



**Stichting Zaandams Volkshuisvesting**

**ZVH**

**Visitatierapport**



*Utrecht, juli 2011*

**Colofon**

Raeflex  
Catharijnesingel 56  
3511 GE Utrecht  
E: [w.dewater@raeflex.nl](mailto:w.dewater@raeflex.nl)  
W: [www.raeflex.nl](http://www.raeflex.nl)

**Visitatiecommissie**

De heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter)  
Mevrouw T. Booi  
Mevrouw ir. N.A.H.J. Smits (secretaris)



## Voorwoord

Sinds 1 januari 2007 is in de AedesCode opgenomen dat alle leden zich verplichten zich eens in de vier jaar te laten visiteren. Visitaties geven inzicht in de prestaties van de corporaties. Behalve de prestaties geeft de visitatie ook inzicht in de checks en balances van de corporatie onder het hoofdstuk Governance. Met de visitatie legt de corporatie verantwoording af aan de omgeving. Visitatierapporten zijn openbaar.

Raeflex voert al sinds 2002 visitaties uit voor woningcorporaties. Wij zien visitaties als een beoordelingsinstrument over het maatschappelijk presteren van individuele woningcorporaties, én als instrument om de prestaties in de toekomst te verbeteren. Onze visitaties worden uitgevoerd door onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven die dus niet bij Raeflex in dienst zijn. Bij visitaties wordt gekeken naar de prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar en naar de plannen en ambities voor de komende vier jaar, voor zover dat relevant en beschreven is. Raeflex is geaccrediteerd door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

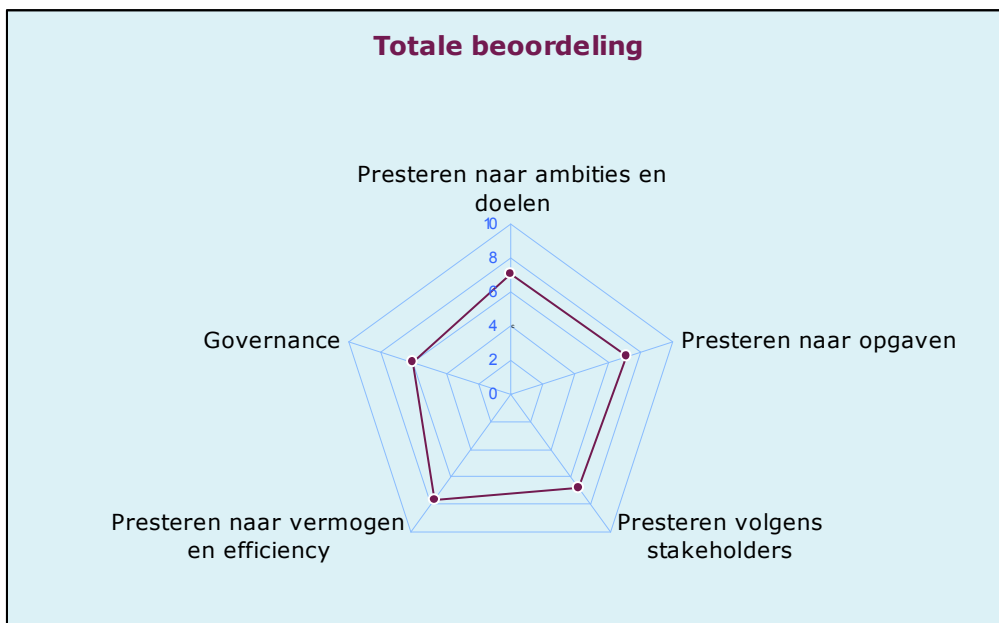


# Samenvatting en recensie

## Samenvatting

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

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



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

Op basis van de informatie die ze schriftelijk en in de gesprekken heeft verzameld heeft de visitatiecommissie een oordeel gevormd over de prestaties van ZVH. Hierbij is naar voren gekomen dat een verschil bestaat tussen de prestaties van de corporatie in de periode voor 2008 en deze vanaf 2008. Dit onderscheid heeft de commissie naar rato meegenomen in haar beoordeling<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> De onderzoeksperiode betreft vier jaar (2007-2010). Om tot een correcte totaalbeoordeling te komen heeft de commissie het gewogen gemiddelde genomen van haar beoordeling/score over het eerste jaar (2007) en deze over de overige drie jaren (2008-2010).

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

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

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

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

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

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

De commissie stelt vast dat ZVH door de woonvisie en prestatieafspraken met de gemeente Zaanstad ruim voldoende zicht heeft op de opgaven op de verschillende prestatievelden in het werkgebied. Deze opgaven betreffen niet alleen de benodigde bouwproductie en herstructureringsopgave, maar ook wonen en zorg en duurzaamheid. Vooral op de onderdelen *bouwproductie*, *stedelijke vernieuwing* en *bijzondere doelgroepen* heeft de corporatie zich actief ingespannen met een zichtbaar resultaat. Waar het aankomt op *leefbaarheid* constateert de commissie dat ZVH minder vooruitstrevend is. Gemiddeld waardeert de commissie de prestaties van ZVH op dit onderdeel met een 7,0.

### ***Presteren volgens stakeholders***

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

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

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

### ***Governance***

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

---

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

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

## Recensie

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

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

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

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

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

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



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting en recensie</b>	<b>5</b>
<b>Inhoud</b>	<b>9</b>
<b>1 Corporatie ZVH en het werkgebied</b>	<b>11</b>
1.1 De visitatie	11
1.2 ZVH	11
1.3 Het werkgebied en het bezit	13
1.4 Leeswijzer	14
<b>2 Presteren naar ambities en doelen</b>	<b>15</b>
2.1 Missie en ambities	15
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen	16
2.3 Conclusies en motivatie	16
<b>3 Presteren naar opgaven</b>	<b>21</b>
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	21
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven	24
3.3 Conclusies en motivatie	24
<b>4 Presteren volgens stakeholders</b>	<b>29</b>
4.1 De stakeholders van ZVH	29
4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders	30
4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders	31
4.4 Conclusies en motivatie	31
<b>5 Presteren naar vermogen en efficiency</b>	<b>37</b>
5.1 Kerngegevens	37
5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling	39
5.3 Efficiency	40
5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency	41
5.5 Conclusies en motivatie	41
<b>6 Governance</b>	<b>45</b>
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance	45
6.2 Conclusies en motivatie	45
<b>7 Scorekaarten</b>	<b>49</b>
<b>Bijlage 1 Verantwoording visitatie</b>	<b>55</b>
<b>Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 4 Overzicht doelstellingen en prestaties</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 5 Definities</b>	<b>113</b>



# 1 Corporatie ZVH en het werkgebied

## 1.1 De visitatie

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

De visitatiecommissie bestond uit de heer A.T.A. Koopmanschap AC (voorzitter), mevrouw T. Booi (algemeen commissielid) en mevrouw ir. N.A.H.J. Smits (secretaris). In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

ZVH volgt de AedesCode en gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar stakeholders. Naast vanzelfsprekend de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren ziet ZVH deze visitatie als moment van reflectie op haar handelen. Dit biedt een goede mogelijkheid om van te leren en daar waar wenselijk verbeteringen aan te brengen. Tot slot is het een mogelijkheid tot het toetsen van haar imago en positie bij stakeholders.

De visitatie betreft de periode 2007 tot en met 2010 (4 jaar terug) en 2011 tot en met 2014 (4 jaar vooruit). Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. De wijze van beoordeling wordt toegelicht in bijlage 3.

## 1.2 ZVH

ZVH is opgericht in het jaar 1913. Toen nog in de vorm van een woningbouwvereniging. In 2008 besloot de corporatie verder te gaan als stichting. Bij ZVH werken ultimo 2010 ongeveer 70 medewerkers; in totaal 63,7 fte. De leiding van de corporatie berust bij een directeur-bestuurder. Het interne toezicht bestaat uit een Raad van Toezicht met zeven leden, waarvan twee leden op voordracht van de bewonersraad zitting hebben. De corporatie bezit ruim 6.000 verhuureenheden binnen de gemeente Zaanstad (Zaanadam en omgeving). Per 31 december 2010 telt deze gemeente 146.904 inwoners<sup>4</sup>. De belangrijkste stakeholders zijn huurders en woningzoekenden, de gemeente, zorg- en welzijnsinstellingen, politie en collega-corporaties, die actief zijn binnen het werkgebied van ZVH. De in het werkgebied werkzame collega corporaties zijn Stichting Parteon, Woningstichting Rochdale, Woningstichting Eigen Haard, Stichting Woonzorg Nederland en Vestia Groep. Zij beheren respectievelijk circa 17.000, 40.000, 45.000, 46.000 en 85.000 verhuureenheden. Het gehele bezit van Parteon bevindt zich binnen de Zaanstreek, terwijl dit bij de overige corporaties slechts voor een klein deel het geval is.

---

<sup>4</sup> Bron: CBS. Daarmee is Zaanstad de 15e gemeente van Nederland. Ruim de helft daarvan (72.876) woont in Zaanadam. Overige kernen: Assendelft (21.240), Krommenie (inclusief Krommeniedijk: 17.054), Wormerveer (11.264), Koog aan de Zaan (11.258), Zandijk (8.811), Westzaan (4.434), West-Knollendam (580).

Zo bezit Rochdale anno 2009 ongeveer 4.000 woningen, Eigen Haard ongeveer 400 woningen, Woonzorg Nederland 320 woningen en Vestia Groep 170 woningen binnen Zaanstad<sup>5</sup>.

### **Organisatorische en financiële ontwikkelingen**

In de periode van 2007 tot en met 2010 hebben een aantal belangrijke veranderingen plaatsgevonden, zowel op organisatorisch vlak als op het gebied van strategie en financiën. Ten eerste de verandering van rechtspersoon, van vereniging naar stichting. Deze omslag is na een aantal jaren voorbereiding op 3 maart 2008 geëffectueerd. De Raad van Toezicht is vanaf dat moment het interne toezichtorgaan van de stichting, terwijl de ledenraad wordt ingezet als maatschappelijk klankbord.

Daarnaast vond begin 2008 een bestuurswisseling plaats. Vanaf dat moment werd onder leiding van een nieuwe directeur-bestuurder gewerkt aan een herijking van de koers. Van een organisatie die een uitbreidingsstrategie voerde op alle vlakken (portefeuille, werkgebied, organisatie) naar een organisatie die de focus legt op het goed vervullen van haar kerntaak; het bieden van kwaliteitshuisvesting aan mensen met een laag inkomen binnen de Zaanstreek. Deze herijking van de koers en strategie was noodzakelijk omdat ZVH 'teveel zeilen op het schip had'. De corporatie was (is) niet heel groot maar had een omvangrijke projectenportefeuille (nieuwbouw en renovatie), voerde meerdere BV's en merken en labels, richtte zich op een breed scala aan doelgroepen, wilde regionaal groeien en ook in de wijken veel verantwoordelijkheid op zich nemen. De financiële mogelijkheden van de organisatie waren echter niet afgestemd op deze strategie en dit omvangrijke takenpakket. Dit resulteerde vanaf boekjaar 2007 in een sterk verzwakte vermogenspositie en een negatief solvabiliteitsoordeel van het CFV. Teneinde de vermogenspositie te versterken en de risico's te verkleinen is een nieuwe koers ingezet. Aan de hand daarvan is een reeks van ingrepen en beleidsaanpassingen doorgevoerd. Ook is het aantal dochterondernemingen en deelnemingen fors teruggebracht<sup>6</sup>. Doordat effect van dergelijke maatregelen vaak pas in latere jaren zichtbaar wordt en de omvang van de benodigde vermogensversterking groot was, was ook het solvabiliteitsoordeel in 2009 nog negatief. Dit was voor het CFV aanleiding de corporatie te vragen een (financieel) herstelplan op te stellen, waarmee zij de financiële continuïteit van de organisatie(activiteiten) en de onderhanden projectportefeuille weer kon bewerkstelligen. Dit plan sluit aan op de nieuwe strategie en raakt alle facetten van de bedrijfsvoering. Zo is stevig gesnoeid in en gestuurd op de projecten, zijn complexmatige verkopen gerealiseerd, is de huurharmonisatie opgevoerd en wordt scherp gestuurd op bedrijfskosten en onderhoud. Ook zijn de risico's sterk verlaagd door een omvangrijke herfinanciering van kortlopende leningen, verkoop van de onverkochte koopwoningenportefeuille middels KoopGarant en het verkleinen van de projectenportefeuille. Medio 2011 is het herstelplan feitelijk vrijwel geheel geëffectueerd. Momenteel heeft ZVH haar organisatie weer op orde, heeft de corporatie goed inzicht in haar financiële situatie en is zij weer 'in control'.

---

<sup>5</sup> Bron: Volkshuisvestelijk Informatie Systeem ([www.vois.datawonen.nl](http://www.vois.datawonen.nl)), gemeente Zaanstad 2009.

<sup>6</sup> Uit de groepsstructuur verdwenen: Bouwbehoud BV; Bouwbehoud CV; ZaanVastgoed Combinatie CV; Bouwpaint CV; Transparant Facilities BV; Flexwonen BV; Ruim en Verzilverd Wonen BV; BOG Zaanstad BV en AanZet Bedrijfsfaciliteiten BV. Daarnaast is de deelneming in Kristal NV beëindigd. ZaanKristal BV is 100% dochter van ZVH geworden en gewijzigd in ZVH Vastgoed BV.

## 1.3 Het werkgebied en het bezit

### **Werkgebied**

De hiervoor geschetste koerswijziging wordt ook zichtbaar in het werkgebied en de portefeuille van ZVH. De afgelopen jaren is hier onder andere invulling aan gegeven door bij complexmatige verkopen bezit af te stoten in Purmerend en Heiloo. Eind 2010 ligt het grootste deel<sup>7</sup> van het bezit dan ook binnen de Zaanstreek. De Zaanstreek ligt in de provincie Noord-Holland en beslaat drie gemeenten: Zaanstad, Wormerland en Oostzaan. Daarbinnen richt ZVH zich op de gemeente Zaanstad, welke bestaat uit de voormalige stad Zaandam en de dorpen Krommenie, Assendelft, Wormerveer, Koog aan de Zaan, Zaandijk, Westknollendam en Westzaan. Het werkgebied van ZVH kenmerkt zich derhalve door een combinatie van een stedelijke omgeving en sterk verstedelijkt platteland. Het merendeel van het bezit van de corporatie ligt binnen de stad Zaandam.

### **Bezit**

Anno 2010 bedraagt de totale omvang van de Zaanse woningmarkt 63.529 woningen. Iets meer dan de helft hiervan (33.861) zijn koopwoningen, tegenover 29.668 huurwoningen. Het bezit van ZVH bestaat anno 2010 uit 5.883 huurwoningen. Dit komt neer op 9,3 procent van de totale Zaanse woningvoorraad en 19,8 procent van de huurwoningmarkt.

Iets meer dan tweederde van alle woningen in Zaanstad zijn eengezinswoningen (65,1 procent). Een derde bestaat uit appartementen, portiekflats, gestapelde maisonnettes (34,9 procent meergezinswoningen). Dit beeld is ook terug te zien in het bezit van ZVH<sup>8</sup>. Dit bestaat voor iets meer dan de helft uit eengezinswoningen (53,7 procent), daarnaast een behoorlijk aandeel etagebouw (met en/of zonder lift) en hoogbouw (totaal 39,6 procent). Wanneer wordt gekeken naar de samenstelling van het bezit wat betreft ouderdom komt het beeld redelijk overeen met het landelijk gemiddelde. Bijna 44 procent van het bezit dateert van voor 1970 en is daarmee al ruim 40 jaar oud (landelijk 40,2 procent). Daarnaast is een aanzienlijk deel van de voorraad van ZVH (36,8 procent) gebouwd tussen 1970 en 1999 (landelijk 51,1 procent). Bijna een vijfde deel van het bezit van ZVH dateert echter van na 2000 (19,7 procent), waar dat landelijk slechts 8,8 procent is.

ZVH heeft een forse herstructureringsopgave binnen haar werkgebied en haar bezit. Een indicatie voor deze herstructureringsproblematiek wordt gegeven door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Zij brengt voor corporaties de waardering van het woningbezit in kaart door de wijken waarin het bezit gelegen is indicatief te classificeren naar de mate waarin fysieke ingrepen (herstructurering, sloop, ingrijpende verbetering) nodig zijn. Volgens de gegevens van het CFV staat ongeveer 22 procent van het bezit van ZVH in zwakke wijken en nog eens 54 procent in gemiddelde wijken.

Tot slot deelt het CVF corporaties in op referentieregio's en referentiegroepen. Als referentieregio hanteert het CFV voor ZVH de regio Zaanstreek/Waterland. Als referentiegroep wordt de corporatie ingedeeld bij referentiegroep 5, dat wil zeggen 'gemiddeld profiel'.

---

<sup>7</sup> Uitgezonderd enkele verhuureenheden in Alkmaar en Heiloo.

<sup>8</sup> Bron: CFV corporatie in Perspectief 2010.

Wanneer ZVH wordt vergeleken met de referentie groep zijn dit corporaties uit deze categorie. In totaal omvat de referentiegroep 122 corporaties van de ongeveer 418 corporaties<sup>9</sup> in Nederland. De indeling in deze referentiegroep is gebaseerd op kenmerken op de velden verhuur, kwaliteit, woningbehoefte, herstructurering, vernieuwing van de portefeuille, bedrijfsvoering, waarde van het vastgoed, leningen en financiële positie. In totaal onderscheidt het CFV op deze manier 11 referentiegroepen.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is ingedeeld naar de onderdelen waarop de woningcorporatie is beoordeeld. Daarbij zijn de vastgestelde onderdelen:

- Presteren naar ambities en doelen (hoofdstuk 2);
- Presteren naar opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens stakeholders (hoofdstuk 4);
- Presteren naar vermogen en efficiency (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer, waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven. Bij de prestatievelden '*Presteren naar ambities en doelen*', '*Presteren naar opgaven*' en '*Presteren volgens stakeholders*' is het cijfer voor ieder onderdeel opgebouwd uit vier deelcijfers te weten:

- I. Presteren;
- II. Kennis en inzicht;
- III. Planning;
- IV. Monitoring.

De weging van de cijfers op deze deelgebieden is ongelijk. Het zwaarst weegt de score op het eerste deelgebied (presteren). Dit cijfer bepaald voor 70% de eindscore. De andere drie deelcijfers wegen alle 10% mee.

Ieder hoofdstuk start met een weergave van de gemiddelde cijfers per onderwerp. Vervolgens zullen deze worden toegelicht. In een aparte paragraaf zal daarnaast extra aandacht worden besteed aan de scores op de deelgebieden II, III en IV.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht te geven van alle beoordelingen. In bijlage 4 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen. De laatste kolom in deze tabel geeft het cijfer op deelgebied I (presteren).

---

<sup>9</sup> Bron: Corporatie in Perspectief, CFV 2010

## 2 Presteren naar ambities en doelen

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van ZVH in relatie tot de ambities en doelen die de organisatie zich heeft gesteld.

### 2.1 Missie en ambities

Gedurende de onderzoeksperiode heeft ZVH gewerkt vanuit verschillende doelen en ambities. In 2007 werd het toenmalige ondernemingsplan 'ZVH, its lifestyle and scale' gevolgd, vanuit een missie waarin schaalvergroting op alle vlakken (portefeuille, werkgebied, organisatie) centraal stond werd beleid opgesteld en uitgevoerd. Eind 2007 werd duidelijk dat de corporatie onvoldoende financiële spankracht had om dit beleid voort te zetten. Teneinde de vermogenspositie te versterken en de risico's te verkleinen was een nieuwe koers noodzakelijk. In nauw overleg met medewerkers en stakeholders stelt de corporatie medio 2008 een nieuwe missie vast. Deze luidt:

*'ZVH biedt kwaliteitshuisvesting aan mensen met een laag inkomen, met name binnen de Zaanstreek.'*

Hiermee keert ZVH terug naar haar kerntaken en richt zich voortaan weer op haar primaire werkgebied van de Zaanstreek. Daarnaast worden een aantal andere essentiële keuzes gemaakt bij de nadere invulling van de nieuwe strategie. Kort samengevat wil ZVH vanaf dat moment:

- Goede kwaliteit bieden voor een bijbehorende prijs;
- Bijdragen aan het opvangen van de vergrijzing;
- Samenwerken met professionele partners (Enkel vastgoed ontwikkelen op basis van rendement en met professionele partners);
- De klant centraal zetten;
- Zuinig zijn op haar kapitaal;
- Alleen maatschappelijke verantwoordelijkheid dragen voor haar kerntaken;
- De gemeente van dienst zijn vanuit haar eigen visie.

Dit alles betekende een stevige aanpassing van de koers, het werkgebied, de doelgroepen en werkwijze van de corporatie.

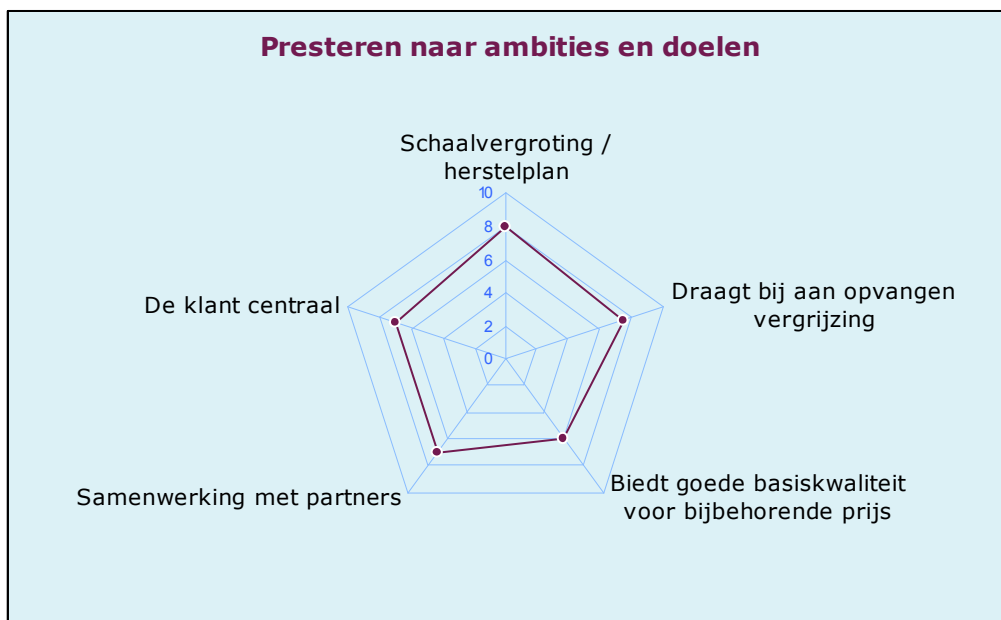
Gezien de slechte financiële situatie werd aansluitend op de nieuwe strategie een herstelplan opgesteld. De uitvoering van dit gedetailleerde plan kreeg vanaf dat moment prioriteit, werd de belangrijkste ambitie voor ZVH. Aan de hand daarvan is een reeks van ingrepen en beleidsaanpassingen doorgevoerd. Een aantal doelen binnen het herstelplan hebben betrekking op de interne organisatie van de corporatie. Dit aspect wordt niet meegenomen in de maatschappelijke visitatie. Derhalve heeft de commissie enkel de uitvoering van het plan als geheel beoordeeld en niet de onderliggende doelen.

Naast deze ambitie heeft de corporatie binnen haar mogelijkheden invulling gegeven aan de doelstellingen uit haar nieuwe strategie. Hiervan beoordeeld de commissie enkel deze ambities die worden meegenomen binnen de maatschappelijke visitatie:

- Draagt bij aan opvangen vergrijzing;
- Biedt goede basiskwaliteit voor bijbehorende prijs;
- Werkt samen met partners;
- Stelt de klant centraal.

Ten aanzien van deze vijf ambities heeft de commissie de realisatie getoetst. In bijlage 4 is hiervan het resultaat opgenomen. In de volgende paragraaf treft u de beoordeling van de commissie aan.

## 2.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar ambities en doelen



Presteren naar ambities en doelen	
Prestatievelden	Cijfer
Schaalvergroting/terugschaling/herstelplan	7,9
Draagt bij aan opvangen vergrijzing	7,5
Biedt goede basiskwaliteit voor bijbehorende prijs	6,0
Samenwerking met partners	7,0
De klant centraal	7,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

## 2.3 Conclusies en motivatie

Alle prestaties overziende, is de commissie van oordeel dat ZVH een ruime voldoende scoort. Dit is te zien als een goede prestatie gezien de financiële problemen waarmee de corporatie de afgelopen jaren is geconfronteerd. Daar waar het herstelplan ruimte bood voor de invulling van ambities en doelen zoals geformuleerd in haar nieuwe strategie heeft ZVH daar invulling aan gegeven (*draagt bij aan opvangen vergrijzing* en *samenwerking met partners*). Dit geldt niet voor de ambitie *biedt goede basiskwaliteit voor bijbehorende prijs*. Deze is achter gebleven in de ontwikkeling. Voor de feitelijke gegevens waarop de onderbouwing gebaseerd is, verwijst de commissie naar bijlage 4. Daar is een uitgebreid overzicht opgenomen van de geplande doelen en ambities en de werkelijke prestaties. Hieronder worden in het kort de beoordelingen per prestatieveld weergegeven.



### ***Schaalvergroting/terugschaling/herstelplan***

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,9.

De commissie constateert dat de ambities en doelen van de corporatie in het eerste jaar van de onderzoeksperiode (2007) niet 'in control' waren. De geplande prestaties droegen wel bij aan het realiseren van de eigen doelen en ambities, maar bleken financieel onhaalbaar. Vanaf 2008 heeft de corporatie een totale omslag in haar strategie en beleid tot uitvoering gebracht. De commissie heeft grote waardering voor snelheid en de manier waarop deze verandering is ingezet en bewerkstelligd. ZVH is hierin stap voor stap, consequent en doelgericht te werk gegaan. Hierbij heeft de corporatie continu de focus gehouden op het totaal en heeft zij zich niet verloren in details. Gedurende het traject heeft ZVH continu zicht gehouden op haar vorderingen en daar waar nodig bijgestuurd. Inmiddels (medio 2011) is het herstelplan vrijwel geheel tot uitvoering gebracht. Vanaf nu focust de corporatie zich weer meer op haar ondernemingsplan. De eerste stappen naar de operationalisering van de strategische (beleids)doelen uit 2008 naar meer concrete tactisch uitvoering worden momenteel gezet. Hierin ziet de commissie een goede ontwikkeling.

### ***Draagt bij aan de opvang van vergrijzing***

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

Gedurende de gehele onderzoeksperiode vormt dit een belangrijke ambitie voor ZVH. Op basis van onderzoek en de woonvisie heeft de corporatie doelen geformuleerd. Doordat de gestelde doelen onvoldoende geoperationaliseerd zijn, is echter slecht vast te stellen in hoeverre ZVH al haar ambities ook exact heeft waargemaakt op dit onderdeel. Toch is de commissie van mening dat de corporatie op dit onderdeel goed gepresteerd heeft. ZVH heeft de afgelopen vier jaar duidelijk behoorlijk geïnvesteerd in haar woningaanbod voor ouderen. Zowel in nieuwbouw als in renovatie heeft de corporatie een groot aantal projecten gerealiseerd.

