functioneren van de Raad van Toezicht met het cijfer 7.

Samenstelling van de Raad van Toezicht

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

Volgens de commissie voldoet aan het ijkpunt voor een 6. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De commissie waardeert de inhoudelijke wijze waarop ZVH voldoet aan van de criteria van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

ZVH heeft de samenstelling, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht beschreven in de statuten en het reglement van de Raad van Toezicht. Hierin is opgenomen dat de raad uit ten minste drie leden en maximaal zeven leden bestaat. In de visitatieperiode bestond de raad uit aanvankelijk zeven leden. Eind 2014 is besloten om met een vijfkoppige raad verder te gaan in verband met de ingeslagen weg van ZVH om zich alleen te richten op de kerntaken.

Twee leden zitten op bindende voordracht van de Bewonersraad in de raad. De commissie is van oordeel dat de deskundigheidsgebieden in al haar diversiteit door de raad wordt bestreken. Naast financieel-economische en volkshuisvestelijke kennis, is ook juridische deskundigheid in de raad aanwezig is, alsmede kennis van projectontwikkeling, huurdersparticipatie en 'ondernemerschap, personeel en organisatie'. De raadsleden worden volgens de statuten en reglementen benoemd voor een periode van maximaal vier jaar. Zij zijn eenmaal herbenoembaar voor eenzelfde periode.

De Raad van Toezicht werkt met een profielschets, waarin de omvang, samenstelling en activiteiten voor de gewenste deskundigheid en achtergrond van de raadsleden staat beschreven. Het profiel voor de 'huurderscommissaris' wordt met de bewonersraad afgestemd. De raad werft nieuwe leden openbaar en buiten de eigen kring.

De leden volgen na benoeming een introductieprogramma. Het opleidings- en inwerkplan heeft twee componenten. Enerzijds is er de kennismaking met het bedrijf en al haar facetten. Anderzijds is er kennis en ervaringsoverdracht op het gebied van toezicht houden op woningcorporaties. ZVH kent een *Opleidings- en inwerkprotocol nieuwe leden van de Raad van Toezicht ZVH*. Nieuwe leden worden onder meer voorzien van een *Informatiemap nieuwe RvT-leden*. Eind 2014 heeft ZVH een *Opleidingsplan Bestuur en Raad van Toezicht 2015-2016* vastgesteld.

Elk lid volgt op zijn of haar terrein workshops bij de VTW. Tevens wordt er plenair, bijvoorbeeld vooraf aan vergaderingen, een in-company training georganiseerd over een

bepaald thema.

Rolopvatting toezichthouder, werkgever en klankbord

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

Het ijkpunt voor een 6 is dat de Raad van Toezicht zich bewust is van de verschillende rollen die ze in de organisatie heeft als toezichthouder, werkgever en als klankbord. ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De dynamische en deugdelijke wijze, waarop zij haar toezichthoudende functie inzet.

De Raad van Toezicht is de onafhankelijke, interne toezichthouder van ZVH en houdt toezicht op de strategie, de continuïteit en de algemene zaken van ZVH en gelieerde ondernemingen (verbindingen). De raad is zich, blijkens de gesprekken en de verslagen, bewust van haar drie rollen. De verhouding tussen de raad en de bestuurder wordt goed en zeer werkbaar genoemd, direct en 'straight'. De dialoog tussen de raad en directeur-bestuurder kan 'pittig' worden gevoerd. De raad is van oordeel dat zij de juiste informatie ontvangt die zij voor haar toezichtrol nodig heeft, zo is de commissie gebleken.

In haar jaarverslag laat de raad een lijst zien met belangrijke bestuursbesluiten, die onderworpen zijn aan de voorafgaande goedkeuring van de raad. De raad heeft twee kerncommissies, de auditcommissie en de remuneratiecommissie, ingesteld die beide hun eigen reglement hebben.

De raad komt minimaal vier keer op jaarbasis plenair bijeen, aangevuld met een zelfevaluatie- en een studiebijeenkomst. Voorafgaand aan de vergaderingen heeft de raad zonder de bestuurder vooroverleg over de te bespreken onderwerpen. Nadat de bestuurder zich bij de vergadering voegt, worden de resultaten van het vooroverleg met hem besproken.

De remuneratiecommissie voert het jaarlijkse voortgangsgesprek en het jaarlijkse beoordelingsgesprek aan de hand van het *Protocol beoordelingsgesprek tussen de Raad*

van Toezicht en de bestuurder van ZVH. Prestatiedoelen worden met de bestuurder afgesproken. Hoofdlijnen van het remuneratierapport en van de prestatieafspraken staan op de website. De raad stelt het beloningsbeleid van het bestuur vast met inachtneming van de wettelijke bepalingen.

Met de bestuurder worden de ontwikkelingen binnen ZVH en de corporatiebranche besproken tijdens de formele vergaderingen. Tijdens het periodieke overleg tussen de bestuurder de voorzitter wordt over die thema's eveneens gesproken. De raad oefent haar klankbordfunctie uit met bijvoorbeeld het uitdiepen van thema's en andere scenario's voorstellen vanuit verschillende invalshoeken het onderwerp te verdiepen. De bestuurder is zeer creatief en de raad kan hem gevraagd en ongevraagd van advies dienen, alhoewel de klankbordrol door de bestuurder niet altijd wordt benut.

Zelfreflectie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de kwaliteit van haar functioneren. Zelfreflectie is daarbij van belang. ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een voldoende. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De duidelijke wijze waarop de raad omgaat met de resultaten uit de zelfevaluatie en hierop acties ter verbetering en verandering doorvoert.

De Raad van Toezicht bespreekt jaarlijks het eigen functioneren. De raad voert ieder jaar een zelfevaluatie uit zonder de aanwezigheid van de bestuurder. De afgelopen jaren -op één na die is uitgevoerd met de vragenlijst van de VTW- zijn de zelfevaluaties begeleid door een externe adviseur. Uit de verslagen van de zelfevaluaties blijkt dat er duidelijk aandacht is voor de uiteenlopende aspecten van het functioneren van de raad. Daarbij constateert de commissie dat er sprake is van zowel diepgang als een actieve houding ten aanzien van de zelfreflectie en benoemde verbeterpunten. Er wordt eveneens input gekregen van de bestuurder. De raad benoemt de onderwerpen die aan de orde geweest kwamen in zijn verslag in het jaarverslag. Ook worden de resultaten besproken met de bestuurder, waarover uiteindelijk met elkaar nader afspraken worden gemaakt.

In de jaarverslagen wordt melding gemaakt van de belangrijkste conclusies en verbeterpunten van de zelfreflectie van de raad.

Toetsingskader

De commissie beoordeelt het onderdeel Toetsingskader met een 7.

ZVH voldoet aan het ijkpunt van een 6. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De Raad van Toezicht beschikt over een actueel toetsingskader dat gebruikt wordt om toezicht te houden op de activiteiten van de corporatie. De mate van volledigheid en de mate van verantwoording van het toetsingskader is voor de commissie op dit onderdeel reden voor een pluspunt. Alle benodigde documenten zijn voorhanden, zoals strategische meerjarenplannen, jaarplannen, een financieel toetsingskader en een investeringsstatuut met rendementseisen. Periodiek vindt daarover afstemming plaats en zo nodig worden normen herijkt. Op verschillende niveaus vindt scenariodoorrekening plaats en worden risicoanalyses uitgevoerd.

De Raad van Toezicht beschikt over verschillende toetsingsinstrumenten om een oordeel te vellen over de voorstellen en de ontwikkelingen binnen ZVH:

- *Herstelplan;*
- *Strategisch Voorraadbeleid;*
- *Strategisch Personeelsbeleid;*
- *Jaar- en bedrijfsplannen, waarin de activiteiten en doelen voor het jaar zijn vastgelegd;*
- *Begroting, waarin de activiteiten financieel zijn vertaald;*
- *Investeringsbegroting, waarin alle projecten zijn opgenomen;*
- *Financiële meerjarenbegroting 2012-2021;*
- *Financieel beleidsplan ZVH;*
- *Huurbeleid sociale sector en vrije sector;*
- *Investeringsstatuut ZVH;*
- *Treasurystatuut en het jaarlijkse treasuryjaarplan;*
- *Integriteitscode en protocol Agressie en Geweld;*
- *Klokkenluidersregeling;*
- *Financiële meerjarenbegroting 2012-2021;*
- *Verbindingenstatuut;*
- *Prestatieafspraken met de gemeente Zaandam, Convenant 2009-2014;*
- *Samenwerkingsovereenkomst Bewonersraad ZVH;*
- *Bevindingen en adviezen van externe accountant opgenomen in de managementletter;*
- *Overleg met alleen de ondernemingsraad, alsmede de aanwezigheid bij de bespreking over de algemene gang van zaken tussen ondernemingsraad en de directeur-bestuurder;*
- *Overleg met het management.*

Daarnaast zijn diverse besprekingen met externe partijen gevoerd door de raad en zijn commissies ingesteld om zich op de hoogte te houden van de ontwikkelingen in de sector in het algemeen en bij ZVH specifiek.

De voortgang van de ontwikkeling van resultaten en activiteiten van de geformuleerde en vastgestelde missie en visie wordt gevolgd en vormgegeven in het jaarverslag, bedrijfsplannen en periodiek in de rapportages. In deze rapportages wordt geconstateerd in welke mate de gerapporteerde kasstromen overeenkomen met de begroting. In de vergaderingen van de raad wordt gerapporteerd over de financiële situatie, de ontwikkeling van projecten, belangrijke risico's, kwaliteit van dienstverlening en volkshuisvestelijke prestaties.

ZVH heeft haar financiële kaders opgenomen in een investeringsstatuut. De financiële beleidsuitgangspunten zijn vastgelegd in het Financieel Beleidsplan en vastgesteld door de Raad van Toezicht.

Toepassing Governancecode

De commissie beoordeelt dit onderdeel met het cijfer 7.

Het ijkpunt voor een 6 is dat de corporatie de Governancecode naleeft, de bepalingen toepast en eventuele afwijkingen vermeldt in het jaarverslag. ZVH voldoet aan het ijkpunt van een 6. Ten opzichte van het ijkpunt ziet de commissie het volgende pluspunt:

- De heldere en actieve wijze waarop de raad omgaat met de Governancecode, die tevens in het geheel op toegankelijke manier op de website vermeld is.

