



geeft kleur aan wonen

ZVH KOERSDOCUMENT 2021

Een passende woning en een thuis bij ZVH



Groos op ons verleden, groos werkend aan de toekomst!

ZVH KOERSDOCUMENT 2021

Een passende woning en een thuis bij ZVH

COLOFON

2

© maart, 2021

STICHTING ZAANDAMS VOLKSHUISVESTING

Woningcorporatie ZVH
Postbus 1077, 500 AB Zaandam
www.zvh.nl

AUTEURS

Perry Hoetjes en Rosalie Post, Rigo Research en Advies

EINDREDACTIE

Marieke Ruinaard, ZVH

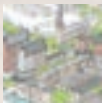
ONTWERP EN DRUK:

Ester Picavet (s-sterk.nl) en Shem Carstens (moosproductiehuis.nl)
Stageproject MBO College Hilversum

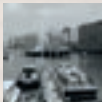
INHOUD



VOORWOORD PAGINA 5



1 WAAROM DIT KOERSDOCUMENT PAGINA 7



2 DE BEDOELING VAN ZVH PAGINA 11



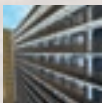
3 DE OPGAVE IN DE ZAAANSE WONINGMARKT PAGINA 17



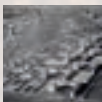
4 EEN BETAALBARE EN PASSENDE WONING PAGINA 21



5 EEN BUURT WAAR JE OM POSITIEVE REDENEN VOOR KIEST PAGINA 25



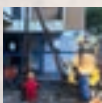
6 EEN GOEDE EN DUURZAME WONING PAGINA 29



7 PRIORITEITEN EN FINANCIËLE KOERS PAGINA 31



8 DE ORGANISATIE PAGINA 35



9 AAN DE SLAG PAGINA 37



VOORWOORD

In juni 2019 werd ik bestuurder van ZVH. Een nieuwe rol voor mij, waar ik met grote nieuwsgierigheid in ben gestapt. Ik houd van geschiedenis. Als ras-Amsterdammer heb ik mijn wandelschoenen aangetrokken en heb ik kilometers langs de Zaan gelopen, heb ik oude industriegebieden en de woonwijken verkend, las ik boeken over de Zaanse historie, sprak ik met huurders en liet ik mij de verhalen van mijn nieuwe Zaanse collega's over het unieke Zaanse welgevallen. Uit het ZVH archief duikelde ik schitterende plakkaats en documenten op uit de rijke historie van ZVH, de stoere arbeiders van firma Pont die in 1913 het heft in eigen handen namen. Ik ben als een blok voor Zaandam en ZVH gevallen.

En met die nuchtere werkersmentaliteit heb ik een jaar lang opgezogen wat de staat van de volkshuisvesting is in Zaanstad en de bijdrage die ZVH daar aan levert. Dat leverde mij een belangrijke conclusie op: hoe mooi ook het werk dat we doen, de koers van ZVH mag scherper, concreter, actueler, want de woningnood is groot en daarmee de maatschappelijke urgentie ook.

In het najaar van 2020 heb ik samen met de leden van het adviesteam, Linda Rijper, Roy Krijnen, Ilse Kuik en Marieke Ruinaard onder begeleiding van Rigo-adviseurs Perry Hoetjes en Rosalie Post een strategische verkenning gemaakt. Het resultaat is besproken met alle collega's in de organisatie, de bewonersraad en de raad van commissarissen. Hun suggesties zijn meegenomen in het resultaat dat u nu in handen heeft. Met enige trots en 'groosheid' biedt ik u hierbij ons Koersdocument 2021 aan, waarin u kunt lezen met welke concrete speerpunten ZVH de komende jaren bij zal dragen aan de Zaanse Volkshuisvesting. Passend bij onze genen, die u als een houtnerf door deze uitgave heen ziet lopen, en met een fiere blik op de toekomst. De titel zal u na bovenstaande niet verrassen. 'Een passende woning en een thuis bij ZVH **Groos op ons verleden, groos werkend aan de toekomst!**

Op een goede samenwerking!

Franck Storm
Directeur-bestuurder ZVH



1 WAAROM DIT KOERSDOCUMENT?

Het gaat goed met ZVH: we staan dichtbij onze huurders, ze weten ons gemakkelijk te vinden en wij hen. We hebben bevlogen mensen die hard werken aan goed en betaalbaar wonen voor onze huurders en woningzoekenden. Ook de financiële positie is hersteld. Dat is enorm belangrijk, omdat dat ons de ruimte geeft om te investeren in nieuwbouw, de kwaliteit en duurzaamheid van de woningvoorraad.

Hoewel het dus goed gaat, merken we dat veel van ons dagelijks werk bestaat uit het reageren op 'dingen die nou eenmaal moeten'. We missen soms het gevoel te kunnen sturen op waar het met ons werk naartoe gaat. Onze missie blijft staan: *het bieden van kwalitatief goede huisvesting aan mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu én in de toekomst*. Het ondernemingsplan dat we in 2018 met elkaar hebben opgesteld geeft helder richting op de prioriteiten betaalbaarheid voor de laagste inkomensgroepen en excellente dienstverlening aan onze huurders. Die prioriteiten zijn nog steeds erg belangrijk, en blijven dus staan,

maar inmiddels hebben we maatschappelijk te maken met grote woningnood niet alleen onder de laagste inkomens, maar ook onder middeninkomens. Ook zij kunnen geen betaalbare huisvesting vinden. De groep is dus breder geworden. Ook zien we dat sommige buurten gebaat zouden zijn bij meer menging van inkomensgroepen. Of sterker nog: daar wordt in de wijken Poelenburg en Peldersveld gemeentelijk beleid op gevoerd. Daarom hebben we behoefte aan een aanscherping van de koers, die net een slag dieper gaat dan ons ondernemingsplan. In dit koersdocument wordt beschreven wat de belangrijkste opgaven in Zaanstad zijn, wat ZVH daaraan wil bijdragen en waar het ons uiteindelijk om te doen is.