### ***Biedt een goede basiskwaliteit voor een bijbehorende prijs***

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

Tot 2008 heeft ZVH haar onderhoudsactiviteiten ondergebracht bij een derde partij. De corporatie had daardoor weinig zicht op de activiteiten. Tevens bleek het financieel ongunstig. Naar aanleiding van het herstelplan besloot de corporatie het onderhoud weer zelf te gaan coördineren en uitbesteden. De inbedding hiervan binnen de eigen organisatie duurde echter even en ook aan financiële middelen ontbrak het in 2009 en 2010. Hierdoor is ook de verdere invulling van deze doelstelling enigszins vertraagd. Inmiddels heeft ZVH echter de eerste stappen gezet naar een concrete uitwerking van deze ambitie. Zo heeft de corporatie in beleid vastgelegd wat volgens haar de 'basiskwaliteit' van haar bezit dient te zijn en is in 2010 een conditiemeting uitgevoerd op het totale bezit. Hieruit werd duidelijk dat extra budget nodig is om het gestelde doel te bereiken. Tegen het herstelplan in heeft ZVH voor 2011 dan ook extra geld vrij gemaakt ten behoeve van onderhoud.

### ***Samenwerking met partners***

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Gedurende de onderzoeksperiode heeft de corporatie op twee verschillende manieren invulling gegeven aan deze ambitie. In 2007 had ZVH het voornemen tot schaalvergroting en onderzocht zij de mogelijkheden voor een fusie met Woonzorg Nederland.

Vanaf 2008 richt de corporatie zich meer op haar huidige werkgebied. Daarbij heeft zij zich in toenemende mate ingespannen haar contacten met stakeholders te verbreden en te intensiveren. Voor goede samenwerking met partners is transparantie en goede onderlinge communicatie van groot belang. De commissie constateert uit de gesprekken met stakeholders dat ZVH waar het deze beide zaken betreft grote stappen heeft gezet. Daarnaast toont de corporatie haar betrokkenheid door te participeren in verschillende initiatieven. Een groot aantal samenwerkingsverbanden, convenanten en prestatieafspraken is hiervan het resultaat. Tot slot constateert de commissie dat de corporatie zichzelf in toenemende mate opstelt als een professionele partner. Dit maakt dat de commissie van oordeel is dat ZVH in de voorgaande periode ruim voldoende heeft gepresteerd op dit onderdeel. Het is nu zaak de ingezette lijn en gemaakte afspraken te realiseren.

### **De klant centraal**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Voor 2008 stelde ZVH zich voornamelijk klantgericht op door uitbreiding van haar dienstverlening met concepten als een portal, krant en winkel binnen de 'woonregio formule'. Vanaf 2008 slaat de corporatie een nieuwe koers in waarbij zij zichzelf de ambitie stelt 'de klant centraal te stellen'. Direct werd hier veel aandacht aan gegeven. Daarbij is ZVH klantgestuurd te werk gegaan, door veel energie te steken in het achterhalen van wensen en verwachtingen van haar huurders. Zowel op collectief als op individueel niveau. Zo is intensief samengewerkt met de bewonersraad en is met hen een nieuwe samenwerkingsovereenkomst gesloten in 2009. Ook zijn de bewonerscommissies actief benaderd en wordt veelvuldig overleg met hen gevoerd. Tot slot is in 2010 met een groot aantal individuele bewoners gesproken in de rondgang 'koffie met koekjes'. Gedurende de onderzoeksperiode is derhalve in toenemende mate sprake van een klantgestuurde organisatie. De commissie waardeert de prestaties van ZVH op deze ambitie gemiddeld als ruim voldoende.

### **Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties**

Op ieder onderdeel wordt naast de feitelijke prestatie (I) ook gekeken naar de mate waarin de corporatie werkt vanuit gedocumenteerde ambities (II, kennis en inzicht), het omzetten van de doelen in concrete plannen (III, planning) en Monitoring (IV, monitoring) van de gestelde ambities en doelen. Een nadere omschrijving van deze onderdelen en de beoordeling van de commissie hierop is terug te vinden in de scoretabel 'presteren naar ambities en doelen' in hoofdstuk 7.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,0;
- Planning: 6,6;
- Monitoring: 6,8.

Hieruit wordt duidelijk dat waar het aankomt op het presteren naar ambities en doelen de PDCA-cyclus<sup>10</sup> ruim voldoende verankerd is in de beleidscyclus van de corporatie.

Gemiddeld beoordeelt de commissie het onderdeel *kennis en inzicht* (II) als ruim voldoende (7,0). ZVH heeft een moeilijke tijd achter de rug.

---

<sup>10</sup> Dit is een beleidscyclus bestaande uit de stappen plan-do-check-act (plannen-doen -checken/evalueren-bijsturen).

In 2008 heeft de corporatie een nieuw ondernemingsplan opgesteld maar is toentertijd niet toegekomen aan de uitwerking ervan naar SMART<sup>11</sup> geformuleerde doelstellingen. Gezien ZVH vanaf dat moment de focus heeft gelegd op het uitvoeren van het herstelplan, kreeg het nader invullen van de doelen uit het ondernemingsplan geen prioriteit. Recent is de corporatie hier alsnog mee aan de slag gegaan. Waar het aankomt op de ambitie 'schaalvergroting/terugschaling/herstelplan' is de commissie iets positiever van oordeel (8,0). Dit vanwege het feit dat het herstelplan zeer gedegen in elkaar zat en doelen daarin goed zijn geformuleerd. Wat betreft de ambitie 'biedt goede basiskwaliteit voor een bijbehorende prijs' ligt het oordeel van de commissie iets lager (6,0). De commissie stelt dat van een goed gedocumenteerde ambitie geen sprake is. De doelen zijn talig, niet SMART geformuleerd.

Op het aspect *planning* (III) van prestaties beoordeelt de commissie de prestaties van ZVH met gemiddeld een 6,6. Dit is iets lager dan haar prestaties op kennis en inzicht (II), maar nog steeds ruim voldoende. Ook op dit onderdeel beoordeelt de commissie de ambitie 'schaalvergroting/terugschaling/herstelplan' hoger dan de overige ambities (8,0). Het concrete plan en de vertaling daarvan in een financiële onderbouwing van de doelen rond schaalvergroting in 2007 was absoluut onvoldoende. Vanaf 2008 met de komst van de nieuwe strategie en het herstelplan is de onderbouwing op het gebied echter uitmuntend. Waar het aankomt op de ambitie 'biedt goede basiskwaliteit voor een bijbehorende prijs' is het oordeel van de commissie minder positief (5,0). Het Strategisch Voorraad Beleid is erg talig en bovendien niet cijfermatig onderbouwd.

Ook op het aspect *monitoring* van prestaties presteert ZVH naar mening van de commissie ruim voldoende (6,8). De commissie constateert dat de corporatie gemiddeld genomen haar eigen presteren naar doelen en ambities ruim voldoende bewaakt en hieruit indien nodig conclusies trekt. Enkel waar het de monitoring van de 'bijdrage aan de opvang van vergrijzing' betreft is de commissie van mening dat ZVH haar prestaties beter zou kunnen monitoren. Dit is momenteel echter lastig doordat de doelen onvoldoende geoperationaliseerd zijn. Hoewel de corporatie haar prestaties op dit gebied dus goed in beeld heeft, is niet inzichtelijk in hoeverre zij hiermee aan haar doelen voldoet.

---

<sup>11</sup> SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Een SMART geformuleerde doelstelling is richtinggevend: het geeft aan wat je wilt bereiken, wat daarvoor nodig is en welke resultaten wanneer in het proces moeten worden bereikt.



## 3 Presteren naar opgaven

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van ZVH in relatie tot de externe opgaven die zich in het werkgebied, en voor zover relevant, ook landelijk en regionaal voordoen.

### 3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

De opgaven voor het werkgebied van ZVH zijn vastgelegd in verschillende documenten, zowel op regionaal als lokaal niveau. In 2008 is door de gemeente in samenwerking met de corporaties de woonvisie Zaanstad 2008-2020 opgesteld met als titel *Zaans Mozaïek*. De gemeente Zaanstad wil zich profileren als een aantrekkelijke woon- en werkstad met bijzondere woonmilieus in een waterrijk landschap en met een imposant industrieel erfgoed. De gemeente streeft daarbij naar:

- Voldoende aanbod van woningen (totaal 150.000 in gehele regio);
- Geschikt wonen voor iedereen (doelgroepen: starters, senioren, zorgbehoevenden);
- Verscheidenheid van woonmilieus;
- Duurzaamheid als basisvoorwaarde.

In 2007 zijn in koepelverband<sup>12</sup> globale prestatieafspraken gemaakt tussen de gezamenlijke Zaanse woningcorporaties (FZW) en de gemeente voor de periode 2008 tot en met 2010. Vervolgens heeft iedere corporatie afzonderlijk met de gemeente meer specifieke prestatieafspraken gemaakt. Deze hebben betrekking op de volgende zaken:

- Omvang woningvoorraad, nieuwbouwproductie en aandeel sociale woningen en verzorgd wonen hierbinnen;
- Kwaliteit van voorraad en nieuwbouw;
- Aanpassingen woningvoorraad;
- Jongeren en starters;
- Duurzaamheid;
- Openbare ruimte en maatschappelijk vastgoed.

Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de procedures (overleg, monitoring et cetera) rond de prestatieafspraken en het uitwisselen van gegevens. Jaarlijks worden de gemaakte prestatieafspraken geëvalueerd.

Hieronder lichten we de opgaven ingedeeld naar de aspecten van het BBSH één voor één toe zoals we die hebben kunnen vinden in de documenten die we hebben bestudeerd.

#### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

Om de primaire doelgroep te kunnen bedienen is het van belang te zorgen voor voldoende kernvoorraad. Deze wordt gedefinieerd als de totale voorraad goedkope en betaalbare woningen. Om deze op pijl te houden dient bij nieuwbouw minimaal 30 procent als sociale woningbouw te worden gerealiseerd. Verder is in prestatieafspraken met de gemeente en de FZW vastgelegd dat minimaal 70 procent van het jaarlijks vrijkomend aanbod onder de liberalisatiegrens wordt aangeboden.

---

<sup>12</sup> Federatie van Zaanse Woningcorporaties (FZW) bestaande uit Parteon, Rochedale, Eigen Haard, Woonzorg Nederland en ZVH

Naast het voorzien in voldoende huuraanbod, dienen mogelijkheden te worden geboden aan koopstarters. Dit kan enerzijds met het aanbieden van goedkope koopwoningen (nieuwbouw/bestaand bezit), anderzijds door het aanbieden van koop-tussenvormen.

### **Leveren van gewenste kwaliteit van producten en diensten**

Waar het aankomt op de gewenste kwaliteit van producten en diensten zijn geen specifieke opgaven vermeld. Ook zijn er geen afspraken gemaakt tussen de corporatie en de gemeente. Wel blijkt uit de woonvisie 2008-2020 dat de gemeente veel waarde hecht aan het tegengaan van verval. Een van de zaken die zij daarbij als aandachtspunt noemt is de kwaliteit van het woningaanbod. Vroegtijdig inzicht en ingrijpen in fysieke kwaliteit van de woningen kan een positieve bijdrage leveren aan een wijk. Daarnaast ligt een belangrijke opgave in het verbeteren van de energetische kwaliteit van de bestaande voorraad. Zie hiervoor ook het kopje duurzaamheid.

### **Leefbaarheid**

Ten opzichte van de gemeenten rond Amsterdam is de leefbaarheid in Zaanstad goed. Maar niet alle buurten scoren even goed<sup>13</sup>. Binnen Zaanstad trekt vooral de wijk Poelenburg de aandacht. Deze wijk is ook aangemerkt als krachtwijk. Een gezamenlijk masterplan voor de wijkaanpak is hiervoor opgesteld. Verschillende partijen willen daarmee toewerken naar een verbetering in de wijk. Corporaties wordt daarbij vooral om een fysieke bijdrage gevraagd. Ook voor andere wijken, die het op zich goed doen, dient voldoende aandacht te zijn. Ook daar gaat het voornamelijk om het verzorgen van de kwaliteit van de woningen. Het betrekken van bewoners is daarbij zeer belangrijk. Zij kunnen een bijdrage leveren aan een 'schone, hele en veilige' leefomgeving. Ook dat helpt de sociale structuur in stand te houden.

### **Bijzondere doelgroepen**

Met de toenemende vergrijzing is sprake van een grote vraag naar ouderen- en zorgwoningen. In de Zaanse nota *De opgave voor wonen met zorg in Zaanstad* (2004) wordt gesteld dat ter verzorging van voldoende aanbod jaarlijks 120 nultredenwoningen, 80 nieuwe woningen verzorgd wonen en 200 woningaanpassingen dienen te worden gerealiseerd. In de woonvisie 2008-2020 wordt zelfs 400 geschikte woningen per jaar als uitgangspunt genomen. Nieuwe gelijkvloerse woningen dienen bovendien te voldoen aan de Zaanse richtlijnen voor aanpasbaar bouwen en bij voorkeur ook aan Woonkeur. Tot slot dient met betrekking tot statushouders te worden voldaan aan de door het rijk opgelegde taakstellingen.

### **Bouwproductie**

Het blijven bouwen van voldoende woningen is een belangrijke opgave binnen de Zaanstreek. Niet alleen om in de lokale en een deel regionale behoefte te voorzien, maar vooral ook omdat daarmee de gewenste verandering in het kwalitatieve woningaanbod kan worden bewerkstelligd. Een jaarlijkse bouwproductie van minimaal 700 woningen (550 woningen toevoeging aan de voorraad en 150 woningen vervanging) is wenselijk. Daarnaast dient bij nieuwbouw minimaal 30 procent sociale woningbouw te betreffen. Ter bevordering van een meer diverse woningvoorraad en het vasthouden van de Zaanse midden- en hogere inkomens, is het wenselijk grondgebonden (koop)woningen te bouwen in het dure segment. Daar bestaat een tekort aan.

---

<sup>13</sup> G. Marlet: Leefbaarheid in Zaanstad, oktober 2008, op basis van politierapportages. In Sociale structuurvisie 2009-2020, gemeente Zaanstad, pag. 31.

Het streven is naar een verdeling in bouwproductie van 25 procent tot 200.000 (sociale koop/koopstarters), 20 procent vanaf 300.000 en rond de 30 procent middensegment.

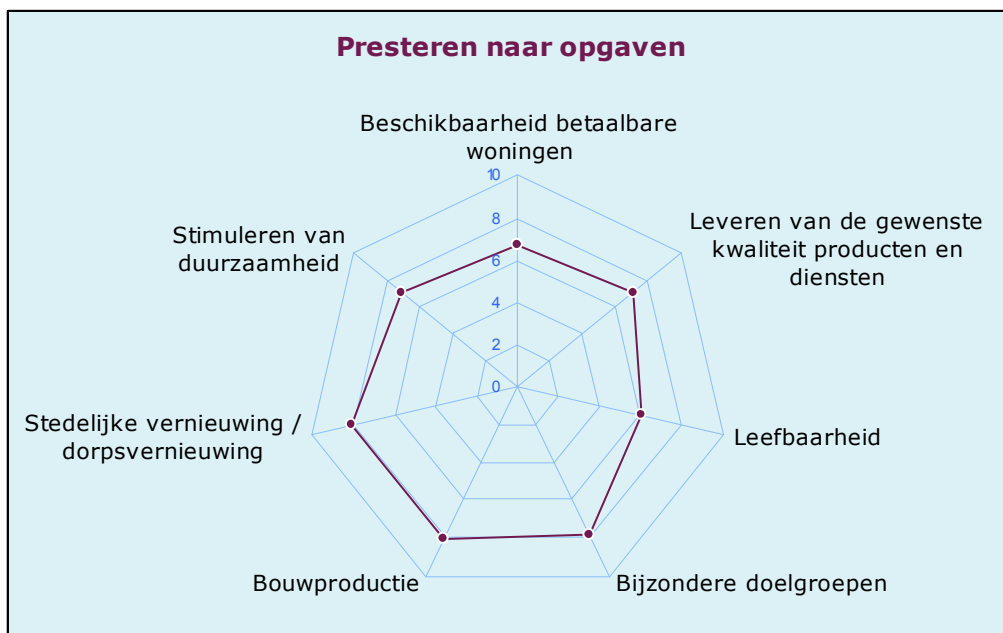
### ***Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing***

In de Zaanstreek bestaan zowel kwalitatieve als kwantitatieve tekorten en overschotten. Vraag en aanbod sluiten niet altijd goed op elkaar aan. Voor delen van het woningbestand is behoefte aan een kwaliteitsimpuls. De gewenste kwaliteitsimpuls richt zich vooral op een zodanige aanpassing van de huidige woningvoorraad dat deze geschikt is voor de doelgroepen. Daarbij moet een gedifferentieerde opbouw van de wijken niet uit het oog worden verloren. Daarnaast kan met behulp van herstructurering een bijdrage worden geleverd aan de verscheidenheid van de stad. De gemeenten en corporaties stellen gezamenlijk prioriteiten vast. In voorgaande periode is prioriteit gegeven aan de wijkaanpak in Zaandam-Zuidoost. Voor ZVH betreft de opgave hier een drietal projecten: herstructurering van Vijfhoek en Vissershop en de nieuwbouw van De Conrad. Voor de komende jaren staan nog een aantal herstructureringsopgaven op de planning. Deze betreffen de Kleurenbuurt, Poelenburg en Havenbuurt.

### ***Duurzaamheid***

Duurzaamheid is een thema dat gedurende de onderzoeksperiode aan aandacht wint. Op nationaal niveau zijn met het Rijk convenanten afgesloten. Hierin zijn de nodige doelstellingen vastgelegd (20 procent CO2 reductie tot 2020). Voorts dienen corporaties per januari 2009 alle woningen in hun bezit te hebben voorzien van een energielabel. Daarnaast heeft de gemeente Zaanstad zichzelf als ambitie gesteld om in 2020 klimaatneutraal te zijn. Om dit te bewerkstelligen zal de energiezuinigheid van de bestaande woningvoorraad (koop en huur) moeten worden verbeterd. Daarnaast zal moeten worden geïnvesteerd in duurzame nieuwbouw.

### 3.2 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar opgaven



Presteren naar opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6,7
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7,0
Leefbaarheid	6,0
Bijzondere doelgroepen	7,7
Bouwproductie	8,0
Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing	8,0
Stimuleren van duurzaamheid	7,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

Voor de commissie is zichtbaar geworden dat ZVH over het algemeen haar taken, als het gaat om de prestatievelden binnen *Presteren naar opgaven*, ruim voldoende heeft uitgevoerd gedurende de onderzoeksperiode. Op vier onderdelen scoort de corporatie voldoende tot ruim voldoende (6,0 tot 7,0). Op de onderdelen 'bijzondere doelgroepen', 'bouwproductie' en 'stedelijke vernieuwing' scoort zij zelfs goed (7,7 tot 8,0). Gemiddeld waardeert de commissie presteren naar opgaven als ruim voldoende. In de volgende paragraaf licht de commissie de oordelen verder toe.

### 3.3 Conclusies en motivatie

De commissie heeft onderscheid gemaakt tussen de prestaties in de periode voor 2008 en deze vanaf 2008. Bij de beoordeling van de verschillende prestatievelden, heeft de commissie dan ook rekening gehouden met de grote verschillen in prestaties gedurende beide periodes.



### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,7.

Duidelijk is dat de focus van ZVH in 2007 niet zozeer op de beschikbaarheid van betaalbare woningen lag. Meer werd ingezet op beschikbaarheid van duurdere woningen. Volgens de woonvisie is hier ook behoefte aan. Vanaf 2008 zet ZVH weer meer in op haar huidige (betaalbare) bezit. De commissie constateert dat ZVH zich de afgelopen jaren aan haar afspraken heeft gehouden. Zo hebben de gezamenlijke corporaties zich tot doel gesteld om minimaal 70% van de vrijkomende woningen aan te bieden onder de liberalisatiegrens. Met uitzondering van 2010 (65 procent) zijn de door ZVH verhuurde woningen onder de liberalisatiegrens de afgelopen jaren altijd minimaal 70 procent van het totale aantal verhuringen geweest. Daarnaast geeft ZVH haar doelgroep middels verkoop van bestaand bezit en het verkopen van nieuwbouw onder KoopGarant meer kans te geven op de koopmarkt.

### **Leveren van gewenste kwaliteit van producten en diensten**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Op het gebied van producten en diensten heeft een duidelijke omslag plaatsgevonden. Tot 2008 lag de focus voornamelijk op de (kwaliteit van) dienstverlening; het zo breed mogelijk bedienen van de klant. Niet alleen zorgde ZVH voor huisvesting van de klant, maar ook voor diensten die rechtstreeks verband houden met het woongenot van de klant. Als klanten werden niet alleen de eigen huurders beschouwd, maar ook niet huurders (particuliere eigenaren) die van de diensten van ZVH gebruik wilden maken. Naar de kwaliteit van het bestaande bezit ging minder aandacht uit. Onderhoud werd minder ingezet, er werd vooral financieel naar gekeken. Vanaf 2008 richt ZVH zich enkel op haar primaire taak: sociale huisvesting voor de primaire doelgroep. Zij verlegt hiermee haar focus van dienstverlening naar de kwaliteit van het bestaande bezit. Als gevolg hiervan is een aantal diensten beëindigd en zijn nevenactiviteiten die niet primair de huurder ten dienst komen afgestoten. Deze omslag heeft enige tijd in beslag genomen, maar is nu georganiseerd en is ook goed financieel onderbouwd.

### **Leefbaarheid**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,0.

De commissie constateert dat ZVH zich op dit gebied voornamelijk reactief opstelt. Daar waar huurders de corporatie benaderen en vragen om hulp, worden de nodige resultaatgerichte stappen gezet. Zo draagt de corporatie daar waar het echt nodig is haar steentje bij aan de leefbaarheid. Daarnaast wijst ZVH haar huurders actief op hun eigen verantwoordelijkheid en probeert zij hen te betrekken bij hun woonomgeving door activiteiten te organiseren waarbij huurders zelf in actie komen (schoonmaakacties, bollen planten, heggen knippen etc.). Ook verleent de corporatie daar waar mogelijk hulp aan een groot aantal professionele partners dat op verschillende wijzen de leefbaarheid in de wijken tracht te vergroten. Hiertoe heeft ZVH verscheidene samenwerkingsovereenkomsten gesloten. In dat licht komt de commissie tot een positief oordeel. Tegelijkertijd is de commissie van mening dat echt inzicht in de opgave voor de organisatie op dit terrein onvoldoende aanwezig is. Beleid op het gebied van leefbaarheid ontbreekt. Maar op uitvoerend niveau worden wel initiatieven genomen. Daarbij wordt het beleid al werkende weg vormgegeven en worden daarna budgetten beschikbaar gesteld.

### **Bijzondere doelgroepen**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,7.

Gedurende de gehele onderzoeksperiode heeft ZVH veel aandacht besteed aan dit prestatieveld. Voor 2008 werd met het product Anders Wonen huisvesting gerealiseerd voor ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. Maar ook na 2008 heeft ZVH fors ingezet op dit gebied. Zodoende heeft de corporatie gedurende de onderzoeksperiode een aantal nieuwbouw projecten gerealiseerd, welke zich specifiek richten op ouderen, zorgbehoevenden en/of gehandicapten. Het betreft hier onder meer het project Schepenhof, Kroonenburg en Aurum. Daarnaast is een groot aantal woningaanpassingen uitgevoerd. De commissie concludeert dat de corporatie hiermee op dit gebied grotendeels haar afspraken is nagekomen.

### **Bouwproductie**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De commissie is van mening dat ZVH goed presteert op dit onderdeel. Ondanks de slechte financiële situatie heeft de corporatie een groot aantal nieuwbouwprojecten gerealiseerd. In de prestatieafspraken met de gemeente *bouwen aan Zaanstad 2008-2010* is vastgelegd dat de gezamenlijke corporaties streven naar een gemiddelde bouwproductie van 750 woningen per jaar. Samen met de gemeente heeft ZVH vervolgens vastgesteld welke projecten de hoogste prioriteit verdienden. Het betreft de projecten: Aurum, Groenland, Kroonenburg, Schepenhof en De Conrad. Daarnaast nieuwbouw binnen de projecten Poort van Zuid en Vissershof. Al deze projecten heeft de corporatie onderhanden genomen en gerealiseerd. Het project De Conrad wordt naar verwachting dit jaar opgeleverd. Tot 2014 staan opnieuw een aantal nieuwbouwprojecten in de planning. ZVH volgt haar prestaties op dit gebied nauwgezet en legt verantwoording af in jaarverslagen.

### **Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwijng**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

De commissie constateert dat ZVH de afgelopen jaren een substantiële bijdrage heeft geleverd aan de stadsvernieuwijng. De met de gemeente gemaakte prestatieafspraken in 'wijkenpak Zaandam-Zuidoost' zijn geheel opgevolgd. Project De Conrad is het laatste project dat wordt opgeleverd. Eerder zijn in deze wijk de twee herstructureringsprojecten 't Vissershof en de Poort van Zuid al gerealiseerd. Voor de komende jaren staan wederom een aantal (grote) projecten op de planning.

### **Stimuleren van duurzaamheid**

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Sinds 2008 zet ZVH zich in om te voldoen aan het convenant Energiebesparing Corporatiesector. De corporatie vindt dit van groot belang, daar zij de klant graag centraal stelt. Voor huurders is de betaalbaarheid en daarmee de energiezuinigheid van woningen een belangrijk issue. Dat is voor ZVH de reden om zich sterk in te zetten op het gebied van duurzaamheid. In de voorgaande periode heeft de corporatie zowel inzicht verkregen in de wensen van haar klanten als de noden van haar bezit. Zo zijn energielabels aangebracht en zijn daar waar mogelijk in het onderhoud energiezuinige maatregelen getroffen. Ook heeft ZVH duurzame nieuwbouw gerealiseerd, zoals het project Kroonenburg waar gebruik is gemaakt van warmte-koude opslag. Het duurzaamheidsbeleid wil de corporatie in de toekomst voortzetten.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

Op ieder onderdeel wordt naast de feitelijke prestatie (I) ook gekeken naar kennis en inzicht (II), planning (III) en monitoring (IV) van prestaties waar het aankomt op de gestelde opgave. Een nadere omschrijving van deze onderdelen en de beoordeling van de commissie hierop is terug te vinden in de scoretabel 'presteren naar opgaven' in hoofdstuk 7.

Gemiddeld genomen waardeert de commissie de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 7,0;
- Planning: 7,0;
- Monitoring: 7,0.

Hieruit blijkt dat ZVH over de verschillende aspecten binnen de PDCA-cyclus<sup>14</sup> ruim voldoende presteert. Hierbij is wel verschil zichtbaar tussen de verschillende onderdelen.

Duidelijk is dat daar waar de corporatie beter in beeld heeft wat de opgave is, zij deze ook beter vertaald heeft naar concrete doelen. Ook wordt op deze onderdelen de monitoring beter uitgevoerd dan op de andere onderdelen. Zo heeft ZVH goed inzicht in de bouw- en herstructureringsopgave. Haar bijdrage aan deze beide heeft zij in overleg met de gemeente vastgesteld. Ook heeft de corporatie haar plannen op dit gebied goed financieel onderbouwd.

