

AC/RvC Notitie

Onderwerp : Koersbrief
Van : Franck Storm
Voor : AC/RvC
Datum : 23 juli 2024

1. Inleiding

1.1 Doel van de brief

Na het aanstellen van een nieuwe directeur-bestuurder van ZVH in 2019 is in 2020 gewerkt aan een koersdocument, dat in 2021 is gepubliceerd. Het doel van deze koers is om: “ondanks het mooie werk dat we doen, de richting van ZVH scherper, concreter en actueler te maken vanwege de grote woningnood en de daarmee samenhangende maatschappelijke urgentie”

Nu, in 2024, is het tijd om deze koers te evalueren. En de vraag te stellen of de ingeslagen koers nog actueel is. Maar ook om te vragen wat hebben we bereikt? Wat nog niet? Wat verdient bijsturing? En wat is er in onze omgeving gebeurd? Deze vragen staan centraal in deze koersbrief.

1.2. Structuur van de koersbrief

In deze koersbrief geven we een reflectie op de koers. Onze koersdocument is in twee delen te scheiden: een brede beschouwing van de richting van ZVH en er worden concrete acties en resultaten benoemd.

In deze koersbrief zullen we deze tweedeling handhaven. We beginnen met het beschrijven van de externe en maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op onze koers en vervolgens bespreken we de interne ontwikkelingen binnen ZVH. We bespreken de voortgang die we geboekt hebben en de uitdagingen die we tegen (gaan) komen, Dit deel sluiten we af met een conclusie over de huidige koers: wat gaat er goed en wat heeft bijsturing nodig?

Daarna concentreren we ons op de realisatie van de vastgestelde doelen en geven we een overzicht van de acties die we tot nu toe hebben ondernomen en evalueren we deze. Daarmee handhaven we de scheiding tussen strategische koers en de concrete acties en doelen. De evaluatie van de concrete acties is bijgevoegd als bijlage.

1.3.Achtergrond

Onze missie blijft ongewijzigd: ***“het bieden van kwalitatief goede huisvesting aan mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek, nu én in de toekomst.”***

In 2020 kwam ZVH tot de conclusie dat “Het ondernemingsplan dat we in 2018 met elkaar hebben opgesteld, geeft helder richting aan de prioriteiten betaalbaarheid voor de laagste inkomensgroepen en excellente dienstverlening aan onze huurders. Deze prioriteiten zijn nog steeds van groot belang. Echter, de woningnood heeft zich uitgebreid en treft nu ook de

middeninkomens die geen betaalbare huisvesting kunnen vinden. Bovendien zien we dat sommige buurten baat hebben bij een menging van inkomensgroepen, wat zelfs gemeentelijk beleid is geworden in wijken zoals Poelenburg en Peldersveld. Daarom is er behoefte aan een aanscherping van de koers, die dieper gaat dan ons ondernemingsplan.”

Daarom is er een koersdocument opgesteld om meer duidelijkheid te hebben over de uitdagingen, opgaven en richting. In het koersdocument beschrijft ZVH de belangrijkste opgaven in Zaanstad, wat ZVH daaraan wil bijdragen, en waar het ons uiteindelijk om te doen is. Nu is het tijd op deze koers eens tegen het licht te houden.

2. Onze Koers

2.1. Ontwikkelingen en Trends

De wereld heeft niet stilgestaan sinds de publicatie van ons koersdocument in 2021. De omgeving waarin ZVH opereert, is dynamisch en voortdurend aan verandering onderhevig. Economische schommelingen, demografische verschuivingen, nieuwe wet- en regelgeving, technologische innovaties en sociaal-maatschappelijke trends hebben allemaal invloed op onze werkwijze en doelstellingen. Om een helder beeld te geven van de context waarin wij ons bevinden, beschrijven we in dit deel de belangrijkste externe en interne ontwikkelingen die van invloed zijn op onze koers.