EEN GEDEELD KADER

We werken bij ZVH met zelfsturende teams, omdat we denken dat onze collega's op die manier hun bevlogenheid, vakmanschap en talenten het best kunnen inzetten om de klant goed te helpen. Juist dan is het extra belangrijk dat we een gezamenlijk beeld hebben van

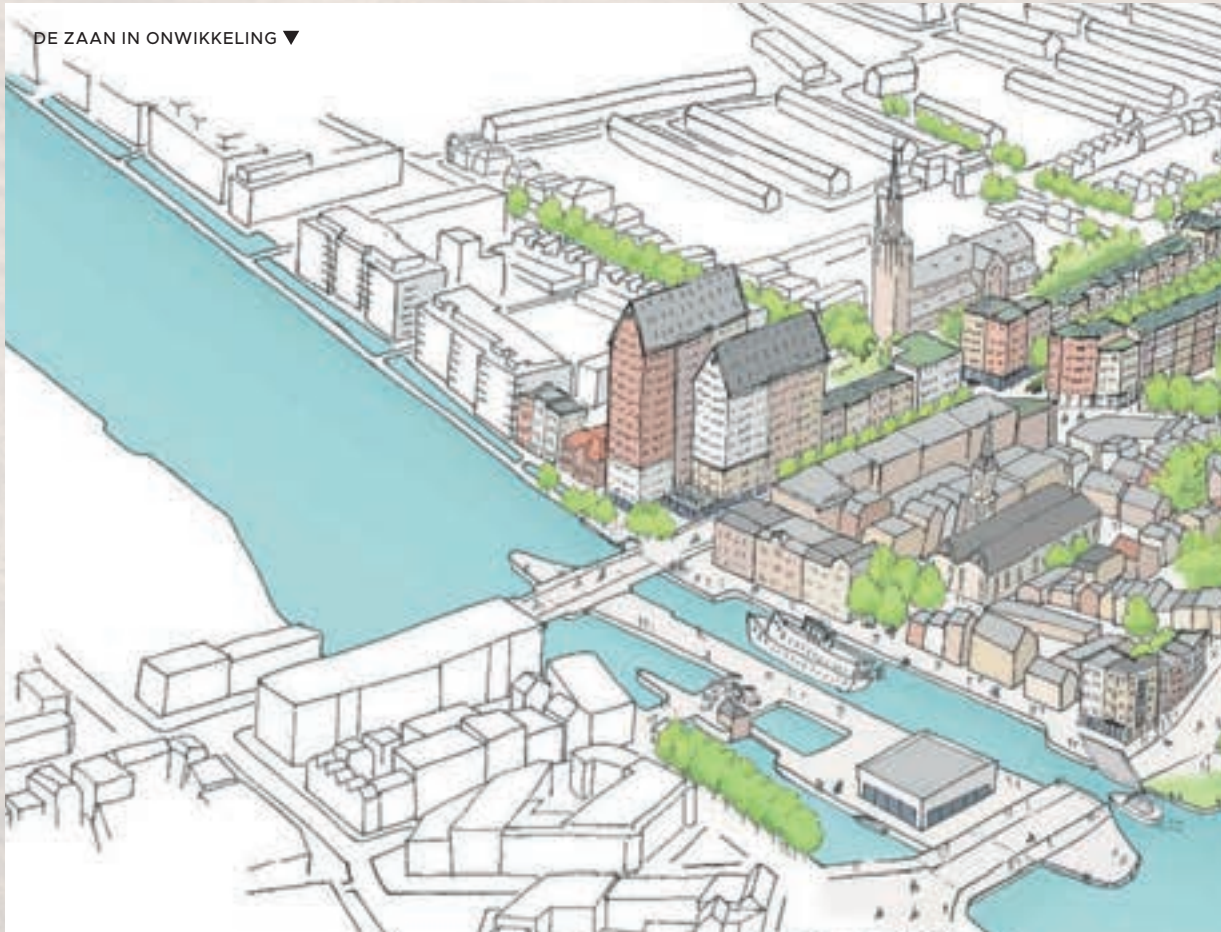
wat de bedoeling is van ons werk: een gedeeld kader waar iedereen vervolgens zelf invulling aan kan geven. Ook vinden we het belangrijk dat we met onze bewonersraad BBZ werken aan een gedragen kader dat een antwoord geeft op de Zaanse woonopgave.

Dit koersdocument is bedoeld als dat kader. Het moet richting geven aan ons dagelijks werk in de wijk en met de huurder, bij het nemen van concrete

investeringsbeslissingen, en bij een langetermijnstrategie voor onze woningvoorraad, zodat die past bij de veranderende bevolkingssamenstelling en de kwaliteitseisen van de tijd. Dit koersdocument moet ons helpen bij het maken van keuzes: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

We hebben met alle collega's, de Raad van Commissarissen, de ondernemingsraad en de bewonersraad (BBZ)

DE ZAAAN IN ONWIKKELING ▼



het gesprek gevoerd om te zien of dit inderdaad de gezamenlijke koers is die ons allemaal verder kan helpen bij het werken aan betaalbaar wonen in Zaanstad – en hoe we hier concreet gevolg aan kunnen geven. Er is enthousiast en ondersteunend gereageerd. Er zijn nog enkele aanvullingen toegevoegd, met name bij de actiepunten in paragraaf 8, waar we op basis van deze koers mee aan de slag gaan. Een belangrijke

aanvulling is dat naast het inhoudelijke kader teams hebben gevraagd om ook aan de slag te gaan met de doorontwikkeling van de samenwerkingsprocessen in de organisatie, zodat we nog effectiever onze rol kunnen nemen in het Zaanse. Ook de bewonersraad geeft graag gezamenlijk op te trekken en daar nieuwe vormen voor te vinden. Fijn dat we met elkaar willen blijven verbeteren!