Waar het aankomt op het prestatieveld *beschikbaarheid van betaalbare woningen* verkrijgt ZVH inzicht middels woningmarktonderzoeken van de gemeente en/of collega corporaties. Tevens geeft de woonvisie 2008-2020 inzicht in de opgave. De doorvertaling naar de eigen voorraad is nog niet geheel duidelijk. Zo is het strategisch voorraad beleid nog in ontwikkeling. Ook op het gebied van *leefbaarheid* heeft de corporatie minder inzicht in de opgaven. ZVH geeft op een organische manier vorm aan de opgaven die er op dit gebied liggen. Zo reageert zij op vragen van haar huurders en stakeholders, maar heeft de op voorhand geen beleid en budgetten vastgesteld op dit gebied.

---

<sup>14</sup> Dit is een beleidscyclus bestaande uit de stappen plan-do-check-act (plannen-doen -checken/evalueren-bijsturen).



## 4 Presteren volgens stakeholders

Stakeholders van woningcorporaties zijn alle partijen, individuen, groepen en organisaties waarvan rechten en belangen in het geding zijn. Deze partijen kunnen er aanspraak op maken dat in de bestuurlijke besluitvormingsprocessen hun rechten en belangen in beeld zijn gebracht. Stakeholders zijn bijvoorbeeld huurders, de gemeente en zorg- en welzijnsinstellingen. Dit hoofdstuk gaat over het oordeel dat stakeholders geven ten aanzien van de prestaties van ZVH.

### 4.1 De stakeholders van ZVH

Als maatschappelijke organisatie heeft ZVH verscheidene stakeholders. Als belangrijkste stakeholders ziet de corporatie haar huurders. Hun belangen worden vertegenwoordigd door de Bewonersraad<sup>15</sup> en zo'n dertig bewonerscommissies. Met de Bewonersraad voert ZVH met grote regelmaat bestuurlijk overleg. Het betreft dan beleidszaken die alle huurders aangaan, zoals algemeen beleid, huurverhoging, Belangen van huurders op complexniveau worden besproken met de verschillende bewonerscommissies. Het betreft hier meer operationele zaken zoals uitvoering van plannen voor renovatie, sloop en/of nieuwbouw van een complex. Tot slot staat de corporatie naar de mening van diverse stakeholders open voor inbreng van individuele huurders.

Naast de huurders wordt de gemeente Zaanstad door ZVH gekenmerkt als belangrijke partner bij de uitvoering van haar ambities en de opgaven. Met hen wordt regelmatig ambtelijk en bestuurlijk overleg gevoerd. Ook heeft de corporatie contact met zorg- en welzijnsinstellingen die actief zijn binnen haar werkgebied. Met hen wordt vooral gesproken over onderhavige projecten en gewenste nieuwbouw. Met de politie wordt daarnaast overleg gevoerd over specifieke zaken waarbij huurders van ZVH betrokken zijn. Verder heeft ZVH contact met collega corporaties binnen het samenwerkingsverband Zaanstreek-Waterland. Daarbinnen stemmen de corporaties hun dienstverlening af. Ook vindt vanuit deze federatie een belangrijk deel van de afstemming plaats met de gemeente Zaanstad. Zo gelden er gezamenlijke prestatieafspraken met betrekking tot nieuwbouw en verhuringen (volume) in de gemeente Zaanstad. Tot slot heeft ZVH daar waar nuttig en/of nodig contact met andere stakeholders binnen haar werkgebied (lokaal) en/of op regionaal en landelijk niveau (zoals provinciale en nationale overheid, CFV, WSW en belangenverenigingen als Aedes).

De commissie heeft met vertegenwoordigers van de door de corporatie als belangrijkste stakeholders genoemde partijen gesproken. Met de collega corporaties heeft echter geen gesprek plaatsgevonden. In bijlage 1 treft u een overzicht van gesprekspartners aan.

---

<sup>15</sup> De Bewonersraad voluit 'Belangenvereniging voor bewoners van ZVH-woningen' is een overkoepelende bewonersorganisatie (centrale huurdersorganisatie).

## 4.2 Beoordeling prestaties door stakeholders

In de gesprekken met de stakeholders heeft de commissie gevraagd hoe de stakeholders de prestaties van ZVH en de mate van invloed en overleg beoordelen. Opvallend is dat de verschillende (interne en externe) stakeholders die de commissie heeft gesproken<sup>16</sup> eensgezind zijn in hun kijk op- en mening over de corporatie. Daarbij geven allen direct aan, dat zij hierbij echter een groot onderscheid zien tussen de periode voor 2008 en vanaf 2008. Voor 2008 was de corporatie bijzonder ambitieus en streefde naar innovatie en schaalvergroting. Hierbij leek alles mogelijk. Voor veel stakeholders was echter onduidelijk wat de corporatie nu concreet deed en waren resultaten niet altijd zichtbaar. Daarnaast hebben een aantal stakeholders zich zorgen gemaakt over het feit dat de corporatie haar werkgebied wilde uitbreiden. Positief zijn stakeholders waar het aankomt op de inzet van de corporatie op bouwproductie in deze periode.

In 2008 heeft ZVH haar stakeholders op de hoogte gebracht van haar financiële problemen en haar inzet op een nieuwe strategie. In eerste instantie leidde dat tot teleurstelling bij de stakeholders. Dat wat beloofd was, werd niet gedaan. Toch hebben alle stakeholders begrip voor de gemaakte keuze(s) en zien ook zij de noodzaak van de koerswijziging. Onder de stakeholders heerst bovendien alom hoge waardering voor de manier waarop contact is onderhouden en informatie is verstrekt door ZVH. Verder zijn stakeholders blij met de duidelijkheid en de focus van de nieuwe strategie. Natuurlijk is het jammer dat de corporatie vanuit financiële afwegingen niet alles meer oppakt en daarom niet altijd positief reageert op het door een belanghebbende gevraagde. Aan de andere kant hebben de verschillende stakeholders grote waardering voor de duidelijke en solide werkwijze. Het geeft hen het vertrouwen dat zij (ook) in de toekomst te maken zullen hebben met een betrouwbare partner.

Naast de veranderde strategie zien stakeholders een grote verandering in de houding van de corporatie. Waar deze in 2007 weliswaar open, maar veelal onduidelijk en weinig beïnvloedbaar, is deze inmiddels te typeren als open en transparant. Kenmerkend voor alle vormen van overleg met hen is volgens de stakeholders de open en constructieve houding van de corporatie. Er wordt goed geluisterd naar en gereageerd op ideeën. Dit geldt zowel op beleidsmatig gebied, als op zaken met betrekking tot de uitvoering van projecten en processen. De corporatie staat open voor commentaar en verbeterpunten van haar stakeholders. Daarbij is de corporatie zich bewust van het feit dat samenwerking met andere partijen nodig is om in de lokale behoefte naar wonen, zorg en welzijn, te kunnen voorzien. Elkaar vinden gaat in de visie van ZVH verder dan een toevallige samenwerking of een incidenteel overleg. Een groot aantal samenwerkingsverbanden, convenanten en prestatieafspraken is hiervan het resultaat.

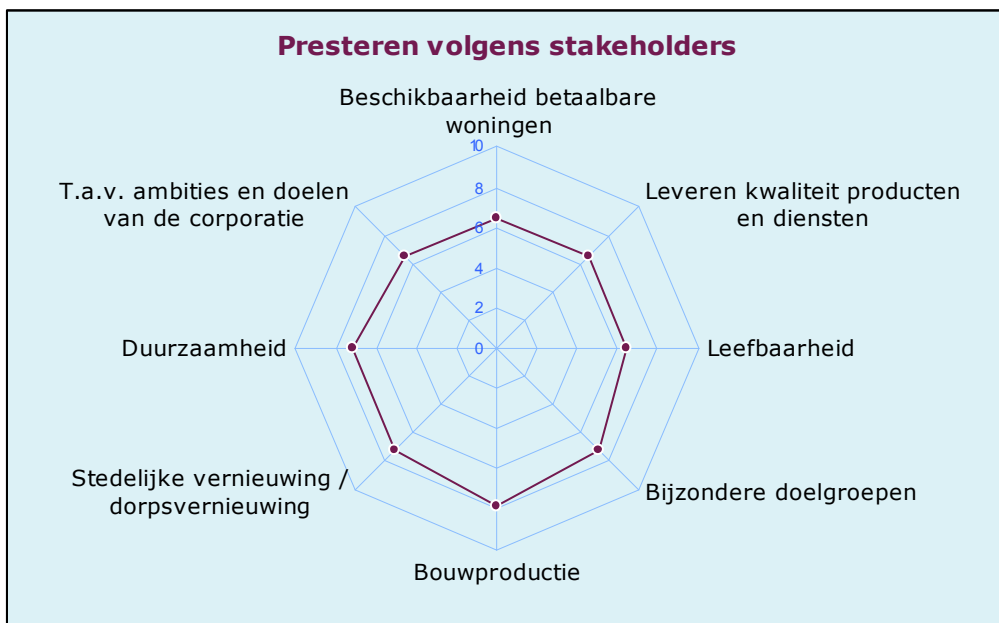
Naar mening van stakeholders zou ZVH zich inmiddels weer meer mogen richten op de toekomst. Zij zien groot belang in gezamenlijk visie ontwikkeling. Voornamelijk op het terrein van wonen en zorg wordt de aanwezigheid van ZVH gemist. Maar ook op het gebied van wijkaanpak is de betrokkenheid van de corporatie gewenst.

---

<sup>16</sup> De directeur-bestuurder, de Raad van Commissarissen, het management team, medewerkers, de bewonersraad, bewonerscommissies, gemeente Zaanstad (wethouders en ambtenaren), politie en een zorginstelling. Zie voor een totaal overzicht bijlage 1.

Zoals uit het voorgaande duidelijk wordt zijn de verschillende stakeholders momenteel tevreden met de prestaties van ZVH. Wanneer de commissie de stakeholders vroeg hun oordeel in een kwalificatie uit te drukken, was het oordeel dan ook overwegend 'ruim voldoende' tot 'goed'. Het oordeel van stakeholders over de periode voor 2008 is een stuk minder positief. Het oordeel over de gehele periode komt daarmee altijd lager uit dan het huidige oordeel.

### 4.3 Beoordeling visitatiecommissie: presteren volgens stakeholders



Presteren volgens stakeholders	
Prestatievelden	Cijfer
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6,4
Leveren kwaliteit producten en diensten	6,4
Leefbaarheid	6,4
Bijzondere doelgroepen	7,1
Bouwproductie	7,8
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7,1
Duurzaamheid	7,1
T.a.v. ambities en doelen van de corporatie	6,4
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7</b>

### 4.4 Conclusies en motivatie

De commissie constateert dat ZVH gemiddeld genomen ruim voldoende presteert naar mening van haar stakeholders. De beoordeling van de stakeholders op de verschillende onderdelen loopt gedurende de onderzoeksperiode echter sterk uiteen. Duidelijk is dat de prestaties van de corporatie in de periode tot 2008 beduidend lager worden beoordeeld, dan deze in de periode vanaf 2008.

Dit komt tot uitdrukking in de scores op de verschillende prestatievelden en onderdelen waaruit de totale score per prestatieveld is opgebouwd (I, II, III en IV<sup>17</sup>). Deze vallen over het algemeen iets lager uit, dan de beoordeling die de stakeholders de corporatie op dit moment geven. Waar het aankomt op 'bouwproductie' zijn de belanghebbers gedurende de gehele onderzoeksperiode positief over de prestaties van ZVH. Dit prestatieveld scoort dan ook het beste met een 7,8. Hieronder worden in het kort de beoordelingen per prestatieveld weergegeven.

### **Beschikbaarheid betaalbare woningen**

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,4.

Waar het aankomt op de beschikbaarheid van betaalbare woningen maken verschillende stakeholders zich zorgen. Zij constateren dat de doorstroming op de woningmarkt stopt en er te weinig aanbod is voor starters. Ook de energetische kwaliteit van de voorraad kan mogelijk in de toekomst tot problemen leiden in de betaalbaarheid. In het begin van de onderzoeksperiode heeft ZVH veel ingezet op nieuwbouw van dure huur- en koopwoningen. Hoewel dit in lijn was met de vraag vanuit de gemeente (woonvisie 2008-2010) zorgde deze insteek niet direct tot een grotere beschikbaarheid van betaalbare woningen. Inmiddels heeft ZVH hier meer oog voor en stelt zij meer financiële middelen ter beschikking van dit doel. Naar mening van stakeholders kan zij zich hier echter nog meer voor inzetten. Wel zien stakeholders dat ZVH zich heeft ingezet om scheefwonen<sup>18</sup> tegen te gaan.

### **Leveren van gewenste kwaliteit van producten en diensten**

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,4.

Waar ZVH in eerste instantie minder oog had voor haar bestaande bezit, heeft zij daar gedurende de onderzoeksperiode meer aandacht voor gekregen. Zo heeft ZVH zich in 2008 ten doel gesteld dat haar bezit minimaal voldoet aan de door haar zelf benoemde 'basiskwaliteit'. Hieraan voldoen zij echter nog niet. Wel heeft de corporatie in 2010 de technische staat van haar bezit in kaart gebracht. Momenteel wordt onder meer aan de hand van deze resultaten een doorvertaling gemaakt binnen het strategisch voorraad beleid. In de toekomst krijgt de bewonersraad de kans advies uit te brengen op het onderhoudsplan en het meerjarenonderhoudsplan. Ook op het gebied van dienstverlening zien ook stakeholders een omslag in het beleid van de corporatie. Voorheen was er een groot aanbod. Daarin is met de komst van de nieuwe strategie flink gesneden. Desondanks heeft ZVH naar mening van haar stakeholders nu meer en beter contact met huurders. Ook geven bewonerscommissies en bewonersraad aan dat de klachtenafhandeling sterk verbeterd is. Stakeholders zijn positief over de nieuwe lijn van de corporatie waar het kwaliteit van product en dienstverlening betreft. Het is nu echter wel zaak deze koers vast te houden en waar te maken.

---

<sup>17</sup> Zie voor nadere toelichting hierop de leeswijzer (paragraaf 1.4). Daarnaast wordt onder het kopje kennis en inzicht, planning en monitoring van prestatie verderop in deze paragraaf (4.4) meer toelichting gegeven.

<sup>18</sup> Er is sprake van scheefwonen wanneer niet de juiste doelgroep in een (huur)woning woont



### **Leefbaarheid**

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,4.

Waar het aankomt op leefbaarheid mag ZVH zich naar mening van de stakeholders actiever opstellen. Hoewel de corporatie goed reageert op vragen van huurders of andere stakeholders neemt zij zelf geen initiatief op dit gebied. Gegeven de situatie en financiële mogelijkheden begrijpen stakeholders deze houding. Naar de toekomst toe zouden zij echter graag een actievere houding van de corporatie zien. Ook zou de corporatie naar mening van de gemeente meer mogen investeren in de woonomgeving.

### **Bijzondere doelgroepen**

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,1.

De inzet van ZVH waar het dit onderwerp betreft waarderen de stakeholders zeer. Zij stellen dat de corporatie een behoorlijk aantal nieuwbouw complexen voor bijzondere doelgroepen heeft gerealiseerd. Ook is de afgelopen jaren fors ingezet op woningverbetering en daarmee het toegankelijk maken van woningen voor senioren. Stakeholders zien dit en waarderen het ook zeer. Een gezamenlijke visie van alle partijen op de opgave rond wonen en zorg ontbreekt echter. Graag zouden stakeholders (vooral zorg- en welzijnsinstellingen en gemeente Zaanstad) gezamenlijk met de corporatie op meer strategisch niveau het gesprek aangaan. Dit voornamelijk om nog meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen die zich voordoen richting 2020. Op die manier kunnen gevolgen voor beleid sneller inzichtelijk worden gemaakt en kan gezamenlijk worden gezocht naar de beste oplossing, benodigde partijen en hun rolinvulling.

### **Bouwproductie**

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,8.

De diverse stakeholders zijn van mening dat ZVH goed gepresteerd heeft op het onderdeel bouwproductie. De afgelopen periode heeft de corporatie, ondanks haar slechte financiële situatie een behoorlijk aantal bouwprojecten gerealiseerd. Stakeholders hebben waardering voor deze inzet. Ook hebben zij begrip voor de gemaakte keuzes in de realisatie van de projectportefeuille. Alle projecten die de corporatie naar afspraak met de gemeenten vanaf 2008 zou realiseren, heeft zij ook daadwerkelijk gerealiseerd. Naar de toekomst toe zullen ZVH en de gemeente dit jaar nieuwe prestatieafspraken maken.

### **Stedelijke vernieuwing/dorpsvernieuwing**

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,1.

Waar het aankomt op het onderdeel stedelijke vernieuwing presteert ZVH ruim voldoende. De voorgaande periode heeft de corporatie naar mening van haar stakeholders goed bijgedragen aan de opgaven op het gebied van herstructurering. Zo heeft de corporatie verschillende projecten gerealiseerd in Zaanstad-Zuidoost. Hiermee heeft zij, in tegenstelling tot andere corporaties, volledig voldaan aan de afspraken met de gemeente. Dit wordt door de verschillende stakeholders gezien en positief gewaardeerd. Ook in de nabije toekomst staan een aantal herstructureringsprojecten op de planning. Zo worden momenteel plannen gemaakt voor de kleurenbuurt en de havenbuurt. Hoewel de gemeente betreurt dat de corporatie enkel wil meedenken in buurten waar zij (veel) bezit heeft, begrijpt zij deze keuze en de toelichting van ZVH daarop wel.

### ***Stimuleren van duurzaamheid***

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 7,1.

Naar mening van stakeholders heeft ZVH zich gedurende de onderzoeksperiode ruim voldoende ingezet op het onderdeel duurzaamheid. Vooral in haar nieuwbouwprojecten heeft de corporatie hier veel rekening mee gehouden. Zo heeft zij in verschillende projecten innovatieve oplossingen aangewend om de energiezuinigheid te verhogen. Daarnaast is ZVH gestart met het aanbrengen van energielabels en houdt de corporatie in haar onderhoudswerkzaamheden rekening met duurzame maatregelen. Wel verwachten verschillende stakeholders dat grotere inzet op dit thema van belang zal zijn in de toekomst.

### ***Ten aanzien van doelen van de corporatie***

De commissie vat het oordeel van stakeholders op dit onderdeel samen met een 6,4.

Ook de beoordeling op dit onderdeel wordt beïnvloed door het grote verschil tussen de periode tot 2008 en vanaf 2008. Tot 2008 had ZVH hoge ambities en een strategie gericht op schaalvergroting en innovatie. Deze invulling baarde verschillende stakeholders zorgen. Bovendien was veel van hen onduidelijk wat zij van de corporatie konden verwachten en in hoeverre beloftes werden waargemaakt. Stakeholders zijn blij met de nieuwe koers van ZVH en de bijbehorende afbakening van haar werkgebied. Ook hebben stakeholders begrip voor het feit dat ZVH zich de afgelopen jaren voornamelijk heeft geconcentreerd op de uitvoering van haar herstelplan. De noodzaak daarvan en de daarin gestelde doelen zijn voor allen helder. De transparantie van ZVH op dit gebied wordt door stakeholders zeer hoog gewaardeerd. Nu het herstelplan zo goed als voltooid is, mag de corporatie van haar stakeholders weer meer naar de toekomst kijken. Het is naar hun mening daarbij van belang dit gezamenlijk te doen en daarmee te komen tot een gezamenlijke visie met bijbehorende concrete doelen.

### ***Kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties***

Op ieder onderdeel wordt naast de feitelijke prestatie (I) ook gekeken naar de mate waarin de corporatie haar relevante stakeholders en hun wensen en verwachtingen kent (II: kennis en inzicht), duidelijk maakt, aan welke wensen en verwachtingen van de stakeholders zij kan voldoen, en deze keuze op transparante wijze verwerkt in haar eigen beleid (III: planning). Bovendien wordt gekeken naar de mate waarin de corporatie de oordelen van de stakeholders betreft bij het formuleren van nieuw beleid (IV: monitoring). De beoordeling van de commissie hierop is terug te vinden in de scoretabel 'presteren volgens stakeholders' in hoofdstuk 7.

De commissie waardeert de afzonderlijke onderdelen als volgt:

- Kennis en inzicht: 8,0;
- Planning: 7,0;
- Monitoring: 7,0.

Hierbij dient vermeld te worden dat deze scores een gemiddelde weergeven van de beoordeling door stakeholders gedurende de onderzoeksperiode. Deze beoordeling van stakeholders loopt gedurende de onderzoeksperiode sterk uiteen. Zo wordt de periode tot 2008 beduidend lager beoordeeld dan de periode na 2008. Richting toekomst zijn alle stakeholders positief waar het de PDCA-cyclus betreft.

Ten aanzien van *kennis en inzicht* (standaard II) constateert de commissie dat ZVH al haar relevante stakeholders op de verschillende prestatievelden kent. Daarbij is zij volgens de stakeholders over het algemeen goed op de hoogte van hun wensen en verwachtingen. Ook onderhoudt ZVH intensieve contacten met haar stakeholders. Het voorgaande geldt volgens de stakeholders voor de gehele onderzoeksperiode, echter voor 2008 betrof het niet alle belanghebbers. Op alle onderdelen scoort ZVH naar mening van de commissie gemiddeld genomen dan ook goed (8,0).

Waar het gaat om het verwachtingen management ofwel de *planning* (standaard III) en de *monitoring* (standaard IV) komt de commissie tot het generale oordeel van 7,0. Volgens de verschillende stakeholders is de corporatie gedurende de onderzoeksperiode steeds beter te benaderen en staat zij in toenemende mate open voor hun mening en inbreng. Uit de gesprekken met stakeholders wordt verder duidelijk dat ZVH sinds 2008 weer transparant is in wat de stakeholders van haar kunnen verwachten en wat niet. Zij geeft in ruime mate inzicht in de kaders die ze stelt (bijvoorbeeld binnen het herstelplan) en de afwegingen die gemaakt worden. Sinds 2008 herkent de commissie bovendien in toenemende mate een interactief proces tussen de corporatie en haar stakeholders waar het aankomt op het formuleren en monitoren van beleid. Zo heeft de corporatie in 2008 in overleg met haar stakeholders een nieuw ondernemingsplan opgesteld en wordt in overleg met de gemeente bepaald welke projecten prioriteit krijgen binnen het herstelplan. Tot slot is de commissie onder de indruk van de veelheid en kwaliteit van prestatieafspraken en convenanten met stakeholders. De relatie valt of staat met het al dan niet realiseren van de afspraken.



## 5 Presteren naar vermogen en efficiency

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van ZVH, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van investeringen, rendement en efficiency.

### 5.1 Kerngegevens

In deze paragraaf zijn relevante gegevens over de financiële positie van de corporatie opgenomen. De gegevens zijn ontleend aan Corporatie in Perspectief 2010 (CiP) van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (over verslagjaar 2009) en de ingediende informatie middels Corpodata. In bijlage 5 vindt u een toelichting op de gebruikte termen in de tabel.

Kerngegevens	ZVH	Referentie-corporatie	Landelijk gemiddelde
Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde (per VHE x € 1)	43.967	41.270	37.888
WOZ-waarde (per woongelegenheden x € 1)			
- huurwoningen	143.647	168.394	151.586
- eenheden verzorging	74.300	67.219	53.571
- overige	69.077	48.683	52.749
Volkshuisvestelijk vermogen (per VHE x € 1)	2.421	16.049	13.400
Prognose Volkshuisvestelijk vermogen 2014 (per VHE x € 1)	13.406	18.254	16.132
Nominale waarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	46.876	31.874	30.955
Rentabiliteitswaarde langlopende leningen (per VHE x € 1)	40.958	28.013	27.284
Rentelasten (per VHE x € 1)	2.037	1.437	1.416
Netto kasstroom (per VHE x € 1)			
- huuropbrengst	5.081	5.125	4.894
- netto kasstroom na rente	2.381	2.235	2.042
Rentedekkingsgraad in %	1,5	1,5	1,5
Schuldverdien ratio in %	46,4	40,4	45,3
Netto bedrijfslasten (per VHE x € 1)	1.558	1.317	1.396
Aantal VHE per fte	100	93	98
Toename netto bedrijfslasten (2006-2009) in %	-1,9	21,6	19,5
Onderhoudskosten (Per gewogen VHE 2008 x € 1000)			
- Klachtenonderhoud	417	323	325
- Mutatieonderhoud	302	188	205
- Planmatig onderhoud	417	1.052	915
Woningverbetering (per verbeterde woning x € 1.000)	14.952	11.948	15.948
<b>Continuïteitsoordeel</b>	<b>A1</b>	<b>85 % identiek oordeel</b>	<b>81% identiek oordeel</b>
<b>Solvabiliteitsoordeel</b>	<b>Onvoldoende</b>	<b>97,5% Voldoende</b>	<b>98,6 % Voldoende</b>

Bron: Corporatie in Perspectief, CFV, Naarden, 2010 (gebaseerd op jaarrekening 2009)

Zoals zichtbaar in bovenstaande tabel vergelijkt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) ZVH niet alleen met het gemiddelde van alle toegelaten instellingen (landelijk gemiddelde), maar ook met een referentiegroep.

In hoofdstuk 1 werd al aangegeven dat het CFV de corporatie indeelt bij referentiegroep 5, dat wil zeggen 'gemiddeld profiel'. In totaal omvat deze referentiegroep 122 corporaties van de 418 corporaties in Nederland.

Op basis van de prognosegegevens 2010-2014 komt het CFV tot de conclusie dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van ZVH in financieel opzicht past bij de vermogenspositie van de corporatie (continuïteitsoordeel A1). Als gevolg van het lage volkshuisvestelijk vermogen luidt het solvabiliteitsoordeel van het CFV echter 'onvoldoende'. ZVH werkt met de uitvoering van het herstelplan toe naar een positief oordeel. Naar verwachting wordt dit in 2013 (over verslagjaar 2012) gerealiseerd.

Voorts kan uit de voorgaande tabel worden opgemaakt dat over het kalenderjaar 2009 de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde boven het landelijk gemiddelde en dat van de referentiecorporaties ligt. Daarbij ligt het volkshuisvestelijk vermogen echter ver onder dat van de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Dit is grotendeels veroorzaakt door grote afboekingen in 2008. Daarnaast is het volkshuisvestelijk vermogen in 2007/2008 lager uitgevallen doordat de bedrijfswaarde lager uitviel. Conform het herstelplan treft ZVH maatregelen om haar vermogenspositie te verbeteren en weer te voldoen aan de eisen van het CFV. De prognose van het volkshuisvestelijke vermogen laat een stuk positiever beeld zien.

Door de grote investeringen in dure ontwikkelprojecten met hoge onrendabele toppen in de jaren tot 2008 is de leningportefeuille sterk opgelopen. De nominale waarde van de langlopende leningen (oftewel de schuld) per verhuureenheid is derhalve fors hoger dan bij de referentiecorporatie en het landelijke gemiddelde. Inmiddels is de projectenportefeuille sterk teruggebracht en maakt ZVH een begin met het verlagen van de leningen per VHE. Doordat de rentelasten direct verband houden met de waarde van de leningen, is het niet vreemd dat door de hogere leningenportefeuille ook de rentelasten per verhuureenheid hoger zijn dan bij de referentiecorporatie en het landelijk gemiddelde. Ditzelfde geldt voor de rentabiliteitswaarde van langlopende leningen. Door actief treasury beleid heeft ZVH deze echter wel iets weten te verbeteren.

Ook de netto bedrijfslasten per VHE van ZVH liggen boven het gemiddelde. Tegelijk valt in de kerngegevens op dat - anders dan de landelijke trend van forse stijgingen van de netto bedrijfslasten - de netto bedrijfslasten bij ZVH zijn gedaald tussen 2006 en 2009. Dit is de verdienste van het realiseren van het herstelplan.