2.2. Ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen: De economische situatie heeft een grote invloed op onze activiteiten en strategie. De betaalbaarheid voor corporaties staat onder druk door oplopende rente, bouwkosten en inflatie. Daarnaast zijn de huurverlagingen als gevolg van nationale prestatieafspraken een belangrijke factor. Positief is dat de verhuurdersheffing is afgeschaft, wat enige verlichting biedt. Echter, de stijgende loonkosten door cao-afspraken en toenemende onderhoudskosten blijven uitdagingen. Ook de Vpb lasten, in het bijzonder vanwege de rente-afgreepbeperking (ATAD), blijven een punt van aandacht.

Demografische en sociaalmaatschappelijke ontwikkelingen: De bevolkingsamenstelling en de arbeidsmarkt veranderen, wat impact heeft op onze huurdersgroepen. We zien een toename van overlast, complexe langlopende dossiers, agressie en een vervelende mondigheid onder huurders. Dit gaat ten koste van de leefbaarheid in complexen en in buurten. De groep afhankelijken neemt toe. Binnen deze groep is er een groeiende groep die extra aandacht vraagt. Niet alleen van ZVH maar ook vanuit ons netwerk. Bijvoorbeeld in Pact Zaanstad-Oost, maar ook breder, merken we onvrede in de maatschappij. Deze groep vraagt om een specifieke aandacht en benadering.

De vraag naar woningen blijft groeien, inclusief middenhuur voor middeninkomens, een deel van deze vraag kunnen we invullen via het project Timbr en in onze bestaande portefeuille. We streven naar menging van doelgroepen om daadkrachtige wijken te creëren, wat ook

gemeentelijk beleid is. Samenwerking met sociale wijkteams en zorgpartners is essentieel en wordt opgenomen in de prestatieafspraken.

Wettelijke en regelgevende wijzigingen in een politieke context: Nieuwe wet- en regelgeving op zowel nationaal als lokaal niveau beïnvloeden onze werkwijze en strategie. We moeten continu inspelen op deze veranderingen om compliant te blijven en onze doelen te bereiken. De maatschappij is in beweging en dit heeft zijn weerslag op de politiek en het bestuur. Dit is een onzekere context waarbinnen corporaties moeten manoeuvreren.

Technologische ontwikkelingen: Verduurzaming blijft een speerpunt, maar de eerdere prognose van dalende woonlasten is wellicht niet vol te houden door de complexiteit van nieuwe energieoplossingen zoals warmtenetten. Isolatiemaatregelen bieden energiebesparingen, maar netcongestie vormt een uitdaging voor bijvoorbeeld zonnepanelen en all-electric systemen. Warmtenetten zijn afhankelijk van gemeentebestuur, wat de besluitvorming bemoeilijkt. In deze onzekere wereld moeten we voorzichtig zijn met het maken van keuzes om geen verkeerde stappen te zetten.

Organisatorische veranderingen: Onze dienstverlening staat centraal, maar we streven niet meer naar excellentie. De dienstverlening moet op orde zijn. Kern is dat we onze huurders serieus nemen. We willen een lerende organisatie zijn die door middel van klantmetingen processen voortdurend verbetert. Een goed rapportcijfer moet geen doel op zich zijn, omdat dit kan leiden tot perverse prikkels. De intrinsieke motivatie moet leidend zijn. We richten ons op heldere communicatie met onze huurders, waarbij "nee" ook een antwoord kan zijn maar dat goed uitgelegd moet worden. We blijven betrokken bij onze huurders, de maatschappij en de Zaanstreek. Onze organisatie is lerend, collegiaal en betrokken. De formatie is gegroeid door toenemende regeldruk en de noodzaak om onze doelen te realiseren.

Financiële positie: Het verdienmodel van corporaties staat onder druk, wat invloed heeft op onze financiële gezondheid op de middellange termijn in het licht van de opgaven voor uitbreiding en verduurzaming van het bezit.

