

**ZNH** geeft kleur aan wonen



## VISITATIERAPPORT Periode 2019 - 2022

# Inhoudsopgave

- 3 HOOFDSTUK 1  
Position paper ZVH
- 7 HOOFDSTUK 2  
Totaalbeeld
- 8 HOOFDSTUK 3  
Inleiding
- 9 HOOFDSTUK 4  
Recensie
- 11 HOOFDSTUK 5  
Maatschappelijke waarde:  
wat doet de corporatie?
- 20 HOOFDSTUK 6  
Maatschappelijke verankering:  
hoe verbonden is de corporatie?
- 22 HOOFDSTUK 7  
Besturing: hoe doet de corporatie het?
- 23 HOOFDSTUK 8  
Maatschappelijke capaciteit:  
is de corporatie toegerust voor de opgave?
- 25 HOOFDSTUK 9  
Verantwoording visitatie
- 27 HOOFDSTUK 10  
Bestuurlijke reactie ZVH



# ► 1 Position paper ZVH

## Missie, visie en doelen

Bij het verschijnen van het vorige visitatierapport medio 2019, had ZVH juist een lastige periode van verscherpt toezicht afgesloten. De nieuwe directeur-bestuurder die rond diezelfde tijd aantrad, kon weer meer de blik naar voren richten. In het ZVH Koersdocument 2021 Een passende woning en een thuis bij ZVH heeft ZVH uitgewerkt op welke manier de corporatie aan zijn maatschappelijke opdracht en de Zaanse woningbouwopgave werkt. Een woning is niet alleen een dak boven je hoofd, maar het is de plek waar je thuiskomt en waar je je thuis voelt. We bieden kwalitatief goede huisvesting voor mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu én in de toekomst. De balans tussen betaalbaarheid en kwaliteit staat centraal in onze aanpak.

We hebben onze koers vertaald in vier thema's. Onze inschatting is dat we op betaalbaarheid, kwaliteit & duurzaamheid en fijne woonbuurten er goed in slagen onze visie en ambitie stap voor stap te realiseren. In de praktijk blijkt het vergroten van beschikbaarheid (via nieuwbouw) de lastigste van de centrale thema's/ambities. We lichten alle thema's hieronder toe.

### Beschikbaarheid

- Ambitie: in 2030 zijn 750 sociale huurwoningen en 250 middeldure huurwoningen gerealiseerd
- Maar in elk geval: fair share bijdrage aan groei van sociale huurvoorraad in Zaanstad: minimaal 600 sociale huurwoningen gerealiseerd in 2030. Daarnaast een fair share in de groei van het middensegment met 200 woningen in 2030

Het realiseren van nieuwe woningen vindt grofweg op drie manieren plaats. ZVH heeft (soms al geruime tijd geleden) 4 locaties verworven of in bezit waar planontwikkeling kan plaatsvinden. Deze plannen/locaties zouden in totaal ca. 450 wooneenheden kunnen tellen. Daarnaast zijn er locaties die zich lenen voor sloop en nieuwbouw. De kans die dit biedt is om moderne en duurzame oplossingen en ondoelmatige/oude complexen te vervangen. In financiële zin is er wel sprake van een langdurige en nadelige periode van huurderwing. Een derde mogelijkheid ontstaat met name de laatste tijd als gevolg van marktontwikkelingen. Door de stijgende rente en gewijzigde regels valt de kopers- en beleggersmarkt steeds meer stil, wat kansen oplevert voor niet-commerciële partijen als ZVH. Ontwikkelaars kijken dan actief naar corporaties (het project TIMBR is hier een actueel voorbeeld van). In onze portefeuillestrategie hebben we de gewenste totale woningvoorraad in

ingedeeld in huurcategorieën, waarmee we op gedifferentieerde complexen sturen. Dit komt terug in de doelportefeuille 2023.

De uitdaging en opgave is om een goed evenwicht te vinden tussen financiële draagkracht, haalbaarheid en planning. Meerdere factoren beïnvloeden onze financiële armslag (zowel positief als negatief – denk aan het afschaffen van de verhuurdersheffing, landelijke maatregelen voor huurverlaging, vervallen van de RVV, inflatie en rentestijging, prijsstijging bij (onder)aannemers c.q. bouwmaterialen). De dynamiek en onvoorspelbaarheid hiervan is groot. Bij de planvorming hebben we te maken met (zeer) langlopende en taai processen. Factoren zijn met name bezwaar- en beroepsprocedures van betrokkenen (dikwijls tot aan de Raad van State) en de knellende capaciteit voor bestemmingsplanwijzigingen bij de gemeente Zaanstad. Op de vaak schoksgewijze voortgang is het lastig anticiperen. Onze uitdaging is om enerzijds voortgang in planontwikkeling te houden, en tegelijk een gelijkmatig tempo van realisatie binnen een per jaar begrensde investerings-capaciteit. Per saldo bereiken we een lager tempo dan wenselijk op het uitbreiden van de voorraad.

### Betaalbaarheid

- Ambitie: een aanbod voor alle inkomensgroepen met een verloop in de prijs-kwaliteitsverhouding (diagonale lijn), met alleen vrijesectorwoningen in het middensegment.
- Maar in elk geval: een betaalbaar aanbod voor alle inkomensgroepen, maar met meer woningen op de aftoppingsgrenzen.

Onze ambitie van betaalbaarheid is richtinggevend voor ons huurbeleid en voor de jaarlijkse huurverhoging. Het huurbeleid gaat over het vaststellen van (nieuwe) huurprijzen en het wijzigen van huurprijzen op het niveau van individuele verhuureenheden. Binnen de wettelijke bepalingen verfijnen we ons beleid, om kwaliteits-factoren te koppelen aan de woning en zo tot een rechtvaardige en betaalbare huur te komen én een totale huursom die kostendekkend is en ruimte voor investeringen biedt. Het huurbeleid is ook in instrument om gemengde wijken/complexen te bevorderen.

Bij de jaarlijkse huurverhoging zoeken we niet de randen op, maar de goede

balans tussen wat een de (financiële) bedrijfsvoering aan opbrengsten vraagt en een faire huurprijs afgestemd op de kwaliteit (in brede zin) van de woning. We stemmen de huurverhoging steeds in een actieve dialoog met de bewonersraad af. Bij de jaarlijkse huurverhoging in 2023 hebben we de verhoging voor woningen met een E, F of G-label extra gematigd

### **Kwaliteit & duurzaamheid**

- Ambitie: gedegen kwaliteit over de hele linie en gemiddeld minimaal label A in 2030
- Maar in elk geval: we voldoen aan het handboek basiskwaliteit en gemiddeld minimaal label B in 2030

Onze aanpak kent een (grove) route naar 2050, het jaar waarin we CO2- neutraal moeten zijn. Omdat we nog zo'n dertig jaar te gaan hebben en de verwachting is dat de techniek zich nog flink ontwikkelt, starten we met de uitvoering van 'no regret'-maatregelen op natuurlijke onderhoudsmomenten. Dat betekent dat we vooral inzetten op het verbeteren van isolatie en ventilatie van de woningen met de slechtste energielabels (E, F en G), het hoogste energieverbruik en de meeste vocht-, tocht- en schimmelproblemen. Deze verbeteringen voeren we uit bij renovatie, planmatig onderhoud en bij mutatieonderhoud.

Deze 'tactiek' is gekozen om te anticiperen op de warmtetransitie binnen de gemeente Zaanstad, waarbij naar verwachting het overgrote deel van de portefeuille aangesloten wordt op een warmtenet. We maken ons bezit daarvoor 'warmtenet ready'. De voortgang van het warmtenet verloopt echter traag, bij het (vooralsnog) ontbreken van een warmtebron. In 2023 actualiseren we ons plan van aanpak voor duurzaamheid, gaan we verder met het aanbieden van zonnepanelen en stappen we complexmatig over op LED verlichting.

### **Fijne woonbuurten**

- Ambitie: al onze buurten kennen een gevarieerd woningaanbod en gemengde samenstelling, waar iedereen zich thuis voelt
- Maar in elk geval: we investeren in buurten waar mensen zich op dit moment niet thuis voelen en die bewoners belemmeren in hun ontwikkeling

Deze ambitie is vertaald in ons huurbeleid, waarmee we op een gemengde samenstelling van onze complexen sturen. De doorwerking is een zaak van lange adem.

De wijk Poelenburg en Peldersveld vraagt en krijgt specifieke aandacht via het Pact Poelenburg en Peldersveld, waarin we met een breed palet aan

partners actief deelnemen deel aan het onderdeel Fijn Wonen. Doelen zijn een breder woningaanbod, meer middensegment-, vrije sector- en koopwoningen toevoegen, een schone en groene omgeving en veel verschillende mensen in de wijken. Onze bijdrage zit zowel in relatief kleinere ingrepen en initiatieven in de wijk, gericht op het verbeteren van de leefbaarheid en het vergroten van de bewonersparticipatie, als het sturen op een gemengde samenstelling via ons huurbeleid. We bevorderen zo dat mensen ook voor langere tijd met plezier in de wijk wonen, we nieuw woningaanbod toevoegen en het perspectief voor zittende huurders verbeteren. Wat betreft de voortgang en resultaten zijn we nog niet tevreden, we weten dat dit een traject van de lange termijn is met een intensieve samenwerking. Deze verloopt na interventies en extra inzet door verschillende partners steeds beter. De effecten van Fijn Wonen zijn op het gebied van leefbaarheid steeds zichtbaarder, de ruimtelijke effecten later langer op zich wachten.

### **Maatschappelijke waarde**

We betrekken de bewonersraad actief bij het beleid en de vraagstukken zoals leefbaarheid, huurbeleid, nieuwbouw etc., zowel op management-/bestuursniveau als de RvC.

ZVH houdt vinger aan de pols met de waardering van onze uitvoering en dienstverlening door huurders door een permanent klanttevredenheidsonderzoek. Bij het betrekken en verlaten van de woning, het indienen van reparatieverzoeken en bij onderhoud, verbetering en renovatieprojecten. Ook na een gesprek over huurachterstand of servicekosten wordt een (online) enquête gestuurd. We haalden in 2022 een gewogen gemiddelde score van 7,7. Dit is het gemiddelde van alle processen die wij meten. Dit is ten opzichte van 2021 iets gestegen. Wij nemen daarnaast deel aan de Aedes benchmark. Onze deelscores liggen hoger dan het gemiddelde in de sector, overkoepelende score op het prestatieveld Huurdersoordeel is een B (ons streven was A).

Onze waardering onder collega-corporaties ervaren we als (zeer) goed. We nemen actief ons aandeel in de netwerken en initiatieven waarin we elkaar ontmoeten. Op bestuurlijk niveau is, na het aantreden van het nieuwe college van b en w medio 2022, de samenwerking nog in ontwikkeling. We ervaren zeker slagvaardigheid, in lijn met het coalitieakkoord 'Slagen Maken', dat zich richt op tastbare resultaten voor inwoners en ondernemers. Ook de relatie en

samenwerking met gemeenteambtenaren is goed. Wel merken we de effecten van personele krapte en de lopende reorganisatie bij de gemeente.

## Maatschappelijke verankering

Dialogo en samenwerking met de bewonersraad hebben we hoog in het vaandel staan. We ervaren deze als open en constructief, zowel op het niveau van bestuurder en BAT als de RvC. De samenwerkingsovereenkomst met de BR wordt jaarlijks geëvalueerd.

We zijn blij dat er 11 bewonerscommissies actief zijn (helaas niet in alle buurten/complexen), en met 31 vrijwilligers, die veel voor een buurt en de leefbaarheid in complexen betekenen.

Om de lokale uitdagingen gezamenlijk aan te gaan werken we nauw samen met de gemeente en de vijf andere woning-corporaties die in Zaanstad actief zijn. De ambities voor de lokale prestatieafspraken worden samen opgepakt en bestuurlijk afgestemd. Hierbij wordt ook het Huurdersoverleg Zaanstreek (HOZ) volledig betrokken.

In bredere zin nemen we actief deel aan de lokale en regionale netwerken, om samen vraagstukken rond huisvesting en leefbaarheid op te pakken. Denk aan Pact Poelenburg, samenwerkingsconvenanten Aanpak Drugslocaties en het samenwerkingsconvenant Pilot Uitstroom (met woningcorporaties, diverse zorgaanbieders en gemeente Zaanstad om het proces van uitstroom uit instellingen te stimuleren en versnellen). Met name op het gebied van leefbaarheid, betalingsachterstanden, woonfraude en overlast werkt ZVH nauw samen met het brede netwerk dat in de loop der jaren is opgebouwd, zoals het sociaal wijkteam, de wijkagent, de wijkmanager, GGZ, instellingen, vrijwilligers organisaties en diverse gemeentelijke afdelingen.

## Besturing

Ons koersdocument verwoordt de missie, visie en doelstellingen en is leidend voor het beleid en de inzet op de centrale opgaves van de corporatie. De koers is in een interactief proces met RvC en medewerkers en huurdersorganisatie tot stand gekomen. We zetten onszelf hiermee ambitieuze doelen, die bijvoorbeeld verder gaan dan de regionale en landelijke prestatieafspraken. We doen dit bewust, om scherp aan de wind te blijven zeilen en de reflectie

op ambitie, haalbaarheid en realisatie steeds te stimuleren. We kunnen en willen stappen zetten om de doelmatigheid en consistentie van stuur- en verantwoordingsinformatie te verbeteren. Daarnaast is in 2021 de Klantvisie gemaakt, met input van de medewerkers en de bewonersraad. We verbinden onze visie expliciet met de kenmerken van onze klantgroepen en hoe we ons proces en dienstverlening daarop optimaal kunnen inrichten.