Tot slot worden afwijkende onderhoudsuitgaven zichtbaar in de tabel. Deze worden veroorzaakt door het feit dat ZVH haar onderhoud tot medio 2009 tegen financieel ongunstige condities had uitbesteed aan een derde partij (50 procent dochter). Daardoor had de corporatie zelf geen (aan)sturing op deze activiteiten en was geen sprake van een gezonde concurrentieverhouding met andere leveranciers. Dit resulteert in relatief hoge kosten voor klachten- en mutatieonderhoud. In 2009 is de corporatie het onderhoud weer zelf gaan coördineren. Het kostte echter veel tijd om dit intern goed te organiseren en op te pakken. Hierdoor zijn veel onderhoudswerkzaamheden vertraagd en is in 2009 relatief weinig geld uitgegeven aan planmatig onderhoud. Daarnaast is, om de operationele kasstroom en bedrijfswaarde te stabiliseren en te verbeteren, het onderhoud genormeerd en gemaximeerd. Het onderhoud is aan een krap budget gekoppeld, welke lager ligt dan referentiecorporatie en gemiddeld.

Om te voorkomen dat onderhoudsachterstanden te veel oplopen en na het uitvoeren van een onderzoek, is in de begroting van 2011 extra ruimte vrij gemaakt. Daarnaast worden aanbestedingsresultaten, als gevolg van de op dit moment voor opdrachtgevers zeer gunstige aannemersmarkt, ingezet worden om extra onderhoudswerkzaamheden uit te voeren. In 2009 zijn bovendien enkele grote omvangrijke renovaties uitgevoerd, waardoor de besteding aan woningverbetering beduidend hoger is dan die bij referentie corporaties respectievelijk het landelijk gemiddelde.

Uit de gesprekken en documentatie blijkt dat ZVH bekend is met de kengetallen van het Centraal Fonds en deze benut in de aansturing van haar financiële situatie.

## 5.2 Beschrijving vermogensontwikkeling

Op basis van de prognose gegevens over verslagjaar 2009 komt het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) tot een positief oordeel ten aanzien van het vermogen van ZVH (continuïteitsoordeel A1). Dat betekent dat de voorgenomen activiteiten van de corporatie in de periode 2010 tot en met 2014 passend zijn bij haar financiële mogelijkheden. Zij zet haar middelen, binnen de door de corporatie geformuleerde randvoorwaarden, optimaal in. Ook voorgaande jaren beoordeelde het CFV de continuïteit van ZVH als voldoende (continuïteitsoordeel A). Waar het de solvabiliteit van de corporatie betreft komt het CFV tot een minder positief oordeel. Deze is naar haar oordeel vanaf 2007 tot op heden onvoldoende. Het omvangrijke investeringsprogramma en de relatief beperkte mogelijkheden om dat te financieren alsmede de aanslag op het eigen vermogen in 2007 leiden tot de conclusie dat ZVH naar oordeel van het CFV op termijn niet aan haar verplichtingen kan voldoen. Op basis van aanvullende informatie en het herstelplan komt het CFV echter eveneens tot de conclusie dat ZVH naar verwachting in de nabije toekomst weer aan de vermogenseisen voldoet.

Uit de gegevens van *Corporatie in Perspectief* (2010) blijkt verder dat de bedrijfswaarde van ZVH gedurende de periode van 2007 tot en met 2010 boven het landelijk gemiddelde ligt. Het volkshuisvestelijk vermogen per verhuureenheid (VHE) ligt met 2.421 euro daarentegen ruim onder dat van haar referentie corporaties (16.049 per VHE) en het landelijk gemiddelde (13.400 per VHE). Ook het volkshuisvestelijk vermogen als percentage van het balanstotaal ligt van 2007 tot en met 2010 ver onder dat van deze beide groepen. Waar dit in 2007 bovendien ook nog een dalende lijn liet zien, is vanaf 2008 weer een stijgende lijn ingezet naar 4,6 procent in 2009.

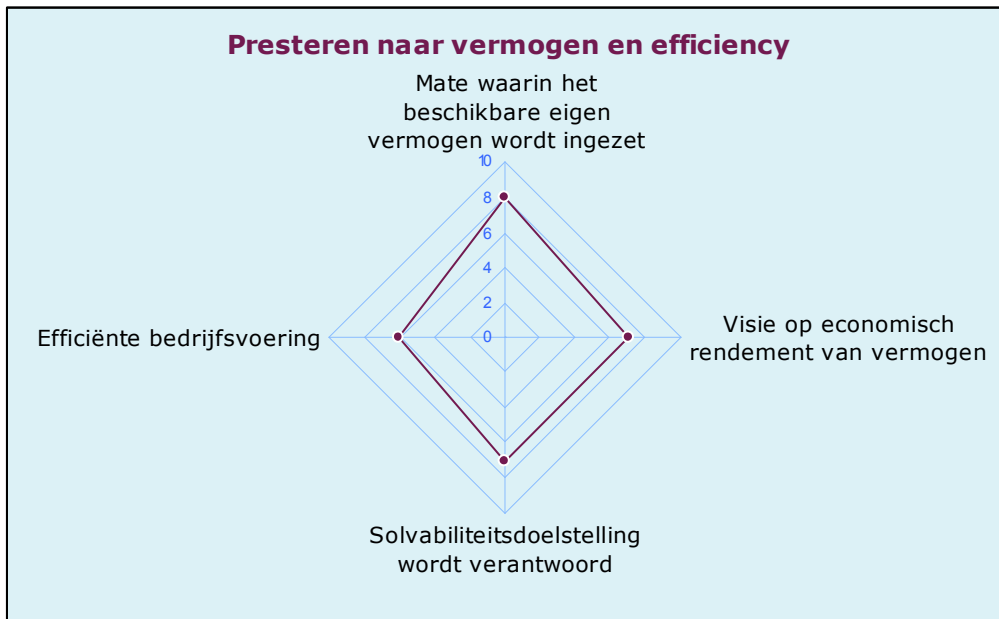
Hoewel de financiële continuïteit in de toekomst voldoende is, zijn de financiële mogelijkheden nog steeds niet onbeperkt en vragen deze om een gedegen afstemming. Bij het aangaan van projecten kijkt de corporatie sinds 2008 dan ook goed naar het rendement ervan. Daarnaast vormen de kasstromen een punt van aandacht voor ZVH om ook in de toekomst voldoende ruimte te houden voor investeringen. De financiële ontwikkelingen, mogelijkheden en risico's houdt ZVH nauwgezet in de gaten. Daartoe heeft de corporatie uitgangspunten vastgelegd in haar financiële beleidsplan (2010) en treasurystatuut.

### 5.3 Efficiency

De netto bedrijfslasten van ZVH laten een golfbeweging zien. Waar deze in 2007 nog 1.536 euro per VHE bedroegen, namen deze in 2008 toe tot 1.777 euro per VHE. In 2009 dalen ze echter weer tot 1.687 euro per VHE. Duidelijk is echter dat de netto bedrijfslasten gedurende de gehele onderzoeksperiode structureel (ruim) boven het landelijk gemiddelde liggen. Wel nemen de bedrijfslasten over de periode 2006-2009 af met -1,9 procent, terwijl deze landelijk gemiddeld een toename kennen van 19,5 procent. Het verschil tussen de bedrijfslasten van ZVH en het landelijk gemiddelde neemt derhalve af. Netto bedrijfslasten bestaan enerzijds uit de zogenaamde overige bedrijfslasten (belastingen, verzekeringen, eigen huisvesting, drukwerk, automatisering en dergelijke) en anderzijds uit de personeelskosten. Ook deze laatste lagen de afgelopen vier jaar, met uitzondering van 2008, boven het landelijk gemiddelde. Verder wordt duidelijk dat het aantal verhuureenheden per full time employé (VHE per fte) in de voorgaande jaren bij ZVH iets hoger ligt dan bij referentie corporaties, respectievelijk het landelijk gemiddelde. In haar herstelplan heeft ZVH zich tot doel gesteld per 2010 maximaal 10 fte aan medewerkers in dienst te hebben per 1000 VHE. Gezien het bezit van ongeveer 6.000 VHE's in 2010, komt dit neer op ongeveer 60 fte. Richting 2014 streeft de corporatie naar een nog verdere daling tot 9,5 fte per 1.000 VHE.



## 5.4 Beoordeling visitatiecommissie: presteren naar vermogen en efficiency



Presteren naar vermogen en efficiency		
Prestatievelden	Cijfer	Weging
Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet	8,0	70%
Visie op economisch rendement van vermogen	7,0	10%
Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord	7,0	10%
Efficiënte bedrijfsvoering	6,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>8</b>	

## 5.5 Conclusies en motivatie

De commissie is van mening dat ZVH goed gepresteerd heeft waar het aankomt op de inzet van haar vermogen en efficiency. De corporatie heeft in financieel opzicht een aantal zeer moeilijke jaren doorgemaakt. ZVH heeft de afgelopen jaren dan ook veel aandacht besteed aan haar financiële situatie. Vanaf eind 2007 werd geleidelijk duidelijk dat sprake was van een te grote en ambitieuze (vastgoed) projectenportefeuille. De ernst van de situatie werd echter pas echt inzichtelijk in de loop van 2008. Een financieel herstelplan was nodig om financiële continuïteit van de organisatie(activiteiten) en de onderhanden projectenportefeuille te realiseren. De uitvoering van dit plan is in 2008 van start gegaan en is momenteel in de laatste fase. De commissie concludeert dat de corporatie inmiddels goed inzicht heeft in haar financiële (on)mogelijkheden en de ontwikkelingen scherp monitort.

Per onderdeel is de commissie tot de volgende beoordeling gekomen.

### **Mate waarin het beschikbare eigen vermogen wordt ingezet**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De commissie constateert dat ZVH haar financiële middelen volledig inzet ter vervulling van haar volkshuisvestelijke en maatschappelijke taken. Voor 2008 werd het vermogen dermate ruim ingezet, dat de continuïteit van de corporatie in gevaar kwam. Achteraf bleek dat de corporatie niet 'in control' was. Naar aanleiding daarvan heeft ZVH maatregelen getroffen en is een herstelplan opgesteld. Hierbij heeft de corporatie goed verband gelegd tussen haar financiële mogelijkheden en (nieuwe) strategische keuzes. Dit leidde tot een afslanking van activiteiten over de gehele linie (dienstverlening, projectontwikkeling, onderhoud bestaand bezit). Desondanks constateert de commissie dat zowel voor 2008 als erna het vermogen maximaal is ingezet. Inmiddels heeft ZVH goed zicht op haar financiële positie en naar mening van de commissie met het herstelplan ook een goede onderbouwing van de inzet van haar bestemd eigen vermogen. Daarnaast beschikt zij over een aantal kerngegevens waarmee de mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet en de financiële continuïteit is te beoordelen. Het gaat daarbij om een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde en heeft zij verkooppotenties in kaart gebracht op scenario's. Verder is de leningenportefeuille inzichtelijk en heeft de corporatie inzicht in de potenties van extra financieringsruimte. Momenteel is er echter geen extra financieringsruimte. Ook heeft de commissie een uitstekende indruk van de manier waarop de corporatie haar risico's in beeld heeft. Met dit degelijke financiële beleid is de commissie er dan ook van overtuigd dat ZVH geen onvoorziene risico's loopt. Alle kerngegevens die de corporatie in beeld heeft, volgt zij nauwgezet en stuurt indien nodig bij.

### **Visie op economisch rendement van vermogen**

De visie op het economisch rendement beoordeelt de commissie met een 7,0.

In haar *financieel beleidsplan* (2010) stelt ZVH zich vooral te richten op mensen met een laag inkomen. Daarnaast geeft de corporatie aan 'zuinig om te willen gaan met beschikbare middelen' en derhalve te willen sturen op rendement. Als norm voor direct rendement op haar totale portefeuille hanteert de corporatie 4,3 procent. Gezien de herfinancieringsrente van ZVH en de gemiddelde rentecoupon is deze norm aan de veilige kant. Verder heeft ZVH duidelijke randvoorwaarden waaraan nieuwe investeringen rendementstechnisch dienen te voldoen. Hierbij maakt de corporatie een uitsplitsing in rendementseisen die zij stelt per soort vastgoed. Op basis van deze minimaal noodzakelijk geachte Internal Rate of Return (IRR)<sup>19</sup> vindt de financiële beoordeling van (potentiële) projecten plaats. De commissie concludeert dat de corporatie secuur omgaat met deze door hen zelf gestelde eisen. Bij ieder project wordt bekeken wat het verwachte rendement is en wordt deze informatie meegenomen in de afweging tot wel of niet investeren. In haar beoordeling neemt de commissie mee dat deze visie en monitoring op de uitvoering ervan niet de gehele onderzoeksperiode van kracht is geweest, maar geleidelijk is ontwikkeld.

---

<sup>19</sup> De Internal Rate of Return, IRR (interne opbrengstvoet of effectief rendement) is een getal, meestal uitgedrukt als percentage, dat het netto rendement van de investeringen in een project weergeeft. Het is de opbrengstvoet (ook disconteringsvoet genoemd) waarbij de contante waarde van alle uitgaven en opbrengsten nul is.

### ***Solvabiliteitsdoelstelling wordt verantwoord***

De solvabiliteitsdoelstelling wordt door de commissie beoordeeld met een 7,0.

In haar *meerjarenbegroting 2008-2012* stelt ZVH zichzelf een solvabiliteitseis van minimaal 15 procent. Zij sluit hiermee aan bij de criteria die het CFV stelt ten opzicht van de solvabiliteit. Gedurende de onderzoeksperiode is de solvabiliteit van ZVH echter onvoldoende. De corporatie is zich daarvan bewust, heeft de ontwikkelingen ervan in beeld en stuurt sinds 2008 bij. Naar verwachting voldoet de solvabiliteit in de nabije toekomst weer aan de eis.

### ***Efficiënte bedrijfsvoering***

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

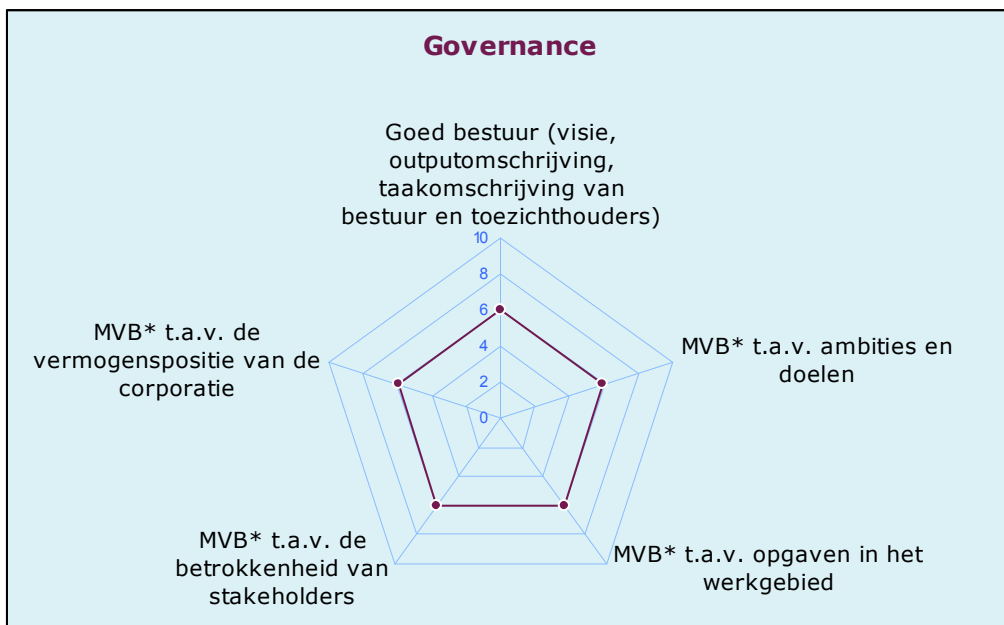
Uit de stukken en gesprekken constateert de commissie dat ZVH een behoorlijke omslag gemaakt heeft waar het dit onderdeel betreft. Voor 2008 lag de nadruk sterk op schaalvergroting. Dit resulteerde in een onoverzichtelijke organisatiestructuur met veel dochterondernemingen en hoge kosten. Vanaf 2008 gaat ZVH een nieuwe strategie voeren welke meer gericht is op een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Aan de hand daarvan zijn in 2009 en 2010 verschillende reorganisaties uitgevoerd. Het aantal nevenactiviteiten en dochterondernemingen is daarmee fors terug gebracht. Ook heeft de corporatie medio 2010 de eerste stappen ter bevordering van de interne bedrijfsprocessen. Het doel hiervan is het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende afdelingen en zo een betere afstemming binnen de keten. De commissie constateert dat de corporatie de afgelopen jaren een aantal belangrijke stappen ter verbetering heeft gezet. Ook richting 2014 blijft efficiency een belangrijk thema voor ZVH en zal de corporatie zich blijven inzetten tot verbetering ervan. De commissie is dan ook van mening dat ZVH op dit onderdeel voldoende gepresteerd heeft.



## 6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het sturen, het intern toezicht en de mate waarin beïnvloeding door en verantwoording aan interne en externe stakeholders plaatsvindt.

### 6.1 Beoordeling visitatiecommissie: governance



Governance	
Prestatievelden	Cijfer
Goed bestuur (visie, outputomschrijving, taakomschrijving van bestuur en toezichhouders)	6,0
MVB* t.a.v. ambities en doelen	6,0
MVB* t.a.v. opgaven in het werkgebied	6,0
MVB* t.a.v. de betrokkenheid van stakeholders	6,0
MVB* t.a.v. de vermogenspositie van de corporatie	6,0
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>

\* Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding

### 6.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Governance als 'voldoende'. De beoordeling bestaat zowel 'goed bestuur' als 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders'.

### **Goed bestuur**

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6 (voldoende).

ZVH kent een tweelagen bestuursmodel, bestaande uit een bestuur en een Raad van Toezicht (RvT). Het bestuur bestaat uit één lid en is belast met het besturen van de corporatie. Daartoe is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor het beleid, de strategie, de doelstellingen en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling van de corporatie. De RvT bestaat uit zeven leden en houdt toezicht op de strategie, het gevoerde beleid en de resultaten van ZVH. Twee leden van de RvT zijn voorgedragen door de bewonersraad. De AedesCode, de Governancecode en alle andere documenten die volgens de Governancecode gepubliceerd moeten worden zijn te vinden op de website. Het betreft onder andere een korte taakomschrijving, de samenstelling van de RvT, de zittingsduur, het rooster van aftreden, het reglement voor de RvT, en een profielschets. De inrichting van de bestuurlijke organisatie voldoet aan de Governancecode.

De commissie constateert dat volgens het beoordelingskader de corporatie in formele zin inmiddels grotendeels voldoet aan de eisen gesteld aan toezicht. Waar het dit onderdeel betreft rekent de commissie ZVH de verantwoordelijkheid over het verleden echter sterk aan. Met name waar het aankomt op *goed bestuur* is het essentieel dat stakeholders erop kunnen vertrouwen dat het toezicht goed functioneert en de financiële continuïteit wordt gewaarborgd. Dat was niet het geval.

De afgelopen jaren zijn er wijzigingen aangebracht in de samenstelling van de RvT. Van de zittende leden in 2011 hadden er twee ook zitting in de RvT in 2008. De wijzigingen in personele bezetting zijn met name in 2009 gerealiseerd. Ook is een toezichtskader<sup>20</sup> opgesteld, waarin de verschillende rollen worden onderscheiden en is de verhouding tussen de RvT en het bestuur verbeterd. Hiermee heeft ZVH een goede basis gelegd voor de toekomst en voldoet de corporatie formeel aan de eisen. Wel stelt de commissie vast dat op onderdelen nog verbeteringen aan te brengen zijn. Bij de problemen die tot en met 2008 speelden werd de RvT enerzijds onvoldoende geïnformeerd. Anderzijds nam deze zelfde raad haar verantwoordelijkheid onvoldoende. Hier zijn de leden van de huidige RvT zich van bewust, maar naar mening van de commissie handelen ze er nog onvoldoende naar. De commissie heeft in de gesprekken geconstateerd dat de RvT met name waar het gaat om het eigenstandig komen tot een eigen oordeel nog een verbeterslag dient te maken. Verder heeft de commissie geen helder toetsingskader aangetroffen. Ook zijn er geen speerpunten geformuleerd en ontbreekt een opleidingsplan. Tot slot wordt het eigen functioneren van de RvT en het functioneren van het bestuur wel geëvalueerd, maar zonder externe begeleiding.

Al met al beoordeelt de commissie de prestaties van ZVH op het onderdeel *goed bestuur* met een 6,0.

### **Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding**

De commissie waardeert het onderdeel maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding op alle onderdelen (ambities en doelen, opgave, betrokkenheid stakeholders en haar vermogenspositie) met een 6,0.

---

<sup>20</sup> In een toezichtskader is vastgelegd waarop toezicht dient te worden gehouden en op welke manier (in de statuten of een reglement is daarnaast vastgelegd wat de bevoegdheden en taken zijn van elke orgaan).

Gekeken naar de situatie in 2007 was de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding over het algemeen beneden de maat. Zo onderhield ZVH slecht contact met haar bewonersraad en was de corporatie voor hen onvoldoende transparant. Het bestuur reageerde inefficiënt en niet serieus op de signalen van de externe toezichthouder over de financiële verslechtering. Sinds 2008 heeft de corporatie zich echter sterk verbeterd. De corporatie is transparanter, betrouwbaarder en staat open voor commentaar van stakeholders. In toenemende mate is dan ook sprake van verantwoording naar en beleidsbeïnvloeding van stakeholders. Evenals bij *goed bestuur* weegt de commissie in haar oordeel over *maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding* de situatie voor 2007 zwaar mee.

De maatschappelijke verantwoording van ZVH vindt vooral plaats op grond van externe richtlijnen en regelgeving en beantwoordt daaraan (jaarverslagen, jaarrekeningen, interne gedragsregels). Alle relevante publicaties zijn conform de Governancecode te vinden op de website.

Waar het specifiek aankomt op de verantwoording en beleidsbeïnvloeding op het gebied van ambities en doelen heeft ZVH een start gemaakt met het informeren van haar stakeholders over haar (on)mogelijkheden. Ook zijn medewerkers en externe stakeholders in 2008 nauw betrokken bij het opstellen van de nieuwe strategie. Deze is leidend geweest voor de invulling van het herstelplan. Vanaf nu zal ZVH weer naar de toekomst moeten gaan kijken en gezamenlijk met anderen een visie moeten ontwikkelen.

De opgaven voor het werkgebied worden gezamenlijk met verschillende partijen vastgesteld. ZVH neemt daarvoor deel aan bijeenkomsten en gezamenlijke onderzoeken. De hieruit voortvloeiende opgaven worden vertaald in afspraken. Deze vormen het uitgangspunt voor het beleid van ZVH. In dat opzicht is sprake van beleidsbeïnvloeding door stakeholders. Daarnaast worden afspraken met stakeholders (zoals prestatieafspraken met de gemeenten) door de afzonderlijke partijen nauwkeurig gemonitord en wordt de voortgang jaarlijks geëvalueerd. Op die manier wordt goed duidelijk in hoeverre de gerealiseerde prestaties overeen komen met de gestelde opgave. Voor de corporatie en de bij de afspraken betrokken partijen is daarmee helder in hoeverre wordt voldaan aan de gestelde opgave. Momenteel worden met de gemeente Zaanstad nieuwe prestatieafspraken opgesteld voor 2011-2014. Vanaf nu is het dan ook zaak deze lijn door te zetten en de afspraken daadwerkelijk te realiseren.

Ten aanzien van de externe verantwoording van de betrokkenheid van stakeholders is naar mening van de commissie sprake van een duidelijke verbetering. Ook stakeholders zelf onderschrijven dit. Waar stakeholders de afgelopen jaren, door organisatorische veranderingen en het grote aantal personeelwisselingen, te maken kregen met verschillende aanspreekpunten is inmiddels weer sprake van een stabiel werkapparaat. Bovendien stellen stakeholders dat sprake is van professionaliteit in de omgang met de corporatie. De corporatie is transparant en staat open voor kritiek en verbeterpunten. ZVH heeft de intentie de betrokkenheid van stakeholders richting 2014 verder te versterken en verankeren.

Externe verantwoording over de vermogenspositie en de inzet van haar vermogen legt de corporatie jaarlijks af via haar jaarverslag inclusief jaarrekening. Het jaarverslag wordt jaarlijks gecontroleerd door een externe accountant. Deze geeft inzicht in de ontwikkelingen van het vermogen en het resultaat van de corporatie en rapporteert zijn bevindingen aan de Raad van Toezicht.

Uit gesprekken blijkt dat stakeholders tevreden zijn met de informatievoorziening rond haar vermogenspositie vanuit de corporatie. De meesten hebben hierdoor een goed beeld van het gevoerde beleid, de huidige positie en de manier waarop ZVH haar financiële positie tracht te versterken. Het afwegingskader dat ZVH hanteert bij het nemen van beslissingen is voor de verschillende stakeholders ook helder. Zij hebben dan ook begrip voor de keuzes en (on)mogelijkheden die de financiële situatie van de corporatie met zich meebrengt. Soms staat de samenwerking met een partij echter toch enigszins onder druk, doordat ZVH andere prioriteiten stelt.

ZVH is zich bewust dat het betrekken van stakeholders bij de beleidscyclus meer aandacht behoeft. De corporatie heeft zichzelf dan ook ten doel gesteld daar in 2011 een meer gestructureerde invulling aan te geven.

Al met al is de commissie van mening dat de maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding gemiddeld genomen voldoende was.



## 7 Scorekaarten

Presteren naar ambities en doelen					
Prestatieveld	I (70%)	II (10%)	III (10%)	IV (10%)	Totaal- score
Schaalvergroting/terugschaling/herstelplan	8	8	8	7	<b>7,9</b>
Draagt bij aan opvangen vergrijzing	8	7	6	6	<b>7,5</b>
Biedt goede basiskwaliteit voor bijbehorende prijs	6	6	5	7	<b>6,0</b>
Samenwerking met partners	7	7	7	7	<b>7,0</b>
De klant centraal	7	7	7	7	<b>7,0</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,2</b>	<b>7,0</b>	<b>6,6</b>	<b>6,8</b>	<b>7,1</b>

### Toelichting

- I. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van ambities en doelen.
- II. De corporatie werkt vanuit een gedocumenteerde ambitie en heeft eigen doelen geformuleerd.
- III. De corporatie heeft de doelen geoperationaliseerd in een concreet plan, inclusief financiële onderbouwing.
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en trekt daaruit conclusies.