DE PEPERSTRAAT



2 DE BEDOELING VAN ZVH

Dit koersdocument begint bij het benoemen van de bedoeling van ZVH. Waar doen we het nu uiteindelijk allemaal voor? We hebben het vaak over betaalbaarheid, beschikbaarheid en kwaliteit, maar zo belangrijk als ze zijn, brengen ze nog niet tot leven waar het in de kern om gaat. En dat is dat een woning niet alleen een dak boven je hoofd is, maar dat het de plek is waar je thuis komt en waar je je thuis voelt. Dat is een wezenlijk verschil. Daarom heeft onze slogan de volgende werktitel:



**WIJ BIEDEN U EEN PASSENDE WONING.
MET ELKAAR MAKEN WE ER EEN THUIS VAN!**

Dat klinkt misschien eenvoudig, maar we doen hiermee een stevige belofte aan de huurders en woningzoekenden waar hard voor gewerkt moet worden, als we dit willen waarmaken. We leggen dus uit wat we ermee bedoelen.

PASSEND WONEN

Het bieden van een passende woning betekent in de eerste plaats een betaalbare woning: niet te duur, maar ook

niet goedkoper dan nodig. Passend betekent ook een woning die past bij je huishouden (groter of kleiner), of die past bij bijzondere zorgbehoeften, zoals voor ouderen en kwetsbare groepen. Daar hoort ook een passende locatie bij, bijvoorbeeld in de buurt van het OV of zorg- en winkelveorzieningen.

Dat vraagt dus om een breed aanbod van verschillende typen woningen in verschillende buurten en in verschillende prijsklassen. En om dat te kunnen bieden moeten er *überhaupt* voldoende woningen beschikbaar zijn, terwijl we weten dat dat momenteel niet het geval is.

Passend betekent ook dat onze huurders een woning mogen verwachten die past bij de eisen van de tijd. Dat betekent dat ze van fatsoenlijke kwaliteit en energiezuinig zijn. Met name dat laatste stelt ons voor een grote opgave.

MET ELKAAR MAKEN WE ER EEN THUIS VAN

Om van een huis een thuis te maken is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de bewoner zelf: het inrichten van de woning, het verzorgen van de

tuin of het trappenhuis, het contact met de buurtbewoners. Dat maakt dat je je thuis voelt in de woning en de buurt. Maar we weten ook dat dat niet met alle bewoners en in alle buurten vanzelf goed gaat. In die gevallen moeten we met de burens, de gemeente, zorg- en welzijnspartijen en de politie aan de slag: om de buurt leuk en leefbaar te houden en om bewoners te ondersteunen die het zelf niet redden. Zo geven we kleur aan wonen: een plek waar iedereen zich thuis kan voelen.

VOOR WIE: IEDEREEN DIE ZICHZELF NIET REDT OP DE WONINGMARKT

De Woningwet is duidelijk over de rol van de corporaties: die zijn er voor de lage inkomens en het zogenaamde DAEB-segment. Voor die groep zijn we er natuurlijk, maar we vinden dat we verder moeten kijken dan de letter van de wet. In de praktijk zien we namelijk dat veel woningzoekenden weliswaar niet aan de wettelijke inkomensgrenzen voldoen, maar toch niet de middelen hebben om een woning in de koop of de dure huur te vinden in Zaanstad. Van oorsprong waren de woningbouwverenigingen er dan ook voor mensen die met eigen middelen geen fatsoenlijke huisvesting konden vinden. Dat is wat ons betreft nog steeds het criterium

om te bepalen voor wie we werken, of dat nu DAEB of niet is.

We werken dus voor iedereen die niet op eigen kracht een betaalbare woning in de markt kan vinden. Daarbij maken we geen onderscheid in jong of oud, Zaankanter of import, fit of zorgbehoevend. We bieden alle groepen een zo eerlijk mogelijk deel van het woningaanbod.

WAAR: VOORAL IN ZAANDAM

De woningbouwopgave houdt natuurlijk niet op bij de gemeentegrenzen van

▼ BEWONERSAVOND OVER DE AANPAK VAN DE KLEURENFLATS



Zaanstad. We maken deel uit van de Amsterdamse metropoolregio. Maar onze bijdrage om zoveel mogelijk mensen een passende woning en een thuis te bieden, kunnen wij het best leveren als we ons focussen op de woningen, de buurten, de bewoners en de opgaven die we goed kennen. Dat is in de eerste plaats dus binnen de gemeente Zaanstad en daarbinnen richten we ons voornamelijk op Zaan-
dam. Dáár kunnen wij met onze kennis en kunde het meest bijdragen en het verschil maken.

**HOE: DICHTBIJ DE KLANT, NO-NONSENS,
OP Z'N ZAANS**

ZVH werd in 1913 opgericht om de arbeiders van de firma Pont betere huisvesting te bieden dan de erbarmelijke woonomstandigheden waar ze zich in bevonden. Het was een kleine groep eigenwijze doeners die de status quo niet accepteerde, maar aan de slag ging om het beter te maken voor gewone mensen die het minder hadden.

De tijden zijn veranderd, maar dat beeld inspireert ons ruim honderd jaar later nog steeds. Dat zit nog steeds



in ons DNA: de bevoegenheid om het beter te maken, met een Zaanse mentaliteit van 'niet-lullen-maar-poetsen' en dichtbij de klant staan.

Die nabijheid tot de klant betekent dat mensen ons makkelijk kunnen vinden – en omgekeerd. En dat duidelijk is wat men mag verwachten van ZVH – en omgekeerd. We moeten daarbij echter goed beseffen dat dé klant niet bestaat. We hebben verschillende soorten klanten, met verschillende vragen en verwachtingen. Je kunt onze huurders en woningzoekenden grofweg verdelen in de zogenaamde '3 A's':

- **Actieven:** dit zijn huurders die zelf met initiatieven komen: voor de gemeenschappelijke tuin, verduurzaming van het complex of een ontmoetingsplek in de buurt. Deze groep is goud waard en kan veel meerwaarde hebben bij het werken aan een thuis;
- **Afnemers:** huurders die gewoon netjes op tijd de huur betalen en die verwachten dat ze goed en efficiënt geholpen worden en woningzoekenden. Vaak kan dat prima digitaal;
- **Afhankelijken:** dit is de groeiende groep kwetsbare huurders en woningzoekenden die het niet op





eigen kracht redt. Velen van hen zijn digibeeet en vaak ook laaggeletterd. Hen verwijzen naar onze website helpt deze groep niet.

