

## Zayaz presteert maatschappelijk boven de norm

**Onderzoeksrapportage van de maatschappelijke  
visitatie van Zayaz**

**CBV/MN/JMM/js/2009-1425u**

**9 juni 2009**

## Inhoud

Samenvatting: Zayaz presteert maatschappelijk boven de norm.....	3
Achtergrond Zayaz .....	3
Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Zayaz is boven de norm (7,3) .....	3
Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart.....	7
Inleiding.....	10
Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel .....	11
Aanpak.....	12
Opbouw van het rapport .....	13
1 Zayaz presteert naar ambities en doelstellingen boven de norm.....	14
Presteren naar eigen ambities en doelstellingen .....	14
Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: boven de norm (7,1).....	15
Zayaz heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2008 boven de norm gerealiseerd ....	18
2 Zayaz vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid.....	38
Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,2).....	38
Landelijke opgaven zijn goed vertaald naar beleid Zayaz.....	39
Regionale opgaven in voldoende mate vertaald in beleid.....	40
Lokale opgaven goed vertaald naar beleid.....	41
Uitkomsten overige oordeelsvelden .....	42
3 Zayaz presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk boven de norm.....	45
Aanpak oordeel belanghebbenden.....	45
Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden: boven de norm (7,4) .....	46
4 Presteren naar vermogen en efficiency scoort conform de norm .....	58
Eindoordeel presteren naar vermogen scoort voldoende (6,7) .....	59
Presteren naar efficiëntie scoort voldoende .....	64
5 Bij Zayaz is sprake van een zeer goed functionerend toezicht (governance).....	69
Eindoordeel governance structuur: zeer goed (8,1) .....	69
A: Overzicht gebruikte brondocumenten .....	74
B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven.....	77
C: Intern gevoerde gesprekken .....	88
D: Overzicht belanghebbenden .....	89
E: Integrale scorekaart.....	90
F: Prestatiespinnenwebben .....	91

## Samenvatting: Zayaz presteert maatschappelijk boven de norm

PricewaterhouseCoopers (hierna: PwC) geeft vanuit een onafhankelijk en objectief perspectief een oordeel over de maatschappelijke prestaties van Zayaz over de periode 2007-2010. In deze samenvatting presenteert PwC haar belangrijkste conclusies.

### Achtergrond Zayaz

Zayaz is een corporatie die op 1 januari 2007 is ontstaan uit een fusie tussen Stichting Wonen 's-Hertogenbosch (SWH) en Stichting Sociale Woningbouw- en beheer (SSW). Zayaz opereert in de gemeente 's-Hertogenbosch en beheert en onderhoudt daar ruim 13.000 woningen. Daarnaast realiseert Zayaz jaarlijks ongeveer 400 nieuwe koop- en huurwoningen.

De missie van Zayaz is om goede woningen aan haar huurders aan te bieden, vitale & aantrekkelijke wijken te creëren en huurders mee te laten doen in de maatschappij. Met het laten meedoen van haar huurders in de maatschappij wil Zayaz zich onderscheiden van andere corporaties. Partner-, wijk- en klantgericht werken zijn daarbij kernbegrippen. Zayaz hecht veel waarde aan samenwerking met maatschappelijke partners omdat daarmee het maatschappelijk rendement van de inspanning kan worden vergroot. Zayaz brengt dit op verschillende manieren tot uiting, bijvoorbeeld door het opzetten van wijkondernemingen in samenwerking met haar maatschappelijke partners en door tal van (leefbaarheids)projecten in de wijken met partners uit te voeren.

### Eindoordeel over maatschappelijk presteren van Zayaz is boven de norm (7,3)

PwC komt tot het oordeel dat Zayaz maatschappelijk goed presteert. Dit oordeel wordt weergegeven door een rekenkundig gemiddelde score van 7,3. Het oordeel is gebaseerd op zowel de toetsing van PwC als de mening van de belanghebbenden. De volgende tabel bevat het eindoordeel over het maatschappelijk presteren van Zayaz. In de eerste kolom zijn de onderwerpen van het maatschappelijke visitatiestelsel weergegeven. Verticaal zijn de onderdelen weergegeven waarop PwC het maatschappelijk presteren van de corporatie heeft getoetst. Het eindoordeel is het rekenkundige gemiddelde van de scores op de onderdelen van de maatschappelijke visitatie.

Tabel S-1: eindoordeel maatschappelijk presteren Zayaz

Onderwerpen maatschappelijke visitatiestelsel	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Totaal- oordeel
Presteren naar eigen ambities/ doelstellingen	7,1	7,4	6,8	7,2	7,1
Presteren vertaling opgaven	7,1	7,3	7,3	7,3	7,2
Presteren volgens belanghebbenden	*				7,4
Presteren naar vermogen en efficiëntie					6,7
Presteren naar governance					8,1
<b>Eindoordeel: boven de norm</b>					<b>7,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

\* Grijs vlakken geven aan dat daar de onderverdeling van de scores niet van toepassing is.

Alle onderdelen van de maatschappelijke visitatie zijn even zwaar meegewogen om tot een eindoordeel te komen. PwC merkt op dat er, door het relatief geringe aantal visitaties dat tot nu toe is uitgevoerd volgens de recente methodiek 3.0, er nog geen solide referentiekader is voor het geven van een waardeoordeel over de uitkomsten van Zayaz in relatie tot andere corporaties.

In de maatschappelijke visitatie zijn de volgende vragen beantwoord:

- Hoe presteert Zayaz in verhouding tot haar *ambities en doelstellingen*?
- Hoe vertaalt Zayaz de landelijke, regionale en lokale *opgaven* naar eigen beleid?
- Hoe presteert Zayaz volgens de *belanghebbenden*?
- Hoe presteert Zayaz gelet op het beschikbare *vermogen* en hoe *efficiënt* presteert Zayaz?
- Hoe presteert Zayaz op het gebied van *governance*?

Hierna wordt achtereenvolgens het oordeel op deze vragen beschreven.

#### Presteren naar ambities en doelen scoort boven de norm

PwC heeft getoetst of de doelstellingen die Zayaz heeft geformuleerd in overeenstemming zijn met haar missie en in welke mate Zayaz de doelstellingen realiseert. Naast de feitelijke prestatie neemt in het visitatiestelsel ook de wijze waarop een corporatie haar doelstellingen formuleert, uitvoert, controleert en eventueel bijstuurt een belangrijke plaats in. PwC heeft geconstateerd dat Zayaz boven de norm presteert ten aanzien van haar opgaven en de eigen doelstellingen en ambities. Op een onderdeel weet Zayaz zelfs een bijzondere prestatie te behalen. Dit betreft het maatschappelijk ondernemerschap. Op de onderdelen maatschappelijk samenwerken, bouwproductie, stedelijke vernieuwing, huurdersparticipatie en transparantie behaalt Zayaz scores

boven de norm.

## **Presteren naar opgaven scoort boven de norm**

Zayaz slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal niveau te vertalen naar haar eigen beleid. Ten aanzien van deze opgaven scoort Zayaz op alle onderdelen conform of boven de norm. Zayaz heeft met name de landelijke opgaven ten aanzien van krachtige steden en wijken sterk vertaald in het eigen beleid. PwC constateert verder dat Zayaz in haar beleid met name gericht is op de lokale opgaven. Zayaz brengt deze focus aan omdat de lokale opgaven direct van invloed zijn op de activiteiten van Zayaz. Zayaz neemt daarbij de (terechte) veronderstelling aan dat de landelijke opgaven zijn weerslag vinden in de regionale opgaven, en de regionale opgaven in de lokale opgaven. Zayaz ziet het niet als haar taak om de afstemming landelijk-regionaal en regionaal-lokaal te maken, hier zijn volgens haar andere partijen zoals de provincie en de gemeente voor verantwoordelijk. Wel ziet zij voor zichzelf een belangrijke taak weggelegd om met de gemeente een specifieke invulling te geven aan de lokale opgaven. PwC heeft begrip voor dit standpunt en waardering voor de wijze waarop Zayaz met de gemeente afspraken maakt en kent daarom op het onderdeel vertaling lokale opgaven een prestatie boven de norm toe.

## **Presteren naar belanghebbenden scoort boven de norm**

Door veruit de meeste belanghebbenden wordt Zayaz beschreven als een maatschappelijk zeer betrokken corporatie die altijd bereid is tot constructieve samenwerking. Zayaz wordt ook gezien als een innovatieve corporatie met een voortrekkersrol op het gebied van samenwerking. De meeste belanghebbenden zijn tevreden tot zeer tevreden over de samenwerking die zij met Zayaz hebben.

Er zijn echter ook kritische geluiden over de samenwerking met Zayaz. Een belanghebbende geeft aan dat Zayaz onvoldoende aandacht besteedt aan de ontwikkelmogelijkheden van de cliënten van deze organisatie en het afdekken van financiële risico's belangrijker vindt dan meewerken aan de ontwikkeling van de cliënten. Hierin zou Zayaz kunnen verbeteren. Een andere belanghebbende geeft aan dat Zayaz soms teveel haar eigen koers wil varen. Ook vinden enkele belanghebbenden dat Zayaz teveel gericht is op het behalen van publiciteit. Bovendien moet Zayaz ervoor behoeden dat er voldoende aandacht besteedt wordt aan de basisdienstverlening. Deze belanghebbenden erkennen de vaak innovatieve projecten van Zayaz, maar wijzen tegelijkertijd op het gevaar dat door de aandacht hiervoor, de basisdienstverlening in het gedrang komt.

Zayaz is volgens de belanghebbenden op weg naar een bijzondere prestatie, maar moet wel nog de nodige stappen zetten om dit uiteindelijk te bereiken. Een aantal belanghebbenden heeft in haar oordeel meegewogen dat Zayaz van zeer goede wil is en dat zij verwachten dat de punten waar Zayaz op tekort schiet snel worden opgelost.

### **Presteren naar vermogen en efficiency scoort conform de norm**

Op het onderdeel presteren naar vermogen en duurzaamheid in presteren is het oordeel voldoende. Zayaz voert een solide financieel beleid, waarbij voorzichtigheid en sturing op kasstromen voorop staat. Op het onderdeel financiële positie is sprake van een score conform de norm. Zayaz beschikt echter ten opzichte van andere corporaties op onderdelen (vermogensovermaat) over een mindere solide financiële positie. Dit oordeel is vooral gebaseerd op de jaren 2008 en 2009. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat deze positie afdoende wordt gemonitord en bewaakt. Bovendien is het beleid van Zayaz bewust meer gericht op het realiseren van volkshuisvestelijke doelen dan op financieel rendement. Er wordt gestuurd op een gezonde financiële positie, maar niet meer dan noodzakelijk.

Op het onderdeel Treasury is sprake van het oordeel boven de norm. Zayaz beschikt over een treasurystatuut en heeft ook een treasury-commissie. De wijze waarop Zayaz de treasury-functie en het toezicht daarop heeft verankerd in de organisatie, gekoppeld aan de onafhankelijke rol van de controller leidt tot het oordeel boven de norm.

Op het onderdeel presteren naar efficiency is het oordeel voldoende. Een score onder de norm wordt echter behaald op het onderdeel beheerkosten, met name veroorzaakt door de automatiseringskosten en de mutatiegraad in- en uitdienst. De oorzaak hiervan is gelegen in de nasleep van de fusie. Op het onderwerp formatie scoort Zayaz conform de norm.

### **Presteren naar Governance scoort een bijzondere prestatie**

PwC is van mening dat Zayaz wat betreft haar governance structuur zeer goed presteert. Er is sprake van een goed functionerend toezicht. Zayaz is zeer actief op het onderwerp governance en draagt dit ook uit naar haar belanghebbenden.

Wat betreft de naleving van de Aedescode hanteert Zayaz normen die op onderdelen boven de Aedescode uitgaan. De code wordt echter ook op enkele onderdelen niet gevolgd. Waar dit het geval is, wordt dit wel door Zayaz aangegeven en toegelicht. Onderwerpen waar nog niet aan de code wordt voldaan betreffen met name het publiceren van documenten op de website.

Zayaz is vooruitstrevend op het onderwerp governance. Zo heeft Zayaz als een van de weinige corporaties in Nederland het onderwerp governance verankerd in haar statuten. Vooruitstrevend is dat in deze statuten ook de rol van de RvC en de controller is opgenomen. Hierin is bepaald dat de controller niet door de bestuurders, maar door de RvC wordt benoemd en ontslagen. Vernieuwend is ook de integriteitscode die niet alleen voor medewerkers en RvC geldt, maar ook voor leveranciers van Zayaz en partijen waarmee Zayaz samenwerkt.

## Eindoordeel gevisualiseerd in een visitatiescorekaart

In aanvulling op het in het visitatiestelsel opgenomen scoremodel (zie tabel S-1) heeft PwC een scorekaart ontwikkeld die de uitkomsten van de visitatie visueel weergeeft. Deze scorekaart met daarbij een toelichting op hoofdlijnen is in tabel S-2 opgenomen. De hoofdstukken in dit rapport geven een uitgebreide verklaring voor de scores.

Het eindoordeel is gevormd door aan de vijf kaders een waardering toe te kennen die gebaseerd is op de kwantitatieve score. In de tabel is de relatie aangegeven tussen de kwantitatieve score, de kwalitatieve score (rapportcijfer) en de toegekende kleurcode. De mogelijke waarderingen zijn 'bijzondere prestatie', 'boven de norm', 'conform de norm', 'onder de norm' of 'aandachtspunt'. Deze waarderingen corresponderen respectievelijk met de kleuren blauw, lichtblauw, groen, oranje en rood.