<b>Presteren naar opgaven</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I</b> (70%)	<b>II</b> (10%)	<b>III</b> (10%)	<b>IV</b> (10%)	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	7	6	6	6	<b>6,7</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	7	7	7	7	<b>7,0</b>
Leefbaarheid	6	6	6	6	<b>6,0</b>
Bijzondere doelgroepen	8	7	7	7	<b>7,7</b>
Bouwproductie	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	8	8	8	8	<b>8,0</b>
Overige opgaven/stimuleren van duurzaamheid	7	7	7	7	<b>7,0</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>7,3</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

- I. De feitelijke en geplande prestaties leiden ertoe dat aan de externe opgaven wordt voldaan.*
- II. De corporatie heeft op ieder van de prestatievelden gedegen inzicht in de opgaven.*
- III. De corporatie vertaalt opgaven naar concrete doelen en verantwoordt extern de prioriteiten die daarbij zijn gesteld.*
- IV. De corporatie beoordeelt jaarlijks de voortgang en de realisatie van de opgaven en trekt daaruit conclusies.*

<b>Presteren volgens stakeholders</b>					
<b>Prestatieveld</b>	<b>I (70%)</b>	<b>II (10%)</b>	<b>III (10%)</b>	<b>IV (10%)</b>	<b>Totaal- score</b>
Beschikbaarheid betaalbare woningen	6	8	7	7	<b>6,4</b>
Leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	6	8	7	7	<b>6,4</b>
Leefbaarheid	6	8	7	7	<b>6,4</b>
Bijzondere doelgroepen	7	8	7	7	<b>7,1</b>
Bouwproductie	8	8	7	7	<b>7,8</b>
Stedelijke vernieuwing / dorpsvernieuwing	7	8	7	7	<b>7,1</b>
Overige opgaven/duurzaamheid	7	8	7	7	<b>7,1</b>
T.a.v. de eigen ambities en doelen van de organisatie	6	8	7	7	<b>6,4</b>
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6,6</b>	<b>8,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>7</b>

*Toelichting:*

- I. De ambitie en doelen van de corporatie verhouden zich volgens de stakeholders tot de opgaven in het werkgebied en de financiële mogelijkheden van de corporatie. De feitelijke en geplande prestaties dragen aantoonbaar bij aan de realisatie van verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders.*
- II. De corporatie kent alle relevante stakeholders op de prestatievelden en kent hun verwachtingen, wensen en/of verlangens.*
- III. De corporatie maakt duidelijk aan welke verwachtingen, wensen en/of verlangens van stakeholders kan worden voldaan en verwerkt deze op transparante wijze in het eigen beleid.*
- IV. De corporatie betreft de oordelen van de stakeholders (over de mate waarin de feitelijke en geplande prestaties aantoonbaar bijdragen aan de realisatie van verwachtingen) aantoonbaar bij de formulering van toekomstige prestaties.*

<b>Presteren naar vermogen en efficiency</b>			
<b>Prestatieveld</b>	<b>Aanwezig</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Mate waarin het beschikbare vermogen wordt ingezet		8,0	70%
- De corporatie heeft een vermogensberekening op basis van bedrijfswaarde	ja		
-De corporatie heeft een berekening van het bestemd eigen vermogen	nee		
- De corporatie heeft scenario's die de verkooppotenties in kaart brengen	ja		
- De corporatie heeft de potenties van extra financieringsruimte vreemd vermogen in kaart gebracht	ja		
- De corporatie heeft risicobuffers berekend	ja		
- De corporatie geeft inzicht in hoe het beschikbare eigen vermogen maximaal wordt ingezet voor het leveren van maatschappelijke prestaties	nee		
De corporatie heeft een duidelijke visie en doelstelling geformuleerd ten aanzien van het beoogde economische rendement op het (eigen) vermogen	ja/nee	7,0	10%
De corporatie hanteert een solvabiliteitsdoelstelling die wordt verantwoord in het licht van het gerealiseerde en/of voorgenomen investeringsprogramma	ja	7,0	10%
De corporatie presteert efficiënt		6,0	10%
<b>Gemiddelde score</b>		<b>8</b>	

<b>Governance</b>		
<b>Prestatieveld</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>Weging</b>
Goed bestuur: mate waarin er een visie op toezicht is, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is.	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van eigen ambities en doelen plaatsvindt	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied plaatsvindt	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders plaatsvindt	6,0	20%
De mate waarin de maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen plaatsvindt	6,0	20%
<b>Gemiddelde score</b>	<b>6</b>	



## **Bijlage 1      Verantwoording visitatie**

### **Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen**

#### ***Presteren naar ambities/doelen***

- Managementrapportages 2007-2009-2010
- Balanced Score Card 2008
- Oordeelsbrieven VROM 2008-2009-2010
- Correspondentie CFV 2007 t/m 2010
- Herstelplan ZVH
- Beleidsplan Vastgoedontwikkeling
- Investeringsplannen voor Zaanstad 2007-2011
- Jaarverslagen + Jaarrekeningen 2007-2008-2009
- Beleidsnotities
  - Strategisch voorraadbeleid
  - Huurbeleid
  - Basiskwaliteit
  - Energiebesparing

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

- Woonvisies van (samenwerkende) gemeenten in het werkgebied
  - Woonvisie Zaanstad 2008-2020
  - Sociaal Perspectief Zaanstad
  - Kadernota Gemeente 2008-2011
  - Zaans Mozaïek, februari 2009 (Gevarieerd wonen in de metropool)
  - Convenant Woningbouwafspraken 2005-2010 Provincie Noord-Holland
  - Convenant Woningbouwafspraken 205-2010 ROA
  - Zaans Evenwicht
  - Zaanpeiling 2007 (Huurders in Zaanstad)
  - Zaanpeiling 2007 (ZVH)
- Prestatieafspraken met stakeholders
  - Masterplan Poelenburg
  - Uitvoeringsovereenkomst Poelenburg 2009
  - Procesconvenant herontwikkeling Erasmushuis
  - Gemeentelijke nota van uitgangspunten herontwikkeling Kleurenbuurt
  - Prestatieafspraken 'Bouwen aan Zaanstad' 2008 t/m 2010
  - Convenant prestatieafspraken 2009-2014
  - Prestatieafspraken t/m 2008
  - Prestatieafspraken met Gemeente Purmerend (2003-2007)
- Relevante convenanten en overeenkomsten
  - Protocol studentenhuysvesting naast IKTC/Inverdan
  - Intentieovereenkomst ZVH/ZaanKristal/Heijmans inzake Bannehof
  - Stedelijke kadersafspraken
  - Prestatieovereenkomst Homez
  - Convenant ZVH/Odion directe bemiddeling
  - Tweede Kansbeleid
  - Overeenkomst ZVH/Bert van Vulpen makelaardij B.V. inz. Peperstaete
  - Samenwerkingsovereenkomst ZVH/Bert Van Vulpen makelaardij B.V.
  - Aedes convenant energiebesparing corporatiesector

- Aanvullende Samenwerkingsovereenkomst ZVH/St. Fokus inzake De Waaiër
- Intentieovereenkomst Schepenhof Zaandam (ZVH/RIBW)
- Intentieovereenkomst huurwoningen Zaanstad voor RIBW
- Intentieovereenkomst Zaanse Kracht (Kleurenbuurt)
- Prestatieafspraken in het kader van de prioritaire wijkaanpak van Zaandam-Zuidoost
- Overeenkomst tussen Federatie van Zaanse Woningcorporaties en Blijfgroep Zaanstreek
- ten behoeve van de verhuur van woningen
- Convenant Woonruimteverdeling
- Convenant Meldpunt betalingsachterstanden
- Convenant Integrale bestrijding Hennepteelt
- Afspraken over herhuisvesting bij calamiteiten (Gemeente, corporaties en SWZW)
- Convenant gegevensuitwisseling en bemoeizorg Zaanstreek-Waterland
- Realisatieovereenkomst tussen ZVH en De Drie Notenboomen
- Convenant onrechtmatige bewoning en uitkeringsfraude in Zaanstad (WoonWijs!)
- Overeenkomst woonservicewijken Zaanstad 2006-2007
- Convenant buurtbemiddeling
- Documenten met en over eigen doelstellingen (op allerlei terreinen)
  - ZVH its lifestyle and scale (t/m 2008)
  - Strategiekaarten (strategie vanaf 2009)
- Documenten over na te streven maatschappelijk rendement of dividend
  - Eigen woningmarktgegevens (2007 t/m 2010)
  - Verkoopbeleid bezit
    - Besluitdocumenten
    - Complexmatige verkoop

### ***Presteren volgens stakeholders***

- Brieven van de Bewonersraad (2007 t/m 2010)
- Verslagen van overleg met stakeholders
  - Verslagen van overleggen met de Bewonersraad 2007-2010
  - Verslagen van overleggen met andere stakeholders
- KWH (2007 t/m 2010)
- Wonenpanel (2007 t/m 2010)
- Samenwerkingsovereenkomst met de Bewonersraad
- Handboek bewonerscommissie
- Samenwerkingen in projecten (zie ook prestatieafspraken met stakeholders, relevante convenanten)

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

- Corporatie in perspectief 2007 t/m 2010
- Meerjarenbegroting en financiële meerjarenraming
- Verslagen en brieven van de accountant
- Managementletters
- Treasury statuut 2007-2011





### ***Wethouders Wonen, Zorg en Welzijn***

- De heer P. Keijzer Oud wethouder Wonen
- De heer J. Olthof Wethouder Wonen, Financiën, Sport en Recreatie, Noorderwelf, Monumenten en archeologie, Belastingen en verzekeringen
- Mevrouw C. Noom Wethouder maatschappelijke ondersteuning en welzijn, jeugd, onderwijs, gezondheidszorg, Zaandam-Zuidoost, grotestedenbeleid

### ***Ambtenaren Wonen, Zorg en Welzijn***

- De heer D. Stuurman Directeur Wijken
- De heer K.J. van Hees Senior beleidsadviseur Wonen

### ***Bewonersraad en bewonerscommissies***

- De heer B. Regter Bewonersraad
- De heer J. Lodewijk Bewonersraad
- Mevrouw A. Beems-van Roon Bewonerscommissie Havenbuurt
- De heer K. Brugman Bewonerscommissie Kogerveld
- Mevrouw M. Bandstra Bewonerscommissie Kolonelsdiep
- Mevrouw R. Schouten Bewonerscommissie Vissershop
- De heer H. de Jong Vz. Bewonerscommissie Kleurenbuurt
- Mevrouw B. Boon Bewoonster De Boeg
- Mevrouw C. Geldrop Bewonersraad en bewonerscommissie Plantsoenen
- Mevrouw N. Mooij Bewonerscommissie Wibautstraat
- Mevrouw Venniker Bewonerscommissie Poelenburg

### ***Zorg- en Welzijninstellingen***

- De heer H. van Petten Directeur Evean
- De heer S. Borst Wijkagent Poelenburg

## **Bijlage 2      Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen**

Raeflex werkt met een netwerk van onafhankelijke visitatoren. Dit zijn professionals uit de wetenschap, de overheid en het bedrijfsleven. Een brede managementervaring en veel kennis en expertise op de gebieden financieel, bestuurlijk, volkshuisvesting, wonen en zorg, management, organisatieontwikkeling of corporate communicatie is bij onze visitatoren aanwezig. Raeflex hanteert een gedragscode voor alle visitatoren en secretarissen. Naast onze visitatiemethodiek borgen onze visitatoren de kwaliteit van onze visitaties.

## Voorzitter

Naam, titel, voorletters:  
Koopmanschap, AC, A.T.A.

Geboorteplaats en -datum:  
Zwolle, 11 juli 1953

Woonplaats: Utrecht

Huidige functie:

- Concerncontrolling, adviseur, mediator

Onderwijs:

- Vanaf 2008: TiasNimbias masterclasses non-profit
- 2007: SqEME procesmanagement
- 2004: INK-auditor
- 2001: Allround mediationopleiding
- 2001: Collegeserie resultaatgerichte bedrijfsvoering
- 1996: post HBO opleiding leergang controller
- 1995: Controleleer voor controllers
- 1994: Hogere Opleiding Bedrijfskunde. diverse modules
- 1990: MBA
- 1985: PD
- 1976: HBO Cultureel werk
- 1972: HBS-A
- Cursussen: VHV; Grondbeleid; Verandermanagement; Controlling; Dualisme

Loopbaan:

- 2002-heden: Visitator Raeflex
- 2001-heden: werkzaam bij Organisatiecoaching.nl als Interim-concerncontroller; coach; adviseur; INK-auditor; gastdocent
- 2001: Gemeente De Bilt; Concerncontroller, afdelingshoofd; adviserend lid MT
- 2000: Provincie Utrecht; Controller Dienst Water en Milieu; Hoofd Staffbureau
- 1995-2001: Bestuur Regio Utrecht, onafhankelijk adviseur; DB; lid MT
- 1994-1995: Regionaal Beraad Utrecht; Beleidsmedewerker algemene zaken
- 1994-1994: Interim-coördinator integrale veiligheid, wijkbeheer
- 1993-1994: Projectleider Stadswachten
- 1993-1993: Opzetten en implementatie Financiële administratie privatiseringsproces Woonwagenzaken Gemeente Utrecht
- 1993-1993: Freelance medewerker Adviesbureau
- 1985-1992: Dienst Woningbeheer Utrecht; Business Unit manager ouderenhuisvesting; Voorzitter Medezeggenschapscommissie
- 1984: GSD Gemeente Utrecht; Projectleider

Nevenfuncties:

- 2007-heden: penningmeester MeanderOmnium stichting voor Zorg en Welzijn te Zeist



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

ZVH te Zaandam

visitatieweek: 10 - 2011

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : de heer A.T.A. Koopmanschap AC

Geboortedatum : 11-7-53

Handtekening : 

Datum : 10-12-10

## Commissielid

Naam, titel, voorletters:  
Booi, T.

Geboorteplaats en -datum:  
Geertruidenberg, 23 juli 1955

Woonplaats:  
Driebergen-Rijsenburg



Huidige functie:

- Dir. ORKA-advies Tineke Booi B.V.

Onderwijs:

- HBO

Loopbaan:

- Sinds 2002 – Visitator Raeflex
- Directeur en senior adviseur St. Werkgroep 2duizend / Laagland'advies B.V.
- Adviseur NCIV (huidige Aedes)
- Adviseur LOBH (huidige Nederlandse Woonbond)

Nevenfuncties:

- Voorzitter RVC woningstichting Dudok Wonen Hilversum
- Voorzitter RvC woningstichting Viveste Houten
- Lid RvC woningstichting Poort 6 Gorinchem
- Bestuurslid stichting Standplaats Driebergen

**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

ZVH te Zaandam

visitatieweek: 10 - 2011

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : mevrouw T. Bool

Geboortedatum

: 23-7-1955

Handtekening

Datum

: 1 december 2010

## Secretaris

Naam, titel, voorletters:  
Smits, ir., N.A.H.J.

Geboorteplaats en -datum:  
Cuijk, 23 juni 1982

Woonplaats:  
Leiden



Huidige functie:

- Adviseur bij Laagland'advies te Houten

Onderwijs:

- Leergang 'welkom in de bewoonde wereld', Habitask
- 2005 - 2009 Master of Science Management Economics and Consumer Studies, Wageningen Universiteit
- 2005 - 2006 Minor Architecture (Bouwkunde), specialisatie Real Estate & Housing, TU Delft
- 2000 - 2009 Bachelor of Science Bedrijfs- en Consumenten wetenschappen, Wageningen Universiteit
- 1994 - 2000 VWO, Merlet College Land van Cuijk, Cuijk

Loopbaan:

- Sinds 2010 - Secretaris Raeflex
- 2009 - heden Adviseur bij Laagland'advies te Houten
- 2009 Communicatie manager bij EFFAB, Wageningen
- 2008 Afstudeeronderzoek/stage EPN platform voor de informatiesamenleving, Den Haag



**Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie**

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

ZVH te Zaandam

visitatieweek: 10 - 2011

verklaart hierbij geen relaties of banden, privé noch zakelijk, te onderhouden met de hierboven genoemde woningbouwcorporatie en zulke relaties, die een volstrekt onafhankelijke oordeelvorming over de kwaliteit van de woningbouwcorporatie ten positieve of ten negatieve kunnen beïnvloeden, de afgelopen vier jaar ook niet te hebben gehad.

Naam : mevrouw ir. N.A.H.J. Smits

Geboortedatum : 23-06-1982

Handtekening : 

Datum : 30-11-2010



## Bijlage 3      **Beoordelingskader voor visitatie**

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 3.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar ambities en doelen;
2. Presteren naar opgaven;
3. Presteren volgens stakeholders;
4. Presteren naar vermogen en efficiency;
5. Governance.

Bij de uiteindelijke beoordeling tellen de gerealiseerde prestaties ('harde' prestaties) bij de eerste vier prestatievelden voor 70%. Daarnaast beoordeelt de commissie de gebieden: kennis en inzicht, planning en monitoring van prestaties (PDCA-cyclus). De resultaten op de overige standaarden tellen elk voor 10%.

Governance vormt een uitzondering. Daar gelden alle onderdelen gelijk (voor 20% mee). De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

De totaaloordelen worden beschreven in termen van: excellent (cijfer 10-9), goed (cijfer 8-7), (bijna) voldoende (cijfer 6-5) en onvoldoende (cijfer 4 en lager). Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

- 10 = voldoet uitmuntend
- 9 = voldoet zeer goed
- 8 = voldoet goed
- 7 = voldoet ruim voldoende
- 6 = voldoet / voldoende
- 5 = bijna voldoende
- 4 = voldoet onvoldoende
- 3 = voldoet zeer onvoldoende
- 2 = voldoet slecht
- 1 = voldoet zeer slecht

## Beoordelingen per prestatieveld

### *Beoordeling Presteren naar ambities en doelen*

#### **Uitmundend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de ambities en doelen.

#### **Goed (8-7)**

De ambities en doelen zijn bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De ambities en doelen worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De ambities en doelen worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### *Beoordeling Presteren naar opgaven*

#### **Uitmundend (10-9)**

Wordt toegekend als er sprake is van een volledige realisatie van de opgaven.

#### **Goed (8-7)**

De opgave is bijna behaald.

#### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

De opgaven worden niet gehaald, maar de corporatie heeft ondanks belemmerende externe factoren, wel alles gedaan wat in haar macht lag.

#### **Onvoldoende (4 en lager)**

De opgaven worden niet gehaald en de corporatie heeft onvoldoende of niets gedaan om knelpunten op te lossen.

### *Beoordeling Presteren volgens stakeholders*

#### **Uitmundend (10-9)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

#### **Goed (8-7)**

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, bijna alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, enkele van de in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig zoals:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

### ***Onvoldoende (4 en lager)***

Slechts een of twee aspecten uit de onderstaande lijst zijn van toepassing op de corporatie. De corporatie kent alle relevante stakeholders, de stakeholders kennen de opgave van de corporaties in het werkgebied, de stakeholders zijn onderbouwd tevreden, alle in het toetsingskader genoemde bronnen zijn aanwezig:

- Stakeholdersregister;
- Documenten met opvattingen van stakeholders;
- Verslagen van overleg met stakeholders;
- Onderzoeken tevredenheid;
- Prestatieafspraken, convenanten contacten met stakeholders.

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

### ***Uitmuntend (10-9)***

De corporatie heeft volledig inzicht in haar financiële mogelijkheden. Op alle vragen is met een ja geantwoord. Daarnaast heeft de corporatie deze resultaten niet toevallig behaald. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De resultaten gelden de afgelopen vier jaar en vertonen een trend hoog te blijven. De prestaties zijn in vergelijking met branchegenoten uitmuntend en de doelen zijn ambitieus.

### ***Goed (8-7)***

De corporatie heeft vrijwel alle vragen met een ja beantwoord. De corporatie heeft nog geen optimaal inzicht in haar resterende vermogen en extra leencapaciteit waardoor de corporatie niet volledig op de hoogte is of er maximaal gepresteerd wordt. De corporatie zet haar vermogen maximaal in. De corporatie heeft nog niet geheel uitgewerkte of vage plannen om in de nabije toekomst extra vermogen in te zetten voor prestaties.

### ***(Bijna) Voldoende (6-5)***

De corporatie heeft de helft van de vragen met een 'ja' beantwoord. Dit geldt in ieder geval voor de bedrijfswaarde/volkshuisvestelijk vermogen, de investeringen en de solvabiliteit. De corporatie zet haar vermogen voldoende in. De corporatie heeft geen beeld van de extra mogelijkheden om prestaties te leveren en reageert daarin reactief.

### ***Onvoldoende (4 of lager)***

De corporatie heeft onvoldoende beeld van de basisgegevens: bedrijfswaarde, volkshuisvestelijk vermogen, solvabiliteit en voorgenomen investeringen. De corporatie zet haar vermogen onvoldoende in.

## **Beoordeling Governance**

### **Uitmuntend (10-9)**

Alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van 'Goed bestuur' en t.a.v. 'Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **Goed (8-7)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders' zijn aanwezig. Aan alle normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert ook dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode.

### **(Bijna) Voldoende (6-5)**

Vrijwel alle documenten (bronnen) op alle onderdelen ten aanzien van goed bestuur en t.a.v. 'maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door stakeholders' zijn aanwezig. Aan de meeste normen van het toetsingskader wordt voldaan. De organisatie functioneert nog niet dienovereenkomstig gedurende de onderzoeksperiode; nog niet alles is op orde.

### **Onvoldoende (4 of lager)**

Er zijn vrijwel geen documenten aanwezig; aan weinig normen wordt voldaan. De corporatie functioneert niet of onvoldoende conform de regels van goed bestuur en maatschappelijke verantwoording.

## Bijlage 4      Overzicht doelstellingen en prestaties

### Presteren naar ambities en doelen

(tot 2008 prioriteit ondernemingsplan, vanaf medio 2008 prioriteit nieuwe strategie en het herstelplan)

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
<p><b>1. Schaalvergroting</b>  <u>Tot 2008:</u>                      ZVH its lifestyle and scale:  <i>ZVH richt zich op verschillende 'lifestyles' en kiest voor schaalvergroting (zowel in vastgoed als in diensten en nevenactiviteiten)</i></p>		<p><b>Vastgoed:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformatie naar een nieuwe wensportfolio (ambitie 7.500 VHE's in 2015)</li> <li>• Uitbreiding van het aantal productlijnen met de productlijn 'anders wonen'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiding van het aantal productlijnen met de productlijn 'anders wonen'.</li> </ul>	<p>In 2007 is een aantal (risicovolle) projecten opgestart of is ZVH de verplichting aangegaan tot realisatie van deze projecten. Deze volumeprojecten leveren een bijdrage aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergroting van aantal VHE's</li> <li>• verkoop van woningen</li> <li>• uitbreiding van bedrijfsonroerend goed</li> <li>• uitbreiding aanbod wonen en zorg</li> </ul> <p>Productlijn is uitgebreid met 'anders wonen'. Daarbinnen zijn de volgende projecten gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project 'De Waaier' zijn 12 Fokuswoningen met 1 ADL-unit gerealiseerd. In hetzelfde complex zijn ook 8 seniorenwoningen gerealiseerd</li> <li>• Tienermoederhuis (Homez)</li> <li>• Begeleid wonen voor RIBW-patiënten in Zaandam (Parkstraat 25/Aurum/Schepenhof) en Wormerveer (Goudastraat/Wandelweg).</li> <li>• Opvang voor zwerfjongeren in Zaandam (Westzijde)</li> </ul>	<p>Schaalvergroting (zoals in de vorige strategie geformuleerd) is geen doel dat wordt nagestreefd vanuit de huidige strategie.</p> <p>ZVH heeft met de huidige strategie geen productlijn anders wonen, maar voorziet wel in speciaal vastgoed (zie verder in deze kolom).</p>	8,0

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p><b><u>1. Terugschaling</u></b> ZVH concentreert zich op haar kerntaken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZVH kiest voor primaire doelgroep(en) van beleid</li> <li>• ZVH bouwt voor een beperkt aantal doelgroepen (lage inkomens en wonen-zorg)</li> <li>• ZVH verminderd</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZVH richt zich bij project-ontwikkeling en nieuwbouw op vastgoed ten behoeve van mensen met een laag inkomen en (woon/zorg)-instellingen</li> </ul> <p>Sinds 2010 projecten op een laag pitje (stoppen, vertragen of verkopen) en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentenhuisvesting in Zaandam (Parkstraat) en 296 wooncontainers in Studio City, Zaandam</li> <li>• Multiculturele woongroep voor ouderen, Zaandam-Zuid, zijn voor voornamelijk Surinaamse ouderen 20 huurappartementen gerealiseerd. 1 appartement wordt gebruikt als gemeenschappelijke (ontmoetings)ruimte</li> <li>• REM-eiland, Industrieweg 1a in Wormerveer. Bedrijfsonroerendgoed voor organisaties met een sociaal-maatschappelijke doelstelling (Heliomare, RIBW, Odion, Brandweer/Ambulance, De Groote Weiver (vrijwilligersorganisatie), kringloopwinkel, kinderoefentherapie).</li> </ul> <p>Projecten die na 2008 zijn opgestart worden ontwikkeld met deze doelen in het achterhoofd. Voorbeelden daarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renovatie van wooncomplex Wibautstraat: Bij renovatie wordt dusdanig geïnvesteerd dat de woning betaalbaar blijft voor de sociale sector.</li> <li>• Herstructurering van de Havenbuurt. Daarbij wordt gestreefd naar sloop en nieuwbouw passend binnen de renovatie.</li> </ul>	<p>Voor de toekomst ligt de focus vooral op de herontwikkeling van het bestaande bezit. Voor de komende jaren staan gepland:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renovatie Wibautstraat; 117 portiekwoningen</li> <li>• herstructurering Havenbuurt; sloop en nieuwbouw van 56 eengezinswoningen</li> <li>• herstructurering Kleurenbuurt. 700 sociale huurwoningen te vervangen door ca. 430 nieuwe sociale huurwoningen en ca. 700 koopwoningen</li> </ul>	



Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p><i>het aantal nevenactiviteiten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>ZVH kiest voor kwaliteit (goed onderhouden woningen, energiezuinig)</u></li> </ul>		<p>afbouwen van lopende projecten</p> <p>ZVH bouwt bij voorkeur energiezuinig vastgoed dat om te bouwen is naar een nieuwe functie/levensloopbest endige woningen.</p> <p>Uitvoeren verkoopprogramma bestaande voorraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• minimaal 60 woningen per jaar verkopen voor vermogensherstel en behoud.</li> </ul>	<p>In diverse complexen is planmatig onderhoud uitgevoerd met verbeteringen van de energiezuinigheid (energieprestatielabel)</p> <p>Gerealiseerde verkopen:  2007: 80 woningen (in deelkoop, zonder grond)  2008: 26 woningen  2009: 26 woningen en 2 complexen  2010: 42 woningen + 4 complexen + 147 nieuwbouwwoningen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• project E-Flat in de wijk Poelenburg. Onduidelijk is nog of hier sprake zal zijn van renovatie dan wel sloop/nieuwbouw.</li> <li>• Zorgboerderij in Assendelft. woonvoorziening voor 15 dementerende ouderen en dagvoorziening voor mensen met een beperking.</li> </ul> <p>Verkoopprogramma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o 2011: 58</li> <li>o 2012: 59</li> <li>o 2013: 60</li> <li>o 2014: 60</li> </ul> <p>o.b.v. nieuw Strategisch Voorraad Beleid zijn dit vnl. eengezinswoningen van voor 2001. De nieuwe kwalitatief goede en energiezuinige woningen worden zoveel mogelijk behouden</p>	
		<p><b>Dienstverlening:</b>  ZVH biedt de klant zo veel mogelijk diensten/service door onder meer uitbreiding op gebied van voorlichting en marketing onder productgeheel van 'Woonregio'</p>	<p><b>Dienstverlening:</b>  ZVH geeft klanten beperkt ruimte om hun eigen woonwensen in te vullen.</p>	<p>Tot 2008 is ingezet op de uitbreiding van het concept 'woonregio' met producten/diensten als woonregio-portal, woonregio-krant en woonregio-winkel.</p> <p>Vanaf 2008 is ingezet op het afbouwen van Woonregio formule, het afstoten van een groot aantal diensten en producten is hiervan een resultaat.</p> <p>Klanten hebben nog wel de mogelijkheid om d.m.v. een ZAV (Zelf Aangebrachte Voorziening) in de woonwensen te voorzien.</p>		