Het is dus belangrijk dat we ervoor zorgen dat onze dienstverlening en communicatie voor alle drie de typen klanten goed werkt. We zien onze bewonersraad als belangrijke partner om hierin de juiste stappen te maken.



Actie: we gaan samen met de bewonersraad onze communicatie-aanpak doorlopen om te zorgen dat deze goed werkt voor onze verschillende typen klanten.

16

▼ HUIDIGE ZVH KANTOOR



3 DE OPGAVE IN DE ZAAANSE WONINGMARKT

We staan voor een enorme opgave. De druk op de woningmarkt is hoog: in Zaanstad en de hele metropoolregio Amsterdam. Omdat er de afgelopen tien jaar veel meer huishoudens bij zijn gekomen dan er woningen zijn gebouwd, zijn er tekorten in alle segmenten van de markt. Daardoor lukt het mensen steeds minder goed om een stap in hun wooncarrière te zetten: in de huur en in de koop. Er ligt dus een grote woningbouwopgave: tussen 2018 en 2025 gaat het om 105.000 nieuwbouwwoningen in de Amsterdamse metropoolregio en tot 2040 om circa 250.000 nieuwe woningen.

SOCIALE HUUR, GERICHT OP DOORSTROMING

Voor Zaanstad betekent dit dat er de komende tien jaar ongeveer 10.000 woningen moeten worden bijgebouwd. 30% daarvan worden sociale huurwoningen, oftewel 3.000. ZVH wil daar minimaal haar 'fair share' op basis van het huidige aandeel van de Zaanse corporaties aan bijdragen, ongeveer 20%. Omgerekend betekent dit dat we

de komende 10 jaar (t/m 2030) minimaal 600 sociale huurwoningen moeten toevoegen. Met het oog op de lange wachttijden en de snelle bevolkingsgroei is onze ambitie echter hoger: in 2030 willen we 750 sociale huurwoningen gerealiseerd hebben.

Dat gaat niet vanzelf, want de locaties liggen niet voor het oprapen. We zullen dus ook in de bestaande voorraad op zoek moeten naar ruimte voor het toevoegen van woningen.

Wat voor type sociale huurwoningen dat worden hangt onder meer af van de locatie, maar we willen in elk geval inzetten op het toevoegen van appartementen, gericht op doorstroming. We willen (oudere) kleinere huishoudens op die manier verleiden te verhuizen, zodat er grotere eengezinswoningen vrijkomen. De ervaring en bewonersonderzoeken leren dat het verleiden van de empty-nesters vraagt om appartementen met voldoende oppervlakte (minimaal 3 kamers) en buitenruimte.



Actie: in de doelportefeuille gaan we nader uitwerken hoeveel van welke typen woningen we willen toevoegen, verkopen, liberaliseren en slopen.

MIDDELDURE HUUR

Naast het toevoegen van sociale huur zien we een belangrijke opgave in het middensegment. Wanneer je kijkt naar cijfers over woonwensen, dan lijkt die woningbehoefte op het eerste gezicht niet groot, maar schijnt bedriegt. We weten dat maar weinig mensen een middeldure huurwoning als echte woonwens hebben. Veel vaker willen middeninkomens liever een koopwoning. Op de hedendaagse woningmarkt

blijken de gewenste koopwoningen voor veel van hen echter ofwel niet beschikbaar, ofwel te duur. Omdat het inkomen tegelijkertijd te hoog is voor sociale huur, zijn veel middeninkomens aangewezen op de middeldure huur. En zolang er een tekort is aan betaalbare koopwoningen zal die behoefte er zijn. Daar komt nog bij de woningbehoefte van mensen die door bijvoorbeeld scheiding of een tijdelijke baan ook op de vrijesectorhuur zijn aangewezen.

Het aanbod middeldure huur is echter zeer beperkt. Beleggers vragen al snel meer dan 1.000 euro en ook het aanbod middensegment van de corporaties is gering. Dat geldt ook voor



ZVH. ZVH biedt nu niet-DAEB woningen aan in de vrije sector met een huurprijs (ruim) boven de 1.000 euro, maar heeft weinig woningen in het segment tot ca. 1.000 euro. Met het oog op onze bedoeling om iedereen te helpen die onvoldoende financiële middelen heeft om zelf op de markt een betaalbare woning te vinden, beschouwen we dit dus als een maatschappelijke taak van ZVH - ook als het niet-DAEB is. Wanneer we ervan uitgaan dat de nieuwbouw van betaalbare middensegmentwoningen geheel door corporaties moet worden gerealiseerd, dan is onze ambitie om de komende tien jaar circa 250 nieuwbouwwoningen te realiseren.

Het toevoegen van huurwoningen in het middensegment aan de voorraad van ZVH heeft echter nog drie andere belangrijke redenen.

- 1.** Middensegment biedt een belangrijke bijdrage aan een gevarieerd woningaanbod, zodat gemengde buurten ontstaan met verschillende inkomensgroepen. We kunnen dat niet allemaal via sloop-nieuwbouw realiseren en middeldure huur is dus een belangrijk middel om meer differentiatie in de bestaande voorraad aan te brengen;
- 2.** Daarmee biedt het middensegment ook een welkome kans voor sociale huurders met een wat hoger inkomen om door te stromen naar een



▲ E-FLATS NA RENOVATIE

wat grotere of mooiere woning, vaak in hun huidige buurt waar mensen zich juist thuis voelen. Zo dragen we bij aan passend wonen voor middeninkomens én komen er sociale huurwoningen vrij voor de huishoudens op de wachtlijst.

3. Middeldure huurwoningen leveren tot slot ook meer huur op dan een sociale huurwoning, waarmee het rendement verbetert en daarmee middelen genereert om te kunnen investeren in nieuwbouw en verduurzaming.



Actie: we gaan het beleid voor middeldure huurwoningen nader vormgeven: het benoemen van huur- en inkomensgrenzen, de spelregels voor toewijzing, en de samenwerking hierbij met de andere corporaties. Ook gaan we kritisch kijken naar de maatschappelijke en financiële bijdrage van de vrijesectorhuurwoningen met een huurprijs boven de 1.000 euro.