## Maatschappelijke capaciteit

ZVH is een relatief kleinere corporatie. Dit heeft zowel voordelen als uitdagingen, waar we bewust mee omgaan. Wat betreft de organisatie: we werken met een flexibele schil, om meer specialistische functies toch op het vereiste niveau te kunnen invullen. Met de recente operatie Van blussen naar preventie (2022/2023) hanteren we het driekamermodel consequenter in de organisatie, en bevorderen we het goed kunnen uitvoeren van de regierol van de BAT-leden. Medewerkers hebben een gesprek gehad over het vakmanschap en de uitvoering daarvan. Voor medewerkers worden doorgroeimogelijkheden vergroot (m.b.v. enkele nieuwe functies) en ontstaan passender plekken in het juiste team. Voor huurders draagt dit bij aan een effectievere dienstverlening en proactief werken, o.a. op gebied van leefbaarheid (van complexniveau naar buurtniveau). Ook het actief samenwerken met collega-corporaties is in dit verband een bewuste keuze.

De (beperkte) financiële capaciteit noodzaakt ons om scherpe keuzes te maken; accepteren dat niet alles wat mogelijk is ook uitgevoerd kan worden, en keuzes steeds scherp toetsen aan de koers en beleidsmatige doelstellingen.

## Lessen uit de vorige visitatie

De attentie- en verbeterpunten uit het vorige visitatierapport gingen over de organisatie, de prestatieafspraken en financiële mogelijkheden. ZVH kent voor de organisatie-inrichting en -aansturing het uitgangspunt van zelfsturing. Een ander kenmerk is de sterke betrokkenheid en focus op het belang van de huurder. Zonder overkoepelende visie bestaat het risico dat teams hun eigen keuzes maken, zonder de noodzakelijke samenhang; en ook dat het individuele huurdersbelang te weinig wordt ingekaderd door een visie die het geheel van alle belangen en ontwikkelingen afweegt, ook met het oog op de langere termijn ontwikkelingen. De visitatie pleitte voor doorontwikkeling van de organisatie, onder ander uit oogpunt van eenduidige aanspreekpunten en

de interne overlegstructuur. De basis voor deze doorontwikkeling is gelegd met het koersdocument 2021, dat als fundament en cement functioneert voor het management en de teams, voor zowel beleidskeuzes als de wijze waarop de dagelijkse dienstverlening wordt uitgevoerd. Om het koersplan van ZVH te vertalen naar de organisatie, heeft de bestuurder het initiatief Van blussen naar preventie ingezet. De taakverdeling en de externe rol van BAT-leden is aangescherpt, en ook hun regierol richting teams/medewerkers en (op punten) de indeling van teams. Aangevuld met een gesprekscyclus voor functioneren en presteren is zo stevig geïnvesteerd in de doorontwikkeling van de organisatie.

Het raamwerk en de invulling van prestatieafspraken is opgepakt in lijn met de aanbevelingen. Huurders zijn stevig en structureel betrokken (via het HoZ), met name in de recente ronde van evaluatie en bijstelling hebben de Zaanse corporaties expliciet de noodzaak van wederkerigheid met de bijdrage van de gemeente ingebracht.

Op de balans tussen nieuwbouw, duurzaamheid en onderhoud is hierboven al ingegaan. Duurzaamheid en onderhoud worden waar mogelijk gecombineerd aangepakt.

## Leervragen voor deze visitatie

Woningcorporaties hebben een centrale rol in de maatschappelijke opgave waar Nederland op dit moment en de komende jaren mee te maken heeft: uitbreiden van de woningvoorraad, verduurzaming, sociale cohesie en leefbaarheid. Deze thema's staan ook centraal in de koers van ZVH. Het is niet meer dan logisch dat we in de visitatie hierop aansluiten, met een (compacte) set van 3 opgaven die voor ZVH onverminderd relevant zijn de komende jaren.

1. Nieuwbouw/toevoeging aan de woningvoorraad. Kenmerk van de opgave is dat processen vaak traag verlopen, waarbij soms heel plotseling kansen optreden waarop ingespeeld moet worden. Hoe doen we dat nu als kleinere organisatie? Hoe kunnen we ons goed voorbereiden op snelle projectuitvoering in de toekomst, met financierbaarheid en beschikbare capaciteit als basisvoorwaarde?

2. Verduurzaming. Dit is een gebied waarop veel verschillende factoren samenkomen: stand van de techniek (die zich snel ontwikkelt), materiaalgebruik, gedrag van bewoners, investeringen en opbrengsten zowel bij

ZVH als bij de huurder. Kernvraag is of we op de goede weg zijn met onze aanpak, waarin we pragmatische en tegelijk doelmatige keuzes, of dat er mogelijkheden zijn voor versnelling.

3. Pact Poelenburg en Peldersveld. De aanpak is een zaak van lange adem, waarin we met veel en diverse samenwerkingspartners te doen hebben. De leervraag is hoe we – samen met onze partners - zichtbare resultaten meer voor elkaar kunnen krijgen, en welke voorwaarden hiervoor in de aanpak en structuur kunnen worden verbeterd. Deze vraag is vooral van betekenis omdat de aanpak wordt uitgebreid naar Zaandam-Oost.

Franck Storm, mei 2023

# Maatschappelijke Waarde



## Nieuwbouwpogave

- Voor vijf projecten concrete deelresultaten gerealiseerd.
- Verbeterde samenwerking op bestuurlijk niveau.
- In plaats van focus op versnellen, focus op voorkomen van vertraging op lopende projecten.
- Zakelijker zijn in relatie tot gemeente, meer de scherpte opzoeken.



## Verduurzaming

- 25% van het bezit verduurzaamd via renovatie en periodiek onderhoud.
- Samenwerking met Sungevity gestart en 300 woningen voorzien van zonnepanelen in 2022.
- Bewoners worden vroegtijdig betrokken bij planvorming.
- Wees bewust van de zich opstapelende ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming en speel hier op tijd op in.



## Pact Poelenburg en Peldersveld

- Visie Fijn Wonen 2020-2040 ontwikkeld.
- Woonzekerheden gecreëerd voor bewoners uit de wijk.
- Verschillende initiatieven voor en van bewoners opgezet en uitgevoerd.
- Benut contacten en netwerk onder de huurders nadrukkelijker voor versnelling van het project



## Waardering visitatiecommissie: Naar behoren

ZVH heeft de nodige deelresultaten behaald op het gebied van nieuwbouw en 25% van haar bezit verduurzaamd. In Pact Poelenburg Peldersveld is samen met de partners de basis gelegd om de leefbaarheid te verbeteren. De prestaties sluiten goed aan bij de lokale opgaven. ZVH kan verbeteren door bewuster haar deelresultaten te benoemen en te vieren.



## Maatschappelijke Verankering

- ZVH is een samenwerkingspartner die open staat voor feedback en transparant is.
- Partners herkennen en waarderen de focus die ZVH heeft op de huurder.
- Kies steviger positie in overleggen.



## Besturing

- Strategische koers bepaald.
- Flexibiliteit in realisatie van doelen.
- Verbetering van invulling strategische doelen naar operationele KPI's.
- Verder invullen van en sturen op operationele resultaten.



## Maatschappelijke Capaciteit

- ZVH zoekt op een weloverwogen manier haar grenzen op om opgaven te realiseren.
- Positieve doorontwikkeling van de zelfsturing.
- Maak inzichtelijk in hoeverre ambities uit koersplan nog haalbaar zijn.



Position paper



Bestuurlijke reactie



**Waardering visitatiecommissie: Naar behoren**  
ZVH is een goede en gewaardeerde partner in het netwerk. Ze stelt zich actief, pragmatisch en realistisch op. De samenwerking met de gemeente kan op operationeel niveau nog verbeterd worden.

## ▶ 3 Inleiding

### **Visitatie**

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van ZVH. Deze visitatie is door Pentascope uitgevoerd volgens de richtlijnen in Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7 van SVWN. De visitatie omvat de periode 2019-2022. De visitatiecommissie bestond uit Theo Dijt, voorzitter en Vivian Boumans en Léon Polman, visitatoren.

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan volgens de indeling: zeer goed, naar behoren, voor verbetering vatbaar en onvoldoende. In hoofdstuk 9 staat de indeling zoals omschreven door SVWN.

### **Korte beschrijving ZVH**

ZVH is een corporatie met circa 5.000 sociale huurwoningen in Zaanstad. Zaanstad heeft 41% sociale huurwoningen (volgens Allecijfers.nl) en is gelegen in de provincie Noord-Holland direct ten noordwesten van Amsterdam. Naast ZVH hebben de corporaties Parteon en Rochdale veel bezit in Zaanstad. ZVH is na Parteon in Zaanstad qua omvang van het bezit de tweede corporatie, en qua organisatie de kleinste van de drie. Eind 2022 waren er 45 medewerkers in dienst bij ZVH (40,94 FTE).

### **Opbouw rapport**

*De opbouw van dit rapport is als volgt.*

1. Position paper ZVH
2. Het totaalbeeld met de beoordeling in het kort en per onderwerp een verwijzing naar de tekst in het rapport
3. Inleiding
4. Recensie
5. Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?
6. Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?
7. Besturing: hoe doet de corporatie het?
8. Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?
9. Verantwoording visitatie
10. Bestuurlijke en /of maatschappelijke reactie ZVH





## ► 4 Recensie: Gewoon doen is best bijzonder!

### **Praktisch vakmanschap**

In de gesprekken die we hebben gevoerd komt ZVH naar voren als een corporatie die, als kleinste van de drie corporaties in Zaanstad, een kenmerkend eigen profiel heeft: de huurder staat voor haar centraal, daar doet ZVH het voor. De opgaven in Zaanstad zijn groot en dat betekent voor ZVH: 'handen uit de mouwen en aan de slag!'. We zien dat terug in de pragmatische manier van werken van ZVH waarop ze ook door haar belanghebbenden wordt gewaardeerd en herkend.

In die praktische aanpak komt de oorsprong van ZVH, dat in februari 2023 haar 110 jarig bestaan vierde, tot uiting: opgericht door Zaanse houtbewerkers, vaklieden dus en geen notabelen! Vakmanschap staat hoog in het vaandel in de manier waarop ZVH werkt. Daarbij gaat het om degelijke producten en persoonlijke dienstverlening, rechttoe rechtaan, gewoon goed. En natuurlijk is er ruimte en belangstelling voor nieuwe technieken, maar ZVH heeft niet de behoefte om daarin zelf voorop te lopen en veel te experimenteren. Ook een zekere weerstand tegen (te) veel management, overleg en overhead hoort daarbij. De keuze voor de inrichting van de eigen organisatie is daarbij passend en gebaseerd op zelfsturende teams. Verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd zodat er maatwerk voor de huurders kan worden geleverd.

Dat zelfsturing niet zonder een zekere inkadering en structuur kan in de complexe wereld van vandaag heeft ZVH ook ervaren. Meer kaders en verbinding van de teams met elkaar en de strategische doelen waren nodig. Vanaf 2021 zijn er interne gesprekken gestart om daarin een volgende stap te zetten. Dat proces van organisatieontwikkeling pakt ZVH op dezelfde pragmatische manier aan. Zo zijn er nu acties in gang gezet om de zelfsturende teams en de medewerkers door A3-jaarplannen directer bij (hun bijdrage aan) de strategische doelen te betrekken. En procesbeschrijvingen om ook de organisatiebrede (klant-)processen beter over de teams te stroomlijnen.

### **Ambitieuw en ongedurig**

Is een organisatie die zo praktisch is ingesteld, wel voldoende gericht op de lange termijn en strategische vergezichten, vroegen wij ons af? Jazeker wel, en we hebben gezien dat ZVH ook dat op een bij haar passende pragmatische wijze heeft ingevuld. In het koersplan zijn op de hoofdlijnen van beleid ambitieuze lange termijn doelen geformuleerd. Die ambities zijn groter dan het fair share van ZVH in de Zaanse opgaven, als ze allemaal worden gerealiseerd. Tegelijkertijd zijn er ook uitdagende minimale doelstellingen vastgesteld, die ZVH in ieder geval op die opgaven wil behalen. Daarmee heeft ZVH de nodige

'speelruimte' gecreëerd om in de loop van de tijd wendbaar te kunnen reageren op externe ontwikkelingen, zonder de bestaande strategische doelen bij te hoeven stellen.

Wel zien we dat ZVH zich in de praktijk primair door haar ambitieuze doelen laat leiden en zichzelf daarmee stevig uitdaagt, zowel in organisatorische als financiële zin. De vraag is of het realistisch is om alle ambities te bereiken en of je met dat doel voor ogen mogelijk 'je eigen teleurstelling' organiseert. In ieder geval hebben we gemerkt dat ZVH vanuit haar praktische inslag ongedurig wordt, als het langer dan verwacht duurt om plannen tot uitvoering te brengen. Dat zien we bij haar eerste prioriteit, de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten zoals Jonker Juffer en ook bij de lange termijn doelen van Pact Poelenburg en Peldersveld. Dan wordt ZVH ongedurig omdat de strategische doelen niet dichterbij lijken te komen en er in haar ogen maar beperkte voortgang wordt bereikt. Dat speelt des te meer wanneer de vertraging wordt veroorzaakt door procedurele zaken, verminderde capaciteit of prioriteit bij (samenwerkings-) partners. Het verdient aanbeveling om tussenresultaten nadrukkelijker als mijlpalen te definiëren en ook het behalen daarvan als een positieve stap in de richting van de strategische doelen te waarderen en vieren.