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p><b><u>Nevenactiviteiten:</u></b> Uitbreiding van de dochterstructuur (afscherpconstructie en nevenactiviteiten)</p>	<p><b><u>Nevenactiviteiten:</u></b> <b><u>Vanaf 2008:</u></b> Verminderen nevenactiviteiten daar waar deze in strijd zijn met onze kerntaak of waar sprake van tegenstrijdige belangen kan zijn. Het hebben van dochter-ondernemingen en deelnemingen is geen doel op zich</p>	<p>Het aantal dochter-ondernemingen en deelnemingen is in het kader van schaalvergroting tot en met 2007 vergroot.</p> <p>Gedurende 2008, 2009 en 2010 zijn veel veranderingen doorgevoerd. Daarbij is het aantal nevenactiviteiten en dochter-ondernemingen in 2009 en 2010 fors terug gebracht.</p> <p>In 2009 is uit de groepsstructuur verdwenen: Bouwbehoud B.V.; Bouwbehoud CV; ZaanVastgoed Combinatie CV; Bouwpaint CV; Transparant Facilites B.V.; Flexwonen B.V.; Ruim en Verzilverd Wonen B.V.; BOG Zaanstad B.V.</p> <p>Wijzigingen in de structuur in 2010: ZaanKristal B.V. is 100% dochter van ZVH geworden en gewijzigd in ZVH Vastgoed B.V.; deelneming in Kristal N.V. en AanZet Bedrijfsfaciliteiten B.V. is beëindigd</p>	<p>Waar mogelijk wordt het aantal dochterondernemingen en deelnemingen de komende jaren verder afgebouwd. Alleen die vennootschappen die daadwerkelijk passen binnen de bedrijfsvoering (ZVH Vastgoed B.V. voor b.v. projectontwikkeling blijven bestaan. Doel is een eenvoudige structuur</p>	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
<b>2. ZVH draagt bij aan het opvangen van de vergrijzing</b>						8,0
<p><u>Tot 2008:</u> ZVH its lifestyle and scale: <i>ZVH heeft in toenemende mate aandacht voor de combinatie van wonen-zorg en welzijn</i></p>	<p><u>Vanaf 2008:</u> <i>ZVH draagt bij aan het opvangen van de vergrijzing</i></p>	<p><u>Tot 2008:</u> In nieuwbouw en renovatieprojecten geeft ZVH veel aandacht aan ouderen en zorgbehoevenden.</p>	<p><u>Vanaf 2008:</u> Doel is om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Daar waar nodig kan ZVH ouderen faciliteren in het realiseren van hun woonbehoeften.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2007-2008 heeft ZVH een groot aantal projecten opgepakt (zie ook projecten ontwikkeld in het kader van ('anders wonen')</li> <li>• De afgelopen jaren heeft ZVH complexen aangemerkt en aangepast tot seniorenwoningen (55+). Daarvoor zijn ook voorzieningen als domotica en scootmobiel-oplaadpunten aangebracht in deze woningen.</li> <li>• Realisatie van zorgcomplex in Kroonenburg (verhuurd aan Eveen). De huurwoningen in dit complex zijn voorzien van domotica en geschikt voor ouderen die langer zelfstandig willen en kunnen wonen met daarbij de mogelijkheid om van de diensten van Eveen gebruik te maken.</li> <li>• Daarnaast verhuurt ZVH 69 appartementen voorzien van domotica.</li> <li>• In complex Groenland worden woningen geschikt gemaakt voor senioren.</li> </ul>	<p>Ouderen spelen een belangrijke rol in onze samenleving. Waar nodig zal ZVH voorzieningen treffen die voorzien in woonbehoeften (domotica/aanpassingen van woningen). De nieuw in te zetten klussenbus zal hier met de dagelijkse werkzaamheden een bijdrage aan leveren.</p> <p>I.s.m. de gemeente worden senioren tijdens speciale buurtbijeenkomsten voorgelicht over veilig wonen en het nemen van preventieve maatregelen om ongelukken in en rond huis te voorkomen</p>	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
<b>3. ZVH biedt goede (basis)kwaliteit voor daarbij behorende prijs</b>						6,0
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaststellen van de basiskwaliteit</li> <li>Energiezuinig vastgoed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beleid is vastgesteld dat leidend is voor de kwaliteit van ons bezit.</li> <li>Naast planmatig onderhoud wordt bij mutatie eveneens onderhoud uitgevoerd aan woningen, zodat deze aan de basiskwaliteit voldoet bij verhuring.</li> <li>In 2010 is een conditiemeting uitgevoerd op het totale bezit. De opbrengsten van de conditiemeting hebben gediend als input voor de meerjarenbegroting.</li> <li>Waar mogelijk is bij onderhoud/renovatie gestreefd naar verbetering van het energieprestatielabel met tenminste 2 labelstappen.</li> </ul>	<p>HET BESTAANDE BELEID BASISKWALITEIT WORDT VERWERKT IN HET ONDERHOUDSBELEID.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanaf 2011 is extra geld vrijgemaakt voor onderhoud.</li> <li>Uitgangspunten van het SVB: Beleid maken en hier in projecten en onderhoud uitvoering aan geven op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> <li>duurzaamheid</li> <li>energiezuinig wonen</li> </ul> </li> </ul>	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
<b>4. Samenwerking met partners</b>						7,0
ZVH its lifestyle and scale: <i>Met plezier samenwerken</i>	Missie 2008: <i>ZVH werkt met professionele partners</i>	<u>Tot 2008:</u> Schaalvergroting door fusie; zoeken naar een fusiepartner	<u>Vanaf 2008:</u> ZVH zoekt partijen die over de benodigde, specifieke deskundigheid beschikken.  ZVH stemt dienstverlening af met andere corporaties.  ZVH is gemeenten van dienst vanuit haar eigen visie	In 2007 heeft ZVH onderhandelingen gevoerd met Woonzorg Nederland. Na uitgebreid onderzoek hebben partijen besloten niet met elkaar verder te gaan.  Voor speciaal vastgoed is de samenwerking gezocht met professionele (zorg)partijen zoals Eveen, RIBW, Odion; Straathoekwerk.  ZVH is aangesloten bij de Federatie (Samenwerkende Woningcorporaties Zaanstreek-Waterland).  Daar waar mogelijk zoekt ZVH de samenwerking met collega-corporaties op. (ECO-platform noemen? Kennisuitwisseling tussen NH corporaties over energiebesparing in de bestaande bouw)  Met de Gemeente heeft ZVH voor de periode 2009-2014 prestatieafspraken gemaakt, waarin is vastgelegd welke verplichtingen worden aangegaan, passend binnen onze mogelijkheden en de doelen die wij nastreven.	Fusie is geen primair doel voor de huidige organisatie. Dit wordt mede ingegeven vanuit de veranderde strategie.  De samenwerking met professionele partijen blijven opzoeken, op basis van gelijkwaardigheid, zonder de risicodragende partij te zijn in projecten.  Het nakomen van de gemaakte prestatieafspraken ten aanzien van: - verhuringen - nieuwbouw - speciaal vastgoed (bijzondere doelgroepen)	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
				Daarnaast zijn met de gezamenlijke corporaties in Zaanstad met de Gemeente afspraken gemaakt ten aanzien van nieuwbouw en verhuringen (volume) in Zaanstad voor de periode 2008-2010.	DIT JAAR (2011) MOETEN NIEUWE PRESTATIEAFSPRAKEN OP HET GEBIED VAN WOONRUIMTEVERDELING WORDEN GEMAAKT	
<b>5. De klant centraal (Betrokkenheid &amp; participatie huurders)</b>						7,0
	<p>ZVH Hecht groot belang aan betrokkenheid van onze huurders. Het kunnen vertalen van de wensen en behoeften van huurders is één van onze taken als corporatie. Maar ook het wijzen van huurders op de eigen mogelijkheden en verantwoordelijkheden is voor ons een taak. Om deze doelen te bereiken gaan we met huurders in overleg.</p> <p>ZVH heeft primair aandacht voor de kwaliteit van de woning en legt de verantwoordelijk-</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen aan overlegwet</li> </ul> <p>ZVH spreekt klanten aan op hun verantwoordelijkheid, voor hun huis en hun buurt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg met huurders vindt in verschillende vormen plaats. Daarbij volgt ZVH niet alleen de verplichtingen die voortvloeien uit de overlegwet, maar zoeken we ook naar andere mogelijkheden en momenten om de huurder te betrekken in ons werk.</li> </ul> <p>ZVH kent een bewonersraad en een groot aantal bewonerscommissies (totaal 41). Daarmee voert zij veelvuldig overleg.</p> <p>In 2009 nieuwe samenwerkingovereenkomst vastgesteld met de bewonersraad. Daarin over en weer verplichtingen aangegaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanuit complexbeheer is vanaf 2009 meer aandacht gekomen voor leefbaarheid in de wijken. Complexbeheerders gaan daarover de dialoog aan met huurders.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere ontwikkeling van de taak van de complexbeheerder</li> <li>• Ook gaat ZVH strenger toezien op de naleving van huurdersverplichtingen (geen schotels; geen afval in tuinen;</li> </ul>	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	heid voor de woonomgeving in eerste instantie neer bij de Gemeente en/of bewoners.			<ul style="list-style-type: none"> <li>Met de rondgang 'koffie met koekjes' medio 2010 is een begin gemaakt met het versterken van de relatie met de klant en de relatie van de klant ten opzichte van zijn/haar complex en woonomgeving. (47 complexen zijn bezocht)</li> </ul>	<p>onderhouden tuinen; geen onrechtmatig gebruik van gemeenschappelijke ruimtes; e.d.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betrokkenheid en participatie van bewoners is een speerpunt voor de komende jaren. We zoeken naar andere vormen van overleg dan die reeds wettelijk zijn vastgelegd. We kunnen onze doelgroep pas goed bedienen als we weten welke behoeften er zijn.(dialogoog aan blijven gaan)</li> <li>De komende jaren is meer aandacht voor leefbaarheid in de wijk.</li> </ul>	
<b>6. Financiën op orde krijgen (herstelplan)</b>						Nvt
			<p>De uitvoering van de begroting 2010 heeft volledig in het licht van de realisatie van het herstelplan. Dit herstelplan is noodzakelijk om op middellange termijn weer te voldoen aan de vermogenseisen van het CFV.</p> <p>De belangrijkste beleids- en begrotingsuitgangspunten/doelstellingen uit het herstelplan zijn:</p>	<p><b>Huur(beleid)</b> Nieuw huurbeleid: A en B label harmoniseren naar 100% max. redelijk, andere labels naar 90% max. redelijk. Doelstelling gemiddeld 85% max redelijk harmoniseren daarmee haalbaar.</p> <p>Naast het huurbeleid was een nieuw verbeterd huurcontract voor Kroonenburg een belangrijk onderdeel van het herstelplan. Inmiddels is er een vaststellingsovereenkomst met Eveen voor een voor het zorgcentrum. Met de nieuwe huur is het onrendabel zo'n € 10 mln. lager uitgevallen.</p>		

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
			<p><b>Huurbeleid:</b> Huurharmonisatie naar gemiddeld 85% maximaal redelijk;</p> <p><b>Onderhoudsbeleid:</b> Genormaliseerd naar een niveau van € 1.267 per VHE, prijspeil 2010;</p> <p><b>Bedrijfskosten:</b> Op termijn dalend naar zo'n € 1.400 per VHE, prijspeil 2010;</p> <p><b>Verkoopbeleid:</b> Naast enkele complexmatige verkopen, een verkoopprogramma van 60 woningen per jaar;</p> <p><b>Koopprojecten:</b> Posities afbouwen. Onverkochte koop zoveel mogelijk in koopGarant verkopen;</p> <p><b>Projectontwikkeling</b> : Slechts projecten met betrekking tot het bestaande bezit: Wibautstraat, Havenbuurt, Kleurenbuurt, Poelenburg. Geen nieuwe acquisities;</p> <p><b>Grondposities/ projecten:</b> Waar mogelijk afstoten.</p>	<p><b>Onderhoud en bedrijfskosten</b> Subdoelstelling/realisaties:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Onderhoud onder de genormaliseerde begroting;</li> <li>•Insourcing ZVC (aansturing onderhoud) en scherper contract met Bouwbehoud.</li> </ul> <p><b>Bedrijfskosten</b> Bedrijfskosten conform meerjarenprognose uit herstelplan laten dalen.</p> <p><b>Verkopen</b> <i>Bestaand bezit</i> In 2010 zijn er 42 woningen verkocht, 18 minder dan het herstelplan. Daarmee is de doelstelling uit het herstelplan niet gehaald.</p> <p><i>Complexmatig</i> In het herstelplan zijn het Capitool (Purmerend) en de Westerweg (Heiloo) benoemd als complexmatige verkoop voor een totaalbedrag van zo'n € 11 mln. Het Capitool (Purmerend) is getransporteerd op 28 december 2010 voor € 11 mln., De Westerweg op 3 januari 2011 voor € 3,2 mln. en de Waarden op 1 april 2011 voor € 5,65 mln. Hiermee is de doelstelling uit het herstelplan gerealiseerd.</p> <p><i>Onverkochte koopwoningen</i> De afbouw van de portefeuille onverkochte koop (169 stuks) is zeer succesvol verlopen in 2010. Aurum en Kroonenburg zijn volledig verkocht. Bij Schepenhof is de laatste woning</p>	<p>De komende jaren blijven we sturen op de Onderhoud- en Bedrijfskosten.</p> <p>Ook blijft doorlopend aandacht voor het verkoopprogramma.</p>	



Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
				<p>begin 2011 verkocht. De verkopen in De Conrad lopen goed. 75 Woningen van de 99 zijn inmiddels verkocht en grotendeels getransporteerd. Dit is ruim boven de verwachting.</p> <p><i>Overig vastgoed</i> Deze categorie bestaat uit het afstoten van overig vastgoed, zoals de containers van Studio City en bij het Erasmushuis, grondposities/projecten en diverse BOG-panden. De resultaten zijn zeer divers. De containers blijken moeilijk verkoopbaar. Wel zijn enkele BOG-panden verkocht: koopGarant Bernardstraat, BOG Kroonenburg, Jonge Arnoldusstraat, Nicolaas Maesstraat.</p> <p><b>Grondposities/projecten</b> Afgelopen jaren geen nieuwe acquisities gepleegd. Verschillende projecten gecancelld/gedownsized:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Annulering project de Meelzak (26 woningen in De Rijk);</li> <li>• Poging tot annulering Gare du Nord (Kwadijk). In dat kader speelt nu een juridische procedure. Nu zover dat project wel doorgaat, maar zonder uitname van woningen door ZVH. ZVH probeert nog het plan te verkopen aan een andere partij.</li> <li>• ZVH neemt geen woningen uit het project Bannehof</li> </ul>	<p>Slechts actief op projecten t.a.v. het bestaand bezit: Wibautstraat,</p>	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
				<p>(voorheen ruim 40 huurwoningen voor ZVH gepland). Pogingen gedaan uit de Bannehof te stappen. Dit is niet gelukt. Wel afspraken met de gemeente gemaakt over de gronduitname. ZVH/Heijmans hoeven de grond pas uit te nemen bij 70% voorverkoop;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Havenbuurt was bedacht als een grootschalige gebiedsontwikkeling met partners en een flink koopprogramma. Inmiddels is het project gedownsized naar het 1op 1 terugbouwen van de ZVH-woningen;</li> <li>• Kleurenbuurt was bedacht als een grootschalige gebiedsontwikkeling samen met Bouwfonds. Van Bouwfonds is afscheid genomen. Er ligt nu een concept samenwerkingsovereenkomst met de gemeente. De grondexploitatie is flink gedownsized door de uitkoop van commerciële partijen in de omgeving te schrappen. Er wordt slechts ontwikkeld op eigen of gemeente grond. Financiële risico's daarmee beperkt. Het programma is daarmee flink verkleind. Tevens flexibeler van opzet gemaakt.</li> <li>• ZVH doet niet mee aan de gebiedsontwikkeling Poelenburg. Zij beperkt zich tot de opgaaf voor haar eigen bezit in het gebied. Doet niet mee in het grondbod voor</li> </ul>	<p>Kleurenbuurt, Havenbuurt, E-flats Poelenburg.</p> <p>Beleid vormen t.a.v. de nog niet benoemde grondposities.</p>	

Ambities tot 2008	Ambities vanaf medio 2008	Meetbare doelen tot 2008	Meetbare doelen vanaf medio 2008	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
				<p>andere delen in het gebied.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling Slachthuisbuurt op een lager pitje gezet. Pogingen ondernomen de locatie te verkopen.</li> <li>• De grip op de in uitvoering zijnde projecten (Schepenhof, Aurum, Kroonenburg, Conrad) vergroot door meer directe aansturing en het oplossen van de actuele risico's (bijv. ontbreken bouwvergunningen voor Aurum en Kroonenburg). Projecten zo goed mogelijk afgebouwd. Alle onverkochte koopwoningen grotendeels verkocht in KoopGarant.</li> </ul>		

## Presteren naar opgaven

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
a. Zorg dragen voor voldoende beschikbaarheid van betaalbare woningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimaal 70% van het jaarlijks vrijkomend aanbod (bestaand en nieuwbouw) wordt aangeboden met een subsidiabele huur die onder de huurtoeslaggrens ligt (zie onderstaande tabel liberalisatiegrenzen). Het aantal woningen dat hieraan voldoet is minimaal 1.100 woningen per jaar. (Prestatieafspraken met de Gemeente Zaanstad 'Bouwen aan Zaanstad' 2008 t/m 2010)</li> <li>Verhuur van bestaande woningen overeenkomstig het Convenant Woonruimteverdeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentage verhuurd met subsidiabele huur: 2007: 75% 2008: 81% 2009: 80% 2010: 65% Met uitzondering van 2010 heeft ZVH altijd minimaal 70% verhuurd met een subsidiabele huur</li> <li>Verhuringen per jaar (in klasse en aantal),  <b>2007:</b> Goedkoop 21%, 83 woningen Betaalbaar 54%, 214 woningen Duur 25%, 99 woningen  <b>2008:</b> Goedkoop 21%, 74 woningen Betaalbaar 60%, 215 woningen Duur 19%, 67 woningen  <b>2009:</b> Goedkoop 35%, 176 woningen Betaalbaar 45%, 198 woningen Duur 20%, 72 woningen  <b>2010:</b> Goedkoop 11 %, 39 woningen Betaalbaar 54%, 181 woningen Duur 35 %, 117 woningen</li> </ul>	<p>Blijven streven dit percentage (70%) te halen OBV SVB + Europese beschikking is leidend</p> <p>Totale opgave waar naar gevraagd wordt, wordt momenteel in beeld gebracht voor RIGO (in opdracht van alle corporaties samen en de gemeente). Nu is deze officieel nog niet bekend</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Blijven verhuren in overeenstemming met het Convenant Woonruimte-verdeling.</li> <li>In overeenstemming met de Europese Richtlijnen streeft ZVH naar verhuur van 90% van haar sociale woningen aan huurders met een inkomen tot € 33.641 (prijspeil 2011).</li> </ul>	7,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bij nieuwbouw wordt de verhouding 30% sociaal en 70% marktsector gehanteerd</li> </ul> <p>Woonvisie Zaanstad 2008-2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>omslag van huur naar koop. <ul style="list-style-type: none"> <li>goedkope koopwoningen</li> <li>koop-tussenvormen stimuleren (KoopGarant)</li> <li>verkoopprogramma's corporaties</li> </ul> </li> <li>bouwproductie <ul style="list-style-type: none"> <li>zie onder punt e</li> </ul> </li> </ul> <p>N.B. Woningen worden aangemerkt voor verkoop als ze niet tot onze kernvoorraad behoren. De kernvoorraad wordt vastgesteld binnen de kaders van ons Strategisch Voorraad Beleid. Dit is nog volop in ontwikkeling. In de loop van 2011 wordt dit definitief vastgesteld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen de projecten die zijn gerealiseerd is de verhouding sociaal t.o.v. marktsector: <ul style="list-style-type: none"> <li>De Conrad 20% - 80% (64 huur-woningen, totaal 320 woningen)</li> <li>Kroonenburg 41% - 59% (69 huur-woningen, totaal 167 woningen)</li> <li>Aurum 71% - 29% (144 huurwoningen, totaal 203 woningen)</li> <li>Schepenhof 29% - 71% (45 huur-woningen, totaal 157)</li> </ul> </li> </ul> <p>Totaal over de projecten: 40% wordt aangewend voor de sociale sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ZVH heeft uit voorraad verkocht: <ul style="list-style-type: none"> <li>2007: 80 (deelkoop)woningen</li> <li>2008: 26 woningen</li> <li>2010: 42 woningen</li> </ul> </li> <li>ZVH heeft onder KoopGarant verkocht: 2010: <ul style="list-style-type: none"> <li>Kroonenburg: 45 (van de 45 woningen)</li> <li>Schepenhof: 14 (van de 14 woningen)</li> <li>Aurum: 11 (van de 11 woningen)</li> <li>Conrad: 77 (van de 98 woningen)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkoop van de onverkochte 22 woningen in De Conrad.</li> <li>Verkoop van appartementen bij mutatie in complex Romanium, J.A. Laanplein, Zaandam onder KoopGarant</li> </ul> <p>Definitief vaststellen Strategisch Voorraadbeleid in 2011</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>De gekozen richting zorgt ervoor dat tot onze kernvoorraad zullen behoren, woningen die voldoen aan de volgende criteria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Energiezuinig (A/B/C energielabel)</li> <li>o Goed onderhouden</li> <li>o Focus op gelijkvloerse woningen (appartementen)</li> <li>o Focus op passend aantal kamers en totaal aantal m2 (2-5 kamers)</li> </ul> <p>Huurharmonisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• naar aanleiding van financieel herstelplan: huurharmonisatie van 85% (in de bedrijfswaarde ingerekend nav herstelplan).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie van huurharmonisatie naar 85% max. redelijke huur voor de gehele voorraad volgens financieel herstelplan.</li> </ul> <p>Vanaf januari 2010 huurharmonisatie gekoppeld aan energielabeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A t/m B: 100% max redelijk</li> <li>• C en lager: 90% max red</li> </ul> <p>Woningen met sloopbesluit: 80% max redelijk</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere implementatie van vastgesteld huurharmonisatiebeleid van januari 2010</li> </ul>	
b. Kwaliteit van woonegelegenheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het uitvoeren van dagelijks, mutatie en planmatig onderhoud.</li> <li>• Waar mogelijk wordt bij onderhoud/ renovatie gestreefd naar verbetering van het energieprestatielabel met minimaal 2 labelstappen</li> <li>• Vaststellen van de basiskwaliteit van het bezit en daar beleid op aanpassen.</li> </ul>	<p>Preventief en planmatig onderhoud in 2007:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funderingsherstel Plantsoenen (94 woningen)</li> <li>2. Renovatie het Grote Gortershof (13 woningen gedaan, van totaal 150 woningen)</li> <li>3. Geschikt maken van appartementen voor senioren in complex Groenland. (48 woningen)</li> </ol>	<p>Voor de komende jaren staan verschillende projecten gepland:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renovatie Wibautstraat; 117 portiekwoningen</li> <li>- herstructurering Havenbuurt; sloop en nieuwbouw van 56 eengezinswoningen</li> <li>- herstructurering Kleurenbuurt. 700 sociale huurwoningen te vervangen door ca. 430 nieuwe sociale huurwoningen en ca. 700 koopwoningen</li> <li>- project E-Flat in de wijk Poelenburg. Onduidelijk is nog of hier sprake zal zijn van renovatie/ danwel sloop/nieuwbouw.</li> <li>- Zorgboerderij in Assendelft. Woonvoorziening voor 15 dementerende ouderen en dagvoorziening voor</li> </ul>	7,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p>Totaal over 2007 dus 155 woningen aangepakt.</p> <p>Preventief en planmatig onderhoud in 2008:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Groot onderhoud P.L. Takstraat (65 woningen)</li> <li>2. Renovatie Lobeliustoren (48 woningen)</li> <li>3. Funderingswerkzaamheden Land van Middelhoven (4 woningen)</li> <li>4. Groot onderhoud J. Gorisstraat en J.H. op den Veldestraat (87 woningen)</li> <li>5. Aanbrengen domotica in het Grote Gortershof (150 woningen)</li> </ol> <p>Totaal over 2008 dus 354 woningen aangepakt.</p> <p>Preventief en planmatig onderhoud in 2009:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hellingbaanflats in Kogerveld, leefbaarheidsmaatregelen. (79 woningen)</li> <li>2. Groot onderhoud Thijsse- en Fluitstraat, Zaandam (78 woningen)</li> <li>3. Complexmatige vervanging van cv-ketels, badkamers en keukens en schilder-/dakwerk. (26 woningen)</li> <li>4. diverse complexen</li> </ol> <p>Preventief en planmatig onderhoud uitgevoerd, waaronder vervanging van cv-ketels, keukens en badkamers en schilder- en dakwerkzaamheden.</p>	<p>mensen met een beperking.</p> <p>In 2010 voldoet 33% van het bezit aan de basiskwaliteit.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p>Totaal over 2009 dus 113 woningen aangepakt, daarnaast nog diverse preventief.</p> <p>Preventief en planmatig onderhoud in 2010:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preventief en planmatig onderhoud uitgevoerd, waaronder vervanging van cv-ketels, keukens en badkamers en schilder- en dakwerkzaamheden in diverse complexen</li> <li>2. Brandveiligheid; asbestinventarisatie; noodverlichting en legionellabeheer in alle complexen.</li> <li>3. Groot liftonderhoud in diverse complexen, waaronder liftvervanging door een brancardlift in de flat aan de Panneroodstraat</li> </ol> <p>Over 2010 zijn dus diverse complexen/woningen aangepakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar mogelijk is bij onderhoud/renovatie gestreefd naar verbetering van het energieprestatielabel (zie ook omschrijvingen bovenstaande). Met diverse ingrepen (zoals bijv. aanbrengen dubbelglas, nieuwe HR ketel zijn ook labelstappen gemaakt al zijn deze nog niet in beeld gebracht.</li> </ul>	<p>Gemaakte labelstappen a.g.v. Woningverbeteringen inzichtelijk maken door aanvragen van nieuwe energielabels (aantal volgt)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ZVH gaat beleid maken en hier in projecten en onderhoud uitvoering aan geven op het gebied van: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ duurzaamheid</li> <li>○ energiezuinig wonen</li> </ul> </li> <li>• ZVH Gaat meer planmatig onderhoud uitvoeren, zodat dit een positief effect heeft op het dagelijks en mutatieonderhoud.</li> </ul>	