Een score 'bijzondere prestatie' wordt toegekend aan uitzonderlijk goede prestaties, waarbij de corporatie beter presteert dan mag worden verwacht volgens het toetsingskader, de normering van de belanghebbenden of PwC. Een onderdeel verdient de beoordeling 'boven de norm' als de geleverde prestatie duidelijk beter is dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'bijzondere prestatie' moet worden gegeven. De norm wordt hierbij gesteld door het SEV- visitatiestelsel en/ of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. Een onderdeel verdient de beoordeling 'conform de norm' (voldoende) als de geleverde prestatie overeenkomt met het opgestelde toetsingskader, de verwachtingen van de belanghebbenden en het oordeel van PwC. Hierbij wordt een beperkte bandbreedte aangehouden.

Een onderdeel krijgt de beoordeling 'onder de norm' als de geleverde prestatie duidelijk slechter is dan de norm, maar niet zodanig afwijkt dat het oordeel 'aandachtspunt' moet worden gegeven. 'Aandachtspunten' vormen die zaken waarin Zayaz naar de mening van belanghebbenden en/ of PwC ver onder de norm presteert. Tabel S-2 licht de kwalitatieve en kwantitatieve waarderingen toe en geeft de corresponderende kleur weer. Bij de toekenning van de kwantitatieve en kwalitatieve score wordt naast de feitelijke prestatie ook rekening gehouden met het ambitieniveau van de betreffende doelstelling. Dit betekent dat het uiteindelijke oordeel hoger of lager kan zijn dan dat de bevinding doet vermoeden omdat in het oordeel het ambitieniveau wordt meegenomen. Indien dit het geval is staat dit in de toelichtende tekst bij het oordeel weergegeven.

Tabel S-2: verklaring toegekende oordelen

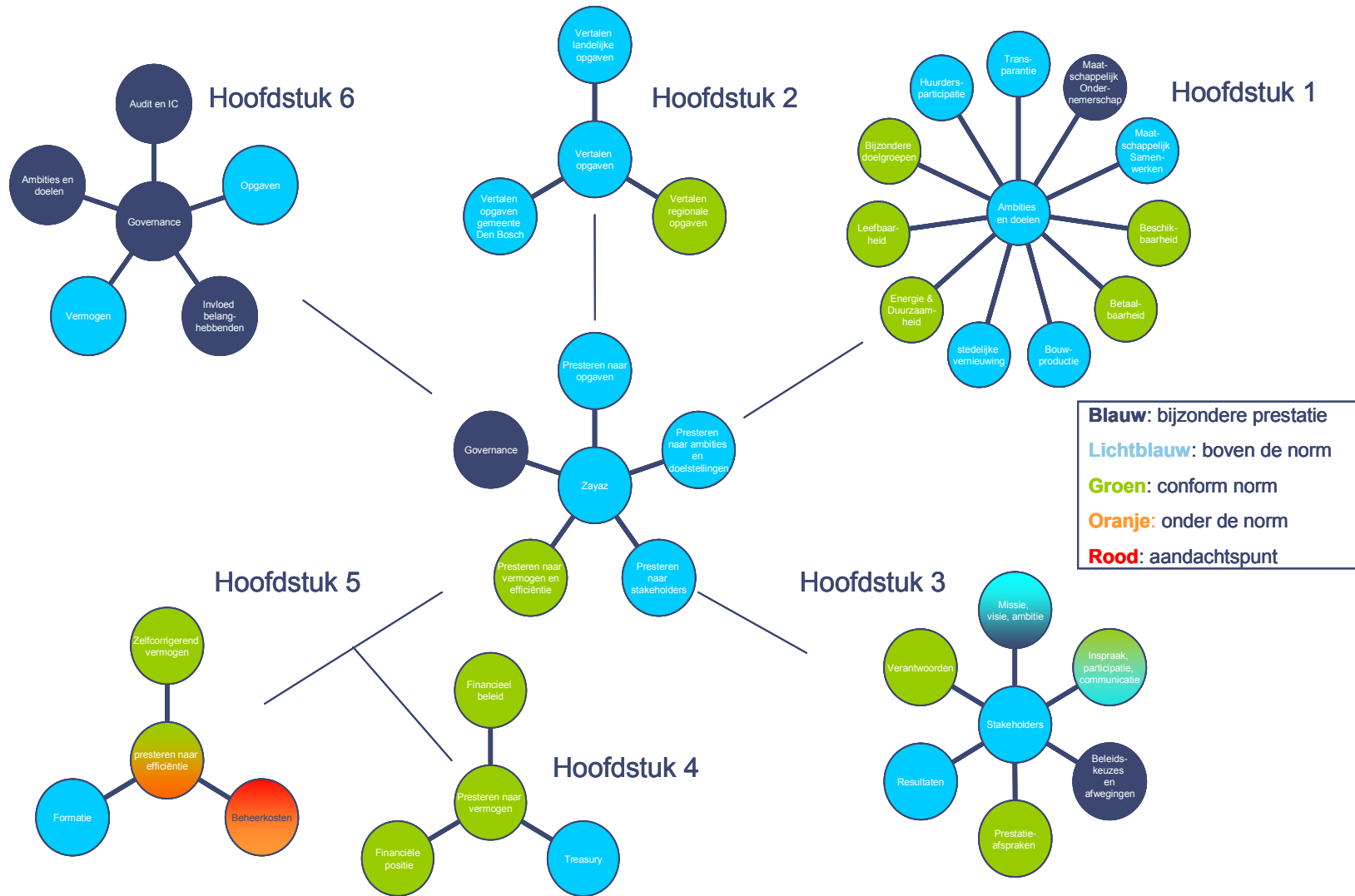
Kwalitatieve score	Toelichting	Kwantitatieve score	Kleurcode
Bijzondere prestatie	Prestatie wijkt in positieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen van de belanghebbenden en/ of PwC	8,0 en hoger	Blauw
Boven de norm	Prestatie is duidelijk boven de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Bijzondere prestatie' gegeven moet worden	Lager dan 8,0 en hoger dan 7,0	Lichtblauw
Conform de norm	Prestatie komt overeen met het opgestelde toetsingskader, de verwachting van de belanghebbenden en/ of PwC (de norm)	6,0 tot en met 7,0	Groen
Onder de norm	Prestatie is minder dan de norm, maar niet zo sterk dat het oordeel 'Aandachtspunt' gegeven moet worden	Lager dan 6,0 en hoger dan 5,0	Oranje
Aandachtspunt	Prestatie wijkt in negatieve zin sterk af van toetsingskader en verwachtingen belanghebbenden	5,0 en lager	Rood

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

Op de volgende pagina wordt het totaaloverzicht van de scores getoond in de Visitatiescorekaart. Het middelste kader geeft het eindoordeel weer welke is gebaseerd op zes onderdelen.



Pricewaterhouse  
eCoopers  
Visitatiescoreka  
art, 2009



## Inleiding

Woningcorporaties hebben maatschappelijk draagvlak nodig om effectief te kunnen opereren. Daarbij staat openheid over het functioneren en presteren van de organisatie voorop. Openheid vergroot het leervermogen van de corporatie en bevordert een goede maatschappelijke discussie. Een maatschappelijke visitatie is een uitstekend middel om de maatschappelijke prestaties van Zayaz open en transparant te maken.

De Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) heeft onder toezicht van de Auditraad Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties vanaf 2006 tot januari 2008 gewerkt aan het ontwikkelen van een onafhankelijk, extern en gezaghebbend visitatiestelsel. PwC is vanaf het begin betrokken bij het opzetten van dit visitatiestelsel.

Zayaz beschouwt een maatschappelijke visitatie niet alleen als een verantwoordingsinstrument maar ook als leer- en ontwikkelinstrument. De maatschappelijke visitatie dient daarom richtinggevend te zijn en dient te evalueren of de strategische keuzes van Zayaz in de huidige context de meest passende zijn. Zayaz heeft daarbij de intentie om de resultaten en aanbevelingen van de maatschappelijke visitatie te vertalen naar (nieuwe accenten in) haar strategie en bedrijfsvoering. Vooral de aanbevelingen van de belanghebbenden worden als waardevol geacht omdat Zayaz de ambitie heeft haar maatschappelijke taken in en met de samenleving uit te voeren. Daarnaast wenst Zayaz de resultaten van de maatschappelijke visitatie waar mogelijk te herleiden tot normen die als basis kunnen dienen voor resultaatgerichte bedrijfsvoering. De ambitie is om op basis van de uitkomsten een verdere verbetering te realiseren in de prestaties van Zayaz, zodat bij de volgende visitatie een gunstigere score wordt behaald.

De RvC van Zayaz is opdrachtgever van de visitatie. Zij heeft invulling aan deze rol gegeven door een van haar leden zitting te laten nemen in het kernteam van Zayaz die de visitatie inhoudelijk en procesmatig heeft begeleid. De RvC is bovendien verantwoordelijk voor het vaststellen van tussenproducten van de visitatie (toetsingskader) en het eindrapport.

De maatschappelijke visitatie bij Zayaz, die in deze rapportage wordt beschreven, geeft een (gestructureerde) beoordeling over het maatschappelijk presteren van de woningcorporatie. De maatschappelijke visitatie geeft de belanghebbenden daarin een expliciete rol, zodat ook inzicht wordt gegeven in het presteren volgens hun maatstaven. Bovendien geeft de visitatie informatie en verantwoording aan de belanghebbenden over het presteren van de corporatie. Dit bevordert de gewenste openheid in de sector.

PwC hecht zeer aan het onafhankelijkheidsbeginsel van de maatschappelijke visitatie. Daarom voert PwC geen maatschappelijke visitatie uit bij haar accountantsklanten of bij klanten waarvoor in de afgelopen twee jaar door PwC Advisory een adviesopdracht is uitgevoerd die betrekking heeft op de onderdelen van de visitatie.

PwC benadrukt dat voor de maatschappelijke visitatie weliswaar financiële analyses zijn uitgevoerd om tot een eindoordeel te kunnen komen, maar dat ze voor het oordeel presteren naar vermogen en efficiëntie *geen* accountantscontrole heeft toegepast.

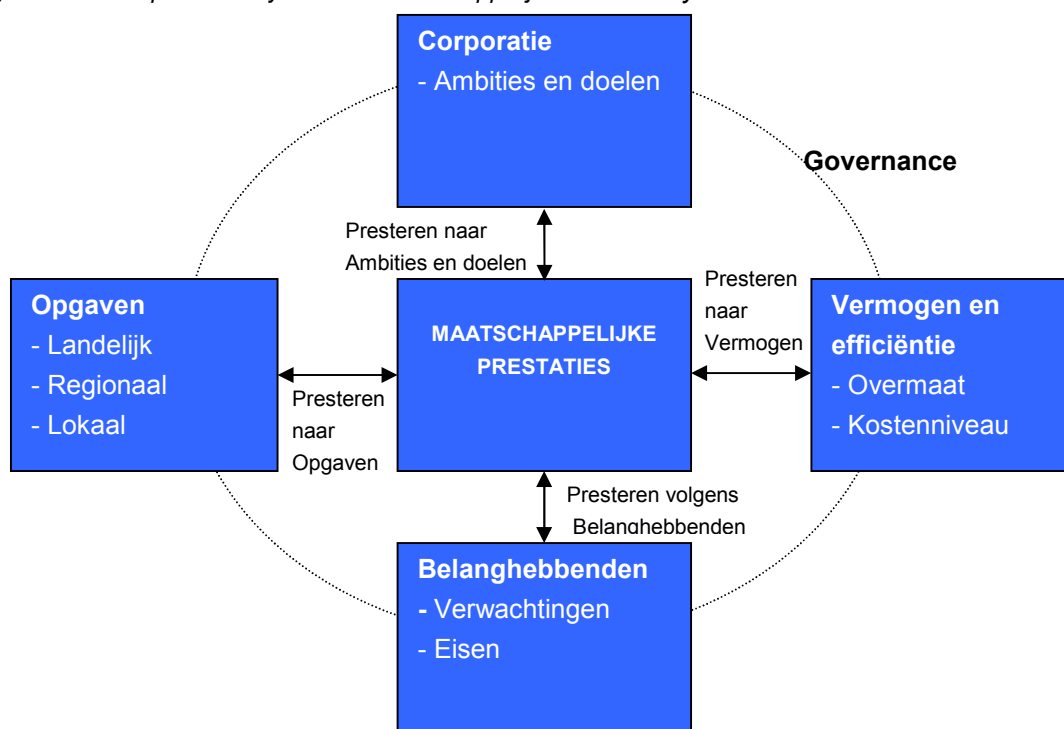
### Vier kaders voor een objectief, onafhankelijk en deskundig oordeel

In het door de SEV ontwikkelde visitatiekader is sprake van vier kaders, namelijk:

- Presteren naar ambities en doelstellingen.
- Presteren naar opgaven (vertaling van landelijke, regionale en lokale opgaven naar eigen beleid).
- Presteren volgens de belanghebbenden.
- Presteren naar vermogen en efficiëntie.

Governance functioneert als een vijfde, bijzonder kader, waarmee de overige kaders met elkaar worden verbonden. De volgende figuur geeft dit weer.

*Figuur I-1: conceptueel analysekader maatschappelijke visitatie Zayaz*



Bron: PricewaterhouseCoopers/ SEV, 2009

Om een onafhankelijk, deskundig en objectief oordeel over het maatschappelijk presteren van Zayaz te geven, zijn de volgende vragen beantwoord:

- a Hoe presteert Zayaz in verhouding tot haar ambities en doelstellingen?
- b Hoe presteert Zayaz in verhouding tot de landelijke, regionale en lokale opgaven?
- c Hoe presteert Zayaz volgens de belanghebbenden?
- d Hoe presteert Zayaz gelet op het beschikbare vermogen en hoe efficiënt presteert Zayaz?
- e Hoe presteert Zayaz op het gebied van governance?