### **Gewaardeerde partner in het netwerk**

Met alle samenwerkingspartners in Zaandam onderhoudt ZVH een goede relatie. ZVH wordt door haar partners gewaardeerd om haar praktische inbreng en ook omdat ze als relatief kleine partij een volwaardige deelnemer aan regionale en gemeentelijke projecten en programma's is. In die zin overtreft ze de verwachtingen van de meeste partners. Partners waarderen ook dat ZVH heldere keuzes maakt over wat zij vanuit haar eigen doelstellingen en belangen bij kan dragen aan projecten en programma's. Dat zien we terug bij de keuzes voor de aanpak van verduurzaming. Daar is ZVH volger als het gaat om de techniek, maar juist weer voorloper op het gebied van bewonersparticipatie in projecten. Daardoor worden deze projecten met veel draagvlak en inbreng van bewoners naar grote tevredenheid gerealiseerd. Maar ook bij Pact Poelenburg en Peldersveld kiest ze vanuit haar doelstelling fijne woonbuurten: gemengde buurten waar bewoners zich thuis kunnen voelen. Daarom zet ze zich in voor projecten als de Woonzekerheden en het Loket in de wijk, die direct bijdragen aan die doelstelling en de dienstverlening aan haar huurders in de wijk. In de gekozen projecten maakt ze weer haar vakmanschap en realisatiekracht waar. Op bestuurlijk niveau aarzelt ZVH niet om (het gebrek aan) de voortgang bij de partners te agenderen, om ook hen daarmee scherp te houden in de keuzes voor de inzet van capaciteit en middelen om praktische resultaten voor de

huurders te bereiken. Zo zet ze op ieder niveau haar motto ‘huurder centraal’ zichtbaar en voelbaar in. Netwerkpartners moedigen ZVH aan die stevigheid en zakelijkheid nog meer te tonen. Voor ZVH is het echter ook de uitdaging om vooruitgang in de samenwerking met partners ook als een concreet resultaat te zien en te waarderen als dat verdere vertraging voorkomt en de basis voor toekomstige versnelling legt.

### **Evenwichtige besluitvorming en inzet van middelen**

De organisatie van ZVH en de besluitvorming is ingericht volgens het driekamermodel, intern ook ‘klant, pand en geld’ genoemd. Alle besluiten worden vanuit de invalshoeken van het driekamermodel belicht en afgewogen. De drie coördinerend verantwoordelijke managers voor wonen, vastgoed en financiën stemmen dit af in hun onderling overleg. Vervolgens vindt besluitvorming plaats door de bestuurder, door hem worden ook knopen doorgehakt, indien men er onderling niet direct uit is gekomen. De RvC heeft de (door-) vragende houding van een betrokken ‘critical friend’ en is graag in direct contact met de organisatie. Naast de directeur-bestuurder nemen ook de drie managers deel aan de RvC-vergaderingen, die veelal worden gecombineerd met een informele maaltijd. ZVH heeft tot 2015 een financieel kritische periode gekend, maar laat zich na het herstel daarvan niet remmen om haar middelen voor volkshuisvestelijke doelen in te zetten. Daarbij zoekt men de grenzen van wat mogelijk is om deze volkshuisvestelijke doelen te bereiken bewust op. ZVH bewaakt wel nauwkeurig dat haar totale financiële huishouding op orde blijft en er voldoende ruimte voor eventuele bijsturing is.

Voor algemene uitgaven zoals huisvesting en externe communicatie stelt ZVH zich bescheiden op. Zo is gekozen voor een (tijdelijk) kantoor op een industrieterrein en is er geen communicatiemedewerker.

Dat brengt ons weer terug bij de titel van deze recensie. ZVH is van ‘gewoon doen’ in beide betekenissen van deze woorden. En dat klinkt niet bijzonder, maar daar mag ze best trots op zijn. Ondertitel van haar koersplan is “Groos op ons verleden, groos werkend aan de toekomst!”. Voeg daar wat ons betreft maar ‘groos op het heden’ aan toe.

### **Aanbevelingen en aanmoedigingen**

- Blijf inzetten op de hoge ambities: jezelf stretchen en motiveren voor ‘overtreffen van de verwachtingen’ werkt stimulerend naar de eigen organisatie en omgeving. Maar laat het niet werken als ‘het organiseren van je eigen teleurstelling’ en blijf realistisch in wat je kunt bereiken.
- Wees trots op wat je allemaal wel weet te bereiken en de waardering daarvoor van je belanghebbenden. Zorg dat je ook deelresultaten benoemt en het realiseren daarvan intern en extern viert en uitdraagt.
- Wees waar nodig nog wat zakelijker naar partners en ook realistisch in wat kan en mogelijk is, om de voortgang en snelheid in het proces te houden.
- Maak in de (meerjaren-)begrotingen beter inzichtelijk welke speelruimte er nog is en in hoeverre de ambities uit het koersplan (nog) haalbaar zijn.

## ► 5 Maatschappelijke waarde: wat doet de corporatie?

In dit hoofdstuk zijn de prestaties, in verhouding tot de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven beschreven. Per opgave gaan we in op de opgave, de resultaten, de waardering van de belanghebbenden en ZVH, de leervraag en de waardering van de visitatiecommissie.

Welke opgaven liggen er?

ZVH is een corporatie met ruim 5000 woningen in de Zaanstreek. Zaanstad heeft 41% sociale huurwoningen (volgens Allecijfers.nl) en is gelegen in de provincie Noord-Holland onder de rook van Amsterdam.

Het woningtekort in de Zaanstreek is bovengemiddeld hoog. In Zaandam ligt de opgave om tot 2030 10.000 woningen toe te voegen, waarvan 3.000 sociale huurwoningen. ZVH heeft zich gecommitteerd aan een evenredige bijdrage van 20%. Veranderende economische omstandigheden en de samenwerking met partners, waaronder de gemeente, maken dat het realiseren van nieuwbouw traag verloopt. Aangezien het toevoegen van nieuwbouw voor ZVH op nummer één staat wil zij zich laten visiteren op haar rol in deze opgave.

Een tweede opgave is het verduurzamen van het bestaande bezit. In 2050 moet het bezit van ZVH CO2 neutraal zijn. Hiervoor zijn in de sector afspraken gemaakt op weg naar dat doel. Ten eerste moest het bezit van elke corporatie in 2021 een gemiddeld energielabel B hebben. Dit is ZVH niet gelukt, hier heeft ze een inhaalslag te maken. Daarnaast moet voor 2028 alle E,F en G labels weggewerkt zijn. Dit is voor ZVH een fikse opgave. Ze hanteert een aanpak van praktisch en doelmatig keuzes maken en wil op haar gekozen aanpak worden gevisiteerd.

In de wijk Poelenburg en Peldersveld spelen veel problemen in de leefbaarheid. Er is sprake van achterstand in onderwijs en schoolprestaties, de aanwezigheid van een grote informele economie, drugscriminaliteit, overlast, en afstand tot en laag vertrouwen in instanties. Daarom hebben ZVH, de gemeente en andere partners een gezamenlijk programma (Pact) voor de komende 20 jaar opgesteld. De komende tijd zal deze aanpak worden uitgebreid naar Zaandam-Oost. ZVH wil zich laten visiteren op haar rol en bijdrage in dit programma.

De opgaven sluiten aan bij de strategie van ZVH. De keuze voor deze opgaven is in de position paper door ZVH toegelicht.



### **Nieuwbouwoopgave/toevoegen van nieuwe woningen**

#### *1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities*

Het woningtekort in Zaanstad is opgelopen tot één van de hoogste in de regio. Zaanstad heeft na Amsterdam het hoogste woningtekort in de Metropoolregio Amsterdam. ZVH is ambitieuzer dan alleen haar fair share van 600 sociale huurwoningen en 200 woningen in het middensegment. Ze wil in 2030 750 sociale huurwoningen en 250 middel-dure huurwoningen hebben gerealiseerd. De ambitie is om vanaf 2020 100 nieuwbouwwoningen per jaar toe te voegen. Met als doel maximale doorstroming en het betaalbare aanbod vergroten, voor jong en oud, hulpbehoevend en vitaal, met extra aandacht voor de doorstroming van senioren.

Doordat de opgave vooral binnenstedelijk moet worden opgelost, kost het meer tijd dan gedacht. Bij de planvorming heeft ZVH te maken met (zeer) langlopende en taai processen. Belemmerende factoren zijn naast het beperkt aantal locaties met name de knellende capaciteit voor bestemmingsplanwijzigingen bij de gemeente Zaanstad en bezwaar- en beroepsprocedures van betrokkenen (dikwijls tot aan de Raad van State). Op de vaak schoksgewijze voortgang is het lastig anticiperen. Stijging van bouwkosten, rente, inflatie, afschaffen van de verhuurdersheffing, en landelijke maatregelen voor huurverlaging beïnvloeden de financiële armslag. De dynamiek en onvoorspelbaarheid hiervan is groot. Net als bij andere corporaties is het daardoor voor ZVH moeilijk om enerzijds voortgang in planontwikkeling te houden en tegelijk tot een gelijkmatig tempo van realisatie binnen een per jaar begrensde investeringscapaciteit te komen.

#### *2. Wat zijn de resultaten*

Voor vijf locaties – te weten Aris van Broekplantsoen, Jonker Juffer, Peperstraat, PWN-terrein en de garageplots in de kleurenbuurt – is in de periode 2019 – 2022 veel in de voorbereiding gedaan. Specifiek gaat het dan om het organiseren van bestemmingsplannen voor verschillende nieuwbouwalocaties, het maken van haalbaarheidsnotities en voorleggen van startnotities aan de gemeenteraad. Voor het eerstkomende project, Jonker Juffer, is het bestemmingsplan inmiddels onherroepelijk en is een aannemer geselecteerd. ZVH heeft daarnaast zicht op verwerving van een door derden ontwikkeld project genaamd TIMBR. Er is echter de afgelopen jaren nog geen nieuwbouw in uitvoering genomen;

Jonker Juffer staat gepland voor begin 2024. Wel zijn de projecten opgenomen in de laatste meerjarenbegroting en planning. Hier zijn voor de benoemde projecten 334 woningen opgenomen. Naast de concrete resultaten rondom de ontwikkeling van de verschillende projecten, is ook het overleg tussen corporaties en gemeente over nieuwbouwprojecten op bestuurlijk niveau verbeterd. ZVH en de gemeente weten elkaar op bestuurlijk niveau makkelijker en sneller te vinden.

### 3. *Belanghebbenden aan het woord*

#### Huurders

In de Bewonersraad worden de nieuwbouwplannen besproken. Als je het de Bewonersraad vraagt is de nieuwbouwopgave zowel de grootste uitdaging van de afgelopen jaren als van de komende jaren. Er speelt veel. Aan de inzet van ZVH wordt niet getwijfeld. Maar de Bewonersraad constateert ook dat ZVH in de realisatie van nieuwe woningen afhankelijk is van anderen en dat het proces om tot nieuwe sociale huurwoningen te komen stroef verloopt. Als het gaat om het betrekken van omwonenden dan gaat ZVH daar in de ogen van de Bewonersraad goed mee om. Ze waardeert de resultaten op deze opgave met 'naar behoren'.

Huurders horen niet veel van de nieuwbouwplannen. Ze ontvangen er geen informatie over of alleen digitaal, wat niet aansluit bij de oudere huurders. Bij huurders bestaat de behoefte dat er meer over de doorstroomregeling wordt gecommuniceerd. Ook zou het via een aanspreekpunt in de wijk meer bekendheid kunnen krijgen. Een huurder beoordeelt de nieuwbouwopgave 'naar behoren', een ander onthoudt zich van het geven van een oordeel.

#### Partners

De gemeente ziet de complexe opgave waar de corporaties en zichzelf voor staan en beoordeelt de inspanning en resultaten van ZVH met 'naar behoren' tot 'zeer goed'. In de woorden van de gemeente is het onmogelijk het zonder elkaar te doen. ZVH wordt gewaardeerd om haar lef en doorzettingsvermogen. Ook ziet de gemeente dat hoewel er nog niet gebouwd is, veel voorbereidende mijlpalen zijn gerealiseerd.

Twee onderwerpen zijn voor de gemeente nadrukkelijk van belang: participatie met de omwonenden en het overleg tussen ZVH en gemeente. Als het gaat om participatie dan zou ZVH duidelijker in haar rol kunnen zijn. Nu wordt er tussen gemeente en corporaties nog teveel naar elkaar gekeken, bijvoorbeeld wie de trekker van een participatietraject zou moeten zijn. Een medewerker van de gemeente is van mening dat ZVH het meest de sleutel in handen heeft om tot overeenstemming te komen met de omgeving. In dat kader zou ZVH ook de

toekomstige huurders kunnen betrekken. Dat wordt nu gemist. En als laatst zou ZVH - samen met de andere corporaties en gemeente - de doorstroming kunnen bevorderen.

Volgens de gemeente zijn de overleggen tussen gemeente en corporaties in de afgelopen jaren verbeterd. ZVH wordt gewaardeerd om de voorbereiding, inhoudelijke inbreng en oplossingsgerichte houding. Deze zorgen ervoor dat corporaties en gemeente met elkaar verder komen. Tegelijkertijd merkt de gemeente ook op dat de besluitvorming met commerciële partijen (projectontwikkelaars) sneller gaat dan met corporaties zoals ZVH. In de ogen van de gemeente zou ZVH harder en zakelijker mogen zijn en sneller kunnen escaleren, zodat gemeente en ZVH sneller tot de kern komen.

Voor deze opgave is ook gesproken met collega-corporaties en ontwikkelaars. Deze andere belanghebbenden beoordelen de inspanning en resultaten van ZVH allemaal met 'naar behoren'. Zij zijn van mening dat ZVH zich maximaal inzet en haar verantwoordelijkheid neemt om de maatschappelijke opgave te realiseren. In de ogen van deze belanghebbenden is het niet gek dat er nog geen tot weinig nieuwbouw is. Tegelijkertijd zitten er wel plannen in de pijplijn en worden de kansen gezien en benut. De behaalde tussenstappen mogen daarom ook gezien worden als een resultaat om tot het einddoel te komen. Daarbij levert ZVH goede input in de projecten. De belanghebbenden twijfelen of ZVH zich moet richten op meer participatie. Meer participatie leidt niet per se tot minder beroeps- en bezwaarprocedures. Sterker nog - je kan ook je eigen weerstand organiseren. Soms moet je durven kiezen.