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is beleid vastgesteld dat leidend is voor de kwaliteit van het bezit.</li> <li>• In 2010 is een conditiemeting uitgevoerd van al ons bezit. Daaruit kwam onder meer naar voren dat 33% van het bezit voldoet aan de basiskwaliteit. De opbrengsten van deze conditie-meting hebben gediend als input voor de meerjaren-begroting.</li> <li>• Vanaf 2011 is extra geld vrijgemaakt voor onderhoud.</li> <li>• ZVH heeft in haar herstelplan de onderhoudskosten genormeerd op 1.269 per VHE (prijspeil 2010).</li> <li>• In 2010 is een aanvang gemaakt met het herzien van het onderhouds-ABC (daarin is op basis van</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanuit het SVB zijn de volgende doelen gesteld: In 2020 moet 53% van onze bezit voldoen aan de basiskwaliteit en in 2030 is ons streven 75%.</li> <li>• De onderhouds-begrotingen worden per jaar opgesteld en worden gekoppeld aan het strategisch voorraadbeleid dat in ontwikkeling is.</li> <li>• Gepland preventief en planmatig onderhoud voor 2011: € 4,98 miljoen.</li> </ul> <p>2<sup>e</sup> kwartaal van 2011 wordt gestart met de klussenbus. De doelstelling en de doelgroep van de klussenbus wordt als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ondersteuning oudere en/of hulpbehoevende bewoners bij kleine herstellingen en kleine woningaanpassingen.</li> <li>- reparatieverzoeken die onder het HPK (Huis Periodieke Keuring) vallen</li> <li>- kleine reparaties op verzoek voor overige huurders (maatwerk)</li> </ul> <p>ZVH gaat vooralsnog door met het HPK kluspakket en beslist over een half jaar of ze hiermee definitief doorgaan of stoppen. Het Onderhouds-ABC wordt in de tussentijd aangepast en de fouten eruit gehaald.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p>kleine herstellingen vastgelegd welk onderhoud voor rekening komt van de verhuurder en welk voor rekening van de huurder is). Een duidelijke scheiding tussen beiden is aangebracht. Deze grenzen zijn de afgelopen jaren strikt nageleefd en dat blijven we in de toekomst ook doen.</p>		
c. Leefbaarheid vergroten in de buurten en wijken	ZVH streeft ernaar om de leefbaarheid in de wijken op peil te houden.	<p>Leefbaarheid wordt vanuit ZVH bevorderd door:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complexbeheerders houden toezicht, signaleren, constateren en nemen actie (spreken bewoners aan, ruimen op etc.)</li> <li>• huurders via het overleg bij de woonomgeving te betrekken of door activiteiten te organiseren waarbij huurders actief deelnemen (schoonmaakacties; bollen planten; heggen knippen e.d.).</li> <li>• huurders te wijzen op hun eigen verantwoordelijkheid, zoals bijvoorbeeld het onderhouden van tuinen; het niet plaatsen of verwijderen van schotels; het vrijhouden van stegen en galerijen; e.d.</li> <li>• samen te werken met de Gemeente en professionele partners om de leefbaarheid in wijken te bevorderen. De</li> </ul>	Het voorzetten en verbeteren van de activiteiten die reeds worden ondernomen.	6,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p>samenwerking is vastgelegd in samenwerkings-overeenkomsten en convenanten die in de praktijk worden toegepast.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ZVH werkt mee aan de uitvoering van taakstraffen die aan minderjarigen zijn opgelegd vanuit de Raad voor de Kinderbescherming. Minderjarigen worden door een complexbeheerder begeleid in het uitvoeren van hun taak waarmee ze een bijdrage leveren aan de samenleving.</li> </ul> <p><b>Sponsorbeleid</b>  Het sponsorbeleid van ZVH zoals dat in 2010 is vastgesteld heeft tot doel het bevorderen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* sociale cohesie in de wijk of buurt</li> <li>* duurzaamheid en energiebesparing</li> <li>* leefbaarheid in de wijk of buurt</li> </ul> <p>Door sponsoring van een activiteit. De activiteit is (vooral) bestemd voor buurtbewoners of huurders in gebieden waar wij actief zijn. Het gaat nadrukkelijk om een activiteit en niet om de aanschaf van fysieke zaken (bankje, fietsenstalling, hogedrukreiniger) of om onderhoudskwesties.</p> <p>Naast sponsoring zoals hierboven beschreven kan het MT besluiten om incidenteel</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p>donaties vanuit het sponsor-budget toe te kennen. Dit heeft in 2010 niet plaatsgevonden.</p> <p>Onze bewonerscommissies kunnen een aanvraag doen voor een activiteitenbudget. In 2010 was dat maximaal € 500 per bewonerscommissie. Voor een deel lijken de criteria voor sponsoring en een activiteitenbudget op elkaar. Onderscheid zit hem erin dat ook bewoners die geen deel uitmaken van een bewonerscommissie of bij wie geen bewonerscommissie actief is, een sponsoraanvraag kunnen doen.</p> <p><b>Verleende sponsoring</b> In 2010 zijn de volgende bewonersinitiatieven door ZVH gesponsord:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgelconcert in seniorencomplex 't Fluytschip;</li> <li>• Buffet voor bewoners ter gelegenheid van het tienjarig bestaan van complex De Waaier;</li> <li>• Het jaarlijkse sportevenement Dam tot Damloop. De sponsoring betreft een bijdrage in natura, namelijk het ter beschikking stellen van onze entreeruimte die midden in het finishgebied ligt.</li> </ul>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
<p>d. bijzondere doelgroepen (waaronder wonen en zorg).</p>	<p><u>Woonservicewijken</u>  In de prestatieafspraken met de gezamenlijke corporaties is vastgelegd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de realisatie van nieuwbouw voor verzorgd wonen, 80 per jaar.</li> <li>- de realisatie van 120 nultredenwoningen per jaar</li> <li>- aanpassing van 200 woningen per jaar</li> <li>- realiseren van een woningvoorraad die per wijk, 4% zwaardere zorgvraag en 25% toegankelijke woningen zo breed mogelijke uitrollen van de woonservicewijken</li> </ul> <p>Woonvisie Zaanstad 2008-2020, opgave voor corporaties en de gemeente:  Samenwerking van wonen, welzijn en zorg door vergrijzing en de vraag naar zorg van mensen die we willen laten participeren in de samenleving.</p>	<p>Gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• project Aurum gebouw voor begeleid wonen door RIBW</li> <li>• project De Conrad bevat nultredenwoningen</li> <li>• complex Groenland: woningen zijn gelijkvloers en rollatorproof</li> <li>• project Kroonenburg: 72 intramurale zorgplaatsen; 4 sixpacks voor kleinschalig begeleid wonen; 87 zorghuurwoningen, waaronder zorg- en aanleunwoningen; domotica.</li> <li>• project Schepenhof: woningen zijn gelijkvloers, geschikt voor senioren.</li> <li>• aan RIBW zijn 9 woningen voor begeleid wonen verhuurd.</li> </ul> <p>In de prestatieafspraken met de Gemeente (prestatieafspraken 2009-2014) is de bijdrage van ZVH aan het realiseren van de beleidsopgave uit de Woonvisie vastgelegd. ZVH levert een bijdrage aan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sterker sturen op kwaliteit en gedifferentieerde woonmilieus</li> <li>2. Tegengaan van verval en benutten van kansen in de wijken</li> <li>3. Verder uitrollen van het ingezette beleid van wonen, welzijn en zorg</li> <li>4. Stimuleren van duurzaamheid</li> </ol>	<p>Nog te realiseren:</p> <p>Kleurenbuurt: toevoegen van seniorenwoningen aan zorgcentrum De Meerpaal</p> <p>Zorgboerderij Veenpolderijk</p> <p>Uitvoering geven aan de prestatieafspraken die er liggen.  Daarnaast gezamenlijke agendabepaling als herstelplan voltooid.</p>	<p>8,0</p>

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>Samenwerkingsovereenkomst Tweede Kans Beleid. Over aantallen zijn geen afspraken gemaakt. Cases worden individueel beoordeeld.</p> <p>Prestatieovereenkomst Homez. Realisatie van een woonruimte voor 8 moeders met één kind i.s.m. Evean en Straathoekwerk.</p> <p>Convenant ZVH en Odion betreffende directe bemiddeling van cliënten in de bestaande bouw, huisvesting voor mensen met een handicap binnen Zaanstad</p>	<p>In 2009 maakten 41 bewoners gebruik van het Tweede Kansbeleid.</p> <p>In 2010 zijn 34 bewoners aangemeld, 28 hebben uiteindelijk gebruik gemaakt van het Tweede Kansbeleid.</p> <p>Tienermoederhuis Homez is gerealiseerd.</p> <p>Zie onder a. beschikbaarheid van betaalbare woningen,</p>		
	<p>Directe bemiddelingen</p> <p>Zaanstad heeft als grote gemeente 30 % lokale beleidsruimte en 60 % van de nieuwbouw kunnen de corporaties met voorrang toewijzen/afspraken over maken.</p> <p>Van deze 30 % (van alle verhuringen) gebruiken we in Zaanstad ieder jaar maar een klein deel. (We mogen meer) Via onze lokale beleidsruimte wordt een deel via reguliere verhuur verhuurd, dus zelf zoeken WoningNet, en een deel via directe bemiddeling. Denk dan aan sv-urgente, SMT-kandidaten, verhuur aan instellingen, tweedekansers, maar ook de gelabelde woningen voor wonen met zorg.</p>	<p><b>Directe bemiddeling.</b></p> <p><b>2007:</b> Totaal 121 RIO, RIBW, ODION 52 SMT urgenten 23 Statushouders 9 Anders Wonen 19 Eigen bemiddeling 18</p> <p><b>2008:</b> Totaal 135 RIO, RIBW, ODION 24 SMT urgenten 32 Statushouders 32 Anders Wonen 27 Eigen bemiddeling 20</p> <p><b>2009:</b> Totaal 71 RIO, RIBW, ODION 27 SMT urgenten 18 Statushouders 9 Woongroep 5</p>		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>Bovenop deze 30 % krijgen alle corporaties (dus per corporatie en niet per gemeente) nog 5 % om toe te wijzen naar eigen goeddunken (dus bijv. probleemgevallen herplaatsen zoals jullie doen).</p> <p>Afgesproken over de lokale beleidsruimte is dat verhuringen aan bovengenoemde groepen - inclusief de 5 % eigen toewijzing maar met uitzondering van de sv-urgente - niet uitkomt boven 10 % lokaal toewijzingen. Over de verhuringen aan sv-kandidaten is afgesproken dat dit percentage niet mag uitkomen boven de 20 %. Deze laatste afspraken zijn gemaakt om te voorkomen dat er teveel van de reguliere ruimte wordt afgesnoept.</p>	<p>Eigen bemiddeling 12</p> <p><b>2010:</b> Totaal 59            Centraal Orgaan opvang            asielzoekers (COA) 9            Eigen bemiddeling 8            Groepswonen 1            Kamer Oostzijde 5            Netwerk 1            Odion 1            Regionaal Indicatie Orgaan (RIO) 13            Statushouders 1            Urgente 19            Vrouwenopvang 1</p>		
	Intentieovereenkomst Schepenhof Zaanstad met RIBW	9 appartementen in project Schepenhof verhuurd aan RIBW.		
	Intentieovereenkomst huurwoningen Zaanstad voor RIBW; Afspraken over verhuur van appartementen	Zie directe bemiddelingen		
	Overeenkomst tussen de Federatie van Zaanse Woningcorporaties en Blijfgroep Zaanstreek ZVH biedt 3 woningen op jaarbasis aan, totaal zijn dit 15 woningen.	Zie directe bemiddelingen		
	Samenwerkingsconvenant Centraal Meldpunt Voorkoming betalingsachterstanden Zaanstad (Gemeente, corporaties en GGD)	Doel: vroegtijdig signaleren van schuldenproblematiek bij burgers en adequate hulpverlening organiseren om erger te voorkomen. 2009: 40 dossiers aangemeld.		
	Regionaal convenant Hennepsteelt, i.s.m. Gemeente, Regiopolitie, corporaties, netbeheer en belastingdienst.	Doel: gezamenlijke aanpak van hennepsteelt in Zaanstreek-Waterland. Resultaat in 2010: de huur van 1 woning is beëindigd.		

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	Afspraken herhuisvesting bij calamiteiten (SWZW)	Bij de brand in winkelcentrum Bloemkorf in Zaandam, eigendom van Parteon, heeft ZVH ter opvang van bewoners die niet terug konden keren naar hun woningen, een aantal woningen beschikbaar gesteld.		
e. Bouwproductie	<p>Bouwopgave Zaandam-Zuidoost, dit betreft de wijken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rosmolenwijk</li> <li>- Zaandam-Zuid</li> <li>- Pelders/Hoornseveld</li> <li>- Poelenburg</li> </ul> <p><u>Kwantitatieve ambitie:</u> Van 2005 tot en met 2013 worden ongeveer 5.000 woningen nieuwgebouwd waarvan 2700 een toevoeging zijn aan de woningvoorraad</p> <p>2005-2010</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- een afname van de sociale huur met 540 woningen</li> <li>- een toename van de middelduur met 1440 woningen</li> <li>- een toename van de dure woningen met 1100</li> </ul> <p>ZVH heeft bezit in deze wijken, m.u.v. de Rosmolen-wijk.</p>	<p>In de 2005/2006 heeft ZVH een bijdrage geleverd aan deze bouwopgave in de wijk Zaandam-Zuidoost:</p> <p><b><u>Herstructurering</u></b> <u>project Poort van Zuid</u> herontwikkeling van de wijk Vijfhoek (koop- en huurwoningen). Gesloopt 276 woningen. Nieuwbouw 338 woningen, waarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>41 eengezinswoningen, koop</li> <li>34 stadswoningen, koop</li> <li>40 torenappartementen, koop</li> <li>30 maisonnettes, koop</li> <li>30 maisonnettes, huur</li> <li>55 sociale huur eengezinswoningen</li> <li>78 huurappartementen</li> </ul> <p><u>Vissershop</u> herontwikkeling van de wijk Vissershop (koop- en huurwoningen) Gesloopt zijn 244 woningen Nieuwbouw van 216 woningen, waarvan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>119 koopwoningen</li> <li>80 sociale huurwoningen</li> <li>17 appartementen (16 huur/ 1 koop)</li> </ul>	<p>In de krachtwijk Poelenburg bevindt zich de E-flat. Hier worden de komende jaren plannen voor gemaakt (sloop/nieuwbouw of renovatie).</p>	8,0



Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p><b>Nieuwbouw</b> De Conrad: met de oplevering van dit project wordt het project Zaandam-zuid afgerond. Totale nieuwbouw 256 woningen (koop, aandeel ZVH 128 woningen) en 64 sociale huurwoningen (ZVH).</p> <p>Totale bijdrage aan bouwproductie Zuid -Oost: Sloop: 520 Nieuwbouw: 746</p>		
	<p>Woonvisie Zaanstad 2008-2020, opgave voor corporaties en de gemeente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jaarlijkse bouw van 250 á 300 woningen</li> </ul>	<p>Bouwproductie:</p> <p><u>2008</u> 24 wooneenheden gerealiseerd voor bijzondere doelgroepen (tienermoederhuis Homez in Zaandam en Goudastraat/Wandelweg in Wormerveer)</p> <p>52 nieuwbouwwoningen in het project D.Doniastraat, J.C. van Wessemstraat en Jonge Arnoldusstraat in Zaandam 12 nieuwbouwwoningen Bernhardstraat in De Rijp</p> <p>22 nieuwbouwwoningen Westweg, Heiloo</p> <p><u>2009</u> Aurum (IKTC), Zaandam 127 wooneenheden bestemd voor jongeren, 17 appartementen bestemd voor begeleid wonen door RIBW en</p>	<p>Jaarlijks 900 woningen bouwen (vervanging bestaande bouw/nieuwbouw) voor de regio, met een ondergrens van 700.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
		<p>59 koopwoningen</p> <p>Schepenhof, Zaandam 157 koopappartementen en 45 huurappartementen</p> <p>Kroonenburg, Zaandam 80 koopwoningen 18 appartementen Zorgcentrum 69 huurwoningen en commerciële ruimte</p> <p><u>2010</u> De Conrad Totaal 256 koopwoningen, waarvan 128 van ZVH en de overige 128 voor de AM (voorheen De Wilgen) 64 sociale huurwoningen</p>		
f. Stedelijke- of dorpsvernieuwing	<p>Woonvisie Zaanstad 2008-2020, opgave voor corporaties en de gemeente: Tegengaan van verval en benutten van kansen in de wijken versterkt de fysieke, economische en sociale kwaliteit van de wijken en draagt bij aan de verscheidenheid van de stad.</p>			8,0
	<p>Intentieovereenkomst met de Gemeente voor de Kleurenbuurt (intentieovereenkomst Zaanse Kracht)</p> <p>Overeenkomst met de Gemeente en de collega-corporaties voor Poelenburg</p> <p>Prestatieafspraken in het kader van</p>	<p>Er is een samenwerkingsovereenkomst met de Gemeente getekend.</p> <p>Poelenburg is als krachtwijk aangemerkt. Partijen onderhandelen over het gewenste resultaat.</p> <p>Opgeleverd binnen deze</p>	<p>Plannen uitwerken voor de feitelijke herstructurering.</p> <p>Komen tot afspraken tussen de Gemeenten en de corporaties. ZVH richt zich reeds op het bezit in deze wijk, met name de E-flat, en bereidt daar een plan voor. (herstructurering/renovatie)</p> <p>Havenbuurt, Wibautstraat.</p>	

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>de wijkaanpak Zaandam-Zuidoost</p> <p>Overige opgaven uit de prestatieafspraken met de Gemeente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocol studentenhuysvesting naast IKTC en Inverdan (01-02-2006)</li> <li>- Intentieovereenkomst ZVH, ZaanKristal en Heijmans Vastgoed t.b.v. Bannehof en omgeving te Zaandijk</li> <li>- Procesconvenant herontwikkeling Erasmushuis</li> </ul>	<p>afspraken: Poort van Zuid (herstructurering Vijfhoek); herstructurering Vissershop en nieuwbouw De Conrad.</p> <p>Aurum: studentenhuysvesting gerealiseerd (nieuwbouw)</p> <p>Herontwikkeling van het gebied met (sociale) woningen en commerciële ruimte. (nieuwbouw)</p> <p>Binnen deze afspraken is fase 1 en 2 van de herontwikkeling gerealiseerd, project Kroonenburg. (nieuwbouw)</p>	<p>(herstructurering/renovatie)</p> <p>De economische recessie verantwoord herontwikkeling van dit gebied op dit moment niet. In overleg met de Gemeente wordt de plicht voor een aantal jaren uitgesteld.</p> <p>Fase 3 en fase 4 van het project (sloop oude complex en nieuwbouw) worden voorlopig niet uitgevoerd. Hierover zijn met de Gemeente afspraken gemaakt.</p>	
g. overige Stimuleren van duurzaamheid	<p>Voldoen aan Aedes Convenant Energiebesparing (oktober 2008): Corporaties hebben de plicht energiebesparende maatregelen te treffen bij installaties in bestaande bouw en bij het realiseren van nieuwbouw. In bestaande bouw betreft dit met name de verwarmingsinstallaties; warmwaterinstallaties en ventilatie. Voor nieuwbouw geldt een reductie van het energieverbruik met:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% per 1 januari 2011</li> <li>- 50% per 1 januari 2015, door toepassing van</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoering Convenant Energiebesparing Corporatiesector dat in oktober 2008 is getekend door de minister van VROM, de minister van WWI, Aedes en de Woonbond)</li> <li>• sinds 2008 door onderhoud en renovatie met minimaal 2 labelstappen verbeterd: Thijssestraat (78 VHE's) G-&gt; B. Fluitstraat (26 VHE's) F-&gt;C. Behalve deze staan er nog ongeveer 500 woningen op de nominatie om</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uitvoering Convenant Energiebesparing Corporatiesector</li> <li>• Aanbrengen van energielabels bij renovatie.</li> <li>• Realiseren van duurzame nieuwbouw</li> <li>• Toepassen van duurzame energie</li> <li>• Verbeteren van energiezuinigheid (door te investeren bij groot onderhoud, maar ook door huurders bewust te maken van duurzaam gedrag)</li> </ul> <p>Duurzame maatregelen worden getroffen bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renovatie Wibautstraat</li> <li>• 117 portiekwoningen die van E label naar een B gaan.</li> <li>• renovatie Havenbuurt</li> <li>• 56 eengezinswoningen van F/G naar A+</li> <li>• project Kleurenbuurt ruim 700 woningen met F/G</li> </ul>	7,0

Doelstellingen	Meetbare opgaven	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>energiebesparende maatregelen.</p> <p>Aedes en de Woonbond spannen zich ervoor in dat de energiebesparende maatregelen direct na de ingreep op complexniveau tot lagere woonlasten voor de huurders leiden.</p> <p>Het Rijk zorgt ervoor dat de energieprestatie van woningen zo spoedig mogelijk in het Woningwaarderingstelsel (WWS) wordt opgenomen. Deze wijziging van het WWS wordt zodanig vormgegeven dat er voor verhuurders stimulansen van uitgaan om de energieprestatie van hun woningen te verbeteren en de stelselwijziging daardoor een positieve bijdrage levert aan de realisatie van de besparingsdoelstellingen van dit convenant.</p>	<p>opnieuw gelabeld te worden vanwege een 'kleine' ingreep afgelopen jaren en dus labelstap.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanbrengen van energielabels bij renovatie</li> <li>• Realiseren van duurzame nieuwbouw</li> <li>• Verbeteren van energiezuinigheid (door te investeren bij groot onderhoud, maar ook door huurders bewust te maken van duurzaam gedrag) voorlichting bewonersblad website, energiepakketten.</li> </ul> <p>Duurzame bouw is toegepast in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• project De Conrad</li> <li>• project Aurum (gunstige liggen t.o.v. NS station)</li> <li>• Groenland: dubbelglas</li> <li>• Kroonenburg: koude/warmteopslag</li> <li>• Project Schepenhof</li> </ul>	<p>label te vervangen door A+ woningen (en i.c.m. koude/warmte opslag t.b.v. gehele bouwprogramma</p>	

## Presteren volgens stakeholders

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
a. beschikbaarheid betaalbare woningen	<p>Prestatieafspraken uit 2003 met de Gemeente Purmerend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- behoud van de basisvoorraad (9500 VHE's in de sociale huur)</li> <li>- meer gelabelde woningen voor starters</li> <li>- betere slaagkansen voor Purmerenders op de Purmerendse woningmarkt</li> <li>- medebeheer openbare ruimte</li> </ul> <p>introdactie van nieuwe tussenvormen tussen huur en koop</p> <p>Afspraken met Bewonersraad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• betaalbare huisvesting voor ouderen (voorstel doorstroommodel)</li> <li>• verkoop van woningen in volledige eigendom i.p.v. deelkoop</li> <li>• behoud van betaalbare woningen</li> </ul> <p>Convenant Woon wijs! Aanpak onrechtmatige bewoning en uitkeringsfraude in Zaanstad</p>	<p>In 2007 heeft ZVH 56 woningen opgeleverd en in verhuur (sociale huur) genomen in project Capitool (Sydneystraat) in Purmerend. Dit complex is in 2010 via de complexmatige verkoop verkocht. ZVH heeft geen specifieke bijdragen geleverd aan starterwoningen en het in stand houden van de basisvoorraad. Daarvoor hebben we te weinig activiteiten ontplooid in de gemeente en hebben we te weinig bezit in de gemeente. Totaal bezit corporaties in Purmerend op 1 januari 2010 was 12.282, waarvan 60 in eigendom van ZVH was (0,5 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De formule deelkoop is afgestoten, verkopen worden alleen nog in volledige eigendom gedaan.</li> <li>• Het behoud van betaalbare woningen is onderdeel van het strategisch voorraad-beleid. Regelmatig vindt overleg met de Bewonersraad plaats over de ontwikkelingen binnen het strategische voorraad-beleid en wordt de Bewonersraad over de ontwikkelingen gehoord.</li> </ul> <p>Resultaten Conv. Woon Wijs!</p> <p>2007: 59 adressen zijn bezocht, van 15 is de huur opgezegd.</p> <p>2008: 20 adressen zijn bezocht met beëindiging van huur wegens woonfraude</p> <p>2009: 54 meldingen, 14 huurbeëindigingen en 3 gerechtelijke procedures waarvan 2 tot ontbinding hebben geleid.</p> <p>2010: 80 meldingen, 19 woningen bezocht, dit heeft geleid tot 8 huurbeëindigingen en 1 ontruimingsprocedure.</p>	<p>In het kader van de nieuwe strategie is ZVH niet voornemens nieuwe activiteiten te ondernemen buiten de Zaanstreek</p> <p>De Bewonersraad is een belangrijke stakeholder. Ontwikkelingen binnen ZVH die voor huurders van belang zijn willen we in een vroegtijdig stadium met de Bewonersraad bespreken. Dit blijkt een voor ZVH waardevolle samenwerking die we willen voortzetten.</p> <p>Herijking van het convenant en een nieuw convenant afsluiten.</p>	6,0

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
b. leveren van de gewenste kwaliteit producten en diensten	<p>Het behalen en behouden van KWH huurlabel</p> <p>WoonRegio formule (het bieden van aanvullende diensten op het gebied van wonen)</p> <p>Afspraak met bewonersraad: meer aandacht voor het bezit</p> <p>Bewonerscommissies: Behoefte aan een vast aanspreekpunt.</p> <p>Convenant Buurtbemiddeling Zaanstreek/Wormerland</p>	<p>Totaalscore in: 2007 7,5 2008 7,4 2009 7,6 2010 7,5</p> <p>In 2007 is de WoonRegio formule uitgebreid door een 2e WoonRegio winkel in Wormerveer te openen. In de WoonRegio winkel werden aanvullende diensten geboden op het gebied van wonen: Van wooninrichting tot koop van een woning. De vraag naar deze diensten bleven uit hetgeen uiteindelijk heeft geleid tot sluiting van beide winkels, eerst in Wormerveer en later in Zaandam.</p> <p>Bouwkundige en technische staat van de complexen in 2010 in kaart gebracht.</p> <p>Begin 2010 zijn alle bewonerscommissies uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst over de werkwijze en de aanspreekpunten binnen ZVH.</p> <p>Resultaten aantal buurtbemiddelingen: 2008: 20 2009: 30 2010: 23</p> <p>Vanaf 2005 tot en met 2010 heeft ZVH een eigen geschillencommissie gehad.</p>	<p>Verbeteren van de scores zodat op elk onderdeel voldoende wordt gepresteerd.</p> <p>Jaarlijks bespreken wij het onderhoudsplan en het meerjarenonderhoudsplan met de Bewonersraad. Waar afgesproken worden de stukken voor advies aangeboden.</p> <p>Het verder bevorderen van de samenwerking met bewoners. ZVH zoekt ook naar andere vormen van participatie door bewoners.</p> <p>Het aantal klachten dat de afgelopen jaren door de geschillencommissie in behandeling is genomen (gemiddeld 1 tot 2 zaken per jaar) tezamen met de strategische keuze die gemaakt is om met andere corporaties te werken als dit opportuun is, heeft ertoe geleid dat met ingang van 1 januari 2011 de eigen geschillencommissie is opgeheven en aansluiting is gezocht bij de geschillencommissie die reeds is opgericht door Parteon (Wormerveer); Wormerwonen (Wormer) en Woningbouwvereniging Jisp</p>	6,0