Bij de beantwoording van de vragen van de vorige alinea hanteert het SEV-kader een reikwijdte van vier jaar terug en vier jaar vooruit. Echter gezien de bijzondere situatie waarin Zayaz zich als fusiecorporatie bevindt is deze reikwijdte ingeperkt. De visitatie heeft zich gericht op de jaren 2007-2009.

PwC heeft bij het toetsen gebruik gemaakt van visitatiekader 3.0. Onderdeel van dit kader is een kwantitatieve beoordeling op onderdelen die samen met en op basis van een wegingsfactor het eindoordeel bepalen. Deze onderdelen worden onderstaand weergegeven; het percentage is de wegingsfactor:

- a Feitelijke prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

De eindscore voor het maatschappelijk presteren van Zayaz ontstaat door de gewogen onderdeelcores te middelen. In de bijlagen E en F is een samenvattende tabel opgenomen met de scores op alle onderdelen. In deze bijlagen zijn ook de in het kader voorgeschreven spinnenwebben opgenomen.

## Aanpak

PwC heeft op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en documenten die door PwC zijn opgevraagd bij Zayaz een eerste verkenning gemaakt van de corporatie. Daarnaast heeft PwC een vragenlijst opgesteld en intern uitgezet. PwC heeft van Zayaz één gezamenlijk ingevulde vragenlijst ontvangen. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijst zijn verdiepende gesprekken gevoerd met leden van het management team en functionarissen op sleutelposities om de beantwoorde vragenlijst aan te vullen dan wel te specificeren.

Vervolgens heeft PwC 25 (externe) belanghebbenden geraadpleegd om inzicht te krijgen in hun verwachtingen en hun beoordeling van het maatschappelijk presteren van Zayaz. PwC heeft daartoe eerst een vragenlijst opgesteld en uitgezet bij de belanghebbenden van Zayaz. Op basis van de beantwoording zijn met deze belanghebbenden verdiepende gesprekken gevoerd.

PwC heeft met alle beschikbare gegevens een toetsingskader ontwikkeld waaraan de maatschappelijke prestaties van Zayaz zijn afgemeten. Het toetsingskader is ook gekoppeld aan onafhankelijke normen en externe referentiekaders. Daardoor kunnen de normen die Zayaz zelf

heeft gesteld en de normen van externe bronnen met elkaar worden vergeleken. Dit toetsingskader is inhoudelijk besproken in het kernteam. Dit kernteam werd gevormd door leden van het managementteam, een vertegenwoordiger namens de RvC en de intern projectleider. Het toetsingskader is vastgesteld door de RvC. De toetsing is in eerste instantie uitgevoerd aan de hand van de door Zayaz aangeleverde brondocumenten. Indien de toetsing hier aanleiding toe gaf, is omwille van discussie of verdieping door Zayaz aanvullende materiaal aangeleverd. In de tekst van het betreffende hoofdstuk is door ons aangegeven waar dit het geval is geweest.

## Opbouw van het rapport

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- a Hoofdstuk 1 beschrijft de missie, ambities en doelstellingen van Zayaz en de mate waarin Zayaz deze doelstellingen heeft gerealiseerd.
- b Hoofdstuk 2 beschrijft in welke mate Zayaz de landelijke, regionale en lokale opgaven naar haar eigen beleid heeft vertaald.
- c Hoofdstuk 3 vergelijkt enerzijds de prestaties en anderzijds de verwachtingen en oordelen van belanghebbenden.
- d Hoofdstuk 4 geeft een oordeel over het presteren naar vermogen en continuïteit.
- e Hoofdstuk 5 bevat het oordeel over presteren naar efficiëntie.
- f Hoofdstuk 6 bevat het oordeel over governance.

In bijlage A is een overzicht opgenomen van de brondocumenten die Zayaz ter beschikking heeft gesteld aan PwC voor het vormen van een oordeel over het maatschappelijk presteren van Zayaz. Bijlage B bevat de detailuitkomsten van de door PwC uitgevoerde toetsing. Bijlage C bevat een overzicht van de interne vertegenwoordigers die ten behoeve van de maatschappelijke visitatie zijn geïnterviewd. In bijlage D is een overzicht opgenomen van de betrokken externe belanghebbenden en hun relatie met Zayaz. Bijlagen E en F bevatten de samenvattende scoretabel en bijbehorende spinnenwebben.

## 1 Zayaz presteert naar ambities en doelstellingen boven de norm

1.01 Dit hoofdstuk beschrijft de ambities en de doelstellingen van Zayaz. Deze worden vervolgens vergeleken met de feitelijke prestaties van Zayaz. Hierdoor wordt duidelijk in hoeverre Zayaz haar eigen ambities en doelstellingen realiseert en kan een oordeel worden gegeven.

1.02 Zayaz heeft haar doelstellingen geformuleerd tot en met 2012. Door de bijzondere situatie waarin Zayaz zich bevind (als fusiecorporatie) is de reikwijdte van de toets gebaseerd op vier jaar.

1.03 Zayaz heeft op diverse onderwerpen hoofddoelstellingen van haar beleid geformuleerd. Deze hoofddoelstellingen zijn geoperationaliseerd door een aantal andere beleidsdoelstellingen of voornemens. Het uiteindelijke oordeel is met name gebaseerd op de realisatie van de hoofddoelstellingen waarbij het oordeel mede wordt vormgegeven door de scores op de onderliggende beleidsdoelstellingen. Omdat de score met name is gebaseerd op de hoofddoelstellingen zijn in dit hoofdstuk enkel de hoofddoelstellingen weergegeven. Wanneer op een prestatieveld geen van de doelstellingen als hoofddoelstelling was getypeerd zijn de beleidsdoelstellingen weergegeven (bijvoorbeeld leefbaarheid). Een compleet overzicht van de doelstellingen, zoals opgenomen in het toetsingskader en de daarbij behorende toetsing, is opgenomen in bijlage B.

### Presteren naar eigen ambities en doelstellingen

1.04 Bij het beoordelen van het presteren van Zayaz naar eigen ambities en doelstellingen is PwC uitgegaan van de BBSH-prestatievelden. Daarnaast heeft PwC specifiek voor Zayaz drie prestatievelden toegevoegd, te weten maatschappelijk ondernemerschap, maatschappelijk samenwerken en transparantie. Deze velden zijn toegevoegd om recht te doen aan de vooruitstrevende ambities van Zayaz ten aanzien van haar maatschappelijke rol en haar visie op maatschappelijk samenwerking met andere partijen. De toevoegingen resulteren in onderstaande prestatievelden voor de toetsing van de maatschappelijke prestaties van Zayaz:

- a Maatschappelijk ondernemerschap.
- b Maatschappelijk samenwerken.
- c Beschikbaarheid.
- d Betaalbaarheid.
- e Bouwproductie.
- f Stedelijke vernieuwing.
- g Energie en duurzaamheid.
- h Leefbaarheid.

- i Bijzondere doelgroepen.
- j Huurdersparticipatie.
- k Transparantie.

1.05 Bij het toekennen van het eindoordeel per prestatieveld is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

1.06 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per prestatieveld meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per prestatieveld te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle prestatievelden gezamenlijk te behandelen.

### Eindoordeel presteren naar eigen ambities en doelstellingen: boven de norm (7,1)

1.07 In de volgende tabel staat het eindoordeel voor het presteren naar eigen ambities en doelstellingen weergegeven. Hierbij is de vraag beantwoord in hoeverre Zayaz erin is geslaagd de geformuleerde missie en doelstellingen te realiseren in de periode 2007-2009.

Tabel 1-1: eindoordeel presteren naar doelen en ambities

Onderwerp	I Prestatie (70%)	II Kennis en inzicht (10%)	III Planning (10%)	IV Monitoring (10%)	Totaaloordeel
Maatschappelijk ondernemerschap	8,6	8,0	6,0	7,0	8,1
Maatschappelijk samenwerken	7,1	8,0	6,0	7,0	7,1
Beschikbaarheid	6,6	7,0	6,0	7,0	6,6
Betaalbaarheid	6,3	7,0	6,0	7,0	6,4
Bouwproductie	7,7	8,0	8,0	8,0	7,8
Stedelijke vernieuwing	7,1	8,0	8,0	8,0	7,4
Energie en duurzaamheid	6,8	6,0	7,0	7,0	6,8
Leefbaarheid	6,9	7,0	7,0	7,0	6,9

Bijzondere doelgroepen	6,8	7,0	7,0	7,0	6,9
Huurdersparticipatie	7,1	8,0	7,0	7,0	7,2
Transparantie	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
Eindoordeel	7,1	7,4	6,8	7,2	7,1

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Missie en visie van Zayaz gericht op huurders mee laten doen in de maatschappij

“Mensen mee laten doen in en aan de samenleving, in goede woningen en vitale en aantrekkelijke wijken, dat vinden wij belangrijk en daar zetten we ons voor in.”

1.08 De missie van Zayaz luidt:

“Zayaz heeft primair een woonopdracht, maar werkt en kijkt daar integraal naar. Zayaz stelt de mens centraal. Omdat ieder mens aan de samenleving wil meedoen en er toe doet. Zayaz doet dit in de eerste plaats door goede en bereikbare huisvesting te bieden. Een huis, de basis voor alles. Maar er is meer. Een huis doet er toe maar een verzameling huizen vormt een buurt, een wijk, een stad. En dat is belangrijk als het aankomt op meedoen en er toe doen. Maatschappelijke participatie zoals dat officieel heet speelt zich voor een belangrijk deel af op het niveau van buurt en wijk. Juist op dit niveau wil Zayaz er aan bijdragen dat mensen meedoen aan de samenleving. Op die manier wordt het huis een thuis. Daarom wil Zayaz ook in het welzijn van Bosschenaren investeren. Bij welzijn gaat het om het totale welbevinden van mensen met inbegrip van de fysieke, mentale en sociale aspecten van 'goed leven'.”

1.09 De visie van Zayaz luidt:

1.10 Om de maatschappelijke vraagstukken die samenhangen met de missie en visie te kunnen vertalen naar wenselijke oplossingen brengt Zayaz haar doelstellingen onder op de voor haar vier belangrijkste gebieden:

- a Maatschappelijk presteren.
- b Maatschappelijke samenwerking.
- c Maatschappelijke verantwoording.
- d Maatschappelijk vermogen.

1.11 Zayaz realiseert haar doelstellingen op bovengenoemde gebieden door klantgericht, partnergericht en resultaatgericht te werken.

- a *Klantgericht werken*: Zayaz zorgt ervoor dat haar klanten goed kunnen wonen; ze ziet dit als een basisvoorwaarde voor huurders om mee te kunnen doen in de maatschappij.



- b *Partnergericht werken:* Zayaz werkt samen met de bewoners van wijken, maar ook met partners die bijdragen aan goed wonen, vitale wijken en maatschappelijke participatie van mensen.
- c *Resultaatgericht werken:* Zayaz weegt voortdurend het economische en maatschappelijke rendement van investeringen af. Zayaz laat daarbij anderen meebepalen wat het rendement dient te zijn.

### Ambities Zayaz

1.12 Zayaz heeft de ambities voortkomend uit haar missie en visie omtrent een viertal speerpunten georganiseerd: vitalisering wijken, goede woningen & rechtvaardige en gevarieerde woningmarkt, bedrijfsvoering & kwaliteitszorg en maatschappelijke sturing en verantwoording.

- a Vitalisering wijken:
  - i De realisering van vitale wijken via een wijkgerichte aanpak. De wijk/buurt vormt voor Zayaz het belangrijkste handelingskader.
  - ii Zayaz beschikt over wijkvisies voor alle buurten en wijken.
  - iii Zayaz beschikt over wijkondernemingsplannen voor alle buurten en wijken.
  - iv Op buurtniveau functioneren wijkondernemingen waarin maatschappelijke partners onder één functionele aansturing samenwerken aan gezamenlijke doelstellingen.
  - v Op dominante ketenproblemen zijn partnergerichte samenwerkingsverbanden aangegaan.
  - vi Het vergroten van het veiligheidsgevoel onder bewoners.
  - vii Creëren van ontwikkelingskansen voor bewoners.
- b Goede woningen & rechtvaardige en gevarieerde woningmarkt:
  - i De realisering van een sterke en rechtvaardige woningmarkt met betaalbare en gevarieerde woningen.
  - ii Zayaz doet investeringen om woonlasten te verminderen en de inkomenspositie van klanten te verbeteren.
  - iii Strategisch voorraadbeleid is de basis voor vastgoed ontwikkelingsbehoefte en onderhoudsbeleid.
  - iv Energiebesparing is een belangrijk speerpunt in het beleid, investeringen om de energetische waarden van het bestaand bezit te verbeteren zijn gedaan.
- c Bedrijfsvoering & kwaliteitszorg:
  - i Zayaz medewerkers werken klantgericht op alle primaire processen en klantgestuurd op het terrein van wijkgericht werken.
  - ii Medewerkers werken volgens de principes van Resultaatgerichte bedrijfsvoering.
- d Maatschappelijke sturing en verantwoording:
  - i Maatschappelijk rendement wordt meegenomen bij investeringsbeslissingen en wordt mede bepaald door anderen.
  - ii Transparantie en maatschappelijke verantwoording vergroten en verbeteren richting

- klanten, medewerkers, belangenbehartigers en partners.
- iii Met de gemeente bestaan prestatieafspraken, die gebaseerd zijn op inbreng van ieders vermogen vanuit een gedeelde visie op de stad, buurten en wijken.
  - iv De huurderorganisatie is belangenvertegenwoordiger van de klanten van Zayaz en het is inzichtelijk of zij als partner van Zayaz wil functioneren.
  - v Klanten en belangenbehartigers hebben invloed op de producten en diensten van Zayaz. Op basis van gemeenschappelijke doelen hebben partners invloed op de processen en resultaten.