De andere belanghebbenden ervaren de samenwerking met ZVH als prettig. Er is vertrouwen in elkaar en wat ZVH doet. Volgens deze belanghebbenden kan de samenwerking tussen corporaties op gebiedsniveau (in plaats van projectniveau) beter. Ze zouden zichzelf vaker de vraag kunnen stellen "Wat kunnen we samen oppakken op groter gebiedsniveau?". Ook de belanghebbenden geven aan dat het overleg met de gemeente steviger mag en dat er sneller geëscaleerd mag worden.

### 4. *ZVH aan het woord*

Bij ZVH bestaat behoefte aan versnelling. De ambitie is hoog en vanuit het team zijn er behoorlijk wat stappen gezet. Maar het gaat in de ogen van ZVH te traag. Om bij de woorden van ZVH te blijven; "in geouwehoer kan je niet wonen". Hoe leg je aan toekomstige huurders uit dat er in vier jaar tijd nog geen steen is gelegd? ZVH waardeert de resultaten met 'voor verbetering vatbaar' gezien het aantal woningen dat is gerealiseerd en met 'naar behoren' op basis van de inspanningen en bereikte deelresultaten.

Om zoveel mogelijk regie te houden zet ZVH in op drie sporen om nieuwe woningen te realiseren; bouwen op eigen locaties (en/of die locaties te verwerven), op bestaande locaties sloop/nieuwbouw/verdichting toe te passen en het verwerven van door derden ontwikkelde projecten. Ook stelt ZVH bestemmingsplannen op en/of past deze aan. Beperkte capaciteit en gebrek aan continuïteit vanuit de gemeente maakt dat concrete plannen in een lager tempo worden gerealiseerd dan vanuit ZVH is gewenst. Ook ziet ZVH dat op bestuurlijk niveau het overleg met de gemeente Zaanstad in de afgelopen jaren is verbeterd. Tegelijkertijd zouden gemeente en ZVH elkaar op operationeel niveau nog beter kunnen vinden.

Niet alleen de beperkte capaciteit en gebrek aan continuïteit maken volgens ZVH deze opgave complex en onvoorspelbaar. Veranderde wet- en regelgeving en marktomstandigheden dragen daar aan bij. Dat heeft invloed op de financierbaarheid van de projecten. Projecten die anderhalf jaar geleden nog rendabel waren zijn dat nu, met bijv. gestegen bouwkosten, niet meer. Om deze complexiteit hanteerbaar te maken kijkt ZVH wat waar kan en wat ze financieel ook aan kan. In het meerjarenplan gaat ze daarom uit van een aantal woningen zonder dat duidelijk is op welke locaties ze uiteindelijk gaat bouwen. In de overtuiging dat nu meer projecten oppakken niet per se betekent dat er ook meer woningen gerealiseerd gaan worden, kiest ZVH ervoor om de begrote plannen na 2025 als taakstelling op te nemen.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van ZVH was: Wat werkte versnellend en/of vertragend in de realisatie van nieuwbouwprojecten? Hoe kan ZVH zich voorbereiden op snelle projectuitvoering in de toekomst met financierbaarheid en beschikbare capaciteit als basisvoorwaarde?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Versnellen is de verkeerde focus. ZVH kan zich beter richten op het voorkomen van vertragingen en gewoon de planning uitvoeren. Het advies is om vooral de focus te houden op de lopende projecten.
- ZVH zou, als het gaat om participatie, zich goed kunnen laten adviseren en/of een consultant in dienst nemen. Met als doel dat ZVH het proces op een goede manier vormgeeft voor alle belanghebbenden.

- Gezien de omgevingswet die op 1 januari 2024 in werking treedt, is het advies aan ZVH om goed voor ogen te houden welke langere termijnprojecten kansrijk of juist kansarm zijn.
- ZVH kan samen met haar partners nog meer scherpere aanbrenge in de besluitvorming en de overleggen daarvoor gebruiken.
- Er wordt veel verwacht van de gemeente, maar de gemeente heeft niet altijd het personeel, de deskundigheid en snelheid. ZVH kan nog beter met de gemeente bepalen wie wat precies doet.

ZVH zelf geeft aan dat ze eerder de scherpere in de gesprekken met de gemeente kan opzoeken, zodat duidelijk wordt welke prioriteiten worden gesteld. In de participatietrajecten kan ze toekomstige huurders beter te betrekken. Als het gaat om het realiseren van nieuwe woningen dan geeft ZVH aan dat ze enerzijds meer de focus op de huidige projecten moet houden om zo vertraging te beperken. Anderzijds zou ze kritischer kunnen kijken naar projecten voor de (middel)lange termijn en beter vooruit plannen.

#### 6. Waardering visitatiecommissie

We stellen vast dat ZVH in de afgelopen jaren voor vijf locaties veel inspanning heeft geleverd. Hoewel er nog geen nieuwbouw in uitvoering is genomen zijn er wel tussenresultaten behaald. Bestemmingsplannen zijn opgesteld en/of aangepast, haalbaarheidsstudies zijn uitgevoerd en startnotities zijn voorgelegd aan de gemeente. Doordat derde partijen in opdracht van ZVH de bestemmingsplannen hebben opgesteld en/of aangepast, heeft ZVH het realiseren van de plannen versneld.

Met het toevoegen van nieuwbouw wil ZVH de doorstroming en het betaalbare aanbod vergroten, voor jong en oud, hulpbehoevend en vitaal, met extra aandacht voor de doorstroming van senioren. Gezien de plannen die er liggen stellen we vast dat ZVH streeft naar een gedifferentieerd aanbod. Dit is het meest concreet voor het project Jonker Juffer waar circa de helft van de 90 sociale huurwoningen voor ouderen met een zorgvraag is. En waar 12-14 koopwoningen worden gerealiseerd. Dit zien we ook bij de andere plannen zoals Aris van Broekplantsoen en de PWN-locatie. Verder stellen we vast dat er in de plannen bij Jonker Juffer aandacht is voor de doorstroming van senioren. Hoe ZVH, wanneer de nieuwe woningen zijn gerealiseerd, doorstroming daadwerkelijk stimuleert is een vraag die nog niet beantwoord kan worden.

We zien dat deze binnenstedelijke opgave een complexe en moeilijk voorspelbare opgave is. Dat zit in de veranderende omstandigheden, maar

ook in de samenwerking met gemeente en andere belanghebbenden, zoals omwonenden. We stellen vast dat mede dankzij de inzet en inspanning van ZVH de samenwerking op bestuurlijk niveau is verbeterd. Op operationeel niveau kunnen er in de projecten nog betere afspraken over rol- en taakverdeling worden gemaakt om vertragingen te voorkomen. Ook richting bestaande en toekomstige huurders kan ZVH meer doen. Bijvoorbeeld door de trekker te zijn in participatietrajecten.

De visitatiecommissie stelt vast dat ZVH de beschikbaarheid van woningen handhaaft door geen woningen te verkopen zolang er geen woningen aan de voorraad van ZVH worden toegevoegd. ZVH heeft vanaf 1 maart 2022 een verkoopstop. In de meerjarenbegroting 2023 – 2032 zijn 659 nieuwe woningen opgenomen, inclusief 50 flexwoningen. Voor 250 woningen zijn nog geen concrete nieuwbouwprojecten toegekend. In de meerjarenbegroting zijn deze als ‘zachte’ plannen opgenomen. Gezien het feit dat het enige tijd kost om nieuwbouwprojecten in binnenstedelijk gebied te realiseren, vragen we ons af in welke mate deze ‘zachte’ plannen concreter kunnen worden ingevuld dan dat ze nu zijn.

Alles overwegende waarderen we de prestaties op het gebied van toevoegen nieuwbouw als ‘naar behoren’.



## Verduurzaming

### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Nadat ZVH in 2014 niet langer onder verscherpt toezicht lag, was de periode 2015-2019 nog sterk gefocust op het herstellen van haar financiële positie. In die periode is er daarom relatief weinig geïnvesteerd in duurzaamheid. Daarom moest ZVH een inhaalslag maken op dit vlak. De opgave is een CO2-neutrale voorraad in 2050 met behoud van betaalbare woningen.

In haar koersdocument stelt ZVH als ambitie dat haar bezit gemiddeld label A heeft in 2030. Hierbij stelt ze als ondergrens dat ze geen woningen meer heeft met een label lager dan label B. Daarnaast verduurzaamt ze voor 2028 alle E, F en G labels, waar het kan neemt ze hierin labels C en D mee.

In haar strategie kiest ZVH voor een aantal uitgangspunten om deze doelen te halen.

- Huurders betalen geen huurverhoging voor verduurzaming.
- ZVH past no-regret maatregelen toe. Ze zorgt voor isolatie van de woningen en kiest voor bewezen methoden.
- Ze kiest voor slimme samenwerking met partners om haar slagkracht te vergroten.
- ZVH neemt een volgende houding aan. Ze kijkt naar wat andere corporaties doen en ervaren. Zij pionieren met nieuwe technieken, ZVH volgt en implementeert wat werkt.

Een bepalende factor voor ZVH om in 2050 CO2 neutraal te kunnen zijn is de vraag of er een warmtenet in Zaandam komt. Ze kiest ervoor haar woningen zoveel mogelijk klaar te maken voor een warmtenet, maar weet nog niet of een warmtenet in de toekomst daadwerkelijk realiseerbaar is.

### 2. Wat zijn de resultaten

ZVH heeft in de visitatieperiode 618 woningen verduurzaamd via renovatie en 650 woningen bij periodiek onderhoud. Dit is ongeveer 25% van het totale bezit. Daarnaast zijn de volgende resultaten behaald.

- ZVH heeft een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met Sungevity om zonnepanelen aan te bieden aan huurders. Het uitgangspunt is dat het huurders altijd meer oplevert dan dat het ze kost. In 2022 zijn er op deze manier 300 woningen voorzien van zonnepanelen.
- Er is een pilot gestart om te verduurzamen bij mutatie. Woningen die hiervoor in aanmerking komen hebben een laag label en staan komende jaren niet in de onderhoudsplanning. Per jaar gaat dit om 6-12 woningen.
- In de afgelopen periode is er een portefeuillestrategie en duurzaamheidsplan opgesteld. Er is nu zicht op de stappen die nodig zijn om de doelen voor 2030 te halen. ZVH ligt op schema om dit te halen. Eind 2022 waren er nog circa 531 woningen met een E, F of G label. Dat is circa 10% van het totale bezit.
- Bewoners worden vroegtijdig betrokken bij de planvorming. Bij het grootste renovatieproject van de laatste jaren heeft de bewonerscommissie meebeslist bij het contracteren van de aannemer. De huurders en overige partijen uiten hun waardering over deze aanpak.

### 3. Belanghebbenden aan het woord

Huurders

De Bewonersraad is van mening dat ZVH op het gebied van verduurzaming het ‘zeer goed’ doet. Ze geeft aan de resultaten van de verduurzamingsambities van



ZVH in de eigen woonomgeving terug te zien. Als voorbeeld daarvan worden de renovatie van de kleurenflats (vier appartementencomplexen van ZVH met elk een 'kleur' in de naam) en het leggen van zonnepanelen genoemd. Verder geeft de Bewonersraad aan de keuze voor 'no regret' beleid goed te vinden, maar vindt het moeilijk om te beoordelen of dat in de praktijk ook zo is.

Een huurder van de kleurenflat is ook positief over de verduurzaming.

Deze huurder geeft aan dat het energieverbruik in het appartement na de verduurzaming een stuk lager is. Ook de participatie in projecten op het gebied van verduurzaming wordt geroemd. Huurders worden door ZVH via de bewonerscommissie betrokken vanaf het begin tot aan het eind van een project. Ten slotte stelt een van de huurders in een huis te wonen waar rond 2018 groot onderhoud gedaan is, maar dit was qua verduurzaming niet zo goed en compleet gedaan als de kleurenflats, dit vond de desbetreffende huurder jammer. De huurders waarderen de activiteiten van ZVH op het gebied van verduurzaming als 'zeer goed'.

#### Partners

De gemeente ziet dat ZVH uit een financieel lastige periode komt. Ze snapt daarom dat ZVH in het verleden minder gedaan heeft op verduurzaming. Ze waardeert de huidige inspanningen van ZVH als 'naar behoren'. Ze geeft aan dat ZVH, naast andere opgaven zoals beschikbaarheid en leefbaarheid, doet wat ze kan. Als verbeterpunt geeft de gemeente mee dat ZVH wat minder volgend in beleid kan zijn en meer initiatief kan nemen. Als voorbeeld wordt hierin het bouwen met biobased materialen genoemd. Daarnaast geeft de gemeente aan dat ZVH nog stappen kan zetten op het gebied van monitoring van de opgave, zodat de corporatie de voortgang nog beter kan bijhouden. Aan de andere kant gaat de gemeente kijken of ze vanuit duurzaamheidsbudgetten meer ondersteuning aan ZVH kan geven.

De andere belanghebbenden waarderen de inspanningen van ZVH als 'naar behoren'. Ze waarderen de praktische en pragmatische aanpak van ZVH. ZVH maakt slimme keuzes die passen bij de capaciteit van de organisatie. Als voorbeeld noemt een van de belanghebbenden de zonnepanelen, hierin heeft ZVH de keuze gemaakt om dit aan te bieden op het moment dat het een bewezen techniek is. Hierdoor kan het sneller en voordeliger uitgerold worden. Een andere belanghebbende roemt de ervaring van ZVH in het contact met bewoners en oplevering van projecten. Als voorbeeld wordt de bewonerscommissie van een van de kleurenflats genoemd. Deze commissie was betrokken bij het selecteren van de aannemer en in elke stap in het proces. ZVH mag hier vaker over communiceren; andere partijen kunnen hiervan leren. Ten

slotte wordt benadrukt dat de samenwerking met collega corporaties op het gebied van verduurzaming goed is, er wordt samen nagedacht over thema's en er wordt samen opgetrokken richting de gemeente.