De commissie is van mening dat de bepalingen uit de Governancecode niet op zichzelf staan. Zij vloeien voort uit onderliggende normen met betrekking tot goed bestuur. Met de code wordt mede beoogd het bewustzijn over deze normatieve achtergrond te bevorderen.

ZVH hanteert de beginselen zoals vastgelegd in de AedesCode en Governancecode Woningcorporaties, die daarmee de leidraad vormen voor het bestuur, toezicht en verantwoording. ZVH heeft naar de mening van de commissie haar Governancestructuur helder en duidelijk beschreven. De volgende documenten staan op de internetsite van ZVH:

- *Governancecode;*
- *Aedescode;*
- *Governancestructuur;*
- *Statuten;*
- *Reglement voor de Raad van Toezicht;*
- *Reglement voor de Auditcommissie;*
- *Reglement voor de Selectie- en remuneratiecommissie;*
- *Samenstelling en profielschets van de Raad van Toezicht;*
- *Rooster van aftreden van de Raad van Toezicht;*
- *Bevoegdhedenmatrix;*
- *Remuneratierapport in hoofdlijnen;*
- *Integriteitscode;*
- *Klokkenluidersregeling;*
- *Protocol agressie en geweld;*
- *Visitatierapport 2011;*
- *Ondernemingsplan 2015-2019.*

De commissie is van mening dat naleving van de code goed verankerd is in de corporatie. Op geen enkel punt wordt afgeweken van de Governancecode, zo blijkt dat uit de jaarverslagen en de checklist Governancecode.

De bezoldiging van de bestuurder wordt verantwoord in het jaarverslag. Hierin schrijft ZVH dat ten aanzien van de bezoldiging van de bestuurder een beroep wordt gedaan op de overgangsregeling WNT. De accountant heeft begin 2013 de beloningsafspraken getoetst met de bestuurder en de interne toezichthouders van ZVH aan de Wet Normering Topinkomens. Het oordeel was dat de corporatie voldoet aan de wettelijke regels.

4.3 Externe legitimering en 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 6.

Externe legitimatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Externe legitimatie met een 6.

ZVH voldoet aan het ijkpunt voor een 6, dat wil zeggen dat zij voldoet aan de eisen van de Governancecode en de Overlegwet.

ZVH informeert haar belanghebbenden op een actieve en passende wijze. Zowel de gemeente, de Bewonersraad en de collega-corporaties zijn tevreden. Het op een juiste manier betrekken bij het beleid wordt door de belanghebbenden verschillend ervaren. De Bewonersraad en de collega-corporaties kunnen hun beleidsmatige 'ei' goed kwijt bij de corporatie. De gemeente wil graag veel eerder in het beleidsvormingsproces betrokken worden. De zorgpartijen willen graag aan tafel met ZVH om het thema *Wonen en zorg* te bespreken en daar beleid op te maken. Er is dus winst te behalen bij de gemeente en de zorgpartijen.

Eind 2014 is het nieuwe ondernemingsplan opgesteld. Het plan is besproken met en getoetst bij de belangrijkste belanghebbenden:

- CFV en WSW;
- Bewonersraad;
- Gemeente Zaanstad;
- Collega-corporaties die actief zijn in de Zaanstreek.

De Bewonersraad is een belangrijke gesprekspartner en belanghebbende voor ZVH. Op bestuurlijk niveau, naast de informele uitwisseling over allerlei ontwikkelingen, wordt overleg gevoerd met de Bewonersraad ZVH, het overkoepelend orgaan van huurders. Op wooncomplexniveau wordt overlegd met bewonerscommissies over de ontwikkelingen in hun woongebouw. Vorig jaar vonden rondetafelgesprekken plaats met de bewoners van de vier Kleurenflats en met de bewoners van de Meerpaal/Omegawoningen om na de uitvoering van de renovatie te leren van elkaar over velerlei zaken.

Er is in 2014 een gezamenlijke stakeholdersbijeenkomst met collega-corporatie Parteon voor belanghebbenden georganiseerd.

De raad hecht ook veel waarde aan een goede relatie met de Bewonersraad en de Ondernemingsraad. Met elk van de raden vindt minimaal één keer per jaar overleg plaats.

Openbare verantwoording

De commissie beoordeelt het onderdeel Openbare verantwoording met een 6.

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. De corporatie voldoet aan het ijkpunt. ZVH voldoet op voldoende wijze aan deze minimumeis.

In de jaarverslagen of andere openbare documenten wordt vermeld hetgeen ZVH heeft gerealiseerd in enig jaar. Er wordt echter geen koppeling gemaakt tussen de doelstellingen en de gerealiseerde prestaties in het betreffende jaar. Het ontbreekt daarmee aan transparantie tussen voornemens, realisatie en afwijkingen. In algemene zin is het jaarverslag overzichtelijk en goed leesbaar en op de doelgroepen afgestemd. De jaarverslagen worden op de website gepubliceerd.

Deel 3

Bijlagen



Deel 3 - Bijlagen

1. Gerealiseerde prestaties

In de prestatiekaders worden de volgende afkortingen gebruikt:

BBSH	Beheer Besluit Sociale Huursector
CBC CiP	Corporatie Benchmark Centrum, Corporatie in Perspectief
WV 08-20	Zaans Mozaïek; Woonvisie Zaanstad 2008-2020
PA 09-14	Convenant Prestatieafspraken Zaanstad-ZVH 2009-2014
WRV 2011	Convenant Woonruimteverdeling Zaanstad 2011
VK 2008	Visiekaart 2008
HP 2010	Herstelplan 2010
NS 2012	Notitie Strategie 2012
HP 2013	Herstelplan 2013
OP 2015	Ondernemingsplan 2015

GEREALISEERDE PRESTATIES

1. Huisvesting van de primaire doelgroep

Woningtoewijzing en doorstroming

Beschikbaarheid woningen

7

Opgave: WV 08-20: Van kwantiteit naar kwaliteit en van uitbreiding naar transformatie. Meer aanbod creëren voor midden- en hoge inkomens (juist om belangen lage inkomens te waarborgen). *Houdbaarheid Woningbehoefteprognoses Noordvleugel (ABF Research oktober 2011):* Sterke huishoudengroei; grote natuurlijke aanwas en jonge bevolking; instroom vanuit binnen- en buitenland; binnen de regio wordt vraag naar woningen bepaald door kwaliteit, prijs, bereikbaarheid, ruimtelijk beleid en overheidsbeleid; voor gemeenten buiten Amsterdam, Utrecht en Almere ligt ook opgave tot woninguitbreiding met gemiddeld 25%. *Bestuurlijk overleg gemeente-corporaties:* Van 2011 t/m 2014 is instroom huishoudens met bijstandsuitkering vanuit Amsterdam een issue voor de gemeente. Regelmatig neemt gemeente initiatief tot plaatsen 'hekjes'. Bijv. labeling, en 'kader passend aanbieden' (hetgeen door corporaties wordt afgeraden). Ook heeft Zaanstad 'nee' gezegd tegen regionale urgentieregeling. Corporaties zien dat feiten anders liggen en willen feiten en beeldvorming scheiden. Ook zien ze liever aanpak op wijkniveau: analyse van kwetsbaarheid en demografische bewegingen. Ligt echter politiek gevoelig. *WOoN / Analyse Zaanse Woningmarkt (Rigo 2013):* Inkomens hebben zich in Zaanstad gunstiger ontwikkeld dan rest van Nederland (was inhaalslag); scheefwonen is gedaald (harder dan landelijk: 31% vs 12%) vanwege vooral toename hogere inkomens in koopsector; van aanbodoverschot sociale huurwoningen in 2006 naar tekort in 2012. Op dit moment is nieuwe Woonvisie in de maak; overleg hierover vindt ook plaats met corporaties. De verwachting is dat de inhoud sterk zal afwijken van de visie uit 2008.

Ambitie: *Visiekaart 2008:* duidelijke keuze kerntaak en degelijke kwaliteit; doelgroep helder: 1) laagste inkomensgroep en 2) ouderen. *Herstelplan 2010:* Forse ingrepen nodig met gevolg voor beschikbaarheid woningen (rem op investeringen) voor de doelgroep (hogere streefhuren, verkoop 60 woningen per jaar, complexmatige verkopen, verkoop onverkochte woningen via Koopgarant, geen nieuwe ontwikkelposities, verkleinen projectportefeuille, focus op herontwikkelen eigen bezit) *Notitie Strategie 2012:* opnieuw duidelijke keuze voor 1) laagste inkomensgroep en

2) ouderen.

Vanwege financiële positie strakkere kaders en normen (bijv geen onrendabels op zorgprojecten meer) en als volgt wordt ontwikkeld: uitsluitend woningen (vooral huur en evt. tbv doorstroming koop). Focus wordt verlegd naar kwaliteit bestaande bezit.

SVB 2011: In de ontwikkeling van de woningvoorraad sturen op betaalbaarheid en kwaliteit. Groei van aandeel energiezuinige woningen, nultreden- en zorgwoningen en op peil houden van aantal sociale en betaalbare woningen. Het 'kwaliteitsscenario' is toekomstbestendig (op termijn is voorraad kwalitatief goed en energiezuinig) en conform ontwikkelingen op de woningmarkt. Het effect van sloop/nieuwbouw en verkoop is dat de portefeuille per saldo met 22% krimpt. Vooral eengezinswoningen gaan in de verkoop.

Herstelplan 2013: Vervangt eigenlijk Ondernemingsplan, Strategienota en SVB. Alles wordt financieel gedreven (inkomsten gemaximeerd, kosten en investeringen geminimaliseerd). Sturen op betaalbaarheid blijft zoveel mogelijk overeind, maar zal concreter op complexniveau worden uitgewerkt.

Actualisering SVB 2014-2020: Toewerken naar portefeuillegestuurde organisatie op basis van het Driekamermodel. Herijkt wensportefeuille (langere termijnontwikkeling totale portefeuille). Balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. Ontwikkelbesluiten zijn herroepen, investeringen teruggedraaid, geminimaliseerd en getemporeerd.