Projectuitvoering: Bij de uitvoering van projecten blijft nieuwbouw een prioriteit, binnen de bestaande randvoorwaarden. Locaties die we nu al in bezit hebben, zoals Aris van Broekweg en Peperstraat, krijgen voorrang boven aanbiedingen van nieuwbouw door derden. Bij de Peperstraat nemen we wel deel in de gebiedsontwikkeling; we brengen ons eigen pand in en nemen we een ander pand af. Bij financiële krapte en financiële dilemma's geven we voorrang aan verbetering/ verduurzaming van bestaand bezit, boven uitbreiding van bezit. We blijven ook werken aan de instandhouding van bestaand bezit en concrete projecten bijvoorbeeld gebied van verduurzaming. Meer financieel inzicht op complexniveau is wenselijk, dit moet verder uitgewerkt worden.

3: Voortgang, Resultaten en uitdagingen

3.1. Voortgang en resultaten

Sinds het opstellen van het koersdocument hebben we aanzienlijke vooruitgang geboekt. We hebben de klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid kunnen verhogen door verbeterde communicatie en dienstverlening. De feedback van huurders en medewerkers helpt ons om onze processen continu te verbeteren. Op het gebied van verduurzaming zijn grote stappen gezet: we hebben 1.800 woningen verduurzaamd en we hebben 1.000 zonnepanelen geplaatst. Dit heeft bijgedragen aan lagere energiekosten voor huurders en een verminderde ecologische voetafdruk.

We zijn en blijven een aantrekkelijke werkgever, wat blijkt uit de aanhoudende instroom van nieuwe medewerkers. Ondanks de instroom van nieuwe medewerkers hebben we onze eigen cultuur en kernwaarden weten te behouden

Ons streefhuurbeleid heeft bijgedragen aan de betaalbaarheid van woningen, een van onze kerndoelen. Daarnaast bevorderen we gemengde inkomensdoelgroepen in het in 2023 vernieuwde beleid. Ongeveer 30% van onze huurders heeft in 2023 een eenmalige huurverlaging gekregen, wat direct bijdraagt aan hun financiële welzijn. Ook hebben we een betere samenwerking met andere corporaties, deels met de gemeente en met BBZ gerealiseerd.

Onze organisatie is verder ontwikkeld, met een focus op preventie in plaats van alleen reageren op problemen. We hebben meer inzicht gekregen in de ontwikkeling van onze portefeuille, wat ons helpt bij het maken van strategische beslissingen, en in 2023 is een vernieuwd portefeuillebeleid vastgesteld. We hebben de financiering van belangrijke projecten zoals Timbr en Jonker Juffer kunnen realiseren. De ontwikkeling van de Peperstraat en andere projecten verloopt goed, zij het met wat vertraging ten opzichte van oorspronkelijke plannen. Financieel blijven we gezond binnen de gestelde ratio's, al moeten we in de huidige economische omstandigheden soms inboeten op onze nieuwbouwambities. We hebben aanzienlijke renovaties uitgevoerd in wijken zoals Statenhoek, Kleurenbuurt en PL Takbuurt. Daarnaast levert ZVH een substantiële bijdrage aan Pact Zaandam Oost (de uitbreiding van Pact Poelenburg Peldersveld).

Soms zijn we te kritisch op onszelf en moeten we meer aandacht besteden aan onze successen, zoals bleek uit de visitatie. De buitenwacht waardeert ons werk vaak meer dan wijzelf.

3.2. Uitdagingen

Desondanks zijn er uitdagingen die ons pad kruisen. De beperkte capaciteit bij de gemeente om bijvoorbeeld bestemmingsplannen aan te passen en vergunningen af te geven belemmert onze plannen op het gebied van leefbaarheid, verduurzaming en nieuwbouw. De toenemende regeldruk vormt een voortdurende uitdaging voor onze organisatie, en de status van Organisaties van Openbaar Belang (OOB) stelt ons voor extra uitdagingen en kosten, met name op het gebied van compliance en verantwoording. De naleving van Environmental, Social, and Governance (ESG) normen zal in de toekomst waarschijnlijk belangrijker worden in de verantwoording aan toezichthouders en partners.