1.13 PwC is van mening dat Zayaz zich zeer sterk maakt voor de maatschappelijke doelen van de corporatie. Zayaz is op verschillende manieren bereid hierin te investeren: het nemen van een trekkersrol in verschillende maatschappelijke projecten, het beschikbaar stellen van financiële middelen en het beschikbaar stellen van medewerkers. In de gesprekken die PwC heeft gevoerd met het managementteam (MT) van Zayaz raakte PwC onder de indruk door de bevologenheid waarmee werd gesproken over de maatschappelijke taak die Zayaz voor zichzelf ziet weggelegd en het hoge ambitieniveau dat Zayaz heeft.

1.14 Het ambitieniveau is ook afgewogen tegen de opgaven (de opgaven worden beschreven in hoofdstuk 2) waarvoor Zayaz staat. Zayaz is bereid meer te doen dan de landelijke, regionale en lokale opgaven. Op basis hiervan beoordeelt PwC het ambitieniveau van Zayaz als boven de norm.

## **Zayaz heeft haar doelstellingen over de periode 2007- 2008 boven de norm gerealiseerd**

1.15 In de onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de feitelijke prestaties die Zayaz heeft geleverd ten aanzien van de BBSH-prestatievelden<sup>1</sup>. Bij het bepalen van haar doelstellingen houdt Zayaz rekening met meerdere beleidsaspecten. Zayaz is bovendien gericht op een integrale aanpak van doelen, aandachtspunten en problemen. De doelstellingen van Zayaz hebben daarom ook vaak effect in meerdere prestatievelden. Volgens het SEV-kader dienen de doelstellingen echter in een categorie te worden geplaatst. Door deze categorisering van doelstellingen kan het lijken alsof de samenhang in het beleid van Zayaz verloren gaat. Daarom zal waar nodig een relatie worden gelegd met andere doelstellingen.

### **Presteren naar maatschappelijk ondernemerschap scoort bijzondere prestatie**

1.16 Maatschappelijk ondernemerschap is een belangrijke pijler in het beleid van Zayaz en er is daarom gekozen om maatschappelijk ondernemerschap als apart prestatieveld op te nemen in de visitatie. Maatschappelijk ondernemen is een duidelijke speerpunt in de visie van Zayaz die zegt dat een corporatie meer moet doen dan het traditionele huisvesten. Zayaz kiest daarbij nadrukkelijk

---

<sup>1</sup> Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) bevat de regels waaraan woningcorporaties (en gemeentelijke woningbedrijven) zich moeten houden.

voor een lokale rol waarbij zij aanwezig wil zijn in de wijken. In deze wijken wil zij enerzijds haar primaire taak vervullen maar anderzijds wil ze haar bewoners verder helpen op de maatschappelijke ladder door als corporatie sterk maatschappelijk ondernemerschap te tonen.

1.17 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-2: eindoordeel presteren naar maatschappelijk ondernemerschap

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Oprichting stichting en fonds voor de samenlevingsopbouw met als hoofddoel wijkbewoners betrekken bij de buurt en samenleving	Het fonds zal in 2009 operationeel zijn, Zayaz heeft al wel een grote hoeveelheid projecten uitgevoerd om bewoner te betrekken bij de buurt en samenleving, bijvoorbeeld door haar financiële bijdrage aan wijkwinkels. Voor een overzicht van alle projecten zie bijlage B	9,0
2008	Versterken samenwerking in de wijken, onder meer via ontwikkeling van het concept wijkonderneming	Intentieovereenkomst met betrekking tot wijkontwikkeling is opgesteld en ondertekend. Daarna is een overeenkomst voor verdere samenwerking opgesteld genaamd overeenkomst gemeenschappelijke samenwerking in de wijk	9,0
2009	Ondertekening gemeenschappelijke verklaring m.b.t. opstart wijkondernemingen	Wordt naar verwachting volgens planning gerealiseerd	9,0
2009	Eén wijkonderneming(splan) is gereed/operationeel en één wijkonderneming(splan) staat in de steigers	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	8,0
2009	Wijkonderneming Hambaken is opgestart volgens planning	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	8,0
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.18 PwC stelt vast dat Zayaz zeer actief betrokken is in de maatschappij en dat zij bereid is een voortrekkersrol te vervullen bij maatschappelijke projecten in de gemeente 's-Hertogenbosch. Dit komt tot uiting in verschillende doelstellingen zoals het fonds voor samenlevingsopbouw, ontwikkeling van jongerencentra, wijksteunpunten en wijkondernemingen. Dat de projecten effectief zijn blijkt onder meer uit het feit dat de gemeente 's-Hertogenbosch het basismodel voor de wijksteunpunten (ontwikkeld door Zayaz in samenwerking met een aantal partners) inmiddels heeft overgenomen en grotendeels identiek wil toepassen in het kader van de WMO loketten (deze zijn op dit moment nog in ontwikkeling).

1.19 De wijkonderneming is kenmerkend voor het hoge ambitieniveau van Zayaz. PwC kent op basis daarvan een hoge score toe. Er dient echter wel een kanttekening te worden geplaatst. Zayaz geeft zelf duidelijk te kennen dat de realisatie van de wijkonderneming continue aandacht behoeft. De realisatie van de wijkonderneming is een ingewikkeld proces waarbij het commitment van de partners nog niet altijd sterk genoeg is om er vanuit te kunnen gaan dat zij onvoorwaardelijk zullen participeren in de wijkonderneming. Dit vormt een reëel aandachtspunt voor de realisatie van de wijkonderneming. Echter, op basis van het hoge ambitieniveau, kent PwC een bijzondere prestatie toe.

1.20 Zayaz vindt het van belang om aan haar omgeving ook op korte termijn resultaten ten aanzien van het maatschappelijk ondernemerschap te laten zien. Om dit te realiseren hanteert Zayaz een tweesporen aanpak, zowel top down (lange termijn) als bottom up (korte termijn). Een voorbeeld van de top down aanpak is de wijkonderneming zoals Zayaz die wil realiseren met partners. Een voorbeeld van een bottom up aanpak is het samenwerkingsproject Pitstop in Boschveld, een wijksteunpunt met een ambulante team van professionals dat uiteindelijk zijn plek moet krijgen in de Brede Bossche School (BBS). In dit project werkt Zayaz nauw samen met Divers als medetrekker en een aantal andere kernpartners. Door deze twee sporen gelijktijdig toe te passen kan Zayaz ruimte creëren om de wijkonderneming verder te ontwikkelen en alle partners op bestuurlijk niveau commitment te verkrijgen. Tevens kan ze gelijktijdig krediet opbouwen door in andere gezamenlijke projecten met partners (bijvoorbeeld Pitstop) geïnitieerd vanuit uitvoerend niveau op korte termijn resultaten te laten zien. Bij deze kortetermijnprojecten blijft de rode draad de realisatie van wijkondernemingen. Om al deze projecten te kunnen realiseren heeft Zayaz een afdeling Mens & Buurt opgericht. Deze afdeling richt zich enkel op de activiteiten in de buurt en is losgekoppeld van de reguliere dienstverlening.

### **Presteren naar maatschappelijk samenwerken scoort boven de norm**

1.21 Zayaz beschouwt een intensieve samenwerking met (maatschappelijke) organisaties als kritische succesfactor als het gaat om vitale wijken, waar mensen kunnen meedoen in en aan de samenleving. Wanneer er met de juiste (maatschappelijke) partners wordt samengewerkt is het maatschappelijk rendement van de inspanning namelijk veel groter. Dit omdat er altijd meerdere aspecten aan een vraagstuk vastzitten en dus ook meerdere partijen bij vraagstukken betrokken zouden moeten zijn. Om vraagstukken goed te beantwoorden vindt Zayaz het daarom zeer belangrijk om ze integraal en met de juiste samenwerkingspartners aan te pakken. Daarbij gaat de voorkeur bovendien uit naar het wijkniveau in plaats van het niveau van een individuele klant of woning.

1.22 Zayaz ziet haar toegevoegde waarde in de samenwerking met maatschappelijke organisaties met name in het feit dat zij bij veel mensen thuis komt. De samenwerking met partners

komt onder andere tot uiting in de te ontwikkelen 'wijkondernemingen' en via steunpunten in de wijken zelf, waar medewerkers van verschillende organisaties samen onder één paraplu werken. Maar ook in haar bouwprojecten, zoals het realiseren van huisvesting voor bijzondere doelgroepen, vindt Zayaz het van belang om samen te werken met maatschappelijke organisaties.

### 1.23 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-3: eindoordeel presteren naar maatschappelijk samenwerken

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	De visie over toekomstige samenwerking met andere potentiële partners, zoals BrabantWonen, Juvans, Cello, Van Neynsele, Stichting Nieuwebrug en het ROC is helder	Met enkele partners is de visie over toekomstige samenwerking vastgelegd, met andere partners niet	6,0
2008	Zayaz heeft op dominante ketenproblemen wonen-zorg-welzijn nieuwe experimenten lopen, waarbinnen partnergericht wordt samengewerkt	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,5
2008	Start van het project 'Kroon op je wijk'	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Het project 'Kamers met Kansen' maakt een succesvolle doorstart	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Brede Bossche School Boschveld	Zayaz heeft met de gemeente geen akkoord bereikt over haar rol in de BBS, de gemeente zal de ontwikkeling van de BBS zelf ter hand nemen.	5,5
2008	Zayaz ontwikkelt samen met de Weener Groep plannen om (bijzondere) doelgroepen te integreren in de wijk	Gerealiseerd volgens doelstelling	8,0
2009	Realisatie van geformuleerde doelstellingen voor de Woonzorgzone Boschveld & Pitstop	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	8,0
2009	Zayaz heeft op het dominante ketenproblemen wonen-werk-leren nieuwe experimenten lopen, waarbinnen partnergericht wordt samengewerkt	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,5
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.24 PwC constateert dat Zayaz veel belang hecht aan maatschappelijk samenwerken. Een uiting hiervan is het groot aantal stakeholders waarmee Zayaz samenwerkt en de mate waarin ze haar stakeholders betrekt bij haar beleid. Zo organiseert Zayaz eenmaal per jaar stakeholdersoverleggen waarbij wordt gesproken over de geleverde prestaties, de verwachtingen van stakeholders en de beleidsvoornemens van Zayaz. Een ander voorbeeld van maatschappelijk

samenwerken is dat Zayaz zich ten doel heeft gesteld om mensen met een beperking 5% van haar formatie te laten vormen. Op deze manier wil Zayaz een aanjager zijn voor mensen met problemen op de arbeidsmarkt.

1.25 PwC is van mening dat Zayaz een hoog ambitieniveau heeft ten aanzien van de samenwerking met haar (maatschappelijke) partners. Dit komt tot uiting in de initiatieven die Zayaz neemt om met verschillende partners samenwerkingsverbanden op te starten en de trekkersrol die zij inneemt bij de samenwerking. Vanwege dit hoge ambitieniveau kent PwC op verschillende doelstellingen een prestatie boven de norm en zelfs een bijzondere prestatie toe. Het hoge ambitieniveau komt enerzijds tot uiting in de hoeveelheid doelstellingen en anderzijds in de reikwijdte van de samenwerking met partners. Zo heeft Zayaz een samenwerkingsovereenkomst met Juvans, een organisatie gericht op maatschappelijk werk en dienstverlening, waarin is afgesproken dat Zayaz twee formatieplaatsen van Juvans financiert die ten dienste staan van de huurders van Zayaz. Een ander voorbeeld illustrerend voor de reikwijdte van het maatschappelijk ondernemerschap is de wijze waarop Zayaz leveranciersselecties wil gaan uitvoeren. Hiermee wordt momenteel geëxperimenteerd bij de aanbesteding van Kamers met Kansen. Een belangrijk selectiecriteria in de aanbesteding is de maatschappelijke betrokkenheid van de betreffende leverancier. De leverancier dient aan te geven op welke wijze zij een bijdrage gaat leveren aan het creëren van arbeidsplaatsen voor 'zwakkeren' in de samenleving. PwC heeft dergelijke selectiecriteria en vergaande samenwerkingsverbanden nog niet eerder geconstateerd tijdens een visitatie en beschouwt dit als een bijzondere prestatie.

1.26 Alhoewel PwC de wijze waarop Zayaz met haar partners wil samenwerken als bijzonder waardeert, dient ook gemeld te worden dat Zayaz om verschillende redenen niet altijd de samenwerking weet te realiseren binnen de gestelde tijd of op de wijze zoals ze beoogt. Dit komt onder andere doordat de partners waarmee Zayaz samenwerkt (nog) niet altijd in dezelfde mate de ambities van Zayaz op dit onderdeel delen, hetgeen de samenwerking vertraagt. Een andere reden is dat Zayaz door haar hoge ambitieniveau teveel gelijktijdig wil doen. Dit is voor een jonge organisatie als Zayaz, die ook nog te maken heeft met de nasleep van de fusie, niet altijd realistisch. Een andere kanttekening is dat Zayaz innovatieve nieuwe projecten soms ook geleidelijk oppakt, zonder dat deze intern als project worden benoemd waardoor doelen niet duidelijk benoemd zijn. Bovendien zorgt het ervoor dat Zayaz er onvoldoende rekening mee houdt of deze nieuwe projecten qua planning realistisch zijn. Ondanks deze kanttekening beoordeelt PwC het presteren naar maatschappelijke samenwerking als conform de norm en kent ze, op basis van het hoge ambitieniveau dat Zayaz laat zien, de uiteindelijke prestatie boven de norm toe.