Uit marktonderzoek blijkt dat Zaanstad een groeiregio is (12% tot 2025). Groot deel van de instroom komt via het regionale woonruimteverdeelsysteem uit Amsterdam naar een Zaanse sociale huurwoning en behoort voor 43% tot de aandachtsgroep van beleid. Aandeel 55+-huishoudens stijgt van 40% naar 49% (met name 75+-huishoudens stijgen sterk). Er is verschuiving zichtbaar van vraag naar koopwoningen naar vraag naar huurwoningen door toename mensen met een laag en/of onzeker inkomen. Volgens dit stuk maakt ook Zaanse politiek een ommekeer van 'vernieuwing, kwaliteitsverbetering en toevoeging duurdere segmenten' naar 'behoud bestaande bezit en betaalbaarheid'. Volgens het stuk zal dit straks blijken uit de nieuwe Woonvisie die nu wordt gemaakt en liggen koers en ambities van gemeente en ZVH op dezelfde lijn. De eigen ZVH-strategie ligt nog steeds op betaalbaarheid en behoud van voldoende passend aanbod voor de lage inkomens. Het eerdere streven naar hoge kwaliteit wordt nu losgelaten, want prijs en kwaliteit moet met elkaar in evenwicht blijven. De eerder expliciet benoemde doelgroep 'ouderen' wordt ook losgelaten, want is niet meer relevant door het scheiden van wonen en zorg. Het gaat nu om het slim en doelmatig inzetten van middelen om het zelfstandig wonen mogelijk te maken. De strategie wordt: verdienen via verkoop en investeren in bezit dat behouden blijft tegen betaalbare prijs. Het nieuwe plan wordt gebruikt als basis voor gesprekken met de gemeente over nieuwe

Woonvisie.

Andersom kunnen wensen van de gemeente leiden tot bijstelling.

Resultaten:

Prijsegmenten woningvoorraad

	2011	2012	2013	Aandeel in % 2013	Ref.gr. in % 2013
Goedkoop	1.384	1.273	1.080	21,4	18,7
Betaalbaar	3.097	3.051	2.955	58,6	64,6
Duur < toeslaggrens	454	466	682	13,5	12,7
Duur > toeslaggrens	389	410	329	6,5	4,0

Bron: CBC CiP 2014

Volgens de Zaanse Huurmonitor 2013 (Fed. Van Zaanse Woningcorporaties) is tussen 2008 en 2013 de omvang van de corporatiewoningen in absolute zin gelijk gebleven, maar in relatieve zin met ca. 2,5 procentpunt verminderd, met name door verkoop corporatiewoningen en door nieuwbouw koopwoningen.

In deze periode hebben de Zaanse corpo's via sloop en nieuwbouw 250 sociale huurwoningen onttrokken en 1.176 sociale huurwoningen toegevoegd. Inclusief vrije sectorhuurwoningen en koopwoningen voldeed t/m eind 2012 de totale productie aan de opgave uit de Woonvisie. De verwachting voor 2013 en 2014 is beduidend lager vanwege de crisis. De verkoop van sociale huurwoningen blijft sinds 2011 ver achter bij het streefcijfer uit de Woonvisie.

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave

Passend toewijzen / compliant regelgeving

7

Opgave: Europese regelgeving.
 WV 08-20: 70% van het aanbod heeft een maximale huur tot de 2^e aftoppingsgrens.
 PA 09-14: ZVH geeft bodemgarantie aanbiedingsafspraken woonruimteverdeling (Stadsregio Amsterdam)
 Convenant Woonruimteverdeling Zaanstad: maximaal 5% kan worden toegewezen binnen categorie 'lokaal maatwerk'; maximaal 15% kan worden toegewezen aan plaatsgebonden starters, maximaal 60% van nieuwbouwwoningen kan worden toegewezen aan lokale kandidaten.

Ambitie:

Toewijzingen

	2011	2012	2013	In % 2011-2013	Ref.gr. 2011-2013
Passend	317	268	265	74,4	76,5
Te duur	130	74	51	22,3	14,4
Te goedkoop	10	18	10	3,4	2,8

Bron: CBC CiP 2014

Resultaten:

Jaarverslag 2011: 90,2% passend toegewezen.

Jaarverslag 2012: 94% passend toegewezen

Jaarverslag 2013: 96% passend toegewezen

Jaarverslag 2014: 450 van de 469 woningen zijn passend toegewezen.

De resultaten uit CiP en jaarverslagen komen niet overeen. Als we kijken naar de CiP zien we wel een scherpe curve naar beneden vanaf 2011 bij het te duur toewijzen.

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave

Tegengaan van woonfraude

7

Opgave: Woningwet/Opiumwet, Taak: het opsporen en tegen gaan van woonfraude.
 Convenant onrechtmatige bewoning/Woonwijs: samenwerking met gemeente (GBA, Werk&Inkomen), politie.
 Convenant bestrijding hennepcultuur

Ambitie: Geen ambitie geformuleerd; wel deelname gezamenlijke aanpak via convenanten

Resultaten:

Jaarverslag 2011: 69 meldingen, waarvan 11 loos alarm, 1 procedure en 1 huur opgezegd.

Jaarverslag 2012: 53 meldingen, waarvan 8 huuropzeggingen

Jaarverslag 2013: 56 meldingen, waarvan 8 huuropzeggingen en 5 ontruimingen.
 3 hennepkwekerijen ontruimd.
 Jaarverslag 2014: 60 meldingen, waarvan 14 opzeggingen en 5 ontruimingen.
 8 hennepkwekerijen, waarvan 3 ontruimingen en 5 opzeggingen

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave

Leegstand

Opgave: --

Ambitie: --

Resultaten:

Jaarverslag 2011: huurdering: geen cijfers
 Jaarverslag 2012: huurdering: geen cijfers
 Jaarverslag 2013: huurdering: geen cijfers; wel opmerking: leegstand moet teruggedrongen worden.
 Jaarverslag 2014: huurdering teruggedrongen; begroot: 1,1%, realisatie: 0,8%

Leegstand

	Huurdering marktomstandigheden	Huurdering projectleegstand	Huurdering totaal
2011	-	-	
2012	2,2 %	0,0 %	2,2 %
2013	1,1 %	0,0 %	1,1 %
Ref.gr. '13	1,4 %	0,6 %	2,0 %

Bron: CBC CiP 2014

Score voor de prestatie: --

Maatregelen voor specifieke doelgroepen als starters of statushouders

Opgave: De opgave voor statushouders wordt jaarlijks door het rijk per gemeente vastgesteld
 PA 09-14: Corporaties zorgen voor 64 extra plaatsen voor daklozen in 2014.
 Convenanten met Odion, RIBW, Vrouwenopvang.
 Gemeente wil pilot 'passend aanbieden' (2013)

Ambitie: --

Resultaten:

Statushouders

	taakstelling	gerealiseerd
2011		7
2012		4
2013		12
2014		10

T.a.v. het huisvesten van statushouders neemt ZVH haar aandeel in de gemeentelijke opgave.
 Jaarverslag 2011: Directe bemiddeling speciale doelgroepen: 19% (norm: max. 25%)
 Eigen bemiddeling: 3,7% (norm: max. 5%)
 Odion, RIBW, Vrouwenopvang, Leger des Heils: 8 woningen

Jaarverslag 2012: Directe bemiddeling speciale doelgroepen: 21% (norm: max. 25%)
 Eigen bemiddeling: 5,5% (norm: max. 5%)
 Diverse instellingen: 19 woningen

Jaarverslag 2013: Directe bemiddeling speciale doelgroepen: 22% (norm: max. 25%)
 Eigen bemiddeling: 3,9% (norm: max. 5%)
 Pilot 'passend aanbieden': 12 woningen.
 Zaanse starters: 46 woningen

Jaarverslag 2014: Directe bemiddeling speciale doelgroepen: 17% (norm: max. 25%)
 Eigen bemiddeling: 4,6% (norm: max. 5%)

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave

Betaalbaarheid

Huurprijsbeleid

6

Opgave: --

Ambitie: *Visiekaart 2008:* Hoogte van de huur moet afgestemd zijn op de kwaliteit van de woning; scheefwonen wordt tegengegaan.
Notitie Strategie 2012: meer aandacht voor betaalbaarheid.
SVB 2011: Huurprijs onder 2^e aftoppingsgrens: van 86% (2010) naar 75% (2020) naar 70% (2030). Huurprijs onder vrije sectorgrens: van 94% (2010) naar 90% (2020) naar 90% (2030).
Huurbeleid ZVH 2010: Bij mutatie krijgen woningen in principe nieuwe prijs op 100% van maximaal redelijk, behalve woningen met een energielabel van minder dan B, die krijgen 90% van maximale redelijk. Woningen in herstructureringscomplexen krijgen overigens 80% van max. redelijk. Op deze wijze worden woonlasten voor huur en energie met elkaar in verband gebracht, en gerelateerd aan kwaliteit. De vrije-sectorwoningen krijgen huur die niet hoger is dan € 100 boven de vs-grens om inkomens tussen 33K en 45K te kunnen bedienen.
Herstelplan 2013: betaalbaarheid blijft zoveel mogelijk overeind, maar zal concreter op complexniveau worden uitgewerkt.
Actualisering SVB 2014-2020: Huurbeleid blijft hetzelfde. Maar vanwege betaalbaarheid als leidend principe wordt daarnaast de wensportefeuille ingedeeld naar huurprijssegmenten. Deze worden per complex vastgesteld. Huurverhogingen worden daarbij afgetopt op de harde grenzen goedkoop, betaalbaar, bereikbaar en vrije sector. Zo ontstaan stabiele categorieën aanbod in de 4 prijsklassen. Ook worden de servicekosten per complex herzien vanuit oogpunt van betaalbaarheid. De strategie wordt: verdienen via verkoop en investeren in bezit dat behouden blijft, tegen betaalbare prijs.