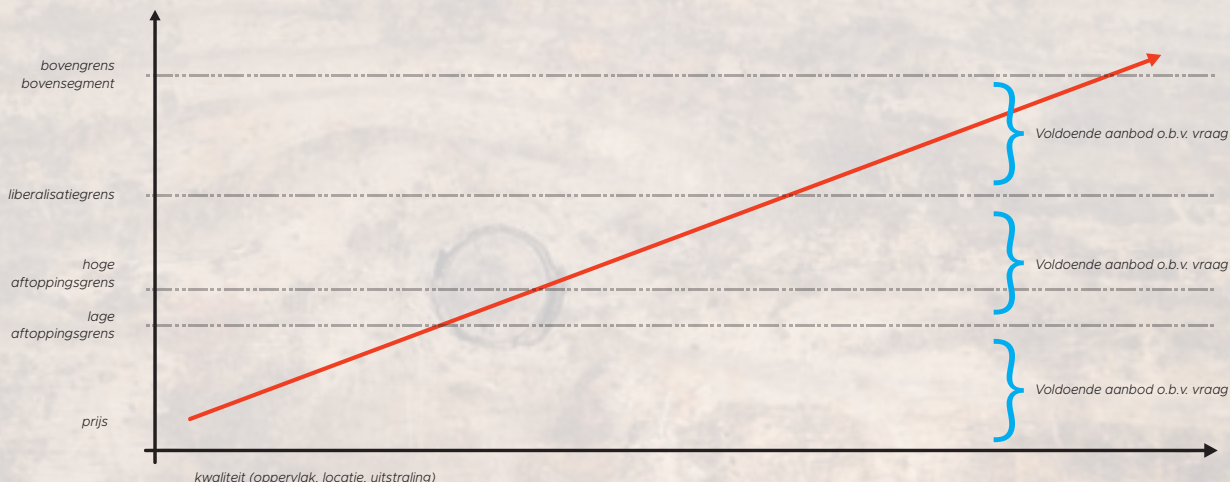
4 EEN BETAALBARE EN PASSENDE WONING

EEN HUURPRIJS OP BASIS VAN DE KWALITEIT

Een vraag die veel gesteld wordt is of de huurprijs gebaseerd moet worden op de kwaliteit van de woning, of op het inkomen van de huurder. Eigenlijk is dat een valse tegenstelling, want we moeten het allebei doen. Dat wil zeggen dat we in eerste instantie kijken naar de omvang van de verschillende inkomensgroepen. In ons huurbeleid zorgen we vervolgens dat we voor elke groep een eerlijk verdeeld aanbod hebben in de bijbehorende betaalbare prijsklassen:

onder de aftoppingsgrens, daarboven tot de liberalisatiegrens en in het middensegment. Onderstaande tabel laat zien hoe we ons bezit idealiter zouden willen verdelen.

Voor elke inkomensgroep is er dus een betaalbaar aanbod. We willen meer gaan sturen op differentiatie door een scherpere portefeuillestrategie en door het maken van complex- en buurtanalyses. Per complex kan dan afgewogen worden op welke streefhuurgrens een vrijkomende woning verhuurd kan worden. Door bijvoorbeeld in één complex



▲ AANBOD VOOR ALLE INKOMENSGROEPEN, MET BEHOUD VAN DE PRIJS-KWALITEITSVERHOUDING

met verschillende huur categorieën te werken, ontstaat er differentiatie via instroom. Daarbij vinden we het eerlijk dat je – net als bij een koopwoning – voor meer kwaliteit ook meer betaalt. Uitgangspunt is wel dat bij alle woningen basiskwaliteit en afwerkingsniveau gelijk zijn en op orde moeten zijn: schoon, heel en veilig is de standaard; dit is dus geen onderdeel van de prijswaardigheid. Kwaliteitsaspecten die wel mee mogen wegen in de prijs zijn een combinatie van oppervlakte, locatie en uitstraling: een grote nieuwbouwwoning pal aan de Zaan mag dus duurder zijn dan een kleine woning ernaast, of een grote woning op een wat minder mooie plek.

We weten ook dat bepaalde buurten minder populair zijn, met minder mooie

woningen. Als de prijs dan gebaseerd is op de kwaliteit, zal de huur dus lager liggen. Wat we echter niet willen is dat dit de ‘putjes’ van de woningmarkt worden, waar mensen alleen wonen omdat het goedkoop is. Dan ontstaat er een risico op leefbaarheidsproblemen. In die gevallen moeten we dus de kwaliteit van het woningaanbod en de buurt vergroten, zodat mensen de buurt om positieve redenen gaan bewonen. Maar we kunnen en moeten ook zonder of vóór we ingrijpen in de woningvoorraad al sturen op verbetering van de leefbaarheid, bijvoorbeeld door woningen met een ander arrangement aan te bieden. Denk aan jongeren of studenten die we snel een tijdelijke woning aanbieden in ruil voor tegenprestaties in de buurt, zoals huiswerkbegeleiding of het



organiseren van sportactiviteiten (zoals bij het project Vooruit).

STUREN OP PASSEND WONEN

Je kunt op twee manieren kijken naar een sociale huurwoning: als een bijzondere voorziening voor alleen de laagste inkomens (een vangnet voor mensen 'waar iets mee is'), of als een gewone woning voor gewone mensen (wat 'gewoon' ook moge zijn). De tweede kijk op sociale huur past het beste bij onze ambitie dat mensen zich thuis kunnen voelen en niet het gevoel hebben in een voorziening te wonen waarbij telkens gekeken wordt of je er nog recht op hebt. De kracht van de Nederlandse volkshuisvesting is altijd geweest dat er geen stigma kleeft aan het wonen in een sociale huurwoning

en dat willen we vooral zo houden.