#### **Presteren naar beschikbaarheid scoort conform de norm**

1.27 De SEV definieert beschikbaarheid als 'het beschikbaar hebben, krijgen en/of houden van voldoende woningen voor de doelgroepen.'

1.28 Naast de aandacht en middelen die Zayaz besteedt aan maatschappelijk ondernemerschap en maatschappelijk samenwerken, acht Zayaz haar primaire taak (het aanbieden van betaalbare woningen) van groot belang. Zayaz is zich terdege bewust dat de vraag naar huurwoningen groot blijft en dat de wachttijden lang zijn. In haar beleid speelt Zayaz hierop in door de marktontwikkelingen mee te nemen in haar Strategisch Voorraadbeleid en het aanbod van huurwoningen zo eerlijk mogelijk te verdelen.

1.29 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-4: eindoordeel presteren naar beschikbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2009	Zayaz beschikt over een kernvoorraad van minimaal 10.500 woningen in de periode 2007-2009	Gerealiseerd boven norm	7,5
2007-2009	Jaarlijkse verkoop van 50 woningen in 2008 en 60 in 2009	Beneden de norm	5,5
2007	Methodische opzet van het Strategisch Voorraad Beleid (SVB)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Het voorraadbeleid en de beheerbegroting zijn gebaseerd op de methodiek Strategisch Voorraadbeleid (SVB)	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Wijkvisies & wijkondernemingsplannen vormen een belangrijke input voor het bepalen van de (maatschappelijke) waarde van het vastgoed	In voorbereidende zin wordt gewerkt aan de geformuleerde ambitie, maar de realisatie zal in/vanaf 2010 zijn beslag krijgen. Doelstelling wordt niet volgens planning gerealiseerd.	5,5
2009	Zayaz beschikt over een kernvoorraad van 11.250 woningen	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	Verkopen bestaand bezit 60 eenheden gerealiseerd en betaald	Geen oordeel door onzekerheid die met de huidige economische crisis samenhangt	-
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,6</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.30 Naast bovengenoemde doelstelling heeft Zayaz zich nog een groot aantal afgeleide doelen gesteld, gericht op het bevorderen van de doorstroom in de eigen woningvoorraad. Daarnaast kijkt Zayaz samen met andere corporaties en de gemeente kritisch naar het woningtoewijzingstelsel om te zorgen dat alle doelgroepen evenveel kans maken op het vinden van een woning.

1.31 PwC constateert dat, op basis van omvang van de kernvoorraad en de wijze waarop Zayaz haar SVB heeft ingericht, Zayaz in staat is voldoende woningen beschikbaar te hebben voor haar doelgroep. PwC kent daarom het oordeel conform de norm toe. Een kanttekening daarbij is de onzekerheid over de verkoop van woningen. In het kader van de recente economische ontwikkelingen heeft Zayaz haar verkoopdoelstellingen naar boven bijgesteld om, gezien op haar investeringsportefeuille, haar vermogenspositie te kunnen behouden. Echter, de invloed van diezelfde economische ontwikkelingen maakt het voor Zayaz lastiger dan voorheen om de geplande verkoopaantallen te realiseren. PwC onderkent dat Zayaz maatregelen neemt om deze invloeden zoveel mogelijk te beheersen en de negatieve effecten weg te nemen. Zo is Zayaz bezig de verkoopportefeuille uit te breiden om de verkoop te kunnen bevorderen, is Zayaz gestart met collectieve verkoop, het geven van kortingen en het concept "Slimmer Kopen". Inmiddels heeft Zayaz in 2009 zeven woningen verkocht en beschikt ze over 29 voorlopige koopcontracten. Zayaz verwacht op basis van de verkoopstimulerende maatregelen, de reeds verkochte woningen en de 29 voorlopige koopcontracten, dat zij in 2009 haar doelstelling van 60 te verkopen woningen zal behalen. PwC kan echter, gezien de huidige economische situatie waarbij het verkrijgen van financiering veel lastiger is dan voorheen, niet beoordelen of de voorlopige koopcontracten werkelijk zullen leiden tot koopovereenkomsten. Op basis daarvan kan PwC ook geen inschatting maken of deze doelstelling gerealiseerd zal worden en kent ze geen oordeel toe.

#### Presteren naar betaalbaarheid scoort conform de norm

1.32 De SEV definieert betaalbaarheid als 'het voeren van een gericht prijsbeleid om woningen betaalbaar te houden voor doelgroepen'.

1.33 Zayaz richt zich in haar beleid op het terugdringen van huurachterstanden. Zayaz acht het van belang om mensen met een huurachterstand ondersteuning te bieden voor het terugdringen van de achterstallige huur. Zayaz heeft zich concreet ten doel gesteld om hier het komend jaar samen met sociale partners, zoals schuldhulpverlening, meer initiatieven te nemen.

1.34 In tabel 1-5 zijn de door Zayaz geformuleerde doelstellingen ten aanzien van betaalbaarheid opgenomen.

Tabel 1-5: eindoordeel presteren naar betaalbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007	Zayaz hanteert een inflatievolgend huurbeleid	Gerealiseerd boven norm	7,5
2008	Zayaz doet onderzoek naar mogelijkheden om te komen tot arrangementen voor huurders met betalingsproblemen ten einde het incassobeleid verder vorm te geven	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	De huurachterstand wordt teruggebracht naar 1% op 31 december 2009	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	6,0



2009	Nieuw beleid inzake servicekosten geaccordeerd en geïmplementeerd	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd maar had gezien de kritische geluiden eerder opgepakt moeten worden	5,5
2009	De service(kosten) en dienstverlening wordt (worden) geleverd en juist en tijdig afgerekend.	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd maar had gezien de kritiek vanuit HBV en huurders eerder opgepakt moeten worden	5,5
<b>Eindoordeel</b>		<b>Conform de norm</b>	<b>6,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.35 PwC beoordeelt het presteren naar betaalbaarheid als conform de norm. PwC waardeert het dat Zayaz in haar huurverhogingbeleid rekening houdt met specifieke omstandigheden. Zo wordt bij huurders die te maken gaan krijgen met renovatie- of aanstaande sloop geen huurverhoging doorberekend. Kanttekening is onder andere het beleid inzake de servicekosten. Dit heeft sinds de fusie een probleem gevormd en Zayaz heeft pas recent maatregelen genomen om het beleid ten aanzien van de servicekosten weg te nemen.

1.36 Een ander punt van aandacht zijn de huurachterstanden. Zayaz meet de achterstand op de laatste dag van de maand, terwijl in de benchmark de 20<sup>e</sup> als uitgangspunt wordt genomen. Zayaz zal er weliswaar in slagen om de huurachterstand conform de eigen definitie terug te brengen tot 1%, maar volgens de definitie van de benchmark zou de huidige huurachterstand 2,38% zijn en daarmee in negatieve zin sterk afwijken van de benchmark. PwC kent het oordeel conform de norm toe omdat wordt voldaan aan de eigen norm. Het rapportcijfer is echter een 6,0 in plaats van 7,0 op basis van de negatieve afwijking van de benchmark.

#### Presteren naar bouwproductie scoort boven de norm

1.37 De SEV definieert bouwproductie als 'het ontwikkelen en realiseren van woningen'.

1.38 Zayaz kent een structuurholding met toegelaten instellingen en drie BV's. Zayaz vastgoedontwikkeling is een van de drie BV's. Vastgoedontwikkeling kent een grote ontwikkelportefeuille. In 2008 zijn 487 nieuwe (sociale) woningeenheden opgeleverd. Daarnaast is een groot aantal bouwplannen in voorbereiding genomen.

1.39 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-6: eindoordeel presteren naar bouwproductie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2012	Per jaar 300 woningen bouwen (ijzeren voorraad)	Bijzondere prestatie	8,0
2007	Zayaz levert 168 nieuwbouwwoningen conform onderstaande verdeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonzorg 23</li> <li>• Sociale huur 97</li> <li>• Markthuur 0</li> <li>• Koop 48</li> </ul>	Bijzondere prestatie	8,5
2008	Zayaz levert 482 nieuwbouwwoningen conform onderstaande verdeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonzorg 47</li> <li>• Sociale huur 228</li> <li>• Markthuur 41</li> <li>• Koop 166</li> </ul>	Bijzondere prestatie	8,0
2008	Toevoegen van 200 wooneenheden aan de kernvoorraad waarvan 28 woningen voor een zorginstellingen	Bijzondere prestatie	8,5
2008	Bouw van 240 woningen waarbij commercieel ten dienste staat van sociale woningbouw	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	1.800 m <sup>2</sup> commerciële en maatschappelijke ruimten bouwen	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Zayaz levert 344 woningen conform onderstaande verdeling: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woonzorg 90</li> <li>• Sociale huur 200</li> <li>• Markthuur 24</li> <li>• Sociale koop 0</li> <li>• Markt koop 30</li> </ul>	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.40 PwC beoordeelt het presteren naar bouwproductie als boven de norm. PwC constateert dat Zayaz haar gestelde bouwproductie van 300 woningen per jaar ruim weet te verwezenlijken. In de planning voor de jaren 2008-2012 is voor elk jaar ruim meer dan de gestelde 300 woningen opgenomen. Wanneer naar de specifieke jaarlagen wordt gekeken valt te zien dat Zayaz in 2007 en 2008 meer woningen heeft opgeleverd dan gepland, hetgeen als een bijzondere prestatie wordt gezien. In 2008 is de positieve overschrijding echter beperkter dan in 2007, vandaar dat het rapportcijfer voor 2008 lager is dan het rapportcijfer in 2007.

1.41 Zayaz blijft, met enige aanscherping op richtlijnen, ook investeren in nieuwbouw en herstructurering ondanks de huidige economisch omstandigheden. Doordat Zayaz in 2008 een

belangrijke grondpositie verworven heeft (De Blokken) is ook de mogelijkheid voor toekomstige bouwproductie zeker gesteld. Ten aanzien van deze bouwproductie richt Zayaz zich duidelijk op haar primaire taak, namelijk het bouwen van sociale woningen. Zayaz investeert ook in commerciële bouw maar stelt dit nadrukkelijk ten dienste van sociale bouw.

1.42 PwC acht de ambitie van Zayaz op dit onderdeel boven de norm. Zayaz realiseert een groot deel van de bouwopgaven in 's-Hertogenbosch en vaak meer dan gepland. Dit hoge ambitieniveau wordt ook door belanghebbenden erkend en gewaardeerd. Zo heeft de gemeente 's-Hertogenbosch in haar gesprekken met PwC haar waardering uitgesproken over het grote aandeel in de totale bouwopgave dat Zayaz heeft genomen.

#### Presteren naar stedelijke vernieuwing scoort boven de norm

1.43 De SEV definieert stedelijke vernieuwing als het aanpassen van (delen van) wijken en buurten door renovatie, sloop en vervangende nieuwbouw.

1.44 Bij herstructurering past Zayaz eenzijdig sloop toe met een mix aan nieuwe producten die worden teruggebouwd. Zayaz vindt het van belang om alle betrokken partijen te betrekken bij de herstructurering en maakt hierover met de gemeente en huurders afspraken. Zayaz hecht naast fysieke herstructurering ook veel waarde aan sociale herstructurering.

1.45 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar stedelijke vernieuwing

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2005-2007	Sloop van 125 woningen in Ploossche Hof/ De Donk	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2005-2007	Bewoners van Boschveld die gedwongen moeten verhuizen door sloop krijgen begeleiding van Divers (nazorgproject)	Gerealiseerd boven norm	7,5
2007-2010	Sloop van de volgende woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Boschveld: 102 woningen (2008)</li> <li>Muntel: 72 woningen (2010)</li> <li>Kruiskamp: 108 woningen (2010)</li> <li>Schutskamp: 70 woningen (&gt;2012)</li> </ul>	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2008-2011	Aantal terug te bouwen woningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ploossche Hof/ De Donk: 200 woningen</li> <li>Boschveld: 144 woningen</li> <li>Muntel: ongeveer 70 woningen (plan nog niet gereed)</li> <li>Kruiskamp: ongeveer 146 woningen (plan nog niet gereed)</li> <li>Schutskamp: nog onbekend</li> </ul>	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0

2008-2012	Via sloop vanuit het SVB, dan wel herstructurering, komen tot nieuwbouw en verdichting waarbij elk jaar 130 woningen ter vervanging aan de kernvoorraad worden toegevoegd	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2008-2011	Het stedelijk begeleidingsplan herstructurering is geactualiseerd.	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.46 Op het onderdeel presteren naar stedelijke vernieuwing kent PwC het oordeel boven de norm toe. Dit oordeel wordt voornamelijk toegekend op basis van de activiteiten die Zayaz onderneemt naast de fysieke herstructurering, ofwel de sociale herstructurering. Zo houdt Zayaz er in haar herstructureringsplannen specifiek rekening mee dat de plannen de leefbaarheid en sociale cohesie binnen een wijk op een positieve manier beïnvloeden. Ook besteedt Zayaz veel tijd aan de begeleiding van huurders bij herstructurering. Zayaz heeft samen met een samenwerkingspartner een nazorgproject opgezet waarbij verhuisde bewoners werden bezocht en waar nodig verder begeleid om zich in een nieuwe woonomgeving op hun gemak te laten voelen. Zayaz geeft zelf te kennen dat haar ambitie ten aanzien van deze sociale herstructurering nog verder reikt dan de huidige realisatie.

#### Presteren naar energie en duurzaamheid scoort conform de norm

1.47 De SEV definieert energie en duurzaamheid als 'het toepassen van maatregelen gericht op energiebewust en duurzaam bouwen en wonen'.