Resultaten:

Jaarverslag 2011: huurverhoging: maximaal 1,3%
 Jaarverslag 2012: huurverhoging: maximaal 2,3%
 Jaarverslag 2013: huurverhoging: 4%, 4,5% en 6,5%.
 Jaarverslag 2014: huurverhoging: 4%, 4,5% en 6,5%

De huurprijzen zijn sneller gestegen dan in het SVB van 2011 vastgesteld: In 2013 was het aandeel woningen onder de vrije sectorgrens nog steeds 94%, maar het aandeel tot de 2^e aftoppingsgrens was toen al 75%!

Huurprijsbeleid

	Gemiddelde huurprijs per maand	huurprijsontwikkeling
2011	419	-4,1%
2012	441	3,9 %
2013	470	8,6%
Ref.gr. '13	460	4,9%

Bron: CBC CiP 2014

Volgens de Zaanse Huurmonitor 2013 (Fed. Van Zaanse Woningcorporaties) had eind 2013 82% van de Zaanse corporatiewoningen een huur onder de aftoppingsgrens en lag de gemiddelde huurprijs van corporatiewoningen op € 456, wat overeenkomt met gemiddeld 74% van max. redelijk.

Score voor de prestatie: 6. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgave; de prijs/kwaliteitsrelatie en het draagvlak blijven achter.

Aanpak huurachterstanden

8

Opgave: Convenant Betalingsachterstanden

Ambitie: Notitie Sociaal Domein 2013: achterstand van 1,13% moet worden teruggedrongen. Streefcijfer 2014: 0,5%, maar nieuw beleidsuitgangspunt: 100% huuropbrengst tegen zo min mogelijke kosten voor huurder én voor ZVH. Samenwerking met organisaties effectiever maken. Proces herinrichten. Initiatief nemen voor stadsbrede nieuwe aanpak (ketensamenwerking). In 2014: initiatief van ZVH voor nieuw lokaal convenant aanpak huurachterstanden met gemeente, sociale wijkteams en corporaties.

Resultaten:

	Huurachterstand t.o.v. jaarhuur
2011	1,5 %
2012	0,9 %
2013	0,9 %
Ref.gr. '13	1,4 %

Bron: CBC CiP 2014

Jaarverslag 2011: 11 ontruiming
Meldpunt Betalingsachterstanden: 112 verwijzingen
Geen info huurachterstand

Jaarverslag 2012: 33 ontruiming
Meldpunt Betalingsachterstanden: 121 verwijzingen
Geen info huurachterstand

Jaarverslag 2013: 26 ontruiming
Geen info huurachterstand

Jaarverslag 2014: 13 ontruiming
Huurachterstand gehalveerd t.o.v. 2013 (geen cijfers!!)

Er is veel inspanning verricht de laatste jaren om de huurachterstand terug te dringen, ondanks dat de CiP-cijfers geven hiervoor niet veel aanleiding geven. Dit gebeurt op initiatief van ZVH i.s.m. collega-corporaties, gemeente en sociale wijkteams.

Score voor de prestatie: 8. De prestatie overtreft de opgave.

2. Huisvesting bijzondere doelgroepen

Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte

8

Opgave: WV 08-20: Via woningaanpassingen en woonruimteverdeling verder vormgeven aan wonen/zorg/welzijnbeleid. Er zijn meer zorgwoningen nodig. Sluitend netwerk creëren van woonservicewijken.
 PA 09-14: Corporaties realiseren jaarlijks 80 zorgwoningen en 120 nultredenwoningen en passen jaarlijks 200 woningen aan. Corporaties zorgen per wijk voor 25% toegankelijke woningen en 4% zwaardere zorgwoningen.

Ambitie: Visiekaart 2008: Na laagste inkomensgroep duidelijke keuze voor ouderen als doelgroep van beleid.
 Notitie Strategie 2012: bevestiging van ouderen als doelgroep van beleid.
 SVB 2011: groei aantal nultredenwoningen van 33% in 2010 naar 40% in 2020 en naar 50% in 2030. Hiervoor niet 'bouwen' voor ouderen, maar 'geschikt maken'.
 Actualisering SVB 2014-2020: De eerder expliciet benoemde doelgroep 'ouderen' wordt losgelaten, want is niet meer relevant door het scheiden van wonen en zorg. Het gaat nu om het, via slimme samenwerking met gemeente, slim en doelmatig inzetten van middelen om het zelfstandig wonen mogelijk te maken.
 Kaderbrief RvT 2013: Er komt maatwerk aanpak om ouderen te begeleiden naar beter geschikte woning.

Resultaten:

Wonen en Zorg in 2013

Totaal aantal woningen	5.478
- waarvan voor ouderen en gehandicapten	824
- waarvan voor overige bijzondere doelgroepen	119
- waarvan in bijzondere woongebouwen	403
- waarvan toegankelijke (nultreden-)woningen	3.074
Toewijzingen aan ouderen (65+)	60

Bron: CBC CiP 2014

De opgave (en de ambitie) voor groei van het aantal nultredenwoningen is ruim gehaald. Reeds in 2013 bedroeg het aandeel nultredenwoningen 54%, een overschrijding van de eigen doelstelling voor 2030 met 4 procentpunt. Ofwel een toename van 1.941 woningen in 2010 naar 2.958 in 2013; een toename van 340 woningen per jaar.

In 2013 is, mede op verzoek van de Bewonersraad, de pilot Doorstroming Senioren gestart: 49 kandidaten, waarvan 10 verhuisd. In 2014 doorgezet: 8 huurders verhuisd.

In 2014 is de huur van een verzorgingshuis met 80 onzelfstandige eenheden opgezegd (per 1-1-2016). Alternatief onderzocht, maar business case was niet haalbaar.

Score voor de prestatie 8. De prestatie overtreft de opgave.

Huishoudens met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

Opgave: *Convenant met Odion: huisvesting van mensen met een handicap (2008)*
Overeenkomst met RIBW: over woningen t.b.v. cliënten (2009)
Overeenkomst met RIBW: over complex Schepenhof (2009)

Ambitie: De ambitie is pragmatisch vertaald in diverse overeenkomsten met zorgorganisaties

Resultaten: Jaarlijks wordt in een tabel uitgebreid gerapporteerd over woningtoewijzingen t.b.v. de diverse (zorg)doelgroepen.

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave

3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer

Woningkwaliteit

Prijs-kwaliteitsverhouding

Opgave: --

Ambitie: *Visiekaart 2008: Prijs moet in verhouding zijn tot kwaliteit*
Notie Strategie 2012: prijs en kwaliteit moeten in evenwicht zijn.

	Puntprijs DAEB	Gem. aantal punten (& punten oppervlakte) DAEB		
2011				
2012				
2013	€ 3,58	125 (57)		
Ref.gr. '13	€ 3,31	136 (63)		

Bron: CBC CiP 2014

Score voor de prestatie: 5. De prestatie is significant lager dan de ambitie.

Conditie en onderhoudstoestand

Opgave: De corporatie onderhoudt de woningen zodanig, dat zo veel mogelijk wordt voldaan aan de eisen die ter plaatse redelijkerwijs kunnen worden gesteld aan de kwaliteit van woonegelegenheden.

Ambitie: *Notitie Strategie 2012: Helaas de komende jaren om financiële redenen geen inhaalslag mogelijk op onderhoud. Maar wel is meer aandacht nodig voor de kwaliteit van het bestaande bezit.*
Kaderbrief RvT 2013: Nog grote slag te maken voor beoogde kwaliteit en duurzaamheid van het woningbezit. Maar kwaliteit is ook subjectief begrip. We gaan naar een onderhoudsprogramma toe dat niet alleen de staat van het bezit als uitgangspunt neemt, maar ook de huurderbeleving.
Herstelplan 2014: Na afgelopen jaren sterk te hebben ingezet op reductie van klachten- en mutatieonderhoud (en die middelen te hebben ingezet voor planmatig onderhoud, zodat het totaal net onder het gemiddelde bleef van de benchmark), wordt het onderhoudsbudget nu taakstellend in de vorm van een vast bedrag per jaar.

Vanuit info uit conditiemetingen kan worden geclusterd en geschoven om plan budgettair passend te krijgen. (Hierdoor worden nut en noodzaak extra kritisch bekeken.)
 Aanbestedingsresultaten kunnen dus leiden tot additionele projecten in enig jaar.
 (Aanloopp probleem: overschrijding van 2 mio in 2010 leidde tot overschrijding van 2 mio in 2011).

Resultaten:

Onderhoud in € per woning

	2011	2012	2013	Ref.gr '13
Klachtenonderhoud	387	283	235	335
Mutatieonderhoud	148	124	172	229
Planmatig Onderhoud	1.158	878	856	777
Totaal onderhoud	1.692	1.284	1.263	1.340

Bron: CBC CiP 2014

Het voornemen om de totale onderhoudskosten onder de benchmark te houden is eind 2013 aantoonbaar gelukt.

Score voor de prestatie: 6. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgave.

Kwaliteit dienstverlening

Opgave: --

Ambitie: *Visiekaart 2008:* Keuze voor hoog serviceniveau dienstverlening. Aanvullende diensten: terughoudend en altijd rendabel.
Notitie Strategie 2012: Meer aandacht voor dienstverlening.
Notitie Sociaal Beheer 2013: Verbeteringen aanbrengen in de dienstverlening aan de klant en het voorkomen van verspillingen. Concreet: uitgaan van meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid huurder. En ook meer uitgaan van professionaliteit en verantwoordelijkheid zorgpartners (niet alles naar je toe trekken).
Klantenpanel: experiment n.a.v. project Wibautstraat (2012)
Kaderbrief RvT 2013: de processen worden verbeterd vanuit waarde voor de klant. Bij huurincasso steeds meer preventieve trajecten (ook breder: bijv. met psycho-sociale hulpverlening)
Volkshuisvester van deze tijd (nieuwe klantvisie): stelt klant centraal, is efficiënt, flexibel en breed inzetbaar, streeft naar verbetering, heeft sociaal gevoel en financieel besef.
 In 2014 nieuwe uitgangspunten dienstverlening vastgesteld: zoveel mogelijk digitaal (magazine, nieuwsbrief, FB-pagina, website), aangepaste openingstijden.