Tegelijkertijd zien we dat de woning-schaarste groter is dan ooit, met ellenlange wachttijden. We bouwen daarom zoveel als we kunnen, maar zolang we met die woningschaarste te maken hebben, moeten we ook kijken naar hoe we de bestaande woningen beter kunnen benutten en dus de doorstroming op gang brengen. We willen immers zoveel mogelijk mensen aan een passende woning helpen.

Dat betekent dat we het rechtvaardig vinden dat je meer huur gaat betalen als je een hoger inkomen hebt. Op die manier prikkelen we mensen om door te stromen naar een koop- of middeldure huurwoning (waarbij je voorrang krijgt als je een sociale huurwoning achterlaat), en anders draag je in elk geval

▼ HET VISSERSHOP 2019



bij aan de middelen om meer woningen te bouwen.

Ook gaan we langs bij kleine huishoudens in grote woningen om samen te onderzoeken of doorstromen naar een beter passende woning mogelijk is – met als randvoorwaarde dat we daar samen ook weer een goed thuis van maken.

ZVH werkt van oudsher nauw samen met tal van zorgorganisaties. Naast intramurale zorgvoorzieningen is met de huidige vergrijzing en ambulantisering van de zorg voor andere doelgroepen in toenemende mate behoefte aan kleinschalige geclusterde woonvoorzieningen met extramurale zorg. ZVH zal in samenwerking met de zorgpartners onderzoeken wat haar bijdrage daaraan kan zijn. Daarbij streven we naar een ‘fair share’ van de wonen-zorg-opgave van Zaanstad, die we delen met de andere woningcorporaties.



Actie: we gaan onderzoeken welke bijdrage ZVH kan leveren aan de extramuralisering van de zorg en de behoefte aan kleinschalige, geclusterde woonvoorzieningen. Daarbij gaan we uit van een ‘fair share’.



▲ INFORMATIEBIJENKOMST IN DE KERK

5 EEN BUURT WAAR JE OM POSITIEVE REDENEN VOOR KIEST

De buurt speelt een cruciale rol bij het thuis voelen, misschien nog wel meer dan de woning. In de meeste Zaanse buurten gaat dat prima. Daar vertellen mensen trots in welke buurt ze wonen. In andere buurten is de buurt precies het omgekeerde: mensen komen er alleen wonen omdat ze nergens anders terechtkonden voor een betaalbare woning. In die buurten is de kans groot op een vicieuze cirkel van instroom van mensen met de

minste kansen en keuzevrijheid, leefbaarheidsproblemen, een verslechterend imago, enzovoort en zo verder. De buurt kan dan een factor worden die zich tegen je keert: in het dagelijks leven op straat, of bij het zoeken naar een baan of stageplek. Laat staan dat je je er thuis voelt. Vooral voor opgroeiende kinderen is dat funest. Voor hun ontwikkeling en een kansrijke toekomst is een thuis nodig waar ze veilig kunnen opgroeien, buiten spelen en huiswerk maken. Daar doen we het voor.

25



▲ OP PAD OM BEWONERS TE BEDANKEN VOOR HUN INZET

DE ROL VAN ZVH

Het werken aan een fijne buurt waar je je thuis voelt is een gedeelde opgave van verschillende partijen: de corporaties, de gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties, politie, en de bewoners zelf (zoals in het Pact Poelenburg Peldersveld). Het is daarbij belangrijk dat de rolverdeling duidelijk is, zowel voor onszelf, de huurders als onze partners. We zien voor ZVH de volgende rollen bij het werken aan een fijne buurt.

- 1.** Eerst en vooral is ZVH verantwoordelijk voor een goed woningaanbod in de buurt. De woningkwaliteit moet dus op orde zijn.
- 2.** Ook kunnen we sturen op de samenstelling van de buurt met het prijs- en instroombeleid. Beter nog is dat we zorgen voor een gevarieerd woningaanbod, gericht op gemengde buurten.
- 3.** We voorkomen en bestrijden (samen met o.a. welzijnspartijen en de politie) woonoverlast, zoals geluidsoverlast, woonfraude of wietplantages.
- 4.** We zetten onze bedrijfsruimten (BOG) in de buurt in. We verhuren deze bijvoorbeeld als maatschappelijke ontmoetingsplek en we kunnen sturen op een goed aanbod van winkels en voorzieningen die meerwaarde hebben voor de buurt.
- 5.** Het werk van ZVH is primair verbonden aan het wonen en het vastgoed, niet het oplossen van sociale problemen achter de voordeur. Omdat we die sociale problemen wel zien en horen, is het ontzettend belangrijk dat we dit signaleren en via korte lijntjes doorgeven aan de juiste partijen.



▲ BERGBLAUWFLAT VOOR GROOT ONDERHOUD



INDIGOFLAT NA GROOT ONDERHOUD



Actie: onze BOG-strategie is nu gericht op 'afstoten tenzij'. We gaan opnieuw kijken naar de maatschappelijke waarde die BOG ook kan hebben voor de buurt en passen daar onze strategie op aan.



Actie: we kunnen onze onderaannemers die veel achter de voordeur van onze huurders komen hier meer in sturen en ondersteunen.

▼ MOOIE PLANTSOENEN



MET NU NIEUWE DAKEN ▼



6 EEN GOEDE EN DUURZAME WONING

Een goede woning begint bij het begrip basiskwaliteit. We willen geen woningen verhuren die de gezondheid van de bewoners schaden, of die er verloederd uitzien. Schoon, heel en veilig is de minimale basiskwaliteit die we willen garanderen. We hanteren daarbij hetzelfde afwerkingsniveau voor al onze woningen.

Wel is er natuurlijk kwaliteitsverschil in onze woningen: in oppervlakte, locatie en uitstraling en met een bijbehorend prijsverschil. Kwaliteitsverschil kan ook zitten in de contractvorm, zoals tijdelijke contracten die we hanteren bij kleine jongerenwoningen. Zo bieden we een aantrekkelijk product dat jongeren kan helpen met een opstap naar een reguliere huurwoning (waarvoor ze nog moeten wachten) of een koopwoning (waarvoor ze nog moeten sparen).