1.48 Het beleid van Zayaz ten aanzien van energie en duurzaamheid is tweeledig. Enerzijds investeert Zayaz in de 'stenen', door middel van energiebesparende investeringen in het bezit. Anderzijds investeert Zayaz in de energiebewustheid van haar huurders door ze inzicht te geven in de energiekosten in relatie tot de totale woonlasten. Bij kwetsbare doelgroepen helpt Zayaz haar huurders met bezuinigingen op de energiekosten.

1.49 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar energie en duurzaamheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2009	Nieuwbouwwoningen realiseren met een EPC van 25% onder de vigerende wettelijke norm (ofwel: woningen met een EPC-norm van 0,67). Zodra de wettelijke norm wordt aangescherpt (vermoedelijk in 2011) zal Zayaz voldoen aan de wettelijke norm	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2007-2009	Het bestaande bezit is voorzien van een energielabel	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0

2008	In kaart brengen energetische kwaliteit van woningen (via Energie Prestatie Adviezen).	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Beperken van energieverbruik bij groot onderhoud (komende 4 jaar worden 2.000 woningen gerenoveerd)	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	13 complexen zijn op C-niveau gebracht	Bij alle onderhoudsprojecten zal Zayaz in staat zijn een C-niveau realiseren. Het gaat echter om minder dan de geplande 13 complexen in verband met recente besluitvorming t.a.v. de uitvoering van de onderhoudsbegroting 2009	6,0
2009 >	Jaarlijks 800 woningen energetisch sterk verbeteren, tot een energiekwaliteit die overeenkomt met de voorwaarden en normstelling van label C. Als de technische en financiële omstandigheden dit toelaten zal Zayaz aanvullende maatregelen nemen die leiden tot een energiekwaliteit die overeenkomt met de voorwaarden en normstelling van label B	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
<b>Eindoordeel</b>		<b>Conform de norm</b>	<b>6,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.50 PwC beoordeelt het presteren naar energie en duurzaamheid als conform de norm. Zayaz neemt haar verantwoordelijkheid om het bezit binnen de wettelijke normen aan te passen. In de afgeleide doelstellingen (bijlage B) signaleert PwC dat Zayaz naast de wettelijke verplichting bereid is verdere investeringen in energie en duurzaamheid te doen. Zo neemt Zayaz een vooruitstrevende positie in door deel te nemen aan een pilotproject voor alternatieve energievoorzieningen in bestaande woningen. Ook de participatie van Zayaz in een gemeentelijk project energiebesparing, waar huishoudens met lage inkomens worden begeleid in energiebesparend gedrag, is illustrerend voor de ambitie van Zayaz.

1.51 Zayaz heeft zelf kenbaar gemaakt dat zij met name gericht is op energie en in mindere mate op duurzaamheid. Zayaz heeft nog geen duidelijke acties geformuleerd om hier in de toekomst meer op in te zetten.

#### Presteren naar leefbaarheid scoort conform de norm

1.52 De SEV definieert leefbaarheid en veiligheid als 'het bijdragen aan een leefbare (schoon, heel en veilig) woonomgeving door investeringen in de wijk of buurt'.

1.53 Zayaz vindt het van belang dat mensen zich prettig en veilig voelen in hun woning en woonomgeving. In overleggen met bewonersgroepen en door samenwerking met relevante partijen probeert ze inzicht te krijgen in de (leefbaarheid)problemen in de buurten en wijken en daar

gezamenlijk een oplossing voor te vinden.

1.54 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-7: eindoordeel presteren naar leefbaarheid

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	De wijkteams beschikken over een eigen budget voor leefbaarheid	Gerealiseerd boven norm	7,5
2008	Proces van huisuitzetting transparanter maken	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Opstarten van een leefbaarheidproject in ieder wijkteam waarin andere partners participeren	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	Inventariseren, monitoren en analyseren alle hinder- en overlastmeldingen; voor minimaal twee overlastmeldingen wordt een preventieve aanpak geformuleerd	Wordt naar verwachting niet volgens doelstelling gerealiseerd	5,5
2009	Op twee plaatsen, waar sociale plaatsing is toegepast, worden de effecten op leefbaarheid in de buurt geëvalueerd.	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	Informatiecampagne voor buurtbemiddeling	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	In zes buurten heeft een Burendag plaatsgevonden	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,9</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.55 PwC oordeelt dat op het onderdeel presteren naar leefbaarheid Zayaz conform de norm scoort. Een positief opvallende score is het budget voor leefbaarheid. Zayaz is bereid financieel te investeren in leefbaarheid en hier meer geld voor beschikbaar te stellen dan oorspronkelijk begroot. PwC merkt bovendien op dat Zayaz veel investeert in het creëren van samenhang onder haar huurders, bijvoorbeeld door het organiseren van burendagen. Daarnaast constateert PwC dat het partnergericht samenwerken ook op dit prestatieveld naar voren komt, bijvoorbeeld bij de leefbaarheidsprojecten in de wijkteams. Een aandachtspunt is het monitoren van de hinder- en overlastmeldingen. Zayaz zal naar verwachting wel in staat zijn inzicht te krijgen in de typen overlast en de frequentie ervan. Om dit vervolgens ook te monitoren vergt echter nog extra inspanning en zal naar verwachting niet in 2009 gerealiseerd worden.

#### Presteren naar bijzondere doelgroepen scoort conform de norm

1.56 De SEV definieert aandacht voor bijzondere doelgroepen als het voeren van een gericht beleid voor bijzondere doelgroepen (zoals mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking, statushouders of verslaafden) om hen van huisvesting te voorzien.

1.57 Zayaz acht het van belang dat iedereen zo lang mogelijk kan deelnemen aan de samenleving. Zelfstandig wonen is hier een belangrijk onderdeel van. Zayaz ziet het als haar

maatschappelijke taak om bijzondere doelgroepen hier steun bij te bieden. Deze steun bestaat uit het realiseren van passende huisvesting en samen met haar maatschappelijke partners te zorgen voor woonbegeleiding. Met deze steun kunnen bijzondere doelgroepen veilig en zelfstandig wonen en leven zonder daarbij overlast voor de omgeving te veroorzaken.

1.58 In tabel 1-8 zijn de door Zayaz geformuleerde doelstellingen ten aanzien van bijzondere doelgroepen opgenomen.

Tabel 1-8: eindoordeel presteren naar bijzondere doelgroepen

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008-2011	Zayaz realiseert de volgende projecten voor bijzondere doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuid: 16 woningen voor schizofrene jongvolwassenen (Beethovenlaan)</li> <li>• Noord: 14 woningen en 12 eenheden voor gehandicapten (twee projecten in De Donk, waarvan er één voor mensen met een stoornis in het autistisch spectrum)</li> <li>• Maaspoot: 12 woningen voor verstandelijk gehandicapten en 12 voor lichamelijk gehandicapten ('t Geerke)</li> <li>• Groote Wielen: 16 woningen voor Prisma en 26 woningen en wooneenheden voor Cello, allen in Broekland. Daarnaast zijn er plannen in voorbereiding voor 17 zorgwoningen in de Hoven en 16 zorgwoningen in de Vlietdijk.</li> <li>• De Muntel: in samenwerking met diverse partners 20 eenheden voor jongeren in de Muntel (kamers met kansen)</li> </ul>	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2008-2011	Realisatie vier zorginlooppunten	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2008-2011	Realisatie woonzorgcentrum Noorderkroon	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2008-2011	Nieuwbouwrealisatie 174 seniorenpluswoningen	Nog niet alle 174 woningen zijn "gelabeld" in de bouwplanning opgenomen	6,0
2007	Zayaz levert woningen voor 14 personen van de reguliere taakstellingslijst ten aanzien van de huisvesting generaal 'pardonners'	Zayaz heeft 13 woningen gerealiseerd. Op basis van minimale afwijking oordeel conform de norm	7,0
2008	54-70 woningen beschikbaar stellen ten aanzien van de huisvesting generaal 'pardonners'	Boven de norm gerealiseerd	7,5

2009	De stedelijke huisvestingsopgave van bijzondere doelgroepen is vertaald naar een programma van eisen/opdrachtformulering voor Vastgoedontwikkeling en Strategisch Voorraadbeleid (SVB).	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Maken van nieuwe afspraken voor het huisvesten van mensen uit maatschappelijke opvang	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Het woonprogramma voor dak- en thuislozen, verlaafden, ex-gedetineerden en mensen met een zogenaamde 'dubbele diagnose' wordt vertaald in een taakstelling voor Zayaz	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	De contouren van het opdrachtgeverschap van Mens & Buurt t.a.v. Zayaz Vastgoedontwikkeling zijn vastgelegd	Wordt naar verwachting niet volgens doelstelling gerealiseerd	5,5
<b>Eindoordeel</b>		<b>Conform de norm</b>	<b>6,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.59 PwC beoordeelt het presteren naar bijzondere doelgroepen als conform de norm. PwC constateert dat Zayaz een breed scala aan bijzondere doelgroepen bedient. Ook heeft PwC opgemerkt dat Zayaz bereid is ad hoc maatregelen te nemen voor extra huisvesting wanneer er een acute vraag ontstaat. Een voorbeeld is de huisvesting van asielzoekers die onder de Generaal Pardon Regeling vallen.

1.60 Ten aanzien van seniorenhuisvesting investeert Zayaz met name in nieuwbouw en is zij (nog) minder gericht op het aanpassen van het bestaand bezit. De beoogde senioren nieuwbouw is nog niet geheel "gelabeld" in de planning opgenomen en PwC kan daardoor op dit moment nog niet beoordelen of de doelstelling van 174 seniorenwoningen gerealiseerd kan worden. Een aandachtspunt voor Zayaz is het verder opzetten van het opdrachtgeverschap van Mens & Buurt ten aanzien van Zayaz Vastgoed Ontwikkeling. Zayaz heeft inmiddels de eerste stappen genomen om hier meer concreet vorm aan te geven maar zal desondanks niet in staat zijn de doelstelling in 2009 te realiseren. Een opmerking dient geplaatst te worden bij de score op het onderdeel woningen in het kader van de reguliere taakstellingslijst. Zayaz weet deze doelstelling net niet te realiseren. Echter, op aan totaal aantal van 14 woningen acht PwC de negatieve afwijking van 1 zeer minimaal. PwC constateert bovendien dat Zayaz veel belang hecht aan huisvesting van deze doelgroep en erkent dat ze hier scherp op stuurt. Op basis hiervan wordt het oordeel conform de norm toegekend.

#### Presteren naar huurdersparticipatie scoort boven de norm

1.61 De SEV definieert huurdersparticipatie als 'het betrekken van huurders bij het vormgeven en realiseren van beleid'.



1.62 Zayaz vindt het van belang haar huurders te betrekken bij haar beleid en beheer. Zayaz doet dit vanuit de overtuiging dat haar bewoners het bestaansrecht van Zayaz zijn. Ze is van mening dat goede dienstverlening enkel geleverd kan worden door te luisteren en te praten met huurders. Zayaz doet dit door individueel in gesprek te gaan met huurders maar ook met organisaties die de huurders vertegenwoordigen zoals bewonerscomités en de huurderbelangenvereniging (HBV).

1.63 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-9: eindoordeel presteren naar huurdersparticipatie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2007-2008	De nieuwe organisatie heeft met de HBV een overeenkomst gesloten met als doel het concreet vormgeven van de invloed van de bewoners op het beleid van en het beheer door Zayaz. Hierin staan de volgende ambities: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zayaz stimuleert en ondersteunt de HBV in materiële en immateriële zin bij haar activiteiten.</li> <li>• Zayaz en de HBV voeren regelmatig overleg over de onderwerpen die voor de huurders van Zayaz van belang zijn</li> <li>• Beide partijen informeren elkaar in openheid over de zaken die zij interessant of van belang achten voor de andere partij</li> <li>• De HBV kan Zayaz te allen tijde, gevraagd en ongevraagd, adviseren over alle onderwerpen van beleid en beheer</li> </ul>	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Consumentenpanels om te experimenteren met klant gestuurd werken	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten met alle bewonerscomités	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2008	Tezamen met de HBV is een jaaragenda opgesteld, die achteraf ook doorlopen is	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	Verbreden visie op participatie. Hiertoe is een project opgestart	Gerealiseerd volgens doelstelling	8,0
2009	Tezamen met onze HBV is een jaaragenda opgesteld, die achteraf ook doorlopen is	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	Vergroten van het aantal huurderorganisaties (zowel structureel als tijdelijk in het kader van onderhoudsprojecten)	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
	<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.64 PwC beoordeelt het presteren naar huurdersparticipatie als boven de norm. PwC constateert een ambitieuze houding bij Zayaz op dit prestatieveld. Zo heeft Zayaz twee woonconsulenten bewonersparticipatie aangesteld die als taak hebben het overleggen met en uitwisselen van informatie met huurderorganisaties, en het verbreden van de visie op participatie.

1.65 Een recent speerpunt van Zayaz ten aanzien van huurdersparticipatie is het kwaliteitstraject waarin Zayaz samen met de huurder invulling wil geven aan verbetering van de dienstverlening. Op deze manier wordt de huurderparticipatie verder verbreed en hebben huurders ook inspraak in de basisprocessen van Zayaz. Daarnaast is Zayaz zich er van bewust dat voor een goede huurdersparticipatie alle groepen huurders even sterk vertegenwoordigd dienen te zijn in de klantenpanels, bewonerscommissies etc. Zayaz zet daarom sterk in op een gemengde samenstelling. PwC acht deze ontwikkelingen en de aanstelling van twee woonconsulenten bewonersparticipatie kenmerkend voor het hoge ambitieniveau van Zayaz op dit onderdeel en kent daarom op deze doelstelling een bijzondere prestatie toe.