#### 4. ZVH aan het woord

ZVH is van mening dat ze goed op weg is om de achterstand in verduurzaming weg te werken. Ze heeft een duidelijke ambitie gesteld en de opgave die daarbij hoort is ingepland, zowel financieel als in de tijd. ZVH erkent de beperkingen van haar omvang en geeft aan daarom geen innovatieve duurzaamheidsprojecten te kunnen doen. Ze kiest bewust voor een praktische en pragmatische aanpak. Een voorbeeld hiervan is hoe ZVH nu omgaat met keuzevrijheid voor de huurders. In de jaren '80 bood ZVH nog alle vrijheid bij onderhoud en verduurzaming. Het heeft geleid tot veel verschillen binnen complexen op gebied van verduurzaming. Inmiddels heeft ze nog steeds oog voor de huurder, maar wordt er minder keuzevrijheid geboden. Hierdoor kan de opgave sneller gerealiseerd worden.

Het potentiële warmtenet maakt voor ZVH de realisatie van deze opgave onzeker. Ze is op dit vlak afhankelijk van andere partijen en het is nog onduidelijk wanneer er een warmtenet gaat komen en óf dit gebeurt. Dit leidt tot weloverwogen investeringsbeslissingen waarmee ze haar bezit zoveel mogelijk 'warmtenet-ready' probeert te maken. Volgens een medewerker is het een kans voor ZVH om vanuit een verduurzamingsproject de sociale cohesie onder de bewoners blijvend te versterken. ZVH kan zo ook zorgen dat mensen in de buurt elkaar beter leren kennen. ZVH waardeert haar prestaties als 'naar behoren'.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van ZVH was: Wat werkt er goed en minder goed in de aanpak en keuzes van ZVH? Hoe kan er versnelling worden aangebracht op het gebied van duurzaamheid?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Maak de ontwikkeling van 'volger' naar 'early adopter', waardoor ZVH sneller op nieuwe technieken in zou kunnen stappen.
- Zorg voor meer capaciteit op verduurzaming.
- Wees nog eigenwijzer, maak een sterk statement waarom je iets doet of juist niet doet.
- Benut kennis en inzichten van alle huurders op duurzaamheidsgebied. Op het moment wordt vaak alleen kennis van huurders benut die in het complex wonen waar wordt verduurzaamd.

- Intensiveer de samenwerking met collega corporaties op het gebied van inkoop, planning en kennisuitwisseling.

ZVH zelf geeft aan dat er naast bovenstaande punten gekeken kan worden naar 'co-making', dit is een vorm van resultaatgericht samenwerken waar je met een beperkt aantal partijen een lange termijn relatie aangaat. In haar ogen kan dit zorgen voor versnelling. Tevens geeft ze aan dat meer (keten-) samenwerking een manier is om versnelling aan te kunnen brengen. Als voorbeeld wordt de coalitie duurzame energie Noord-Holland genoemd.

#### 6. Waardering visitatiecommissie

We stellen vast dat ZVH in de afgelopen jaren een flinke inhaalslag aan het maken is op het gebied van duurzaamheid. Aan het begin van de periode liep ze achter op de landelijke prestatieafspraken op het gebied van verduurzaming. Inmiddels ligt ze op koers om gemiddeld label B te realiseren in 2024, krijgt ze door verbeterd assetmanagement steeds beter zicht op de stand van zaken en weet ze haar ambitie van gemiddeld label A in 2030 goed te vertalen naar concrete verduurzamingsacties.

ZVH maakt duidelijke keuzes. Vanwege haar omvang kiest ze voor 'no-regret' maatregelen en volgt de ontwikkelingen in de markt en de experimenten van andere woningcorporaties. Daarnaast is betaalbaarheid een randvoorwaarde in haar verduurzamingsacties. Als commissie vinden wij dit een logische en passende keuze. Daarnaast weet ZVH goed om te gaan met de onzekerheid rondom een warmtenet in de gemeente Zaanstad. Ze zorgt ervoor dat haar woningen 'warmtenet ready' gemaakt worden en anticipeert waar het kan op deze potentiële ontwikkeling.

Als visitatiecommissie zien we ook dat de opgave op het gebied van duurzaamheid de komende jaren alleen maar groter en breder wordt. Naast de verplichte labelverbeteringen komen er steeds meer eisen en ontwikkelingen bij, denk aan circulair bouwen, klimaatadaptatie en het warmtenet. We zien dat ZVH zich hier bewust van is en de ontwikkelingen en experimenten van collega corporaties volgt. De vraag blijft echter of ZVH voldoende capaciteit heeft om deze stapelende ontwikkelingen in de toekomst aan te kunnen.

De betrokkenheid van de bewoners bij de renovatie van de vier kleurenflats is een mooi voorbeeld hoe bewoners betrokken kunnen worden bij verduurzaming. Na afloop beoordeelden de bewoners van de eerste drie kleurenflats dit proces met een 8 of hoger. Dat is bijzonder hoog. Dit betekent echter niet dat deze bewonersparticipatie automatisch zo goed blijft gaan.

Bij de renovatie van de laatste kleurenflat waren de scores op gebied van bewonerstevredenheid gemiddeld een 6,5. Het is van belang dat ZVH hier scherp op blijft.

De prestaties op het gebied van verduurzaming waarderen we als 'naar behoren'. ZVH maakt duidelijke keuzes en doet gegeven haar mogelijkheden en de complexiteit van een eventueel warmtenet wat ze kan en moet doen om te werken aan het realiseren van haar duurzaamheidsdoelen en ambities.



#### Pact Poelenburg en Peldersveld

##### 1. Wat is de opgave: uitdaging, doel en ambities

Poelenburg is een naoorlogse wijk waar voor de werknemers van grote Zaanse bedrijven huizen werden gebouwd. Het is qua opzet een gemêleerde wijk, met aan de westkant een park en (luxere) koopwoningen en aan de oostzijde huurwoningen in overwegend hoogbouw. In de wijk heeft 60% van de huurwoningen een sociale huur. In de loop van de jaren negentig is de leefbaarheid in de wijk teruggelopen. In 2007 werd Poelenburg een van de 40 'achterstandswijken' van Minister Vogelaar en is een ambitieus vernieuwingsprogramma ontwikkeld. Door de kredietcrisis in de jaren daarna is dat tot stilstand gekomen. In 2016 zorgde de 'treitervlogger' er voor dat de problematiek in Poelenburg weer op de kaart kwam. Belangrijke problemen in de wijk zijn achterstanden in onderwijs en schoolprestaties, een grote informele economie, drugscriminaliteit en een laag vertrouwen in en afstand tot instanties. De voornaamste uitdaging is de sociale problematiek. De woningen en appartementengebouwen staan er over het algemeen niet slecht bij. De gemeente Zaanstad heeft in 2017 het actieplan Poelenburg en Peldersveld opgesteld en met bewoners en betrokken partijen in gang gezet. Vanuit dit actieplan is in 2019 het Pact Poelenburg en Peldersveld 2020 – 2040 (hierna het Pact) ontwikkeld. Het Pact is gericht op duurzame samenwerking in Poelenburg en Peldersveld voor gelijke kansen en een succesvolle toekomst. Betrokken partijen zijn de gemeente, maatschappelijke organisaties, woningcorporaties, werkgevers en het ministerie van Sociale Zaken.

De 24 betrokken partners bij het Pact richten zich op de volgende drie opgaven.

- Jeugd: opgroeien moet gelijke kansen geven op ontplooiing van talenten.
- Participatie en Armoede: iedereen bouwt aan zijn toekomst en werkt of doet



mee naar vermogen.

- Fijn en Veilig Wonen: open en diverse wijken waar het fijn en veilig wonen, werken en verblijven is.

ZVH is met name betrokken bij de laatste opgave. Binnen de pijler Fijn en Veilig Wonen worden twee kernteams onderscheiden. Fijn Wonen richt zich op de fysieke omgeving: breder woningaanbod, meer woningen toevoegen, schone en groene omgeving en veel verschillende mensen in de wijken. Veilig Wonen richt zich op de veiligheid en leefbaarheid: minder woonfraude, drugs en andere criminaliteit, bewoners voelen zich veiliger, minder huiselijk geweld en meer meldingsbereidheid. Er zijn plannen om het Pact op te schalen van Poelenburg en Peldersveld naar heel Zaandam Oost. Het grootste deel van de woningen van ZVH staat in Zaandam Oost, dus de rol en impact voor de corporatie wordt dan ook groter. Naast ZVH zijn ook de woningcorporaties Parteon en Rochdale betrokken bij het Pact.

## 2. Wat zijn de resultaten

ZVH neemt deel aan beide kernteams binnen Fijn Wonen. Daarnaast is ze lid van de Stuurgroep Fijn Wonen. Binnen het kernteam Fijn Wonen zijn de volgende resultaten bereikt: in 2021/2022 is door de drie woningcorporaties en de gemeente gewerkt aan de totstandkoming van de Visie Fijn Wonen 2020 – 2040. Hierin is op hoofdlijnen aangegeven hoe de wijken er in 2040 uit komen te zien, en welke stappen worden gezet om daar te komen. De plannen die in de komende jaren worden uitgewerkt worden getoetst aan de hoofdoelen en de stedenbouwkundige plannen van die visie. Op basis van de Visie Fijn Wonen hebben de betrokken partners eind 2022 een samenwerkingsovereenkomst (SOK) afgesloten, met de titel 'Samen het verschil maken', waarin zij zich verbinden om de doelen van het Pact vanuit de Visie Fijn Wonen samen in te vullen. Een van de doelen van de SOK is om naast de lange termijn visie ook aan de slag te (blijven) gaan met problemen die bewoners in het heden ervaren. Het gaat dan over schoon, heel en veilig, maar bijvoorbeeld ook over de aanpak van woonfraude of verkeersveiligheid. En daarnaast het bieden van ruimte voor initiatieven van bewoners zelf.

In dat kader zijn vanuit de kernteams van Fijn en Veilig Wonen in de achterliggende jaren de volgende resultaten bereikt waaraan ZVH een actieve bijdrage heeft geleverd:

- Huurder aan zet (zie <https://www.huurderaanzet.nl/>). Huurders konden een initiatief indienen voor verbeteringen in de openbare ruimte. Er zijn meer ideeën ingediend dan er waren verwacht. Op de ideeën kon door bewoners worden gestemd. De corporaties en de gemeente hebben geld voor de

realisatie ter beschikking gesteld. Voorbeelden van afgelopen jaren: realisatie 'wikipip', blinde muren worden voorzien van muurschilderingen en naast afvalbakken komen tuintjes. 'Huurder aan zet' wordt in 2023 verbreed naar 'Bewoner aan zet' om ook huiseigenaren te betrekken.

- Loket in de wijk. Er is in de zomer een mobiel loket in de wijk ingericht, waar bewoners met vragen en reacties naar toe kunnen en elkaar kunnen ontmoeten.
- Er zijn een aantal bewonersteams/-commissies opgericht om de leefbaarheid in complexen te verbeteren.
- Poelenburg Beach. In de zomer is aan de rand van de wijk een 'strandje' voor de bewoners ingericht. Een groep vrijwilligers uit de wijk doet het beheer daarvan.
- Woonzekerheden. Er is beleid ontwikkeld en in uitvoering gebracht om voorrang te verlenen aan bewoners uit de wijk in het kader van doorstroming of nieuwbouw, waardoor bewoners binnen de wijk met voorrang kunnen doorstromen naar middenhuur of koop.
- De inzet van de Wet bijzondere maatregelen grootstedelijke problematiek (Wbmgp of Rotterdam-wet). Deze wet biedt de mogelijkheid om tijdelijk de nieuwe instroom van mensen met een sociaaleconomisch zwakke positie te beperken. Er wordt voorrang verleend aan mensen zonder uitkering en in het bijzonder aan mensen die werken in de zorg, het onderwijs of bij de politie.
- Eerlijk wonen campagne: gerichte acties tegen woonfraude en overbewoning.
- Daarnaast heeft ZVH in de achterliggende jaren veel onderhouds- en verduurzamingsprojecten uitgevoerd bij haar bezit in de wijk. Door de verduurzaming kunnen deze woningen de komende decennia weer vooruit. Voor de komende 3 a 4 jaar staan er nog geen grote plannen voor het toevoegen van woningen gepland. Wel zijn er recent een tweetal locaties in de wijk benoemd als mogelijke locaties voor de realisatie van flexwoningen.

## 3. Belanghebbenden aan het woord

### Huurders

De Bewonersraad is van mening dat een programma als het Pact een lange adem vraagt. Ze wordt door ZVH over de ontwikkelingen op de hoogte gehouden en is er positief over hetgeen ZVH hieraan bijdraagt. Aan de andere kant vraagt men zich wel af of er nu daadwerkelijk blijvende resultaten worden geboekt. Poelenburg is eerder een zgn. Vogelaarwijk geweest, en in die periode is er naar de mening van de Bewonersraad weinig resultaat geboekt. Er is daarom enige twijfel of het geld en de inspanningen die er nu in worden gestoken wel tot resultaten gaan leiden. Bovendien spelen er ook in andere wijken van Zaanstad vergelijkbare problemen die aandacht vragen en daar is ZVH minder zichtbaar. De huurdersorganisatie waardeert de inspanningen van

ZVH over het algemeen als ‘naar behoren’. Het is goed dat ZVH het oppakt en het gaat in Poelenburg wel met stapjes steeds iets beter. Alleen vindt men het jammer dat het zo lang duurt voordat er daar ook nieuwe woningen worden gerealiseerd.

De huurders uit de wijk hebben een vergelijkbaar beeld. De verschillende initiatieven in de wijk zijn voor hen weinig zichtbaar. Daardoor hebben ze het beeld, dat er weinig voortgang wordt geboekt. De acties en initiatieven zijn kleinschalig en bereiken daarom maar een beperkt aantal bewoners. Bestaande overlast van bijvoorbeeld veel huisvuil op straat naast de containers is nog niet structureel opgelost. De (zichtbaarheid van de) inspanningen van ZVH waarderen zij daarom als ‘voor verbetering vatbaar’.