Resultaten:

KWH huurlabel	2011	2012	2013	2014
Totaalscore		7,7	7,5	7,6
bereikbaarheid	7,3	7,8	7,4	7,3
Communicatie		8,7	7,3	
Woning zoeken	7,8	7,5	7,6	7,8
Nieuwe woning	7,2	7,4	7,6	7,6
Huur opzeggen		8,1	7,8	7,8
Reparatieverzoeken	7,3	7,1	8,0	8,3
Onderhoud		7,9	7,7	8,1
Klachten behandelen	6,8	7	6,6	6,5

7

KWH-metingen

Jaarverslag 2012: experiment Klantenpanel Wibautstraat.

Na project Wibautstraat is geen klantenpanel meer ingezet. (Was eigenlijk meer een evaluatie met een confronterende uitkomst voor ZVH: slechte communicatie, veel overlast, niet nakomen afspraken, gedrag werklieden).

Jaarverslag 2013: Klussenbus ingezet; is groot succes.

Nieuwe actieve en brede benadering van klanten bij huurachterstand (op basis van nieuwe klantvisie)

Score voor de prestatie: 7.

Energie en duurzaamheid

Beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen (inclusief energielabels)

6

Opgave: (Landelijk) Convenant Energiebesparing Huursector (2012): in 2020 uitkomen op label B met een gemiddelde energie-index van 1,25.

WV 08-20: Duurzaamheid als basis voor kwalitatief hoogwaardige stad. Er wordt integraal klimaatprogramma geschreven met CO2-reductienormen en EPC-afname tot 0 in 2020. Labels van woningen in principe naar B. Gedragsverandering bewoners bewerkstelligen.

PA 09-14: Uitgangspunten: Zaanstad is klimaatneutrale gemeente in 2020; terugbrengen klimaatbelaste woningen van 60.000 naar 30.000; corporaties voeren landelijk convenant Energiebesparing uit; corporaties zorgen voor verhogen labels bij renovatie; nieuwbouw van corporaties is duurzaam. Concrete afspraken met ZVH: ZVH neemt landelijk Convenant als uitgangspunt en ziet energiebesparing niet als doel op zich, maar als maatstaf voor kwaliteit binnen het SVB; ZVH benut zoveel mogelijk onderhoudsmomenten als quick wins voor energiemaatregelen op woning- en complexniveau; ZVH wil minimaal B-label in bestaande bouw en alle E/F/G-labels minimaal 2 labels hoger; ZVH zet in op bewustwording bij huurders en medewerkers.

Ambitie: Visiekaart 2008: leveren energieprestatie, vanwege 1) woonlasten, 2) waardeontwikkeling vastgoed, 3) klimaatprobleem.

Notitie Energiebesparing 2010: 20% CO2-uitstootreductie in 2020; bij elk groot project minstens 2 labelstappen verbetering.

Notitie Strategie 2012: Meer aandacht voor duurzaamheid.

SVB 2011: Aandeel woningen met energielabel A/B/C van 33% (2010) naar 53% (2020) naar 75% (2030).

Visie Duurzaamheid 2012: In principe: people, planet, profit. Duurzaamheid wordt breed nagestreefd: ook voorlichting over stookgedrag en 'sociale duurzaamheid' (zelfredzaamheid huurders!), versterken van wijken en bedrijfsvoering. Bij sloop/nieuwbouwplannen kan over 10 jaar 50% van de woningen label A, B, of C hebben. Tussen 2009 en 2012 kan aantal energiezuinige woningen van 23% naar 31%. Gezien de kosten nadere taakstelling in labelstappen en percentages niet reëel. Landelijk convenant is voor ons onhaalbaar, maar we spannen ons op alle vlakken (via maatwerk) in.

Resultaten:

Energietabels	2011	2012	2013	2014	
A	237	8%	Geen info	355	
B	535	11%	Geen info	753	
C	376	12%	Geen info	843	
D	911	19%	Geen info	1054	
E	812	15%	Geen info	762	
F	1432	22%	Geen info	506	
G	938	14%	Geen info	739	

Energie-investeringen

	2011	2012	2013	Ref.gr.'13
Energie-investeringen	0	0	0	
Kosten energiematregelen (€)	0	0	0	
Kosten per investering (€)	0	0	0	9.107

Bron: CBC CiP 2014

Jaarverslag 2012: Energiecoaches ingezet.

Jaarverslag 2013: 300 oude combiketels en geisers vervangen.

Overeenkomst tot samenwerking in Energienet Zaanstad

Jaarverslag 2014: Haalbaarheid Energienet nog niet duidelijk

Score voor de prestatie: 6. De prestatie evenaart in belangrijke mate de opgave.

4. (Des)investeren in vastgoed

Nieuwbouw en mutaties in bezit; jaargemiddelde in % voorraad

	corporatie	Referentiegroep
Woningvoorraad per 31-12-2013	5.478	
Nieuwbouw huurwoningen	0,2 %	1,1 %
Sloop woongelegenheden	0,3 %	0,4 %
Aankoop woongelegenheden	0,0 %	0,1 %
Verkoop woongelegenheden	2,2 %	0,7 %
Nieuwbouw koopwoningen	0,0 %	0,2 %

Bron: CBC CiP 2014

Nieuwbouw, sloop/nieuwbouw
7

Opgave: WV 08-20: bouwen 13.000 woningen tussen 2010 en 2030; vervangen 250 à 300 woningen per jaar (in Poelenburg). Goedkope koopwoningen bouwen voor doorstroom uit huursector en meer midden- en dure koopwoningen om midden- en hogere inkomens vast te houden. Alleen onder strikte voorwaarden appartementen toevoegen. Toevoegingen moeten complementair zijn aan 'klein, huur, goedkoop'. Vanwege groot overschot aan goedkope sociale huur, meer dure en betere sociale huur nodig. Nieuwbouw sociale huur alleen wenselijk als 'kwaliteitsverbetering'.

‘Afhankelijk van de markt’ nog ‘plusminus’ 20% sociale huur en 10% sociale koop bij nieuwbouw, waarbij ‘grenzen vervagen’ vanwege koop-tussenvormen. Via aanbod bewerkstelligen dat er meer instroom van buiten naar de koopsector gaat en minder naar de sociale huursector. Zaanstad faciliteert woningcorporaties zo ruim mogelijk om koop-tussenvormen aan te bieden. In aantallen: nieuwbouw sociale huur ‘ongeveer gelijk aan sloop’, en vanwege verkoopprogramma’s zal voorraad ‘iets’ afnemen.

PA 09-14: Van 2009-2011 afronden programma’s en projecten; in 2011 om de tafel om agenda voor de toekomst (2012-2014) te ontwikkelen. **Projecten:** **Aurum** (nieuwbouw huur en koop; zelfstandig en onzelfstandig voor jongeren), **De Conrad** (nieuwbouw sociale huur en koop; grondgebonden en appartementen), **Havenbuurt** (sloop/nieuwbouw), **Kleurenbuurt** (sloop/nieuwbouw; seniorenwoningen, sociale huur, vrije sectorhuur), **Kroonenburg** (sloop/nieuwbouw; verzorgingshuis, sociale huur, vrije sector huur, maatschappelijke voorzieningen), **Schepenhof** (nieuwbouw; sociale huur en koop), **Zorgboerderij Veenpolderdijk** (woongroep dementerenden).

Corporaties realiseren jaarlijks 80 zorgwoningen en 120 nultredenwoningen; per wijk een voorraad van 25% toegankelijke woningen en 4% zorgwoningen.

Bestuurlijk overleg met gemeente: Ook gemeente moet bezuinigen: investeringen in Kleurenbuurt dreigen ‘van de lijst af te vallen’ (2011).

Werkafspraken Gemeente en ZVH 2013: **Projecten:** **Havenbuurt** (sloop/nieuwbouw 52 grondgebonden woningen 2013/2014), **Thomashuis** (nieuwbouw 2012/2013), **E-flats Poelenburg** (met voorbehoud op planning, omvang & vorm: sloop/nieuwbouw 2013/2014), **Kleurenbuurt** (met voorbehoud planning, omvang & vorm: sloop/nieuwbouw en renovatie 2015/2017).

De gemeente schrijft in *Vitale Opgaven voor de Stad* (2013) dat de focus wordt verlegd van nieuwbouw naar kwaliteitsverbetering bestaande voorraad. Dit leidt later tot overeenstemming over renovatie Kleurenbuurt en E-flats, ipv sloop/nieuwbouw.

Ambitie: *Herstelplan 2010:* Projecten on hold of afgeblazen vanwege gebrek aan investeringsruimte; na 2014 weer investeringsmogelijkheden verwacht voor Havenbuurt, Kleurenbuurt en E-flats Poelenburg. **Kleurenbuurt:** afscheid nemen van Bouwfonds, commerciële delen van project naar commerciële partijen en opgave huurwoningen behouden, evenals samenwerking met gemeente rond sport/gezond leven (was: 800 koop en 400 huur; 50/50 risicodragend met Bouwfonds). **Conrad:** was 258 koop en 64 huur: de onverkochte woningen verkopen via Koopgarant.

Herstelplan 2013: Vervangt eigenlijk Ondernemingsplan, Strategienota en SVB. Alles wordt financieel gedreven (inkomsten gemaximeerd, kosten en investeringen geminimaliseerd). Er is nog wel sprake van een investeringspiek in 2015-2017 (o.a. sloop/nieuwbouw E-flats), hetgeen om specifieke beheersmaatregelen zal vragen. (Volgens het Investeringsstatuut kan toch tot 25 mio per jaar worden geïnvesteerd!).

Kaderbrief RvT 2013: Plannen worden herzien. Lopende projecten (Havenbuurt en Veenpolderdijk Herbergier en Thomashuis) worden afgemaakt.

Sloop/nieuwbouwprojecten Kleurenbuurt en E-flats Poelenburg (besluit in 2014) worden omgezet in renovatie/groot onderhoud. Deze omzettingen worden gedaan binnen overeenkomsten, en in overleg met de gemeente. Overige projecten worden afgestoten (Klokbaai, Bannehof, Gare du Nord).

Resultaten:

Jaarverslag 2012:

De **Herbergier** is opgeleverd (1 egw en 16 onzelfstandige zorgeenheden); investering 5,7 mio, waarvan 0,7 mio onrendabel.

Jaarverslag 2013:

Thomashuis is opgeleverd (9 woningen?)