VERDUURZAMING

Het werken aan een energiezuinige woningvoorraad doen we om meerdere redenen. We leveren hiermee een maatschappelijke bijdrage aan de vermindering van de CO₂-uitstoot

tegen de klimaatverandering, we verlagen de energielasten van de huurders, en we verbeteren de woonkwaliteit en het comfort. Dat laatste vinden we het belangrijkste: bij thuis voelen hoort immers een woning die goed te verwarmen is, zonder tocht en schimmel. Onze ambitie is daarom dat in 2030 onze woningen gemiddeld een A-label hebben en dat er geen C-labels meer zijn.

Als randvoorwaarde geldt dat die comfortverbetering betaalbaar is: we vragen de huurder een bijdrage aan de investeringskosten, maar tegenover die



huurverhoging moet een daling van de energielasten staan, zodat per saldo de woonlasten verbeteren.

Het liefst zouden we op volle kracht aan de slag gaan met de verduurzaming, met het oog op een CO₂-neutrale voorraad in 2050. Het probleem is echter dat nog grote onzekerheid bestaat over de wijze waarop de energieopwekking in onze wijken gaat plaatsvinden – en dus welke ingrepen dat in onze woningvoorraad vraagt. Zolang daar landelijk en lokaal geen duidelijkheid over is, zullen we uiteraard doorgaan met het verduurzamen van ons bezit (voornamelijk met isolatie en zonnepanelen), maar in afwachting van duidelijke keuzes nog enigszins ‘met de handrem erop’. We volgen ontwikkelingen in de techniek en het beleid op de voet, en nieuwe technieken zullen we proberen toe te passen om ervan te leren. We zullen echter geen koploper zijn bij het innoveren met duurzaamheid: het comfort en de portemonnee van de huurder vinden we belangrijker.



Actie: we maken een plan van aanpak voor de verduurzaming, onder meer via elektrisch koken, isoleren en het (laten) plaatsen van zonnepanelen op onze daken.

7 PRIORITEITEN EN FINANCIËLE KOERS

ZVH heeft de afgelopen jaren gewerkt aan het herstellen van de financiële positie, waardoor we weer een gezond bedrijf zijn. We kunnen dus weer investeren. De optelsom van alle opgaven voor de komende jaren is echter groter dan onze middelen en we zullen dus keuzes moeten maken.

PRIORITEITEN STELLEN

De vraag is dan wat de hoogste prioriteit heeft: betaalbaarheid, beschikbaarheid, kwaliteit, wijkvernieuwing? Het simpelweg nummeren van deze doelstellingen is te gemakkelijk: we werken immers aan al deze doelen. Toch springt er wat ons betreft één doel uit en dat is beschikbaarheid, met name via nieuwbouw. De woningschaarste is ongekend hoog, met wachttijden die nog nooit zo lang geweest zijn. We moeten daarom alle zeilen bijzetten om de komende jaren zoveel mogelijk woningen toe te voegen. Zoals gezegd willen we minimaal ons fair share aandeel in Zaanstad bijdragen aan de nieuwbouw, maar als het kan liever nog meer dan dat.

Nieuwbouw toevoegen staat dus op één. Dat betekent dat we – met al die woningzoekenden in gedachten – eerder zullen kiezen voor het bouwen van méér woningen voor onze ‘nog-niet-huurders’, dan maximale kwaliteitsverhoging voor onze zittende huurders. Tegelijkertijd mogen de doelstellingen op de andere thema’s geen kind van de rekening worden. Ook op deze thema’s hebben we immers flinke opgaven en ambities.

Wanneer we keuzes moeten maken, doen we daarom het volgende: per thema maken we onderscheid tussen de ambities die we willen bereiken en dat wat we in elk geval willen bereiken, een soort ondergrens. We investeren dus niet in extra nieuwbouw als we daardoor onze minimale doelen voor de betaalbaarheid of kwaliteit niet meer zouden halen. Zo maken we de keuzes in onze meerjarenbegroting bewust en onderbouwd, op basis van wat we het zwaarst vinden wegen.

| THEMA | DOEL |
|--|--|
| Beschikbaarheid: zoveel mogelijk woningen in verschillende types en prijsklassen toevoegen | Ambitie: in 2030 zijn 750 sociale huurwoningen gerealiseerd, en 250 middeldure huurwoningen |
| | Maar in elk geval: fair share bijdrage aan groei van sociale huurvoorraad in Zaanstad: minimaal 600 sociale huurwoningen gerealiseerd in 2030. Daarnaast een fair share in de groei van het middensegment met 200 woningen in 2030 |
| Betaalbaarheid: in alle prijsklassen een aanbod passend bij de lokale vraag | Ambitie: een aanbod voor alle inkomensgroepen met een verloop in de prijs-kwaliteitsverhouding (diagonale lijn), met alleen vrije sectorwoningen in het middensegment |
| | Maar in elk geval: een betaalbaar aanbod voor alle inkomensgroepen, maar met meer woningen op de aftoppingsgrenzen |
| Kwaliteit & duurzaamheid: schoon, heel, veilig & energiezuinig | Ambitie: gedegen kwaliteit over de hele linie & gemiddeld minimaal label A in 2030 |
| | Maar in elk geval: we voldoen aan het handboek basiskwaliteit & gemiddeld minimaal label B in 2030 |
| Fijne woonbuurten: gemengde buurten waar bewoners zich thuis kunnen voelen | Ambitie: al onze buurten kennen een gevarieerd woningaanbod en gemengde samenstelling, waar iedereen zich thuis voelt |
| | Maar in elk geval: we investeren in buurten waar mensen zich op dit moment niet thuis voelen en die bewoners belemmeren in hun ontwikkeling |

FINANCIËLE STURING: SCHERP AAN DE WIND VAREN

ZVH is financieel gezond en dat moeten we zo houden. We houden ons dus strikt aan de financiële normen van de Aw en het WSW. Ook bouwen we buffers in, zodat we bij tegenvallers niet meteen in de gevarezone komen. Tegelijkertijd willen we binnen de financiële kaders maximaal volkshuisvestelijk presteren. We staan namelijk voor grote opgaven en dus willen we eruit halen wat erin zit. Dat betekent dat we continu zullen kijken hoe groot de buffers moeten zijn die we inbouwen. Als er veel risico's op financiële tegenvallers zijn, zullen de buffers groter zijn, en bij weinig risico's kunnen ze kleiner zijn. Zo varen we scherp aan de wind.