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
			(Jisp). Ook de interne procedure klachtenafhandeling is aangescherpt, met als doel om het aantal zaken dat uiteindelijk naar de klachtencommissie gaat, tot een minimum te beperken, bij voorkeur géén.	
c. Leefbaarheid	Samenwerkingsovereenkomst Tweede Kans Beleid. Over aantallen zijn geen afspraken gemaakt. Cases worden individueel beoordeeld	In 2009 maakten 41 bewoners gebruik van het Tweede Kansbeleid. In 2010 zijn 34 bewoners aangemeld, 28 hebben uiteindelijk gebruik gemaakt van het Tweede Kansbeleid	-	6,0
	Corporaties en de Gemeente werken samen aan het ontwikkelen en uitvoeren van meerjarige wijkuitvoeringsplannen en het samenstellen en uitvoeren van de sociale visie		In februari 2011 organiseert de Gemeente Zaanstad een congres voor haar partners	
		Kroonenburg: met de realisatie van dit complex worden ook voorzieningen gerealiseerd die de wijk ten goede komen.	Bij renovatie van de Wibautstraat zal door afsluiting van het gebouw de aantrekkelijkheid voor hangjongeren in de portieken afnemen.	
d. bijzondere doelgroepen	Overeenkomst Woonservicewijken Zaanstad (toekomstbestendige wijk)	Gerealiseerd: <ul style="list-style-type: none"> <li>De Waaier, 12 Fokuswoningen</li> <li>Zuiddijk: seniorcomplex</li> </ul> Andere complexen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Klein- en Groot Gortershof in Zaandijk (nultrede woningen met domotica)</li> <li>Groenland in Zaandam, wordt geschikt gemaakt voor senioren.</li> <li>Kroonenburg, zorgcomplex en aanleunwoningen.</li> </ul>	Realisatie zorgboerderij (veenpolderdijk) in Assendelft. Woonvoorziening voor 15 dementerende ouderen en dagvoorziening voor mensen met een beperking (maatschappelijk wenselijk particuliere zorgvoorziening)	7,0

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>Prestatieafspraken in 2009: Specifiek voor ZVH</p> <p>Realiseren: Aurum: project wooneenheden voor jongeren en begeleid wonen voor RIBW</p> <p>Project Conrad: bevat veel nultredenwoningen</p> <p>Groenland: 48 woningen dubbelplussen (renovatie en aanpassing senioren woningen) bij mutatie</p> <p>Kroonenburg: 72 intramurale plaatsen 4 sixpacs kleinschalig wonen 87 sociale zorghuurwoningen Gehele project toevoeging domotica</p> <p>Havenbuurt: in woonwensenonderzoek brengt ZVH in kaart welke specifieke wensen senioren hebben</p> <p>Kleurenbuurt: 162 Senioren woningen bij meerpaal en 13 RIBW woningen</p> <p>Schepenhof: 157 koop en 45 huur app. zijn senioren geschikt</p> <p>Zorgboerderij Veenpolderdijk</p>	<p>Gerealiseerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• project Aurum gebouw voor begeleid wonen door RIBW</li> <li>• project De Conrad bevat 64 nultredenwoningen</li> <li>• complex Groenland: woningen zijn gelijkvloers en rollatorproof</li> <li>• project kroonenburg geheel gerealiseerd</li> </ul> <p>Van de 48 woningen zijn er 40 geschikt voor dubbelplus (de overige 8 woningen zijn 1-kamer woningen en daarvoor niet geschikt). Van de 40 woningen zijn inmiddels 23 gedubbelplust. Resteert nog het dubbelplussen van 17 woningen.</p> <p>Aan RIBW zijn 9 woningen voor begeleid wonen verhuurd.</p> <p>Project Schepenhof: alle woningen zijn gelijkvloers, geschikt voor senioren.</p>	<p>Voortzetten dubbelplussen Complex Groenland bij mutatie</p> <p>Nog te realiseren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleurenbuurt: toevoegen van seniorenwoningen aan zorgcentrum De Meerpaal</li> <li>• Zorgboerderij Veenpolderdijk</li> <li>• woonwensenonderzoek van de Havenbuurtbewoners (ZVH-huurders)</li> </ul> <p>Dit onderzoek zal in de loop van 2011 plaatsvinden.</p>	
	<p>Overeenkomst tussen de Federatie van Zaanse Corporaties en Blijfgroep Zaanstreek ZVH biedt 3 woningen op jaarbasis aan, totaal zijn dit 15 woningen.</p>	<p>Zie directe bemiddelingen (tabel presteren naar opgave, bijzondere doelgroepen)</p>		



Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	Intentieovereenkomst huurwoningen Zaanstad voor RIBW; Afspraken over verhuur van appartementen	Zie directe bemiddelingen (tabel presteren naar opgave, bijzondere doelgroepen)		
e. bouwproductie	<p>Prestatieafspraken met gemeenten 2009-2014: Focus op afronden van bestaande programma's en projecten. Corporaties en gemeente bepalen in overleg welke projecten prioriteit krijgen.</p> <p>ZVH richt zich op het succesvol realiseren van geprioriteerde projecten in de huidige woningvoorraad en projectenportefeuille:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurum: 167 huurwoningen en 59 koopwoningen</li> <li>• De Conrad: 320 woningen</li> <li>• Kroonenburg: vervanging verzorgingshuis, 900 m2 commerciële ruimten, 87 zorghuurwoningen en 80 vrijesectorwoningen</li> <li>• Schepenhof: 157 koopappartementen en 45 huurappartementen</li> <li>• Zorgboerderij Veenpolderdijk</li> </ul>	<p>Gezamenlijk met de gemeente zijn prioriteiten aangewezen.</p> <p>Gerealiseerd:</p> <p><u>2009</u> Aurum (IKTC), Zaandam 127 wooneenheden bestemd voor jongeren, 17 appartementen bestemd voor begeleid wonen door RIBW en 59 koopwoningen</p> <p>Schepenhof geheel gerealiseerd</p> <p>Kroonenburg, Zaandam 80 koopwoningen 18 appartementen Zorgcentrum 69 huurwoningen en commerciële ruimte. Dit is geheel volgens afspraak.</p> <p><u>2010</u> De Conrad Totaal 256 koopwoningen, waarvan 128 van ZVH en de overige 128 voor de AM (voorheen De Wilgen) 64 sociale huurwoningen</p>	<p>ZVH en gemeente herijken de afspraken uit de eerste fase en ontwikkelen van nieuwe agenda voor de toekomst. Hiervoor gaan de corporatie en de gemeente in 2011 met elkaar om tafel.</p> <p>Nog te realiseren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgboerderij Veenpolderdijk</li> </ul>	8,0
f. stedelijke- of dorpsvernieuwing	<p>Prestatieafspraken met gemeenten 2009-2014: Focus op afronden van bestaande programma's en projecten. Corporaties en gemeente bepalen in overleg welke projecten prioriteit krijgen</p>	In overleg zijn prioriteiten vastgesteld.		7,0

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>Overeenkomst met de Gemeente en de collega-corporaties (Rochdale en Parteon) voor de wijk Poelenburg. In de overeenkomst is vastgelegd dat de corporaties een Masterplan zullen uitwerken voor de wijk (woningen en infrastructuur). De Gemeente als grondeigenaar is hierin partij.</p> <p>Intentieovereenkomst met de Gemeente voor de Kleurenbuurt (intentieovereenkomst Zaanse Kracht) De Gemeente heeft in de Kleurenbuurt een sporthal, zwembad in eigendom en beheer de openbare ruimte en infrastructuur. ZVH heeft in de Kleurenbuurt wooneenheden in eigendom die dringend gerenoveerd / sloop en nieuw gebouwd moeten worden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleurenbuurt: 430 huurwoningen, 300-500 vrijesector woningen, Vervanging van 700 soc huurwoningen</li> </ul> <p>Overige opgaven uit de prestatieafspraken met de Gemeente (nieuwbouw/herstructureringsopgave)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovatie Wibautstraat</li> <li>• Herstructurering Havenbuurt</li> </ul> <p>Prestatieafspraken in het kader van de wijkaanpak Zaandam-Zuidoost. Doelstelling van deze overeenkomst is het realiseren van een woningvoorraad die aan de woontechnische eisen van deze tijd voldoet en per wijk zodanig is gedifferentieerd dat op wijkniveau een wooncarrière mogelijk is. Het verbeteren van de sociale, economische en fysieke kwaliteit van de wijk en het verhogen</p>	<p>Poelenburg is als krachtwijk aangemerkt. Partijen onderhandelen over het gewenste resultaat.</p> <p>Samenwerkings-overeenkomst tussen ZVH en de Gemeente getekend om tot herstructurering van deze wijk over te gaan. Ook is een sociaalplan vastgesteld.</p> <p>Nieuwe, duurzame woningen (inclusief woningen voor bijzondere doelgroepen) zijn gerealiseerd binnen de projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poort van Zuid,</li> <li>• Homez,</li> <li>• Goudastraat/Wandelweg,</li> <li>• Aurum,</li> <li>• De Conrad,</li> <li>• Kroonenburg en</li> <li>• Schepenhof.</li> </ul> <p>Opgeleverd binnen deze prestatieafspraken: Poort van Zuid (herstructurering Vijfhoek); Vissershof (herstructurering) en De Conrad (nieuwbouw).</p> <p>Sociaal plan Kleurenbuurt opgesteld</p>	<p>Komen tot afspraken tussen de Gemeenten en de corporaties. ZVH richt zich reeds op het bezit in deze wijk, met name de E-flat, en bereidt daar een plan voor.</p> <p>Plannen uitwerken voor de feitelijke herstructurering van de kleurenbuurt.</p> <p>Herstructurering Havenbuurt en groot onderhoud Wibautstraat. Beide projecten in Zaandam.</p>	

Wensen van stakeholders	(Meetbare) Afspraken met stakeholders	Feitelijke prestaties 2007-2010	Geprogrammeerde prestaties 2011-2014	Cijfer
	<p>van de waardering van bewoners voor hun leef- en woonomgeving.</p> <p>Stedelijke Kaderafspraken over sociale plannen bij vernieuwingsingrepen Zaanstad en Wormerland</p>		<p>Sociaal plan Havenbuurt nog op te stellen. Wibautstraat is geen sociaal plan nodig, want gaat om groot onderhoud.</p>	
g. ambities en doelen	<p>Geen afspraken gemaakt rond ambities en doelen tot 2012.</p> <p>Wel is met verschillende belanghebbers afgesproken dat ZVH het herstelplan dusdanig uitvoert dat zij in 2012 weer een voldoende solide partner is voor stakeholders.</p> <p>Daarna wordt gezamenlijk een toekomst agenda opgesteld.</p>		<p>Gezamenlijke visie op de toekomst vaststellen.</p>	7,0
h. overige: stimuleren duurzaamheid	<p>Corporaties hebben de plicht energiebesparende maatregelen te treffen bij installaties in bestaande bouw en bij het realiseren van nieuwbouw. In bestaande bouw betreft dit met name de verwarmingsinstallaties; warmwaterinstallaties en ventilatie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering Aedes Convenant Energiebesparing Corporatiesector (20% CO2 reductie)</li> <li>• gehele bezit voorzien van energielabel (bestaande bouw minimaal B-label, woningen met E, F of G label minimaal 2 labels hoger)</li> <li>• Aanbrengen van energielabels bij renovatie</li> <li>• Realiseren van duurzame nieuwbouw</li> </ul> <p>Verbeteren van energiezuinigheid (door te investeren bij groot onderhoud, maar ook door huurders bewust te maken van duurzaam gedrag).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering conv. Energiebesparing middels groot onderhoud gepland in SVB.</li> <li>• Alle woningen zijn in januari 2008 voorzien van een energielabel. 76% van de woningen heeft label D t/m G.</li> <li>• Bij renovatie wordt nieuw label aangebracht</li> <li>• Duurzame bouw is reeds gerealiseerd in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• project De Conrad</li> <li>• project Aurum (gunstige liggen t.o.v. NS station)</li> <li>• Groenland: dubbelglas</li> <li>• Kroonenburg: warmte-/ koudeopslag</li> <li>• Project Schepenhof</li> </ul> </li> </ul>	<p>Voortzetten uitvoering van alle afspraken.</p> <p>In 2013 gehele bezit opnieuw voorzien van energielabel.</p> <p>Duurzame maatregelen worden getroffen bij:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groot onderhoud Wibautstraat</li> <li>- Herstructurering Havenbuurt</li> <li>- Herstructurering Kleurenbuurt (warmte-/ koude-opslag .t.b.v. gehele bouwprogramma</li> <li>- Overige onderhoudswerkzaamheden (vervanging van installaties)</li> </ul> <p>IN EIGEN BEDRIJFSVOERING STAAT DUURZAAMHEID OOK CENTRAAL (O.A. KEUZE BEDRIJFSAUTO'S, INKOOP ENERGIE ETC.)</p>	6,0

## Presteren naar vermogen en efficiency

Visie en doelstellingen t.a.v.	Meetbare opgave / Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
<p>Economisch rendement vermogen</p> <p><i>De norm voor direct rendement op het MVA ligt op 4,3%. Bij de vaststelling van de IRR bij vastgoedontwikkeling is een normrendement voor eigen vermogen vastgelegd dat afhankelijk is van het soort vastgoed. Voor betaalbare huurwoningen accepteren wij een rendement EV van 0%. Voor alle andere huurwoningen en maatschappelijk BOG een rendement EV van 2,25% en voor commercieel BOG een rendement EV van 5,5%. Bij uitponding ligt bij alle categorieën de rendementseis EV 6% hoger.</i></p>	<p>WSW herbeoordeling/faciliteringsvolume</p> <p>OP 2009: Binnen 3 jaar aan aflossingsfictie voldoen.</p> <p>Meerjarenbegroting 2010: Voldoen aan de aflossingsfictie van 1% (daarmee weer serieuze gesprekspartner)</p> <p>Solvabiliteitsoordeel CFV Doel: binnen 3 jaar (2012) voldoen aan solvabiliteitseisen van CFV</p> <p>Continuïteitsoordeel CFV: Doel is behouden van A-status.</p>	<p>Solvabiliteitsoordeel: 2007: onvoldoende 2008: onvoldoende 2009: onvoldoende 2010: onvoldoende De verwachting is dat ZVH in 2012 weer geheel aan de solvabiliteitseisen voldoet.</p> <p>Continuïteitsoordeel: 2008: A-oordeel 2009: A-oordeel 2010: A1-oordeel De verwachting is, dat dit beeld de komende jaren wordt voortgezet.</p>	7,0
<p>Solvabiliteit in relatie tot gerealiseerd en voorgenomen investeringsprogramma</p> <p><i>In haar financieel beleid hanteert ZVH de term loan to value. De norm hierbij ligt op 75%. In de mjp doorrekeningen (investeringsprogramma) toetst de corporatie op deze norm. Zo nodig stuurt zij bij (bijv. in het investeringsprogramma).</i></p>	<p>ZVH stelt zichzelf een eis van 15% solvabiliteit (meerjarenbegroting 2008-2012)</p>	<p>Financieel meerjarenperspectief 2008-2012: Solvabiliteit 2007: 16,3%</p> <p>Prognose solvabiliteit: 2008: 17,0% 2009: 16,5% 2010: 14,3% 2011: 13,4% 2012: 12,9%</p>	7,0

Visie en doelstellingen t.a.v.	Meetbare opgave / Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
Inzet van vermogen/overmaat:	<p>Indien sprake van overtollige middelen worden deze ingezet binnen de gestelde kaders op basis van zowel korte als lange liquiditeitsprognose.</p> <p>Rentedekkingsgraad CFV</p>	<p>Er is geen sprake van overmaat aan middelen.</p> <p>ZVH heeft een berekening van het vermogen op basis van bedrijfswaarde</p> <p>ZVH heeft geen berekening van het bestemd eigen vermogen</p> <p>Sinds 2010 worden effecten van verkoopscenario's in kaart gebracht.</p> <p>ZVH heeft geen potenties op extra financieringsruimte in kaart gebracht. Deze zijn er momenteel ook niet.</p> <p>ZVH heeft geen risicobuffers berekend</p> <p>Rentedekkingsgraad: 2007: 0,4 (landelijk: 1,7) 2008: 1,1 (landelijk: 1,4) 2009: 1,5 (landelijk: 1,5)</p>	8,0
Efficiënte bedrijfsvoering:	<p>Tot en met 2007: Schaalvergroting.</p> <p>Vanaf 2008: streven naar een sobere doelmatige bedrijfsvoering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schaalverkleining en terug brengen nevenactiviteiten volgens herstelplan</li> </ul>	<p>Het aantal dochter-ondernemingen en deelnemingen is in het kader van schaalvergroting tot en met 2007 vergroot.</p> <p>In 2009 en 2010 is het aantal nevenactiviteiten en dochter-ondernemingen fors terug gebracht.</p> <p>In 2009 is uit de groepsstructuur verdwenen: Bouwbehoud B.V.; Bouwbehoud CV; ZaanVastgoed Combinatie CV; Bouwpaint CV; Transparant Faciliteiten B.V.; Flexwonen B.V.; Ruim en Verzilverd Wonen B.V.; BOG Zaanstad B.V.</p> <p>Wijzigingen in de structuur in 2010: ZaanKristal B.V. is 100% dochter van ZVH geworden en gewijzigd in ZVH Vastgoed B.V.; deelneming in Kristal N.V. en AanZet Bedrijfsfaciliteiten B.V. is beëindigd.</p> <p>Een sobere en doelmatige bedrijfsvoering. Vanaf 2008 is een beleid ingezet om de bedrijfskosten (per VHE) te verlagen. Dit heeft in de periode 2008-2010 geleid tot een verlaging van de bedrijfskosten per VHE, waarbij landelijk gezien de bedrijfskosten per VHE (sterk) stegen (boven</p>	6,0

Visie en doelstellingen t.a.v.	Meetbare opgave / Bron	Feitelijke realisatie t.a.v.	Cijfer
		<p>inflatie). ZVH verwacht binnen korte tijd weer in de buurt van het landelijk gemiddelde te komen.</p> <p>Tevens zijn de afgelopen jaren diverse reorganisaties uitgevoerd om de bedrijfsvoering strakker in te richten. De afdeling Anders Wonen is geschrapt en ook het concept van gebiedsmanagers is gestopt. (zie ook bovenstaande afstoten dochterondernemingen)</p> <p>Netto bedrijfslasten per VHE:  2007: € 1.536 (landelijk 1.165)  2008: € 1.777 (landelijk 1.278)  2009: € 1.687 (landelijk 1.340)</p> <p>Toename bedrijfslasten periode 2004-2007 30,8% ten opzichte van 22,5% toename landelijk.</p> <p>Toename bedrijfslasten periode 2005 t/m 2008 9,3% ten opzichte van 20,3% toename landelijk en 17,3% bij referentiegroep.</p> <p>Toename bedrijfslasten periode 2006 t/m 2009 -1,9% ten opzichte van 19,5% toename landelijk en 21,6% bij referentiegroep.</p> <p>Personeelskosten per VHE:  2007: € 65.250 (landelijk 60.300)  2008: € 54.912 (landelijk 61.316)  2009: € 65.223 (landelijk 64.248)  2010: € 64.202 (landelijk 61.818)</p> <p>Aantal verhuureenheden per fte  2007: 104 (landelijk 98 en referentie 89)  2008: 93 (landelijk 94) en referentie 85)  2009: 100 (landelijk 92 en referentie 87)  2010: 100 (landelijk 88 en referentie 93)</p>	

## Governance

Governance	Geprogrammeerde doelen	Bereikte doelen	Cijfer
Goed bestuur: visie op toezicht, de output is vastgesteld en taakomschrijving van bestuur en toezichthouder aanwezig is	Zowel bestuur als toezicht voldoet aan 'Governance Code'	Inrichting van de bestuurlijke organisatie volgens de Governancecode Woningcorporaties.	6,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van ambities en doelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks publiektoegankelijke jaarverslag en jaarrekening</li> <li>• Visitatie in 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks wordt een jaarverslag en een jaarrekening opgesteld. Deze zijn openbaar (ook op website).</li> <li>• Structureel en incidenteel (ad hoc) overleg met individuele stakeholders</li> </ul>	6,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van opgaven in het werkgebied	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks publiektoegankelijke jaarverslag en jaarrekening</li> <li>• Met gemeente wordt gezamenlijk bepaald welke projecten prioriteit hebben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ZVH werkt samen met andere partijen in de uitvoering van prestatieafspraken, en woonvisie.</li> <li>• Jaarlijks wordt een jaarverslag en een jaarrekening opgesteld. Deze zijn openbaar (ook op website).</li> <li>• Structureel overleg individuele stakeholders</li> </ul>	6,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van betrokkenheid stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks publiektoegankelijke jaarverslag en jaarrekening</li> <li>• Geplande visitatie in 2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitatie 2011</li> <li>• Structureel overleg individuele stakeholders</li> <li>• ZVH heeft een klachtencommissie 2005-2010</li> </ul>	6,0
Maatschappelijke verantwoording ten aanzien van het vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks publiektoegankelijke jaarverslag en jaarrekening</li> <li>• Jaarlijkse accountantsverklaring bij jaarverslag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks wordt een jaarverslag en jaarrekening opgesteld. Deze zijn openbaar (ook op website).</li> <li>• Accountantsverklaring</li> <li>• (meerjaren) Begroting</li> </ul>	6,0





## **Bijlage 5      Definities**

*(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2009)*

### **Bedrijfslasten**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten, de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf.

De bruto bedrijfslasten bestaan uit lonen en salarissen, de sociale lasten en pensioenlasten en de overige bedrijfslasten. De bruto bedrijfslasten zijn gelijk aan de variabele exploitatielasten minus de onderhoudslasten.

### **Bedrijfswaarde**

De bedrijfswaarde is gelijk aan de contante waarde van de toekomstige inkomsten verminderd met de contante waarde van de toekomstige uitgaven over de restant levensduur van het bezit. De bedrijfswaarde laat de verdien capaciteit zien van het bezit voor de resterende levensduur.

### **Continuïteitsoordeel**

De corporaties ontvangen de volgende oordelen:

- A de financiële continuïteit is gewaarborgd en de corporatie zet haar middelen voldoende in;
- B1 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op middellange termijn in gevaar brengen (laatste drie jaar van de prognose);
- B2 in nader onderzoek is vastgesteld dat de voorgenomen activiteiten de solvabiliteit op korte termijn in gevaar brengen (eerste twee jaar van de prognose);
- C in nader onderzoek is vastgesteld dat de uitvoering van de beleidsvoornemens van de corporatie leiden tot onvoldoende inzet van het beschikbare vermogen;
- D in uitzonderlijke gevallen en uitsluitend indien de aangeleverde gegevens ernstige tekortkomingen bevatten of in grote mate onvolledig zijn, zal het CFV het oordeel D afgeven. Wanneer de corporatie niet binnen één maand alsnog gegevens aanlevert, zal het Fonds de Minister vragen stappen te ondernemen.

### **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen in de jaarrekening van corporaties is het saldo van afzonderlijk gewaardeerde groepen van activa en de afzonderlijk gewaardeerde groepen van schulden, voorzieningen en overlopende posten. Bij woningcorporaties bestaat het eigen vermogen overwegend uit overige reserves en eventueel een herwaarderingsreserve of andere wettelijke reserves

### **Leningenportefeuille**

De nominale waarde van langlopende leningen is de waarde die genoemd is van de leningen.

De rentabiliteitswaarde is de actuele waarde van de lening, dat wil zeggen de contante waarde van de toekomstige rentebetalingen en aflossingen, rekening houdend met de disconteringsvoet.

## **Netto bedrijfslasten**

De netto bedrijfslasten bestaan uit de bruto bedrijfslasten (variabele exploitatielasten minus onderhoud en de aan het onderhoud toegerekende personeelskosten), verminderd met de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en de overige bedrijfsopbrengsten en de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf. Deze bedragen zijn afgeleid uit de opgaven van de corporatie uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening.

## **Netto kasstroom**

De netto kasstroom wordt berekend door de netto variabele lasten in mindering te brengen op de huuropbrengsten. De variabele lasten betreffen de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten, de onderhoudslasten en de overige bedrijfslasten. De variabele lasten worden vervolgens verminderd met de overige bedrijfsopbrengsten, de geactiveerde productie voor het eigen bedrijf en de ontvangen vergoedingen voor geleverde diensten en vormen daarmee de netto variabele lasten.

## **Onderhoudskosten**

Deze kosten zijn opgebouwd uit de kosten voor klachtenonderhoud, mutatieonderhoud en planmatig onderhoud. Daarnaast zijn er kosten voor woningverbetering.

## **Rentedekkingsgraad**

De rentedekkingsgraad geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente aan verschaffers van vreemd vermogen kan worden betaald. Met andere woorden, hoe hoger de ratio, des te kleiner is het risico dat de corporatie de renteverplichtingen niet na kan komen.

## **Rentelasten op leningenportefeuille**

De rentelasten van een corporatie zijn zowel afhankelijk van de omvang van de leningenportefeuille als van de rentevoet van door de corporatie aangetrokken leningen. Bij het weergegeven percentage rentelasten op de leningenportefeuille zijn zowel de langlopende leningen als de rentedragende kortlopende schulden meegenomen in de berekening.

## **Schuldverdienratio**

De schuldverdienratio geeft de verhouding tussen de netto kasstroom (exclusief verkopen) en de langlopende schulden weer. Hierdoor is zichtbaar in hoeveel jaar de langlopende leningen uit de netto kasstroom zouden kunnen worden afgelost.

## **Solvabiliteit**

Het eigen vermogen in procenten van het totale vermogen (balanstotaal) ultimo het boekjaar.

## **Vermogenovermaat**

De vermogenovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerd weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijk weerstandsvermogen gebaseerd op het per corporatie door het Fonds vastgestelde risicoprofiel.

## **Volkshuisvestelijk vermogen**

Het volkshuisvestelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen op basis van een (nadere) waardering van alle balansposten plus de overige voorzieningen, de voorziening onderhoud en de egalisatierekening en minus de immateriële vaste activa. Met deze benaming wordt tot uitdrukking gebracht dat dit het vermogen van de woningcorporatie is op basis van een waardering, waaraan de veronderstelling van continuïteit in de maatschappelijke functie van de woningcorporatie ten grondslag ligt.

## **Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)**

Het betreft hier het volkshuisvestelijk vermogen in beeld gebracht voor het genoemde prognosejaar, rekening houdend met de voorgenomen activiteiten.

## **Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde**

Om tot een uniformering van de bedrijfswaardeberekening te komen die het mogelijk maakt corporaties onderling goed met elkaar te vergelijken, is de volkshuisvestelijke exploitatiewaarde ontwikkeld. De volkshuisvestelijke exploitatiewaarde komt op basis van zeven processtappen tot stand. Deze stappen zijn:

1. Moment van disconteren: kasstromen worden verspreid over het jaar gerealiseerd. Bij discontering wordt er een aanname gedaan voor alle kasstromen
2. Verkoopportefeuille bij het continuïteitsoordeel wordt rekening gehouden met toekomstige verkoopopbrengsten i.t.t. de berekening van de solvabiliteit
3. Parameters voor huurstijging, huurderving, stijging van de onderhoudskosten en overige exploitatie-uitgaven
4. Resterende economische levensduur van het vastgoed
5. Restwaarde van de woningen aan het einde van de exploitatietermijn
6. Lastenniveau voor de woongelegenheden
7. Heffing. Het gaat hier om bijzondere projectsteun ten behoeve van de 40 wijken. Uitgangspunt is dat in 2008 voor 75 miljoen euro aan extra financiële ruimte beschikbaar is voor activiteiten voor de wijkactieplannen.

## **WOZ-waarde**

Waarde van de woning zoals deze door de gemeente wordt gehanteerd voor de berekening van de onroerende zaak belasting. De WOZ-waarde wordt jaarlijks vastgesteld.