Kleurenflats: besluit genomen om géén sloop/nieuwbouw te plegen, maar te renoveren; PvA wordt samen met bewoners gemaakt.

Jaarverslag 2014:

Havenbuurt is opgeleverd (52 woningen), veel vertraging vanwege omgevingsvergunningprocedure; investering 8,7 mio, waarvan 2 mio onrendabel.

E-flats Poelenburg: besluit sloop/nieuwbouw ingetrokken; wordt renovatie.

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is, als uiteindelijk resultaat, en met in achtneming van voortschrijdend inzicht en vermeden risico's, gelijk aan de opgave.

Verbeteren bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud/samenvoeging)

7

Opgave: WV 08-20: kwaliteitsverbetering sociale huursector via renovatie en herstructurering. PA 09-14: **Projecten: Wibautstraat** (renovatie sociale huur), **Groenland** (renovatie seniorenwoningen)

Ambitie: *Herstelplan 2010:* Renovatieprogramma doorvoeren, wel gelijkmatig gespreid (jaarlijks 2 mio). Wel afhankelijk van huurharmonisatie, anders noodgedwongen stoppen.

Successievelijk zijn de grote sloop/nieuwbouwprojecten omgezet in renovaties.

Kleurenbuurt: in 2013 raamovereenkomst getekend met gemeente voor langjarige verbetering (versterken wijk, verloedering tegengaan, voorzieningen en openbare ruimte verbeteren. De aanpak van de woonblokken wordt getemporiseerd (niet meer slopen maar langer doorexpluiten, maar wel met extra onderhoud om levensduur flink te verlengen).

Poelenburg: samenwerking met gemeente en 2 andere corporaties. Aanpak E-flats is uiteindelijk ook omgezet van sloop/nieuwbouw naar renovatie (2013). Afgezien van financiële noodzaak tot andere aanpak is ook het denken over dit type ingrepen is verschoven (betaalbaarheid, duurzaamheid). Renovatie maisonnettes **Van Houtenstraat** gaat wel door, maar ingreep zelf wordt bescheidener.

Resultaten:

Woningverbeteringen

	2011	2012	2013	Ref.gr '13
Woningverbeteringen	117	0	0	
Invest. woningverbetering (x 1000 €)	6.225	0	0	
Investering per woning (€)	53.205	0	0	16.855

Bron: CBC CiP 2014

Jaarverslag 2011:

In 2011 heeft renovatie **Wibautstraat** plaatsgevonden: 117 portieketagewoningen; van label E naar label B; investering 7,1 mio, waarvan 3 mio onrendabel.

Jaarverslag 2014:

Renovatie **Van Houtenstraat** afgerond: 36 maisonnettes.

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave.

Maatschappelijk vastgoed

Opgave: Geen prestaties met gemeente afgesproken

Ambitie: Geen ambities geformuleerd

Score voor de prestatie: --

-

Verkoop

Opgave: WV 08-20: Wenselijk dat sociale huurwoningen worden verkocht, maar wel in goed staat. Geen beperkende voorwaarden bij verkoop sociale huurwoningen. Verkoopprogramma's corporaties nader te bepalen.

PA 09-14: ZVH geeft inzicht in verkoopprogramma (locaties en woningkwaliteit; geen prijsinfo).

Ambitie: *Herstelplan 2010:* verkoop van grote hoeveelheid grondposities; inzetten KoopGarant voor grote hoeveelheid onverkochte woningen uit reeds gerealiseerde nieuwbouwprojecten, benoemen ruime verkoopvijver bestaand bezit, verkopen van alle bezit buiten Zaanstad en van commerciële en incurante objecten, overgaan tot complexmatige verkoop van delen van het bezit.
Notitie Verkoopcomplexen 2012: Om sneller naar de wensportefeuille (van minder eengezinswoningen, betere energieprestatie, betere onderhoudskwaliteit en lagere onderhoudskosten) te komen, worden vooral eengezinswoningen met een matige onderhoudsstaat en een lage energieprestatie aan de verkoopvijver toegevoegd. Minimale kwaliteit: de fundering is in orde. Verkoopdoelstelling: 60 woningen per jaar

Resultaten:

Jaarverslag 2011:

Verkoopvijver: 72 woningen (taakstelling: 58)

Onverkochte woningen via Koopgarant: 38 woningen

Complexmatige verkoop: 1 complex van 44 egw.

Jaarverslag 2012:

Verkoopvijver: 77 woningen (taakstelling: 60)

Jaarverslag 2013:

Verkoopvijver: 54 woningen (taakstelling: 50)

Complexmatige verkoop: 1 complex van 113 woningen, en 1 monument

Jaarverslag 2014:

Verkoopvijver: 56 woningen (taakstelling: 55)

Score voor de prestatie: 8. De prestatie overtreft de opgave.

5. Kwaliteit van wijken en buurten

Leefbaarheid

Opgave: WV 08-20: Benutten en versterken van verscheidenheid in mensen en woonmilieu's. Sturen op gedifferentieerde woonmilieu's via transformatie van wijken. Meer uitnuttan van potenties van gebieden. Tegengaan van verval en benutten van kansen in de wijken om de fysieke, economische en sociale kwaliteit te verbeteren. Sluitend netwerk creëren van woonservicewijken met maatwerk per wijk.

Wijkuitvoeringsplan Poelenburg: Poelenburg is vanaf 2008 krachtwijk met sociaal-economisch programma (inkomen, opleidingsniveau, geen sociale samenhang, leefbaarheidsproblemen) en sloop/nieuwbouwprogramma (250 à 300 woningen per jaar). Inzet corporaties: huismeesters/buurtconciërges, renovatie, sloop/nieuwbouw, bouwen zorgwoningen.

PA 09-14: Gemeente neemt initiatief voor ontwikkelen meerjarige uitvoeringsplannen. Corporaties dragen bij aan 'Meerjarenplan Woonservicewijken'.

Ambitie: Er is geen ambitie beschreven op het gebied van leefbaarheid. De nadruk ligt op complexbeheer en overlastbestrijding.
 Wel is ZVH van oudsher betrokken bij wijkgerichte aanpak (via een actieve, sociale en zichtbare aanwezigheid in de complexen via huismeesters, sociaal beheerders en onderhoudsmedewerkers) En er zijn enkele grote wijkvernieuwingen, zoals Havenbuurt, Kleurenbuurt en Poelenburg. **Kleurenbuurt:** in 2013 raamovereenkomst getekend met gemeente voor langjarige verbetering (versterken wijk, verloedering tegengaan, voorzieningen en openbare ruimte verbeteren. De aanpak van de woonblokken wordt getemporiseerd (langer doorexpluiten, maar wel met extra onderhoud). **Poelenburg:** samenwerking met gemeente en 2 andere corporaties. Aanpak E-flats is uiteindelijk ook omgezet van sloop/nieuwbouw naar renovatie (2013).

Resultaten: Er zijn 24 bewonerscommissies en er zijn huismeesters en sociaal beheerders op diverse complexen. Hier maatwerk aanpak: signaleren en als iets niet goed gaat netwerk inschakelen. Ook wordt met anderen (gemeente, corporaties, politie, etc) samengewerkt in bepaalde wijken, zoals de voormalige krachtwijk Poelenburg (hetgeen blijkt uit verslag Bewonersraad).
 In 2013 heeft ZVH met gemeente een raamovereenkomst getekend voor langjarige verbetering van de Kleurenbuurt. In 2014 diverse maatregelen *schoon, heel, veilig* uitgevoerd in Kleurenbuurt.
 In 2013 aanpak schotelantennes en tuinen.
 In 2014 herijking handhavingsbeleid fietsen en obstakels in algemene ruimten.
 Voornemen n.a.v. vorige visitatie om beleid te formuleren is per deelgebied uitgevoerd op voornamelijk pragmatische wijze. D.m.v. formuleren beleid (notitie sociaal beheer, handhavingsbeleid), door overeenkomsten (o.a. buurtbemiddeling), of door maatwerk (ronde tafelgesprekken Kleurenflats).

Volgens de wijkenmonitor Zaanstad 2011 scoort Zaandam Zuid (meeste ZVH bezit) ondergemiddeld op Wonen, Milieu en Leefbaar en Veilig.

Uitgaven leefbaarheid in € per woning

	corporatie	Ref.gr.'13
Sociale activiteiten (€ per woning)	64	105
Fysieke activiteiten (€ per woning)	29	32
totaal	94	146

Bron: CBC CiP 2014

Score voor de prestatie: 7. De prestatie is gelijk aan de opgave.

Aanpak overlast

Opgave: WV 08-30: Gecoördineerde aanpak van overlast door gemeente en corporaties w.b. handhaving en signalering achter de voordeur.
Diverse convenanten: Henneconvenant, Woonwijs, Buurtbemiddeling, Tweede Kansbeleid, Vrouwenopvang.

Ambitie: *Notitie Sociaal Beheer 2013:* Verbeteringen aanbrengen in de dienstverlening aan de klant en het voorkomen van verspillingen. Concreet: uitgaan van meer zelfredzaamheid en eigen verantwoordelijkheid huurder. En ook meer uitgaan van professionaliteit en verantwoordelijkheid zorgpartners (corporatiemedewerker is geen hulpverlener).
 Handhaven op overlast, niet op hinder. Betere samenwerking met instanties.
 Kanaalsturing. Schade voorkómen.

7

Resultaten:

Jaarverslag 2011: Buurtbemiddeling: 15 verwijzingen
 Tweede Kans eigen woning: 25, waarvan 6 ontruimd
Jaarverslag 2012: Buurtbemiddeling: 35 verwijzingen
Tweede Kans beleid: 35 aangemeld, waarvan 13 ontruimd
Jaarverslag 2013: 238 meldingen van overlast (= 10% minder dan vorig jaar)
 Deelgenomen aan pilots sociale wijkteams
Jaarverslag 2014: Samenwerking met sociale wijkteams
 158 meldingen overlast

Score voor de prestatie: . 7. De prestatie is gelijk aan de opgave.