#### Partners

De gemeente ziet dat een programma als het Pact veel en langjarige inspanning van alle betrokkenen vraagt. Er wordt nu in het kader van de SOK aan gewerkt om beter sluitende afspraken tussen de woningcorporaties en de gemeente over de inzet te maken en gezamenlijk prioriteiten te stellen. Tegelijkertijd is er de ambitie om het Pact te verbreden naar geheel Zaandam Oost. Wat dat gaat betekenen voor de benodigde inspanningen van gemeente en corporaties is nu nog niet goed te overzien. De inzet van ZVH in het programma wordt door de gemeente als positief ervaren. Zij levert als kleinere corporatie een goede bijdrage. De input en bijdrage van ZVH aan bijvoorbeeld de Woonzekerheden en het Loket in de Wijk heeft er mede voor gezorgd dat het perspectief van de huidige bewoners van de wijk goed over het voetlicht is gekomen. ZVH is steeds scherp op de inhoud en op het aanbrengen van de focus in het programma. Ook op uitvoerend niveau in de contacten met huurders in de wijk zijn de lijntjes kort en weten de professionals elkaar goed te vinden. De gemeente waardeert de inspanningen en resultaten van ZVH in het pact van ‘naar behoren’ tot ‘zeer goed’.

De andere belanghebbenden waarderen de inspanningen van ZVH over het algemeen als ‘zeer goed’. Ze waarderen vooral dat ZVH een goede gerichte bijdrage levert, hoewel ze door haar omvang maar een beperkte capaciteit kan leveren. Door een goede focus aan te brengen heeft ZVH toch een duidelijke zichtbare rol in de activiteiten binnen Fijn Wonen. ZVH levert goede mensen en ze doet wat ze belooft te doen. Daarnaast is er ook flexibiliteit om capaciteit voor het Pact in te zetten als er iets opgelost moet worden. ZVH is daarin zeer ondersteunend en samenwerkingsgericht, ook als het niet direct in het belang van ZVH is. Op bestuurlijk niveau is ZVH waar nodig scherp en agendeert zij de voortgang en de focus van het programma.

#### 4. ZVH aan het woord

ZVH is van mening dat zij in de afgelopen jaren een bijdrage heeft geleverd die passend is bij haar omvang, bezit en rol binnen het Pact en de wijk Poelenburg en Peldersveld. De resultaten die tot op heden zijn geboekt liggen vooral op het terrein van leefbaarheid. ZVH heeft daarin een aantal deelprojecten opgepakt zoals het Loket in de Wijk en Woonzekerheden en vindt dat daarin stappen zijn gezet. Het is voor ZVH een voortdurende uitdaging om bewoners bij de activiteiten van het Pact te betrekken en betrokken te houden. Er is veel energie van de partners gegaan naar het opstellen en afstemmen van de Visie Fijn Wonen en de samenwerkingsovereenkomst. Maar dat is voor ZVH vooralsnog voortgang ‘op papier’ en nog te weinig concreet zichtbaar resultaat. ZVH heeft de soms haperende inbreng van de gemeente daarin als niet behulpzaam ervaren. Overall gezien waardeert ZVH daarom de resultaten binnen het Pact als ‘voor verbetering vatbaar’. Een enkeling als ‘naar behoren’ of ‘zeer goed’ omdat ZVH wel de inspanningen heeft geleverd die binnen haar mogelijkheden lagen. De woningen van ZVH in Poelenburg en Peldersveld staan er over het algemeen goed bij, dus ook daar levert ZVH haar bijdrage, en presteert ze ‘naar behoren’.

#### 5. Aanbevelingen naar aanleiding van de leervraag

De leervraag van ZVH was: Hoe kunnen we (met onze partners) sneller en meer zichtbare resultaten realiseren? Welke aspecten in aanpak en structuur kunnen we meenemen/verbeteren naar Zaandam-Oost?

De belanghebbenden hebben daar de volgende opmerkingen over gemaakt.

- Ga eerder dan bij het Pact voor een gezamenlijke visie op doelen en samenwerking, maar daarbinnen ook voor concrete jaarplannen met korte termijn doelen en vastlegging van daarvoor benodigde mensen en middelen.
- Ga als ZVH vooral zo door. Daag de andere partners en jezelf uit, zoals ZVH al doet. Dat inspireert ook de anderen om samen meer lef te tonen en buiten de comfortzone te gaan. Samen op zoek naar nieuwe manieren om versnelling te brengen.
- Richt de communicatie en ontmoetingen met bewoners meer op locaties en momenten waar zij toch al (samen-)komen, in plaats van op traditionele wijze formele bijeenkomsten te organiseren. Dan worden de bewoners beter en laagdrempeliger bereikt.
- Ga af van de gestructureerde wijze van communicatie en contact zoeken met bewoners. Ga door met het Loket in de Wijk en organiseer veel meer pop-ups in de wijk, waarbij alle partners en bewoners informeel kunnen aansluiten.
- Blijf nadenken hoe de verschillende doelgroepen te bereiken om zowel korte termijn resultaten als lange termijn doelen/projecten (en het verband tussen die twee) zichtbaar te maken.

- Beleg het programma ook breed binnen de gemeente en voeg iemand van de gemeente toe die inzet van capaciteit en prioritering kan bepalen aan het dagelijks bestuur van het Pact.
- Blijf inzet geven voor het Pact en straks Zaandam-Oost, maar voorkom blindstaren op een deel van het werkgebied van ZVH. Vermijd het risico dat andere wijken met deels vergelijkbare problematiek (te) weinig aandacht krijgen.

ZVH zelf geeft naast bovenstaande punten aan dat het ook van belang is om voortdurend kleine acties en activiteiten op operationeel niveau af te stemmen en op te pakken samen met de andere corporaties en partners. Daar is naar haar mening nog veel van elkaar te leren en ligt er een kans om effectiever en efficiënter te werken. Tenslotte klinkt de waarschuwing om de aanpak van het Pact niet een-op-een naar Zaandam-Oost te kopiëren. Want dat zijn echt andere wijken, waar veel meer bezit van ZVH is, en die dus ook om een (deels) andere aanpak vragen.

#### 6. Waardering van de visitatiecommissie

We stellen vast dat ZVH in de afgelopen jaren tenminste de bij haar omvang en belang passende inspanningen heeft geleverd om het programma rond het Pact samen met de gemeente en andere partijen goed vorm te geven. Daarin heeft ze binnen het deelprogramma Fijn Wonen bewuste keuzes gemaakt waar ze haar energie en capaciteit op wil en kan inzetten. ZVH is geëngageerd aan het Pact en zet daarin het belang van de huurder/bewoner centraal. De bereikte resultaten liggen primair op het gebied van leefbaarheid, naast veel aandacht voor de kwaliteit (onderhoud en verduurzaming) van het bezit van ZVH. ZVH agendaert waar nodig de voortgang en de inbreng van partners in het Pact. Met de Visie Fijn Wonen en de samenwerkingsovereenkomst is in 2022 de basis gelegd om tot betere afstemming en prioritering van de inzet van mensen en middelen tussen de partners in het Pact te komen. Daarmee kan naar de verwachting van ZVH en haar partners de beoogde versnelling in de komende jaren worden gerealiseerd. Daarnaast is er de geplande uitbreiding van het Pact naar andere wijken van Zaandam Oost. Deelname van ZVH aan die opschaling vinden we logisch omdat ze daar meer bezit heeft en zichtbaar is dat de problematiek ook daarheen verschuift ('Waterbed-effect'). De vraag is wel of er voldoende capaciteit bij ZVH is om ook andere wijken in Zaandam-Oost op vergelijkbare wijze aan te pakken. Door de schaalvergroting van het Pact komen overigens wel extra middelen beschikbaar.

De prestaties op het gebied van 'Pact Poelenburg en Peldersveld waarderen we als 'naar behoren'. ZVH heeft dit programma ruimschoots de passende

aandacht gegeven die deze bijzondere wijken nodig hebben.

#### Conclusies en reflectie visitatiecommissie

ZVH heeft in de visitatieperiode prestaties geleverd die invulling gaven aan de lokale opgaven. Voor de nieuwbouwopgave zijn de nodige deelresultaten behaald om vanaf 2024 ook echt te kunnen gaan bouwen. ZVH heeft daar waar kan het proces versneld, zowel in de samenwerking met de gemeente als in het realiseren van deelresultaten. De vraag is niet zozeer waar ZVH kan versnellen door nieuwe projecten aan te pakken als wel waar ze vertraging op de lopende zoveel mogelijk kan voorkomen.

In de afgelopen jaren heeft ZVH een flinke inhaalslag gemaakt op het gebied van verduurzaming. In de renovatie van de vier kleurenflats heeft ZVH laten zien hoe bewoners al vroeg bij de opgave betrokken kunnen worden. Haar pragmatische en doelgerichte aanpak werkt en is passend gezien de grootte van de organisatie en het woningbezit. De vraag is in hoeverre deze aanpak nog past wanneer de duurzaamheidsopgave groter en complexer wordt.

In Pact Poelenburg en Peldersveld richt ZVH zich op het verbeteren van de leefbaarheid in de wijk. Ook hier zet ZVH de huurders voorop. De resultaten zijn nog kleinschalig, maar het opgebouwde netwerk van ZVH onder bewoners is van belang voor de toekomstige projecten van het Pact. Met de Visie Fijn Wonen en de Samenwerkingsovereenkomst is in 2022 de basis gelegd om tot betere afstemming en prioritering tussen de partners in het Pact te komen. ZVH houdt de partners scherp op de voortgang in het Pact.

De maatschappelijke waarde van ZVH voor de opgaven in de Zaanstad is groot. Huurders, de gemeente en andere belanghebbenden herkennen die waarde ook. Alles overziend beoordelen we de maatschappelijke waarde van ZVH als 'naar behoren'.

#### Aandachts- en aanmoedigingspunten

We geven ZVH de volgende aandachts- en aanmoedigingspunten mee.

- Blijf werken aan de communicatie naar en participatie van de (toekomstige) huurders als het gaat om de nieuwbouwopgave.
- ZVH kan samen met haar partners nog meer scherpere aanbrenge in de besluitvorming en overleggen.
- Wees je bewust van de zich opstapelende ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming en speel hier op tijd op in.
- Benut contacten en netwerk van ZVH onder de huurders in Poelenburg nadrukkelijker voor de versnelling van het project.



## ▶ 6 Maatschappelijke verankering: hoe verbonden is de corporatie?

In dit hoofdstuk is de invloed van huurders, huurdersorganisaties en andere belanghebbenden beschreven.

### **Invloed op beleid en handelen**

#### Huurders

De Bewonersraad waardeert haar invloed op het beleid als 'naar behoren'. Ze geeft aan overall bij betrokken te worden, dat er naar haar geluisterd wordt en dat er echt wat wordt gedaan met reacties en punten die zij inbrengt. Ze geeft ook aan dat ZVH gemotiveerd mag afwijken van het advies van de Bewonersraad. Als voorbeeld noemt ze een recent advies over de huurverhoging dat ZVH goed gemotiveerd naast zich heeft neergelegd. Als verbeterpunt geeft ze mee dat ze nog eerder betrokken hadden kunnen worden in het nieuwbouwproject bij de kleurenflats. Ook de huurders die aanwezig waren bij de dialogen waarderen hun invloed als 'naar behoren' er wordt geluisterd naar de huurder. De communicatie wordt genoemd als verbeterpunt.

#### Partners

De gemeente ervaart haar invloed op het beleid van 'naar behoren' tot 'zeer goed'. De gemeente geeft aan dat het niet aan haar is om invloed te hebben op het beleid van ZVH en is tevreden over de invloed die ze heeft. Andere belanghebbenden waarderen hun invloed op beleid van 'voor verbetering vatbaar' tot 'zeer goed', het overgrote deel waardeert het als 'naar behoren'. ZVH wordt gezien als een goede gesprekspartner, waarmee je goed kunt samenwerken. Een van de belanghebbenden geeft aan geïnteresseerd te zijn naar het beleid van ZVH op verschillende vlakken, als voorbeeld wordt het huurbeleid genoemd. De belanghebbende die haar invloed als 'voor verbetering vatbaar' ziet geeft aan dat ZVH meer kan kijken naar samenwerkingsprojecten op gebiedsniveau.

### **Manier waarop corporatie zich verantwoordt en open staat voor feedback en input**

#### Huurders

De Bewonersraad geeft aan dat ZVH open staat voor feedback en dat er open over alles gesproken kan worden. Ze waardeert het als 'naar behoren'. Huurders die aanwezig waren bij de dialogen geven ook een waardering van 'naar behoren', ze geven aan dat alles besproken kan worden. Als verbeterpunt wordt de communicatie genoemd.

#### Partners

De gemeente ervaart de manier waarop ZVH zich verantwoordt en open staat voor feedback van 'naar behoren' tot 'zeer goed'. ZVH is oplossingsgericht, goed bereikbaar en staat open voor de belangen van de gemeente. Andere belanghebbenden waarderen de openheid van ZVH van 'naar behoren' tot 'zeer goed'. Vooral de partners op het gebied van nieuwbouw zijn zeer tevreden en geven aan dat ZVH zeer transparant is. Verder wordt het heldere jaarverslag genoemd als mooie vorm van transparantie en heldere verantwoording. Als verbeterpunt zien ze dat ze als partners naar elkaar meer feedback mogen geven.

### **Waardering van de samenwerking**

#### Huurders

De Bewonersraad waardeert de samenwerking als 'naar behoren'. Alleen het proces rondom de prestatieafspraken ervaart ze soms als traag, ze geeft aan dat vooral de gemeente hierin een vertragende factor is. Aanwezige huurders bij de verschillende dialogen waarderen de samenwerking van 'voor verbetering vatbaar' tot 'zeer goed'. ZVH is zeer transparant en duidelijk en er wordt ook goed samengewerkt met andere corporaties.