Actie: met behulp van financiële scenario's bepalen we welke buffers we aanhouden om zo scherp mogelijk aan de wind te varen.

Om op die manier scherp financieel te sturen moeten we beter zicht krijgen op de inkomsten en uitgaven in onze complexen en het rendement. Vandaar dat we begonnen zijn het proces van vastgoedsturing steviger op poten te zetten.





Actie: we brengen scherper de inkomsten en uitgaven per complex in beeld en sturen daarop via complexbeheerplannen.

De strategie voor de niet-DAEB-tak was tot nu toe vooral financieel gedreven. We hanteerden hier feitelijk een 'Robin-Hood-strategie': geld verdienen met niet-DAEB ten behoeve van de DAEB-tak. De behoefte aan middensegment geeft echter een bredere, volkshuisvestelijke betekenis aan de vrijsectorhuur en de niet-DAEB-tak. Dat betekent dat we ook opnieuw naar de financiële rol van de niet-DAEB-tak moeten kijken.



Actie: we kijken opnieuw naar de financiële relatie tussen de DAEB- en niet-DAEB-tak.



8 DE ORGANISATIE

Zoals eerder aangegeven werken we bij ZVH met zelfsturende teams. Dat willen we behouden, omdat we denken dat onze collega's op die manier hun bevoegdheden en talenten het best kunnen inzetten om de klant goed te helpen. Bij het bespreken van dit koersdocument met de teams stelden we elkaar de vraag of wij op dit moment de juiste organisatie hebben om uitvoering te geven aan de acties uit dit koersdocument. De betrokkenheid en het commitment is groot, maar toch was het unanieme antwoord de behoefte om een volgende stap te maken in de organisatieontwikkeling. Diverse processen kunnen effectiever ingericht worden en mogelijk zijn er ook nieuwe competenties nodig. We hebben daarom besloten om daarmee aan de slag te gaan.



Actie: we gaan aan de slag met de doorontwikkeling van de organisatie om effectief uitvoering te geven aan de koers

DE OPRICHTERS EN EERSTE BESTUUR (1913)



F.E. HAPPE
VOORZITTER



C. KOK
SECRETARIS



P. VAN ZAANE



C. DE HAAS



W. KOEMAN
PENNINGMEESTER



▶
AAN HET WERK BIJ
DE KLEURENFLATS

9 AAN DE SLAG

Over dit concept-koersdocument zijn we in gesprek gegaan: met de collega's, de raad van commissarissen, de huurders. Vanzelfsprekend gaan we onze koers ook bespreken met de gemeente en onze collega-corporaties. We hebben veel herkenning en instemming ervaren. De bewonersraad (BBZ) gaf aan dat zij graag met ZVH in gesprek gaat hoe zij kunnen bijdragen aan de betrokkenheid van huurders bij hun woning, woonomgeving en het beleid van ZVH. Daar hebben we een extra actiepoint van gemaakt. Vanzelfsprekend zullen we BBZ betrekken bij de verschillende deeluitwerkingen van dit koersdocument. Het echte werk kan beginnen, in elk geval met de actiepunten die al genoemd zijn:

- Een communicatie-aanpak voor verschillende typen klanten (de 3 A's) in samenspraak met de bewonersraad;
- Het formuleren van een doelportefeuille, waarbij we opnieuw kijken naar de verhouding en inrichting van de DAEB- en niet-DAEB-tak;
- Het uitwerken van beleid voor middeldure huurwoningen: de huur- en inkomensgrenzen, de spelregels voor toewijzing, en de samenwerking hierbij met de andere corporaties. En we gaan kritisch kijken naar de maatschappelijke en financiële bijdrage van de vrijesectorhuurwoningen met een huurprijs boven de 1.000 euro; Herijken van onze BOG-strategie, door te kijken waar BOG meerwaarde voor de buurt heeft;
- Versterken van de signaleringsfunctie van onze onderaannemers;
- Onderzoek naar welke bijdrage ZVH kan leveren aan de extramuralisering van de zorg en de behoefte aan kleinschalige woonvoorzieningen, uitgaande van een 'fair share'.
- Een plan van aanpak voor de verduurzaming, met onder meer elektrisch koken, isoleren en het (laten) plaatsen van zonnepanelen op onze daken;

- Met behulp van financiële scenario's bepalen welke buffers we aanhouden om zo scherp mogelijk aan de wind te varen;
- Scherper sturen op de inkomsten, uitgaven en het rendement van onze complexen, met behulp van complex-beheerplannen;
- Opnieuw kijken naar de financiële relatie tussen de DAEB- en de niet-DAEB-tak;
- Doorontwikkeling van de organisatie om effectief uitvoering te geven aan de koers.
- Samen met BBZ een plan maken om daadwerkelijke partnerschap met huurders te ontwikkelen en huurders betrokken te krijgen bij hun woning, woonomgeving en de uitwerking van het beleid van ZVH.

MEER DAN 100 JAAR

Meer dan honderd jaar werkt ZVH al aan de Zaanse volkshuisvesting. Daar kijken we met gepaste trots naar. In het Zaanse: daar zijn wij groos op! Laten we daarom volgens die traditie de muren opstropen en met elkaar zorgen dat nog veel meer mensen een thuis in Zaanstad kunnen vinden.



Groos op ons verleden, groos werkend aan de toekomst!

STOERE MANNEN

**DEGELIJK ONDER DE PANNEN,
VANAF 1913 MET ZVH,
DANKZIJ STOERE MANNEN!**

**WANT ZAANSE HOUTWERKERS
WAREN HET ZAT!
ZIJ WILDEN HUURBARE HUIZEN
VAN STEEN IN HUN STAD.**

**TOT RUIM 6.000
BETAALBARE WONINGEN
GROEIDE DIT UIT.**

**LEVE HET
VOLKSHUISVESTINGBESLUIT**