Als kleine organisatie zijn we kwetsbaar en moeten we de onderlinge vervanging beter regelen om continuïteit te waarborgen. Het bedrijfs- en verdienmodel van corporaties staat onder druk door veranderende economische en politieke omstandigheden. De instabiele politieke situatie, zowel nationaal als internationaal, beïnvloedt onze strategie en plannen. Klimaatverandering vraagt om aandacht voor de mogelijke effecten en de beheersing daarvan op ons vastgoed. De toenemende polarisatie leidt tot agressie tegen medewerkers en spanningen binnen de wijken, wat de dagelijkse operaties van onze teams gebiedsregie en complexbeheer bemoeilijkt. Ondernijning is een groeiend probleem dat onze focus en middelen vereist.

Er zijn ook financiële uitdagingen en kansen, zoals lastenverlichting door bijvoorbeeld afschaffing van de VPB of renteaftrekbepanking, die voor verruiming van financiële middelen kunnen zorgen. We blijven hard lobbyen voor een sociale grondprijs bij de gemeente, wat essentieel is voor het realiseren van betaalbare huisvesting.

4. Conclusie: Koersvast

Onze koers blijft actueel en relevant. De missie en visie van ZVH blijven ongewijzigd, en we blijven ons inzetten voor kwalitatief goede huisvesting voor mensen met de laagste inkomens in de Zaanstreek.

Onze koers is standvastig, maar soms wordt het weer wat ruiger. Zwaardere golven en een onstuimige zee zorgen ervoor dat we soms moeten bijsturen of wat gas terug moeten nemen. Dit betekent dat het bereiken van sommige ambities meer tijd zal vergen. Deze aanpassingen zijn noodzakelijk om realistisch te blijven en de kwaliteit van onze projecten en dienstverlening te waarborgen. Dit betekent dat we sommige projecten op een langer tijdpad plaatsen, maar we blijven gefocust op het behalen van de gestelde doelen. Onze inzet blijft onveranderd, en we blijven werken aan de realisatie van onze ambities.

De Zaanstreek blijft ons werkgebied, en we blijven ons inzetten voor onze missie. We houden rekening met het Hoofdlijnenakkoord van de nieuwe coalitie en zullen dit meenemen in de uitwerking van onze plannen zodra hier meer over bekend is. Financieel moeten we meer buffers inbouwen, en tegelijkertijd werken aan zo up-to-date mogelijke sturingsinformatie, vooral met betrekking tot het onderscheid tussen DAEB en Niet-DAEB.

Onze ambities kunnen we niet alleen verwezenlijken. Daar hebben we ook onze partners voor nodig. Alleen door gezamenlijke inspanningen kunnen we de uitdagingen het hoofd bieden en blijven bouwen aan een leefbare, inclusieve en duurzame toekomst voor onze huurders en de Zaanse gemeenschap. Samen kunnen we de koers vasthouden en zorgen dat ons schip, ongeacht de omstandigheden, veilig de haven bereikt.

Bijlage: evaluatie van acties uit het koersdocument

In het koersdocument worden concrete acties benoemd. Hieronder wordt per actie beschreven welke voortgang er is geweest sinds het vaststellen van de Koers van ZVH.

Overzicht van Acties

Sinds de publicatie van het koersdocument in 2021 hebben we een breed scala aan acties ondernomen. Deze acties zijn essentieel om onze doelen te bereiken en onze missie te vervullen. Hieronder volgt een gedetailleerd overzicht van de belangrijkste acties en doelstellingen uit het oorspronkelijke koersdocument (in het koersdocument staan deze acties op 37 e.v.). Er volgt een beschrijving van de acties en de voortgang:

1. Klantvisie:

- **Beschrijving:** We hebben onze klantvisie duidelijk gedefinieerd en deze visie besproken met de bewonersraad. Dit was een cruciale stap om te verzekeren dat onze communicatie en dienstverlening aansluiten bij de behoeften en verwachtingen van onze huurders.
- **Voortgang:** We hebben onze communicatiekanalen verbeterd en zorgen ervoor dat we helder en transparant communiceren met onze huurders. De bewonersraad heeft positief gereageerd op onze klantvisie, wat ons vertrouwen geeft in de ingeslagen weg.