1.66 PwC acht het van belang om op te merken dat uit de diverse gesprekken die zijn gevoerd in het kader van de maatschappelijke visitatie PwC heeft kunnen afleiden dat huurdersparticipatie een onderwerp is dat door het bestuur van Zayaz als zeer belangrijk wordt ervaren. De bereidheid om ook op bestuurlijk niveau tijd en middelen in huurdersparticipatie te investeren beschouwt PwC als een goede maatschappelijke prestatie.

#### Presteren naar transparantie scoort conform de norm

1.67 Verantwoording afleggen over wat men doet acht Zayaz van groot belang. Doordat Zayaz een uitgesproken visie heeft en een soms onconventionele rol inneemt als corporatie is transparantie over de activiteiten van groot belang zodat alle partners begrijpen waarom Zayaz de dingen doet zoals zij ze doet.

1.68 De door Zayaz geformuleerde doelstellingen en het daarbij behorende eindoordeel:

Tabel 1-10: eindoordeel presteren naar transparantie

Jaar	Onderwerp	Bevinding	Oordeel
2008	Intensiveren van de samenwerking met stakeholders	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	KWH-nulmeting is uitgevoerd en op grond van de resultaten zijn verbeterplannen opgesteld en vastgesteld	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	Verantwoorden prestaties naar belanghebbenden middels het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0
2009	De systematiek van de balanced score card functioneert	Gerealiseerd volgens doelstelling	7,0
2009	De ondernemingsvisie en het jaarplan worden herijkt op basis van de uitkomsten van de visitatie	Wordt naar verwachting volgens doelstelling gerealiseerd	7,0

Eindoordeel	Conform de norm	7,0
-------------	-----------------	-----

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

1.69 PwC beoordeelt het presteren naar transparantie als conform de norm. PwC constateert dat Zayaz diverse projecten (visitatie, KWH-meting) heeft opgestart om verantwoording aan haar omgeving af te kunnen leggen. Zayaz gebruikt deze projecten niet enkel om verantwoording af te leggen, maar heeft in haar doelen ook aangegeven deze te willen gebruiken om verbeterplannen op te stellen en haar visie te herijken.

## Uitkomsten overige oordeelsvelden

1.70 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:

- a Kennis en inzicht.
- b Planning.
- c Monitoring.

1.71 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

### Zayaz beschikt over goede kennis en inzicht ten aanzien van de ambities en doelen

1.72 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV kennis en inzicht als 'de corporatie heeft haar eigen streefbeelden voor de toekomst beschreven en een vertaling gemaakt naar eigen meetbare doelen'.

1.73 In 2009 heeft Zayaz voor het eerst een integraal Zayaz jaarplan opgesteld. Daarbij zijn de going concern doelstellingen en activiteiten weergegeven in de onderliggende team/afdelingsplannen. In de voorgaande jaren waren er de team/afdelingsjaarplannen waarin de doelen en ambities stonden weergegeven. PwC constateert dat Zayaz veel waarde hecht aan de vertaling van haar beleid naar meetbare doelen en dat zij veel aandacht besteedt aan documentatie en de voortgang van deze doelen.

1.74 PwC constateert dat Zayaz ten aanzien van kennis en inzicht over de prestatievelden verschillende prestaties behaalt. Op de prestatievelden maatschappelijk ondernemerschap, maatschappelijk samenwerken, bouwproductie, stedelijke vernieuwing en huurderparticipatie beschikt Zayaz over een duidelijke visie ten aanzien van de prestaties die zij hier wil realiseren. Zayaz heeft deze visie vertaald naar een groot aantal concrete doelstellingen met een hoog ambitieniveau. PwC kent daarom op deze prestatievelden het oordeel bijzondere prestaties toe. Op de overige prestatievelden beschikt Zayaz ook over gedegen kennis en inzicht maar is in mindere mate vernieuwend. Hier wordt het oordeel conform de norm toegekend.

## Zayaz plant haar doelen en ambities voldoende maar aandacht voor ambitie versus huidige mogelijkheden is gewenst

1.75 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV planning als 'de corporatie heeft de geplande doelen op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) uitgewerkt in meetbare eenheden, zodat het doelbereik ook als zodanig kan worden gemeten. Bij de doelen wordt aangegeven welke kosten ermee zijn gemoeid en op welke wijze in deze kosten wordt voorzien.'

1.76 PwC heeft geconstateerd dat Zayaz niet altijd in staat is geweest haar doelen volgens planning te realiseren. Dit is met name het geval op de prestatievelden maatschappelijk ondernemerschap, maatschappelijk samenwerken, beschikbaarheid en betaalbaarheid. PwC erkent dat dit in enkele gevallen komt door externe factoren (economische recessie) maar in andere gevallen is het niet behalen van de planning vaak gerelateerd aan het hoge ambitieniveau van Zayaz. Doordat Zayaz bovendien veel samenwerkt met andere partijen is ze voor de voortgang en realisatie ook afhankelijk van derden. Deze afhankelijkheid kan zorgen voor vertraging vanwege het verschil in voortgang die de partijen in staat zijn te realiseren.

1.77 Een laatste oorzaak voor het niet realiseren van doelstellingen volgens planning is gelegen in het feit dat Zayaz nog een jonge organisatie is en dat ze nog te maken heeft met de gevolgen van de fusie zoals een hoog verloop. Samen met een hoog ambitieniveau zorgt dit er voor dat het lastig is om alle gestelde doelen tijdig te realiseren. PwC bewondert de ambitieuze instelling maar wil Zayaz er ook op wijzen dat het van belang is om de interne organisatie zodanig gevestigd te hebben dat het behalen van de doelen een realistische opgave is.

1.78 Zayaz geeft zelf te kennen dat haar doelstellingen niet altijd voldoende uitgewerkt worden in meetbare doelen. PwC heeft daarnaast bij bestudering van de brondocumenten opgemerkt dat de doelen niet altijd consistent in de verschillende documenten zijn vastgelegd. PwC constateert dat Zayaz zich hier terdege van bewust is en heeft er vertrouwen in dat Zayaz in staat is hier de benodigde verbeteringen in door te voeren.

1.79 Op onderdelen (bouwproductie en stedelijke vernieuwing) weet Zayaz ten aanzien van planning een bijzondere prestatie te realiseren. PwC constateert dat Zayaz zich op deze prestatievelden hoge doelen stelt en dat zij deze goed heeft uitgewerkt tot meetbare onderdelen. Op basis daarvan worden gedegen plannings opgesteld en is Zayaz in staat haar doelen te realiseren. De doelen van deze twee prestatievelden zijn grotendeels ondergebracht bij de BV Vastgoedontwikkeling. Deze BV is al een jaar eerder dan de rest van de organisatie samengegaan en is al volledig geïntegreerd. Het effect hiervan is duidelijk terug te zien in de resultaten.

1.80 Het eindoordeel op het presteren volgens planning scoort conform de norm. Een aandachtspunt betreft de verschillen in scores over de prestatievelden heen. PwC adviseert Zayaz om te kijken naar de achterliggende oorzaken voor de verschillen en te bezien hoe Zayaz hiervan kan leren om een meer gelijkmatige beoordeling over de verschillende prestatievelden te kunnen realiseren.

#### **Zayaz monitort haar prestaties naar doelen en ambities goed**

1.81 Voor presteren naar eigen doelen en ambities definieert de SEV monitoring als ‘de corporatie evalueert jaarlijks het eigen presteren naar doelen en ambities en stelt bij onderpresteren op basis van de evaluatie een verbeterplan op.’

1.82 Zayaz monitort haar prestaties op verschillende wijzen. Ten eerste door het gebruik van managementrapportages. In de managementrapportages wordt gewerkt met een scoreboard waarin de voortgang op verschillende doelen en ambities wordt weergegeven. Deze scoreboards zijn per afdeling inzichtelijk. Ten tweede evalueert Zayaz haar prestaties en beleid door jaarlijks met haar maatschappelijk partners stil te staan bij de geleverde prestaties, de verwachtingen van partners en de beleidsvoornemens van Zayaz. Ten derde heeft Zayaz recentelijk een aantal trajecten (visitatie en KWH) ingezet om haar prestaties inzichtelijk te maken en te evalueren. Daarbij heeft Zayaz de ambitie uitgesproken om op basis daarvan verbeteringen door te voeren. Op basis van bovenstaande beoordeelt PwC het monitoren van doelen en ambities als conform de norm.

1.83 PwC constateert dat Zayaz op de onderdelen bouwproductie en stedelijke vernieuwing haar doelen en ambities zeer goed monitort en kent daarom op die onderdelen een bijzondere prestatie toe. Omdat op deze prestatievelden de doelen vaak meerdere jaarlagen behelzen is het zeer belangrijk dat er goed wordt toegezien op de voortgang van de doelen en ambities. De BV Zayaz vastgoedontwikkeling is grotendeels verantwoordelijk voor deze twee prestatievelden. Vastgoedontwikkeling heeft, met de behaalde prestaties bewezen uitstekend in staat te zijn de vaak grootschalige en complexe projecten op dergelijke wijze te monitoren dat ze haar doelstellingen weet te realiseren.

1.84 Op basis van de bijzondere prestatie op de onderdelen bouwproductie en stedelijke vernieuwing en de prestatie conform de norm op de overige onderdelen kent PwC het eindoordeel boven de norm toe.

## 2 Zayaz vertaalt de landelijke, regionale en lokale opgaven goed naar beleid

2.01 Dit hoofdstuk beschrijft de mate waarin Zayaz de landelijke, regionale en lokale opgaven over de periode 2007- 2010 heeft vertaald naar haar eigen beleid.

### Eindoordeel vertaling landelijke, regionale en lokale opgaven in beleid: boven de norm (7,2)

2.02 Zayaz slaagt er goed in de opgaven op landelijk, regionaal en lokaal (gemeentelijk) niveau te vertalen naar haar doelstellingen. Zoals uit tabel 2-1 blijkt scoort Zayaz op alle onderdelen conform of boven de norm. De norm wordt hierbij gevormd door het SEV- visitatiestelsel en/ of het toetsingskader zoals vastgesteld met de corporatie en de ervaringen van de belanghebbenden. In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt het oordeel toegelicht.

Tabel 2-1: eindoordeel vertaling opgaven naar beleid.

Onderwerp	Prestatie (70%)	Kennis en inzicht (10%)	Planning (10%)	Monitoring (10%)	Eindoordeel
Landelijke opgaven	7,5	7,0	7,0	7,0	7,4
Regionale opgaven	6,5	7,0	7,0	7,0	6,7
Lokale opgaven	7,4	8,0	8,0	8,0	7,6
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

2.03 Bij het toekennen van het eindoordeel per type opgaven is rekening gehouden met verschillende oordeelsvelden die elk een verschillende weging kennen. De verschillende oordeelsvelden zijn:

- a Prestatie (70%).
- b Kennis en inzicht (10%).
- c Planning (10%).
- d Monitoring (10%).

2.04 De scores op het oordeelsveld feitelijke prestatie zullen per type opgaven meer verschillen dan de scores op de andere oordeelsvelden. Daarom is er voor gekozen de feitelijke prestatie per type opgaven te behandelen en de andere oordeelsvelden aan het eind van dit hoofdstuk voor alle type opgaven gezamenlijk te behandelen.

## Landelijke opgaven zijn goed vertaald naar beleid Zayaz

2.05 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Zayaz de landelijke opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

### Landelijke opgaven richten zich op beschikbaarheid en kwaliteit van woningen

2.06 In juni 2006 heeft VROM haar visie op de woningmarkt uitgewerkt in '**Ruimte geven, bescherming bieden, een visie op de woningmarkt**'. VROM benoemt onder meer de volgende agendapunten voor de beleidsagenda van de toekomst:

- a Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn.
  - i Betere afstemming van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen.
  - ii Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten.
  - iii Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen.
  - iv Energiebesparing op de bestaande voorraad.
  - v Toevoeging van extra seniorenwoningen.
  - vi Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap
  - vii Overbruggen kloof tussen huur en koop.

2.07 In september 2007 is de '**Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie**' uitgebracht. Dit document onderscheidt onder meer de volgende lange termijn doelstellingen (2009- 2012):

- a Stimuleren krachtige steden en wijken.
  - i Stimuleren voldoende woningbouw.
  - ii Stimuleren duurzame ontwikkeling.

### Landelijke opgaven ten aanzien van energiebesparing en het stimuleren van krachtige steden en wijken hebben een sterk aandeel in beleidsdoelstellingen Zayaz

2.08 De door PwC beoordeelde stukken tonen aan dat Zayaz de landelijke opgaven boven de norm heeft vertaald naar haar eigen doelstellingen. Alle beoordeelde landelijke opgaven zijn in meer of minder mate vertaald naar haar eigen beleid. Zayaz heeft diverse initiatieven ondernomen die bijdragen aan het realiseren van de landelijke opgaven. Voorbeelden hiervan zijn:

- a Voorrangsregelingen voor huurders en MGE-constructies.
  - i Participatie in pilots energiebesparingen.
  - ii Bouw van extra seniorenwoningen.
  - iii Flexibiliseren van eigendomsverhoudingen (koop versus huur)

- iv Door middel van het bevorderen van doorstroom bewerkstelligen dat vraag en aanbod beter op elkaar aansluiten.
- v Investerings in fysieke herstructurering en sociale herstructurering.
- vi Investerings in wijkontwikkeling, onder andere door wijkondernemingen.