#### Partners

De gemeente waardeert de samenwerking met ZVH van 'voor verbetering vatbaar' tot 'zeer goed'. Vooral de samenwerking op Pact Poelenburg en Peldersveld wordt zeer positief ervaren. Er is scherpte op de inhoud van beide partijen en ZVH helpt om focus aan te brengen. Ze omschrijft het als een heel fijne samenwerking. Verder beschrijft de gemeente ZVH als pragmatisch en inhoudelijk sterk in de overleggen. Als verbeterpunt geeft ze mee dat ZVH soms wat steviger en zakelijker mag zijn in de overleggen. Hieraan wordt toegevoegd dat ZVH richting de gemeente ook meer lef mag tonen. Ze daagt ZVH uit om haar eigen ruimte te pakken als corporatie. Andere belanghebbenden herkennen het beeld van de gemeente. De samenwerking op Pact Poelenburg en Peldersveld wordt gewaardeerd als 'zeer goed'. Ze geven aan dat de samenwerking niet voelt als hard werken en waarderen de focus en inzet die ZVH heeft op het Pact. Overige waarderingen lopen van 'naar behoren' tot 'zeer goed'. Als verbeterpunt geeft een van de belanghebbenden aan dat er sneller geëscaleerd mag worden naar bestuurlijk niveau om processen in beweging te krijgen en te houden.

ZVH

ZVH zelf waardeert de samenwerking met haar partners van 'voor verbetering vatbaar' tot 'zeer goed'. Vooral de samenwerking met andere corporaties wordt als zeer positief ervaren. Er zijn korte lijntjes en de partijen weten elkaar goed te vinden.

De samenwerking met de gemeente is vooral op bestuurlijk niveau verbeterd. Ingewikkelde onderwerpen kunnen steeds beter met elkaar besproken worden. Op operationeel niveau is er nog te weinig snelle en adequate communicatie met de gemeente. Hier kunnen nog stappen in gemaakt worden. Zelf geeft ZVH aan dat op het gebied van verduurzaming ze graag bij meer overleggen aansluit, maar dat dit vanwege de beperkte capaciteit nog niet mogelijk is.

De samenwerking met huurders bij planvorming voor verduurzamingsprojecten wordt als zeer positief ervaren. ZVH kan zich echter nog wel verbeteren op het vlak van participatie en communicatie met de buurt.

### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

De visitatiecommissie ziet dat ZVH op een goede manier verbonden is met haar omgeving. De mate waarin ZVH haar beleid laat beïnvloeden en open staat voor feedback, wordt door belanghebbenden als positief en passend ervaren. ZVH is een samenwerkingspartner die open staat voor dialoog en transparant is in haar handelen.

ZVH zoekt op vele terreinen de samenwerking op. Dat geldt zowel voor de nieuwbouw, als Pact Poelenburg en Peldersveld en verduurzaming. Ze is daarin actief, duidelijk, pragmatisch, realistisch en probeert het perspectief van de huurder in te brengen in de overleggen. Deze focus op de huurder wordt gewaardeerd door de andere partijen.

Het oordeel van de visitatiecommissie op de maatschappelijke verankering van ZVH is 'naar behoren'. De samenwerking verloopt naar de mening van belanghebbenden in het algemeen goed en ZVH laat zien beïnvloedbaar te zijn.

Ze kan verbeteren door nog steviger positie te kiezen in sommige overleggen. Zacht op de relatie gaat goed, nu nog hard(er) op de inhoud.





## 7 Besturing: hoe doet de corporatie het?

Dit hoofdstuk richt zich op het proces van strategievorming en sturing op prestaties.

### **Manier waarop de besturing het behalen van de strategische doelen ondersteunt**

In het ondernemingsplan uit 2018 heeft ZVH de strategische koers voor 2019 – 2023 vastgelegd. Door grote woningnood en behoefte aan meer menging van inkomensgroepen in sommige buurten is in het koersdocument 2021 ‘Een passende woning en een thuis bij ZVH’ de koers aangescherpt. Op basis daarvan zijn op de volgende vier thema’s een aantal (meetbare) einddoelen voor 2030 geformuleerd:

- Beschikbaarheid
- Betaalbaarheid
- Kwaliteit en duurzaamheid
- Fijne woonbuurten

In het koersdocument geeft ZVH aan dat voor de komende jaren de optelsom van de ambities op deze vier thema’s groter is dan de middelen die ze heeft. Ze moet keuzes maken. ZVH maakt daarom per thema onderscheid tussen ambities die ze wil bereiken en een ondergrens van dat wat ze in elk geval wil realiseren in 2030. Zo investeert ZVH bijvoorbeeld niet in extra nieuwbouw als ze daardoor haar minimale doelen voor betaalbaarheid of kwaliteit niet meer zou halen. Deze aanpak geeft ZVH de wendbaarheid om gedurende de periode bij te sturen op de vier thema’s.

De lange termijn doelen zijn uitgewerkt in onder andere de portefeuillestrategie, het duurzaamheidsbeleid en de (meerjaren-)begrotingen, en worden onderbouwd met scenario-analyses. In de meerjarenbegrotingen maakt ZVH bewuste en onderbouwde keuzes wat ze het zwaarst vindt wegen op de vier thema’s, mede op grond van actuele ontwikkelingen.

In de afgelopen jaren heeft ZVH stappen gezet in het verder vertalen van strategische doelen naar operationele doelen. ZVH werkt volgens het driekamermodel: de vastgoedkamer, de vermogenskamer en de maatschappelijk kamer. Alle besluiten worden bekeken vanuit de drie kamers: wat is de impact van dit besluit op bewoners, financiën en vastgoed? Binnen de drie kamers werkt ZVH met zelfsturende teams. Maar zelfsturing bleek op sommige onderdelen een aandachtspunt te zijn. Zo stelde ZVH vast dat de verbinding van de bijdrage van teams en medewerkers aan de strategische

doelen van ZVH onvoldoende gevoeld werd en/of dat er behoefte aan meer kaders was. Om die reden zijn er met de teams kadergesprekken gevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat de kaders concreter zijn en het voor teams duidelijker is hoe ze bijdragen aan de grotere opgaven. Ook worden de strategische doelen momenteel verder ingevuld. Het beleidsadviesteam (BAT), bestaande uit de coördinerend verantwoordelijken voor de drie kamers en de directeur bestuurder, maakt een jaarplan dat wordt vertaald per kamer. Teams maken op basis daarvan een A3-jaarplan, waarbij iedere KPI een eigenaar en een termijn heeft. Omdat ZVH nog midden in dit proces zit, is het voor haar nog de vraag of dit de goede methodiek is om de vertaling te maken tussen strategie en sturen op prestaties.

Gedurende het lopende jaar zijn er drie T-rapportages met een tussenstand van de KPI’s en de realisatie daarvan en daar waar nodig of wenselijk bijsturingacties. Deze tertaalrapportages zijn in de loop van de afgelopen jaren doorontwikkeld en volgen nu het driekamermodel. Voor de RvC is dit een prettige structuur om de realisatie van het koersplan te volgen. Het geeft de RvC ook de mogelijkheid om met het beleidsadviesteam te spreken over de doorvertaling van ambities naar teams. Hoe werkt de zelfsturing? Wat gaat daarin goed en wat kan beter?

### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

We stellen als visitatiecommissie vast dat ZVH samen met haar omgeving haar lange termijn strategische doelen heeft geformuleerd. Het koersplan geeft primair aan wat ze wil bereiken, en laat ruimte om te sturen op het hoe. Door te werken met ambities en ondergrenzen blijft ZVH de strategische doelen voor ogen houden. En ze creëert zo de flexibiliteit in de uitvoering die nodig is om die doelen te blijven nastreven of desgewenst bewust bij te stellen. En we zien dat ook praktisch werken. Zo heeft ZVH in de afgelopen jaren naar aanleiding van de vertraging in de nieuwbouwprojecten bijgestuurd door een verkoopstop van woningen in te voeren en door extra te investeren in zonnepanelen voor de verduurzaming. Daarnaast heeft ZVH in de afgelopen visitatieperiode stappen gezet in het verder invullen van strategische doelen naar operationele KPI’s en resultaten. Dat proces is nog gaande. Het BAT en de RvC van ZVH gebruiken deze wijze van (inrichting van de) besturing om met elkaar het goede gesprek te voeren en elkaar voortdurend scherp te houden.



## ► 8 Maatschappelijke capaciteit: is de corporatie toegerust voor de opgave?



Dit hoofdstuk richt zich op randvoorwaarden voor maatschappelijk presteren (organisatorisch en financieel).

### **Organisatiecapaciteit**

ZVH is een relatief kleine corporatie met flinke nieuwbouw-, verduurzamings- en leefbaarheids-opgaven in haar werkgebied. Met name de voortgang van nieuwbouwprojecten is sterk wisselend in de tijd en intensiteit. Dat vraagt om een flexibele inzet van capaciteit, kennis en ervaring, die schaars in de arbeidsmarkt beschikbaar is. ZVH heeft er daarom sinds enkele jaren voor gekozen om deze kennis en capaciteit te organiseren door middel van een team van externe professionals. Dat team bestaat uit een vaste, maar flexibel inzetbare kern van externen die zich voor langere tijd aan ZVH heeft verbonden. Daarnaast worden op projectbasis de benodigde specialisten van andere externe partijen ingehuurd. Op deze wijze heeft ZVH zich enerzijds verzekerd van continuïteit in capaciteit en kennis binnen haar vastgoedprojecten, en heeft ze anderzijds de benodigde flexibiliteit in de inzet en expertise georganiseerd. De vaste kern van externen functioneert als een van de teams binnen ZVH. In verband met het hoog risicoprofiel op nieuwbouwontwikkeling rapporteert dat team direct aan de directeur-bestuurder.

ZVH is een aantal jaren geleden onder leiding van de voorgaande directeur-bestuurder overgegaan op een structuur en werkwijze met zelfsturende teams. Deze manier van organiseren is in goed overleg met de OR en medewerkers gekozen en geïmplementeerd. Doelstelling hiervan is om de verantwoordelijkheden zo laag als mogelijk in de organisatie te leggen, daarmee medewerkers meer autonomie en handelingsvrijheid te geven, en zodoende de huurders centraal te stellen en beter op maat te kunnen bedienen. De teams zijn georganiseerd volgens het driekamermodel (huurder, vastgoed en financiën). Voor iedere kamer is een manager de coördinerend verantwoordelijke. Besluiten worden genomen in het Beleidsadviesteam (BAT), waarin naast deze managers ook de directeur-bestuurder deelneemt. In de afgelopen jaren heeft men binnen ZVH ervaren dat de zelfsturing in de teams ook een keerzijde heeft. Door middel van het interne programma 'Van blussen naar preventie' is hierop bijgestuurd en is ook de organisatie op enkele plekken aangepast. Doel is om de organisatie pro-actiever te laten acteren en een volgende stap in de zelfsturing te zetten door meer verbinding van de teams met de strategische doelen te realiseren. Hoe dit is verlopen is beschreven in het voorgaande hoofdstuk 7 over besturing. Daarnaast was er te weinig overzicht van werkprocessen die ZVH breed over de teams heen lopen, hetgeen de effectiviteit van de dienstverlening niet altijd ten goede kwam. Deze

werkprocessen worden nu opnieuw in kaart gebracht en beschreven, zodat ook daar verbetering in komt. Dit komt ook de kennisborging ten goede, want ZVH merkt als kleinere corporatie dat verloop door druk op de arbeidsmarkt haar wat dat betreft kwetsbaarder maakt.

Ten slotte is in aanvulling hierop (hernieuwd) invulling gegeven aan een werkwijze rond de individuele ontwikkelingsgesprekken van medewerkers. Vakmanschap, opleiding en ontwikkeling staat hoog in het vaandel bij ZVH en er wordt bewust ruimte voor gemaakt. Uit het recente medewerkersonderzoek blijkt dat de medewerkers met plezier bij ZVH werken, ook al wordt de werkdruk soms als hoog ervaren. Op het ziekteverzuim dat de afgelopen jaar (te) hoog en een grote zorg was is actie ondernomen. De begeleiding van zieke collega's is verbeterd. De (nieuwe) bedrijfsarts houdt nu intern spreekuur en staat dicht bij de collega's. Het ziekteverzuim is inmiddels weer op het normale niveau.

### **Inzet financiële middelen**

Als het gaat om haar financiële vermogen is ZVH een gezonde corporatie, die nu en voor de komende jaren voldoet aan de normen van de Aw en het WSW. In het vorige decennium heeft ZVH een zorgwekkende financiële situatie gekend, maar al vanaf 2015 heeft ze zich daarvan hersteld. Uit de meest recente meerjarenbegroting 2023 blijkt dat de norm voor de ICR in de komende jaren wel dicht wordt benaderd als de planning en ambities voor de nieuwbouwontwikkelingen worden gehaald. Uit scenarioberekeningen die ZVH uitvoert blijkt dat de normen, in het bijzonder de ICR, bij financiële tegenvallers zoals hogere rente en inflatie, of daling van de marktwaarde van het bezit al rond 2025 zonder bijsturing zullen worden overschreden.