2. Positionpaper

ZVH | POSITIONPAPER | Mei 2015 | Frank van Dooren

100 jaar

De visitatie beslaat de periode 2011-2014. In deze periode (januari 2013) vierde ZVH haar 100-jarig bestaan. We hebben een bescheiden feestje gevierd. Bescheiden omdat we zeer zuinig zijn met het geld (dat afkomstig is van onze huurders). Maar wel met enige aandacht en gepaste trots: we zijn erin geslaagd 100 jaar lang zelfstandig te blijven, een rol van betekenis te spelen in de Zaanstreek en met een zelfbewuste blik naar een nieuwe periode te durven kijken.

Verscherpt toezicht; aflossen

In 2011 was ZVH al vier jaar lang onder verscherpt toezicht. We kampten met een aanzienlijke leningenportefeuille, afkomstig van enkele grote nieuwbouwprojecten die in de eerste jaren na de eeuwwisseling waren gestart. We zijn begonnen met aanzienlijke aflossingen en zijn daar tot op heden mee bezig (€38 mio in de periode van eind 2011 tot eind 2014). We hebben onze risico's verminderd door het beëindigen van enkele herstructureringen, en we hebben vastgoed en grondposities buiten de Zaanstreek verkocht. De koers die wij reeds in 2009 hadden gewijzigd, heeft ons hier goed bij geholpen: terug naar de core business, huisvesting bieden aan mensen met een laag inkomen in de Zaanstreek. In 2011 werd door het CVF opnieuw een herstelplan van ZVH verlangd. De sector had aangescherpte normen op het vlak van solvabiliteit en hoewel we deden wat was afgesproken, voldeden we opnieuw niet aan deze eisen. Op alle denkbare fronten hebben we scherp gestuurd, volbracht wat was afgesproken, één en ander vastgelegd in een helder Ondernemingsplan 2015-2019. Met als resultaat een beëindiging van het verscherpte toezicht in oktober 2014. Het CFV heeft ons gecompimenteerd met ons doorzettingsvermogen, met de goede samenwerking met onze belanghebbenden de afgelopen jaren én met het feit dat we het herstel volledig op eigen kracht hebben gedaan. Daar zijn we trots op.

Koers

De keuze uit 2009, opnieuw bevestigd in 2011, past goed in de tijdgeest maar is voor ons vooral een logische: we zijn er voor de laagste inkomens, we richten ons op de Zaanstreek. Zo zijn we ooit begonnen, en daar voelen we ons thuis bij. Nieuwbouw voor de verkoop en projecten voor midden- of hogere inkomens horen niet bij ons. In de herstructureringswijken waar wij actief zijn, Poelenburg en de Kleurenbuurt, zijn we tot de conclusie gekomen dat grote sloop/nieuwbouw niet alleen onbetaalbaar is maar ook helemaal niet persé de beste oplossing voor veel huurders met een kleine beurs. Masterplannen zijn vervangen door realistische onderhoudsprojecten waar draagvlak voor is.

We zijn ons eigen werk meer dan voorheen gaan benaderen vanuit de blik van de huurder. Bij keuzes voor onderhoud kijken we niet meer enkel naar wat de technische mensen ervan zeggen ('iedere zeven jaar een schilderbeurt!'), maar gaan we na waar huurders écht wat aan hebben. Onze werkprocessen en

dienstverlening hebben we 'lean' gemaakt: alle stappen die niets toevoegen of 'ruis' veroorzaken, hebben we eruit gefilterd. Daarmee hebben we onze organisatie van 80 naar 50 fte terug kunnen brengen. Onze visie op leefbaarheid betreft vooral het zorgen dat wooncomplexen schoon, heel en veilig zijn en dat alle huurders zich aan de gemaakte afspraken houden zodat iedereen prettig woont. Stevig optreden maar ook oog hebben voor individuele situaties is wat we doen. De meest recente grote verbetering, die in onze ogen hier uitstekend in past, is een andere wijze van aanbesteden: we formuleren samen met onze klanten een eisen- en wensenpakket, zetten dat zónder traditioneel bestek 'in de markt' en vragen de marktpartijen om een slimme aanpak voor een concurrerende prijs. Zo kregen we voor de E-flats in Poelenburg geen B- maar zelfs een A-label en wisten we mooie energiesubsidie binnen te halen. Wanneer zich de komende jaren ruimte aandient voor nieuwe investeringen, dan gaan we zeker ook op deze wijze te werk.

Huren en betaalbaarheid

De afgelopen jaren hebben we huren behoorlijk verhoogd, overigens net als de meeste andere corporaties in dit deel van de randstad. Het heeft bijdragen aan financieel herstel, maar tegelijkertijd vragen we van nieuwe huurders wel een flinke huurprijs. We zijn gaan inzetten op een betere balans tussen zittende huurders en nieuwe huurders, onder andere door toepassing van de inkomensafhankelijke huurverhoging en door stimuleren van doorstroom (oudere huurders die gelijkvloers willen wonen). Bij verbeteringen aan woningen kijken we naar de woonlasten, met inbegrip van energielasten, en vooral naar de effecten voor de laagste inkomens. Tevreden zijn we met onze incasso-aanpak. Door huurders direct te benaderen als ze huurachterstand hebben, en ze niet uit het zicht te verliezen, weten we veel leed te voorkomen. Tegelijk hebben we de huurachterstanden met de helft teruggedrongen en blijft het aantal uitzettingen beperkt. Op ons initiatief is er actieve samenwerking tot stand gekomen met de sociale wijkteams om samen (huur)schulden aan te pakken en terug te dringen. De nieuwe passendheidstoets daagt ons uit om nog beter te kijken naar betaalbaarheid en naar ons eigen woningaanbod.

Toekomst

We hebben ons uitgesproken voor een zelfstandig bestaan, we willen een bijdrage blijven leveren aan de volkshuisvesting in onze thuisstad Zaanstad en denken dat 5000 woningen een passend aanbod is. We gaan nog meer stappen zetten in de samenwerking. Met collega-corporaties in Zaanstad delen we kennis en pakken we gezamenlijk op waar het maar kan, omdat dat het beste is voor de Zaanse volkshuisvesting. Met de gemeente werken we naar realistische prestatieafspraken onder een nieuwe woonvisie. En bovenal betrekken we onze huurders, individueel of verenigd in bewonerscommissie of bewonersraad, bij de dingen die wij belangrijk vinden maar die uiteindelijk voor hun het verschil moeten maken. De veranderende wetgeving wordt door ZVH benut om de participatie en transparantie nog verder vorm te geven.

3. Bronnenlijst

Perspectief	Basisdocumenten	Documenten ZVH
Ambities en Presteren naar opgaven	Positionpaper	Positionpaper ZVH
	Jaarplannen en werk- of activiteitenplannen	Doelstelling Strategie 2013 Jaarplan 2013 F&C Jaarplan 2013 ICT Jaarplan Strategie 2013 Werkplan Strategie 2012 Kaderbrieven 2013 en 2014 Portefeuillesturing Plan van Aanpak
	Plannen: Beleidsplan, ondernemingsplan, strategische visie, operationeel plan	Ondernemingsplan 2015-2019 Ondernemingsplan 2011-2014
	Jaarverslagen Volkshuisvestingsverslagen	Jaarverslagen 2011, 2012, 2013 en 2014 Jaarrekeningen 2011, 2012, 2013 en 2014
	Beleidsnotities over specifieke onderwerpen, zoals wonen en zorg, voorraadbeleid, leefbaarheid	Actielijsten Havenbuurt Aanscherping handhavingsbeleid fietsen Vermiljoen Ronde Tafel Memo Sponsorbeleid Notitie Sociaal Beheer Asbestbeleid Beloningsbeleid MT Besluit Notitie betaalbaarheid van Wonen Huurbeleid 2010 vrije sector Huurbeleid 2010 sociale sector ICT visie ZVH Incasso Introductiebeleid Samenvatting Huurbeleid Sociaal domein Verkoop woningen Visie op duurzaamheid 2012 Smilies-check op voortgang plannen
	Documenten met en over eigen doelstellingen op allerlei terreinen	Basisdefinities onderhoud, sloop en renovatie
	Eigen wijkvisies	Wijkenmonitor Inzet ZVH op wijkniveau Beschrijving gegevens wijkmonitor
	Strategisch voorraadbeleid (SVB), Verkoopbeleid bezit	Actualisering SVB 2014-2020 Notitie SVB-Wensportefeuille SVB 2011 –notitie RvT
	Eigen woningmarktgegevens en woningmarktanalyses	Zie beschreven opgaven

	Beschreven opgaven (landelijk, regionaal, lokaal)	Huurmonitor Zaanstad 2013 ABF Woningbehoefteonderzoek 2011 Analyse markt en beleidsomgeving Woon 2012
	Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied	Provincie Woonvisie Woonvisie Zaans Mozaiek 2008-2020
	Prestatieafspraken met belanghebbenden Monitoring van de afspraken	Prestatieafspraken Gemeente Zaanstad Stedelijke kaderafspraken 2008-2012 Convenant Buurtbemiddeling Actieoverzicht maart 2012 Huurmonitor Zaanstad 2013 Actualisatie prestatieafspraken 2013 Convenant Stedelijke vernieuwingen 2012-2016 Convenant Woonruimteverdeling
	Relevante lokale, regionale of landelijke convenanten, contracten	Overzicht projectmanagement Presentatie Vastgoed-wonen 2012/3 <u>Wijkuitvoeringsplan Poelenburg</u>
	Corporatiebenchmarkcentrum : indicatoren en overzichten	Zie login CBC
Presteren volgens Belanghebbenden (PvB)	Documenten met opvattingen van belanghebbenden, zoals huurders, gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen	Jaarverslag Geschillencommissie Procedure Werving en selectie Profielschets geschillencommissie Reglement geschillencommissie
	Verslagen van overleg met belanghebbenden	Verslagen bestuurlijk overleg met de gemeente Zaanstad Agenda's en verslagen overleg ZVH en BR 2011 t/m 2014 Reacties belanghebbenden op OP Notulen OR-vergadering
	Onderzoeken (klant)tevredenheid (huurders en overige belanghebbenden)	KWH resultaten 2011, 2012, 2013 en 2014 Huurdersonderzoek Meerpaal Klantenpanel Wibautstraat
	Prestatieafspraken, convenanten, contracten met belanghebbenden.	Prestatieafspraken Gemeente Zaanstad Samenwerkingsovk Bewonersraad Convenant Tweedekansbeleid Convenant Odion Intentieovereenkomsten RIBW
Presteren naar Vermogen (PnV)	Publicaties CFV: de Continuïteitsbrief en de Solvabiliteitsbrief	CFV Solvabiliteitsoordeel 2011 en 2012 CFV Continuïteitsoordeel 2012 CFV Toezichtbrief 2013 en 2014 Derivatenenquête Toetsing derivatencontract Brief aan CFV derivatencontracten Bestuursverklaring stresstest CFV 2013 Voorlopig Solvabiliteitsoordeel 2011