2. Portefeuillestrategie:

- **Beschrijving:** De portefeuillestrategie is opgenomen in de begroting en dient als leidraad voor onze investeringen en onderhoudsactiviteiten.
- **Voortgang:** We hebben belangrijke stappen gezet in het optimaliseren van onze portefeuille om beter te kunnen voldoen aan de behoeften van verschillende huurdersgroepen. Dit omvat het investeren in zowel nieuwbouw als het onderhoud van bestaand bezit. De portefeuillestrategie is in 2022 vastgesteld.

3. Herijken BOG strategie:

- **Beschrijving:** 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;
- **Voortgang:** Hoewel we vooruitgang boeken, blijven er uitdagingen bestaan op het gebied van onderhoudsbeheer. Het streefhurenbeleid heeft echter al

positieve resultaten laten zien. Het actiepoint met betrekken tot de herijking van moet nog opgepakt gaan worden.

4. Signaleringsfunctie Onderaannemers:

- **Beschrijving:** We hebben een signaleringsfunctie geïmplementeerd, waarbij onderaannemers problemen en behoeften van huurders kunnen doorgeven.
- **Voortgang:** Hoewel dit gebeurt, ontbreekt een actief beleid en sturing hierop. We zijn afhankelijk van de waarnemingen van de monteurs, wat betekent dat er inconsistenties kunnen zijn in de signalering.

5. Extramuralisering:

- **Beschrijving:** We zijn bezig met projecten zoals Aris van Broek en Jonker Juffer uitgevoerd, waarbij we een fair share leveren in relatie tot gemeentelijke WMO- en woonzorginitiatieven.
- **Voortgang:** Deze projecten dragen bij aan onze doelstelling om passende huisvesting te bieden voor specifieke doelgroepen.

6. 1800 Woningen verduurzaamd:

- **Beschrijving:** In de afgelopen vijf jaar hebben we 1800 woningen verduurzaamd en hebben we 1.000 zonnepanelen geplaatst als onderdeel van onze verduurzamingsinspanningen.
- **Voortgang:** Dit project is succesvol gaande, wat bijdraagt aan zowel duurzaamheid als lagere energiekosten voor onze huurders.

7. Buffers:

- **Beschrijving:** We moeten nog werken aan het uitwerken van financiële buffers om ons beter te wapenen tegen onvoorziene uitgaven en economische schommelingen.
- **Voortgang:** Dit aspect vereist nog verdere uitwerking en implementatie, maar in de kaderbrief voor de begroting 2025-29 hebben we – anders dan in voorgaande jaren – een buffer van +0,1 punt in de ICR-Daeb vastgesteld.

8. Complexbeheerplannen:

- **Beschrijving:** We streven naar meer financieel inzicht op complexniveau om gericht te kunnen sturen.
- **Voortgang:** Hoewel er stappen zijn gezet, is er nog verdere uitwerking nodig. We hebben input van onze financiële afdeling nodig om dit volledig te realiseren.

9. DAEB en Niet-DAEB:

- **Beschrijving:** Dit betreft het scheiden van onze activiteiten in Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB) en niet-DAEB.
- **Voortgang:** Het project Timbr is een voorbeeld van onze niet-DAEB activiteiten. Verdere uitwerking en implementatie zijn nog in proces; financieel scherper aan de wind zeilen betekent ook dat we beter moeten kunnen navigeren langs de randen van – vooral – KPI's van de DAEB-tak.

10. Doorontwikkeling Organisatie:

- **Beschrijving:** We zijn constant bezig met de doorontwikkeling van onze organisatie om beter te kunnen inspelen op veranderingen in de markt en regelgeving.
- **Voortgang:** We hebben vooruitgang geboekt in de ontwikkeling van onze interne processen en structuren, maar we zijn nog niet waar we willen en moeten zijn qua kwaliteit van de interne processen. Dit is een continu proces dat voortdurend aandacht vereist.

11. Samenwerking met BBZ:

- **Beschrijving:** We werken nauw samen met de Belangenvereniging van Bewoners van de Zaanstreek (BBZ) om de belangen van onze huurders te behartigen.
- **Voortgang:** Deze samenwerking verloopt goed en we blijven actief input ontvangen van BBZ om onze dienstverlening te verbeteren.