De RvC be vraagt het management op de aannames achter de scenario's en op de wijze waarop men nog bij kan sturen voor het geval deze scenario's op zouden treden. Aan de andere kant kiest men er wel voor de grenzen op te zoeken om de ambities te realiseren. Ook bij de afweging van individuele nieuwbouw- en renovatieprojecten ziet ZVH dat het steeds lastiger wordt om de rendementsnormen te realiseren. Bij de afweging of projecten dan toch doorgang vinden worden nadrukkelijk ook de volkshuisvestelijke aspecten meegewogen en de strategische doelen voor ogen gehouden. Waar een individueel project niet aan de financiële criteria voldoet, wordt de impact daarvan op de lange termijn op de totale financiële positie van ZVH in de besluitvorming meegewogen. ZVH kijkt wat mogelijk is om haar doelen te realiseren. Zo is in 2022 in het kader van de prioriteit beschikbaarheid

besloten tot een verkoopstop van woningen, om de vertraging in de realisatie van nieuwbouw te verlichten. Voor de (meerjaren-) begroting 2023 heeft ZVH een second opinion uit laten voeren door een externe partij, omdat er enige vragen door het WSW waren gesteld, onder andere over de gehanteerde onderhoudsnorm. Dat heeft geleid tot enkele aanbevelingen die zijn opgevolgd. Enkele jaren geleden heeft ZVH dit ook al op eigen initiatief laten doen als bewuste externe toets en om ervan te leren.

### **Conclusies en reflectie visitatiecommissie**

ZVH is een relatief kleine corporatie, met de organisatorische en financiële grenzen die daarbij passen. In de visitatieperiode heeft ZVH bewust gewerkt aan de verdere ontwikkeling van haar organisatie om goed toegerust te blijven voor de opgaven. Zo is hernieuwd aandacht gegeven aan de invulling van de zelfsturende teams en is voor een vast maar flexibel inzetbaar team van externen gekozen voor de nieuwbouwprojecten. Door op deze wijze de organisatie te ontwikkelen vergroot ZVH bewust en actief haar organisatorische capaciteit om de huidige en toekomstige opgaven te realiseren.

Met de geplande en nog voorziene projecten benadert ZVH haar financiële grenzen in de komende jaren. ZVH bewaakt jaarlijks via haar meerjarenbegrotingen of er de noodzaak is om zo nodig daarop bij te sturen. Onder meer door scenarioanalyses wordt dit door ZVH beoordeeld. Ze zet haar vermogen maximaal in om de opgaven te realiseren en onderzoekt de mogelijkheden om dit met behoud van haar strategische prioriteiten zo nodig te vergroten.





## ▶ 9 Verantwoording visitatie

### Wie gesproken

In het kader van de visitatie hebben de volgende personen deelgenomen aan de gesprekken en dialogen.

Extern	Naam	Organisatie	Functie	Intern	Naam	Functie
	Erik Hazeleger	Bewonersraad ZVH	vice voorzitter		Franck Storm	Directeur-bestuurder
	Bram Laterveer	Bewonersraad ZVH	penningmeester		Fred Langeslag	Gedelegeerd opdrachtgever nieuwbouw
	Ingrid Redeker	Bewonersraad ZVH	secretaris		Desiree Markiet	Projectmanager nieuwbouw
	Tamira Kerssemakers	Woonbond	Adviseur		Marco Peetoom	Projectmanager realisatie
			Bewonersraad		Roy Krijnen	Assetmanager
	Cecile Geldrop		huurder		Judith van der Bijl	Voorzitter RvC
	Erma Groot		huurder		Janneke Sinnige	Lid RvC
	Ans Derlagen		huurder		John Pannekeet	Lid RvC
	Harrie van der Laan	Gemeente Zaanstad	wethouder		Rogier de Lint	Lid RvC
	Gert Grandiek	Gemeente Zaanstad	sectorhoofd gebiedsontwikkeling		Sonja Karstanje	Lid RvC
			programmamanager		Charl Hollander	Voorzitter OR
	Gerrie Ruijsink	Gemeente Zaanstad	procesmanager		Sophie Dijkman Dulkes	Lid OR
	Marcel Dingemans	Gemeente Zaanstad	procesmanager		Jeroen Hardy	Controller
	Maria Santman	Gemeente Zaanstad	procesmanager		Jeroen Mous	Financieel manager
	Marieke Sloep	Pact Poelenburg Peldersveld	programmadirecteur		Martha Kross	Bewonersbegeleider
	Willemien Münchow	Gemeente Zaanstad	wijkmanager		Mirill Brands	Bewonersbegeleider
	Jacqueline van de Sande	Beaumont Communicatie	voorzitter stuurgroep		Krista de Boer	Consulent sociaal beheer
	Harry Platte	Parteon	directeur bestuurder		Mira de Vos	Consulent sociaal beheer
	Thomas Möhring	Parteon	strategisch adviseur duurzaamheid		Nanda Lever	Medewerker huurincasso
			strategisch adviseur		Renske de Wit	Manager Wonen
	Gerda van der Straaten	Rochdale	strategische adviseur		Steve Smit	Bestuurssecretaris
	Dion Heinis	Parteon	ontwikkelaar			
	Judith Wintraecken	Opportunity	ontwikkelingsmanager			
	Anouk Reintjens	AM	procesmanager fijn wonen			
	Guido Wallagh	Bureau: Guido Wallagh				

## Wat gelezen

Bij een gefocuste scope van de visitatie hoort ook een selectie van documenten.

We hebben ter beschikking gehad de algemene documenten zoals ondernemingsplannen, jaarverslagen, prestatieafspraken en woonvisies, verslagen van het overleg met de Bewonersraad en met de OR, begrotingen, kadernota's, AC verslagen, Aedes-benchmark, auditrapporten, frauderisicoanalyses, portefeuillestrategie, tertaal rapportages, oordelen Aw en WSW, begrotingen en RvC-verslagen.

Daarnaast documenten per opgave over de ambities, voortgang en prestaties, netwerken, overleggen met belanghebbenden, en documenten voor investeringsbeslissingen, voor zover aanwezig.

## Onafhankelijkheidsverklaring

Zowel Pentascope als de visitatoren voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van SVWN. De verklaringen zijn opgenomen in het projectdossier.

## Waardering in visitatiemethodiek 7

De waardering van de maatschappelijke waarde en de maatschappelijke verankering is gedaan aan de hand van de volgende indeling.

### Maatschappelijke waarde

- De corporatie presteert zeer goed, de corporatie spant zich aantoonbaar maximaal in om maatschappelijke resultaten te leveren en zo maatschappelijke waarde toe te voegen; de visitatiecommissie ziet in de manier waarop de corporatie dit aanpakt op één of meer terreinen een voorbeeld voor andere corporaties;
- De corporatie presteert naar behoren, de geleverde resultaten zijn in verhouding tot de maatschappelijke opgaven; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De prestaties van de corporaties zijn voor verbetering vatbaar, niet op alle opgaven is de corporatie in staat (gebleken) om de gewenste resultaten te leveren; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ruimte ligt;
- De corporatie presteert onvoldoende, de resultaten van de corporatie zijn op nagenoeg alle terreinen niet in verhouding tot de opgaven; de visitatiecommissie benoemt op welke gebieden urgent actie gewenst is.

### Maatschappelijke verankering

- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als zeer goed, er is sprake van een voorbeeldige samenwerking en wederkerige invloed op beleid en handelen, dit wordt door alle betrokkenen ook zo beleefd en gewaardeerd; de visitatiecommissie ziet in de manier van samenwerken een voorbeeld voor andere corporaties;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is naar behoren, de samenwerking verloopt in het algemeen goed en de corporatie laat zien beïnvloedbaar te zijn; in het algemeen waarderen de betrokkenen de manier van samenwerking als voldoende; de visitatiecommissie ziet op een aantal concrete punten ruimte voor verbetering en benoemt deze;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is voor verbetering vatbaar, de samenwerking verloopt met enige regelmaat moeizaam en de corporatie is beperkt beïnvloedbaar; betrokkenen zijn kritisch over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie ziet duidelijk ruimte voor verbetering en benoemt concreet op welke vlakken deze ligt;
- De maatschappelijke verankering van de corporatie is te kenmerken als onvoldoende, de samenwerking verloopt moeizaam en de corporatie opereert solistisch; betrokkenen uiten zich negatief over de manier van samenwerking; de visitatiecommissie benoemt waar urgent actie gewenst is.

*Uit: Handleiding Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties Methodiek 7, SVWN*

## ▶ 10 Bestuurlijke reactie

Beste lezers,

Het doet mij deugd om een reactie te geven op de evaluatie die de visitatiecommissie van Pentascope heeft gemaakt van ZVH. Allereerst willen wij de commissie bedanken voor het uitvoeren van de visitatie en voor de waardevolle inzichten die het rapport heeft geboden. Ik wil uw aandacht vestigen op de belangrijke punten die er zijn benoemd en de leervragen die we hebben benoemd, namelijk inzake verduurzaming, nieuwbouw, en het Pact Poelenburg. De feedback is van grote waarde voor ons als organisatie en helpt ons om onze koers te versterken en onze werkwijze te verbeteren.

### **Verduurzaming**

Ten eerste, verduurzaming. Het klopt dat we als corporatie in de technische aspecten van verduurzaming volgers zijn. We zijn echter trots op onze voorloperrol als het gaat om bewonersparticipatie in projecten. Het is ons doel om projecten met veel draagvlak en betrokkenheid van bewoners te realiseren, en we zullen blijven streven naar duurzame oplossingen die onze huurders ondersteunen. Zeker in de wetenschap dat verduurzaming niet alleen een technische opgave is maar ook bewonersgedrag van invloed is op het effect van de maatregelen.

Duurzaamheid is immers niet alleen een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook een belangrijk middel om de woonlasten voor onze huurders te verlagen en een gezond en comfortabel leefklimaat te creëren. We zijn trots op de resultaten die we hebben behaald, zoals het verduurzamen van een groot aantal woningen in de Kleurenbuurt en de P.L. Takbuurt. Het is bemoedigend om te horen dat onze samenwerkingspartners onze praktische inbreng en heldere keuzes waarderen. We zullen ons best blijven doen om onze focus op de huurder centraal te houden en onze kracht in praktisch vakmanschap te benutten.

### **Nieuwbouw**

Ten tweede, nieuwbouw. We zijn ons bewust van de uitdagingen die we tegenkomen bij de ontwikkeling van nieuwbouwprojecten, zoals Jonker Juffer, en het realiseren van onze langetermijndoelen zoals in het Pact Poelenburg en Peldersveld. Bij ZVH leiden de vertragingen in de nieuwbouw ontwikkelingen soms tot ongeduld, gezien de enorme behoefte aan woningen. We bemerken dat ons gevoel voor tempo en urgentie soms niet gedeeld lijken te worden. We zullen ernaar streven om tussenresultaten als mijlpalen te definiëren en te waarderen, zodat we de voortgang kunnen erkennen en vieren, zelfs als er

obstakels zijn.

### **Pact Poelenburg**

Het Pact Poelenburg is een belangrijk initiatief waarbij verschillende partijen in de wijk samenwerken aan sociale verbeteringen. We zijn blij met de erkenning van de commissie dat wij een actieve rol spelen in dit pact en bijdragen aan de leefbaarheid in de wijk. Een bijdrage die wellicht groter is dan onze omvang. We zijn ons bewust van de uitdagingen in Poelenburg en zijn vastbesloten om samen met andere stakeholders te werken aan positieve veranderingen. Dit omvat het bevorderen van participatie en het ondersteunen van bewonersinitiatieven, evenals het aanpakken van sociale problemen en het versterken van de sociale cohesie in de wijk. We zullen onze inspanningen voortzetten en onze samenwerking met andere partners in het Pact Poelenburg verder versterken.

### **Afrondend**

Daarnaast willen we benadrukken dat we inderdaad ambitieus zijn en soms ietwat ongeduldig. We willen onze doelen overtreffen en onze huurders het goede bieden. Tegelijkertijd begrijpen we het belang van realisme en het stellen van haalbare doelen. We zullen ervoor zorgen dat onze ambities ons stimuleren, maar niet teleurstellen. Dat onze houding positief-kritisch is, wat passend is bij een lerende organisatie. Met oog op verbetering, met oog voor de menselijke maat én met oog voor ons 'successen'. We blijven streven naar een evenwichtige aanpak waarin we onze middelen voor volkshuisvestelijke doelen inzetten en tegelijkertijd onze financiële huishouding op orde houden.

We zullen uw aanbevelingen ter harte nemen:

- We zullen blijven streven naar hoge ambities en onszelf uitdagen om de verwachtingen te overtreffen, terwijl we realistisch blijven over wat haalbaar is.
- We zullen trots zijn op onze inzet en onze behaalde resultaten en de waardering van onze belanghebbenden, en we zullen deelresultaten benoemen en vieren.
- We zullen zakelijk blijven in onze samenwerking met partners, realistisch zijn over wat mogelijk is, en voortgang en snelheid in het proces aanmoedigen. Soms kan dat steviger op de inhoud, maar met oog voor de relaties.
- We zullen onze meerjarenbegrotingen beter inzichtelijk maken en zorgen voor duidelijkheid over onze speelruimte en de haalbaarheid van onze ambities uit het koersplan.

- In afsluiting wil ik zeggen dat we groos zijn op ons verleden, werkend aan de toekomst, en zeker ook groos zijn op het heden. We zullen ons blijven inzetten voor de ‘huurder centraal’, praktisch vakmanschap, en een duurzame en fijne woonomgeving.

### **Naar behoren**

De categorie ‘naar behoren’ klinkt een beetje als een standaard beoordeling en daar herkennen wij ons minder in. Wanneer we in deze categorie passen, dan zeker bovenin omdat de stakeholders tijdens de visitatie aangeven dat we echt indruk maken. ZVH geeft daadwerkelijk ‘kleur’ aan wonen. ‘Naar behoren’ voelt dan een beetje kleurloos. Maar goed, het is altijd goed om ergens naartoe te werken, dus laten we die ‘naar behoren’ ‘groos’ omarmen!

### **Dank**

Tot slot willen we de visitatiecommissie bedanken voor de constructieve feedback en de waardevolle aanbevelingen in het rapport. We nemen deze aanbevelingen zeer serieus en zullen ze meenemen in onze verdere ontwikkeling en beleidsvorming. De waardevolle feedback zal ons helpen groeien en verbeteren als organisatie.

Met vriendelijke groet,

Franck Storm  
Directeur-bestuurder ZVH