	De Oordeelsbrief van de minister van BZK	Min BZK oordeelsbrief 2011, 2012 en 2013 Reactie ZVH 2011, 2012 en 2013 Ministriële goedkeuring verkoop 2013
	Corporatiebenchmarkcentrum (CBC): overzicht kengetallen en verloop daarin	Zie login CBC Corporatie in Perspectief 2011, 2012, 2013
	Van het WSW: het Cijfermatig Perspectief en de Uitslagbrief Jaarrekeningen en jaarverslag	WSW brief kredietwaardigheid 2012 en 2013 Borbaarheidsverklaringen 2014 en 2015 Achtervangovereenkomst 2013 Herstelplan WSW Brief ZVH Herstelplan
	Meerjarenbegrotingen en financiële meerjarenramingen	Begroting 2011, 2012, 2013 en 2014 Herijking kaders 2011 Kaders begroting 2014 ZVH Scenario's obv MJP
	Kwartaalrapportages, kasstroom- en bedrijfswaarde-berekeningen	Kwartaalrapportage 2011, 2012, 2013 en 2014
	Managementdocumenten met betrekking tot financiële risicoanalyses en scenario's en visie op vermogensinzet	<u>ZVH Financieel beleidsplan 2012</u>
	Overzicht onrendabele investeringen	Geen
	Van accountant: Managementletters, verslagen en brieven	Managementletter 2011, 2012, 2013 en 2014 Accountantsverslag bij 2011, 2012 en 2013
	Eigen stukken betreffende financiële sturing en efficiency	Herstelplan 2010 Herstelplan 2013 met bijlagen Investeringsstatuut Bevoegdheden matrix
	Documenten over na te streven maatschappelijk rendement of dividend	Investeringsstatuut Verbindingsstatuut
	Documenten over het functioneren van de interne organisatie en efficiency	Integriteitscode Formatieplan 2012, 2013 en 2014 Formatieplan Financien en ICT
	Treasurystatuut en treasuryjaarplan	Treasurystatuut 2012 Treasuryjaarplan 2011, 2012, 2013, Verslagen treasurycommissie Thesor
Governance	Documenten over alle opgaven	Zie andere rubrieken
	Documenten over planningsproces en monitoring van prestaties	Besluitvorming kleurenbuurt Besluitvorming projecten Bestuurlijke verantwoording

		projecten Overzicht projectmanagement Strategieboek Cultuurkaart Strategie HRM
	Relevante correspondentie met minister (betreffende prestaties)	Geen documenten.
	Documenten over toezicht, inclusief agenda en relevante notulen Raad van Commissarissen/Toezicht	Toezicht- en toetsingskader Zie notulen RvT 2011, 2012, 2013, 2014 Notulen OR-vergadering RvT en BR Index RvT map Toetsingskader Investeringsstatuut Notitie samenwerking Opdracht integriteitsonderzoek Reputatiemanagement Beloning RvT Treasurystatuten Verslagen RvT en Remuneratie
	Notulen vergaderingen Raad van Commissarissen/Toezicht	Verslagen RvT-vergaderingen 2011,2012,2013 en 2014 Verslagen auditcommissie 2011,2012,2013, 2014
	Documenten met betrekking tot het profiel van de Raad van Commissarissen/Toezicht, statuten, reglementen en zelfevaluatie	Statuten Reglement RvT 2008 en 2012 Reglementen auditcommissie, selectie- en remuneratiecommissie Directiestatuut Organogram en organisatieschema Opleidings- en inwerkprotocol 2012 opleidingsplan Index Informatiemap nieuwe leden Samenstelling en profielschets RvT Zelfevaluatie RvT 2012, 2013 en 2014 Enquete zelfevaluatie 2013 Verbindingenstatuut Bevoeghedenmatrix Protocol beoordelingsgesprek Rapportage toetsing WNT Protocol agressie en geweld Ondernemingsovereenkomst Integriteitsprotocol Klokkenluidersregeling Rooster van aftreden/aftredingsschema <i>RvT en nevenfuncties zijn te vinden in de jaarverslagen van ZVH</i>
	Toepassing Governancecode (VTW-checklist)	Governancecode RvC toezicht vooraf onderwerpen Checklist Governancecode
	Toepassing overlegwet (zie voor wettekst: www.visitaties.nl)	Overeenkomst met Bewonersraad

4. Lijst van geïnterviewde en geënquêteerde personen en belanghebbenden

Directeur-bestuurder

Frank van Dooren

Raad van Toezicht

T. Kuijper, voorzitter

M.A. Zonneveld, vicevoorzitter

P. Wieringa

A.P. Klaase

Management

Yvonne de Groot

Kees Keizer

Ed Steffens

Ondernemingsraad

Menno Ziemer

Charl Hollander

Medewerkers

Roëlle Lanser

Iphigenia Westphal

Rob Kramer

Albert Mol

Huurders

Ben Regter, voorzitter Bewonersraad

Joop Lodewijk, vice-voorzitter Bewonersraad

Jannie Vels, bewonerscommissie Gortershof

Willem Wassink, bewonerscommissie E-flat

Gemeente

Jeroen Olthof, wethouder

Koert-Jan van Hees, Netwerkontwikkelaar woningbouw sector sted.ontw.

Collega-corporaties

Hester van Buren, Rochdale

Cees van Boven, Parteon

Zorg- welzijnsinstellingen

Marjan Ooms, Odion

Laurens Visser, RIBW

Piet van Roode, Evean

Ed van de Bijl, Evean

5. Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen



drs. M.J.A. (Marjo) Visser

Studeerde aan de Universiteit van Amsterdam af als Theaterwetenschapper, maar koos later voor een postdoc Bestuurskunde.

Na een korte carrière als projectleider en manager bij de gemeente Amsterdam, maakte zij in 1995 de overstap naar de corporatiesector, waar zij verschillende management- en directieposities bekleedde bij onder meer De Dageraad (nu: de Alliantie), Woongroep Holland en de Woonmaatschappij (nu: Ymere). Van 2004 tot 2011 was zij directeur-bestuurder van De Sleutels te Leiden.

In al deze functies lag haar focus op het managen van veranderingen, het aanjagen van ontwikkelingen en het introduceren van nieuwe ideeën en methodes, maar ook op een zorgvuldige implementatie en het sturen op resultaat. Bij de meeste functies was de opdracht het opbouwen, vaak 'from scrap', van organisaties en organisatieonderdelen, bij andere het vormgeven en begeleiden van grote organisatieveranderingen, zoals fusies. Vanaf 2011 heeft zij besloten deze ervaring op een andere manier in te zetten en is zij haar eigen bureau gestart. Hiermee is zij vooral actief gebleven in de corporatiewereld, d.m.v. het uitvoeren van visitaties en het bekleden van posities in Raden van Commissarissen. Zij kent de corporatiewereld daardoor van binnen en buiten en volgt de actuele ontwikkelingen op de voet.



drs. G.B.J. (Gérard) van Onna MRE

Gérard van Onna (1971) studeerde Fiscale Economie aan de Universiteit Tilburg, waarna hij meer dan tien jaar heeft gewerkt bij belastingadvieskantoren, zoals Deloitte en Ernst & Young. Binnen Ernst & Young Belastingadviseurs maakte hij deel uit van de branchegroepen vastgoed en woningcorporaties. Hij heeft zijn vastgoedkennis verder verbreed en verdiept met de studie Master of Real Estate (MRE) aan de Universiteit van Amsterdam (Amsterdam School of Real Estate).

Hij kan bogen op een brede ervaring met vastgoedgerelateerde vraagstukken op financieel, fiscaal en juridisch terrein, zoals het reorganiseren, structureren, begeleiden en uitvoeren van complexe transacties bij (middel-) grote nationale en internationale ondernemingen en woningcorporaties. Daarnaast voerde hij vele due diligence-onderzoeken uit bij vastgoed-gerelateerde ondernemingen. Tevens heeft hij interim-opdrachten bij woningcorporaties uitgevoerd.

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



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

Léon Hulsebosch (1956) studeerde Nederlands Recht aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hij heeft daarna jarenlange ervaring opgedaan met onroerendgoedbeleggingen, zoals woningen 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 voor institutionele en particuliere beleggers. Hij is opgenomen in het Register van Vastgoedmanagers- en Experts (RVGME).

Uitgebreide ervaring heeft hij in het coördineren van complexe aankoopprocessen zoals de overname van (omvangrijke) vastgoedbeleggings- en ontwikkelingsportefeuilles, al dan niet in vennootschapsstructuren, 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.



Onafhankelijkheidsverklaring visitatoren

Plaats: Zeist
Datum: 20 mei 2015

Ondergetekenden, leden van de visitatiecommissie van:

ZVH - Zaandams Volkshuisvesting

verklaren hierbij dat de maatschappelijke visitatie in de periode april 2015 – oktober 2015 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



drs. M.J.A. Visser

Lid van de visitatiecommissie



drs. G.B.J. van Onna MRE

Secretaris van de visitatiecommissie



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



Onafhankelijkheidsverklaring Coöperatieve vereniging Procorp U.A.

Plaats: Zeist
Datum: 6 mei 2015

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

ZVH – Zaandams Volkshuisvesting

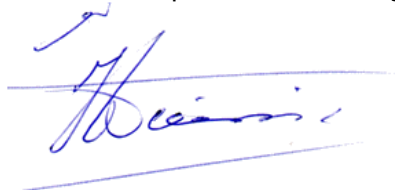
in 2015 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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.
geen 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.



Mr. H. Wilbrink