2.09 PwC constateert dat Zayaz met name ten aanzien van energiebesparing/duurzame ontwikkeling en het stimuleren van krachtige steden en wijken een groot aantal doelstellingen heeft geformuleerd. Deze twee landelijke opgaven zijn in sterke mate vertegenwoordigd in het beleid van Zayaz. Het beter afstemmen van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen van de huurder is het minst sterk vertegenwoordigd in de doelen van Zayaz. Wel besteedt Zayaz aandacht aan de samenstelling van het bezit door middel van criteria uit het SVB.

Tabel 2-2: eindoordeel vertaling landelijke opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu & Wonen, Wijken en Integratie	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Ruimte geven, Bescherming Bieden, een visie op de woningmarkt (2006)	Boven norm vertaald naar doelstellingen	8,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Regionale opgaven in voldoende mate vertaald in beleid

2.10 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Zayaz de regionale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

### Regionale opgaven richten zich op bouwproductie, herstructurering en aantrekkelijk aanbod

2.11 De beschrijving van de regionale opgaven wordt gebaseerd op de opgaven van de regio 's-Hertogenbosch. Van belang om op te merken is dat Zayaz zelf geen afspraken maakt op regionaal niveau. Via de lokale opgaven draagt de gemeente 's-Hertogenbosch zorg dat de regionale opgaven worden meegenomen in de lokale opgaven.

2.12 De belangrijkste regionale opgaven zijn op hoofdlijnen gelijk aan de landelijke opgaven en zijn gericht op stimuleren en continueren van de woningbouwproductie, vraag en aanbod beter op elkaar laten aansluiten en bevorderen van herstructurering.

### Regionale opgaven zijn beperkt vertaald ten aanzien van behoeftenonderzoek huurders

2.13 PwC constateert dat Zayaz de opgaven op regionaal niveau voldoende vertaald heeft naar de eigen doelstellingen. Kanttekening daarbij is de regionale opgave gericht op het bevorderen van



een gevarieerd en aantrekkelijk aanbod van woningen en woonmilieus dat aansluit op de wens van de huurders. Zayaz heeft onderzoek naar de wensen en behoeften van haar huurders ten einde een aantrekkelijk aanbod te creëren niet opgenomen in haar doelstellingen. PwC merkt daarbij op dat Zayaz recentelijk een aantal initiatieven heeft opgestart om haar huurders meer te betrekken zoals een kwaliteitstraject waarbij huurders kunnen meedenken over verbeteringen in de dienstverlening. PwC waardeert dergelijk initiatieven, maar constateert gelijktijdig dat de getoonde initiatieven geen betrekking hebben op de woonwensen en het vertalen hiervan naar een passend woningaanbod.

Tabel 2-3: eindoordeel vertaling regionale opgaven naar beleid

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Brabant in ontwikkeling, interimstructuurvisie Noord-Brabant	Vertaald naar doelstellingen	6,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Lokale opgaven goed vertaald naar beleid

2.14 Onderstaand wordt ingegaan op de mate waarin Zayaz de lokale opgaven heeft vertaald naar eigen beleid.

### Lokale opgaven zijn gericht op diverse BBSH-prestatievelden

2.15 Op lokaal niveau zijn de belangrijkste opgaven gericht op bouwproductie, investeringen in kwetsbare wijken, het verminderen van druk op de woningmarkt en bijzondere doelgroepen.

### Lokale opgaven zijn goed vertaald naar doelstellingen

2.16 PwC stelt vast dat Zayaz de lokale opgaven boven de norm vertaald heeft naar prestatieafspraken en beleidsdoelstellingen. Zayaz heeft de Nota Wonen vertaald in haar doelstellingen door met de gemeente op basis van de Nota Wonen één op één afspraken te maken over de bijdrage van Zayaz. Deze afspraken gaan qua reikwijdte verder dan hetgeen opgenomen in de Nota Wonen, zoals de energie maatregelen, maatregelen ten aanzien van leefbaarheid en de afgesproken investeringen in wijken. PwC is van mening dat hieruit het ambitieniveau van Zayaz om een proactieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de stad duidelijk wordt weergegeven. De afspraken over deze bijdrage heeft Zayaz vervolgens weer vertaald naar haar eigen beleidsdoelstellingen. Hierbij heeft Zayaz bijzonder veel aandacht besteed aan de opgave wijkgericht werken door middel van wijkondernemingsplannen en wijkwinkels en het bevorderen van bewonersparticipatie.

2.17 De overige opgaven (collegeprogramma B&W, project decentrale energievoorziening,

Meerjarige Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen) betreffen een beperktere set aan opgaven en zijn daarom minder sterk vertegenwoordigd als de Nota Wonen en de afspraken tussen de gemeente 's-Hertogenbosch en Zayaz, maar zijn wel conform de norm vertaald.

Tabel 2-4: eindoordeel vertaling lokale opgaven

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Nota Wonen 2007 's-Hertogenbosch	Vertaald naar doelstellingen	8,0
Afspraken gemeente 's-Hertogenbosch – Zayaz 2008 t/m 2011	Vertaald naar doelstellingen	8,0
Collegeprogramma B&W 2006-2009	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Project decentrale energievoorziening 2008-2010	Vertaald naar doelstellingen	7,0
Meerjarige Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen 2009-2014	Vertaald naar doelstellingen	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Uitkomsten overige oordeelsvelden

- 2.18 Naast een beoordeling van de feitelijke prestatie wordt ook een oordeel gegeven over:
- Kennis en inzicht.
  - Planning.
  - Monitoring.

2.19 De feitelijke prestaties zijn beschreven in de voorgaande paragrafen. Onderstaand wordt ingegaan op de overige drie oordeelsvelden.

### Zayaz scoort naar kennis en inzicht met betrekking tot de opgaven boven de norm

2.20 De SEV definieert het veld kennis en inzicht als 'de corporatie beschikt op de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden) over een overzicht van de lokale, regionale en landelijke opgaven en heeft deze in kwantitatieve en/ of kwalitatieve variabelen uiteengezet. De corporatie brengt de voor het beleid relevante en/ of beïnvloedbare omgevingsvariabelen systematisch en periodiek in beeld.'

2.21 PwC constateert dat Zayaz in haar beleid met name gericht is op de lokale opgaven. Zayaz brengt deze focus aan omdat de lokale opgaven in hogere mate direct van invloed zijn op de activiteiten van Zayaz. Zayaz neemt daarbij de (volgens PwC terechte) veronderstelling aan dat de landelijke opgaven zijn beslag hebben in de regionale opgaven, en de regionale opgaven in de lokale opgaven. Zayaz ziet het niet als haar taak om de afstemming landelijk-regionaal en regionaal-lokaal te maken, hiervoor zijn volgens haar andere partijen zoals de provincie en de

gemeente verantwoordelijk. Wel ziet zij voor zichzelf een belangrijke taak weggelegd om met de gemeente een specifieke invulling te geven aan de lokale opgaven. Dit is vastgelegd in de prestatieafspraken gemeente 's-Hertogenbosch - Zayaz 2008 t/m 2011. De voortgang van deze afspraken wordt gemonitord via de reguliere voortgangsrapportages zoals de managementrapportages.

2.22 Op basis van het geformuleerde beoordeelt PwC de kennis en het inzicht van de doelen en ambities op lokaal niveau als een bijzondere prestatie en op landelijk en regionaal niveau als conform de norm. Het uiteindelijke eindoordeel op presteren naar kennis en inzicht is boven de norm.

### **Zayaz maakt samen met de gemeente zeer goede afspraken over de planning**

2.23 De SEV definieert het veld planning als 'de corporatie heeft voor ieder van de prestatievelden (of een beredeneerde eigen selectie van prestatievelden), beschreven wat de opgaven zijn en wat de corporatie daarmee doet. De corporatie heeft meetbare doelen opgesteld en een prioritering aangebracht, zowel voor het gehele werkgebied van de corporatie als per prestatieveld.'

2.24 In de prestatieafspraken gemeente 's-Hertogenbosch - Zayaz 2008 t/m 2011 heeft Zayaz voor de verschillende opgaven duidelijk vastgelegd wanneer zij welke opgave realiseert. Over de planning is bij het opstellen en het bewaken van de voortgang zeer frequent overleg met de gemeente. De gemeente heeft aan PwC te kennen gegeven dat zij de wijze waarop Zayaz de gezamenlijk geformuleerde opgaven uitvoert en in overleg met elkaar afstemt zeer waardeert. PwC kent daarom het oordeel bijzondere prestatie toe.

2.25 Ten aanzien van de landelijke en regionale opgaven zijn er geen één op één afspraken gemaakt en is er logischerwijs ook geen planning overeengekomen. PwC constateert desondanks dat Zayaz in de planningen ten aanzien van haar eigen doelen de landelijke en regionale opgaven heeft geborgd. PwC kent daarom voor de landelijke en regionale opgaven het oordeel conform de norm toe. Samen met het oordeel bijzondere prestatie voor de planning van de lokale opgaven luidt het eindoordeel ten aanzien van planning van de opgaven boven de norm.

### **Zayaz monitort haar opgaven goed**

2.26 De SEV definieert het veld monitoring als 'de corporatie meet en beoordeelt de prestaties en geeft aan of de geplande prestaties wel of niet en in welke mate zijn gerealiseerd. De corporatie geeft bij onvoldoende realisatie aan wat zij gaat doen om de geplande doelen zo snel mogelijk alsnog te realiseren.'

2.27 De monitoring ten aanzien van de lokale opgaven geschiedt vooral via frequent overleg

met de gemeente en zal binnenkort bovendien onderdeel worden van de managementrapportage. PwC heeft geconstateerd dat de gemeente 's-Hertogenbosch spreekt van een zeer nauwe samenwerking waarbij men gezamenlijk toeziet op de voortgang en waarbij er een sfeer is dat men elkaar kan aanspreken op eventuele belemmeringen in de voortgang. Indien bijstelling van doelen noodzakelijk is gebeurt dit altijd op basis van wederzijdse inspraak en overleg. Op basis hiervan kent PwC op het oordeel monitoring voor de lokale opgaven het oordeel bijzondere prestatie toe.

2.28 PwC heeft geconstateerd dat Zayaz de landelijke en regionale opgaven heeft vertaald in meetbare doelen die onder andere staan weergegeven in de afdelingsjaarplannen. De voortgang hiervan wordt via de managementrapportages gerapporteerd. Het oordeel is daarom voor de landelijk en regionale opgaven conform de norm: voldoende. Samen met het oordeel bijzondere prestatie voor de monitoring van de lokale opgaven luidt het eindoordeel ten aanzien van monitoring van de opgaven boven de norm.

### 3 Zayaz presteert volgens haar belanghebbenden maatschappelijk boven de norm

3.01 Dit hoofdstuk beschrijft het maatschappelijk presteren volgens een selectie van belangrijke belanghebbenden van Zayaz. De verwachtingen en de oordelen van de belanghebbenden nemen een prominente plaats in bij de uiteindelijke oordeelsvorming van de maatschappelijke visitatie. Allereerst wordt de aanpak toegelicht die is gehanteerd om het oordeel van de belanghebbenden in kaart te brengen. Vervolgens wordt het eindoordeel van de belanghebbenden van Zayaz toegelicht en worden, per onderdeel van de beleidscyclus, de oordelen toegelicht.

#### Aanpak oordeel belanghebbenden

3.02 De stapsgewijze aanpak in de maatschappelijke visitatie om te komen tot een oordeel van belanghebbenden en een overzicht van de belanghebbenden die aan de visitatie hebben meegewerkt worden weergegeven in bijlage D. In totaal zijn 16 individuele interviews afgenomen en twee groepsinterviews. Daarnaast zijn 18 ingevulde enquêtes van de belanghebbenden retour ontvangen. In totaal hebben 25 personen meegewerkt aan de maatschappelijke visitatie.

3.03 De oordelen van belanghebbenden zijn gecategoriseerd naar de onderdelen in de beleidscyclus van woningcorporaties (zie figuur 3-1). Om tot een totaaloordeel 'presteren volgens belanghebbenden' te komen, zijn met de belanghebbenden achtereenvolgens de volgende onderwerpen behandeld:

- a Missie en visie.
- b Inspraak, participatie en communicatie.
- c Beleidskeuzes en afwegingen.
- d Prestatieafspraken.
- e Prestaties (resultaten).
- f Verantwoording.

Figuur 3-1: beleidscyclus woningcorporaties



Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.04 Elk onderdeel in de beleidscyclus bestaat uit een aantal onderwerpen die ter beoordeling aan de belanghebbenden zijn voorgelegd. Deze worden in dit hoofdstuk besproken.

### Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden: boven de norm (7,4)

3.05 De scoresystematiek in dit onderdeel is anders van opzet dan bij de andere onderdelen van het toetsingskader. Bij presteren naar belanghebbenden gaat het om het presteren van Zayaz in de ogen van de belanghebbenden. Dit is lastiger objectief te toetsen dan bijvoorbeeld het realiseren van een geplande bouwproductie. Bij het oordeel van de belanghebbende over Zayaz spelen namelijk meer dan bij de andere onderdelen ook subjectieve zaken zoals eigen kennis en ervaring, duur van de relatie met Zayaz en persoonlijke verhoudingen een rol. Om deze reden is in dit hoofdstuk getracht zo goed mogelijk een sfeerbeeld te schetsen hoe Zayaz in de ogen van de belanghebbenden presteert. Uiteindelijk moet dit, gelet op de voorschriften van het visitatiestelsel 3.0, wel tot een oordeel en score leiden maar deze score is niet altijd zoals bij de andere onderdelen gebaseerd en/ of opgebouwd uit rekenkundige gemiddelden. PwC heeft per onderwerp een weging gemaakt van de opmerkingen van de belanghebbenden afhankelijk van ondermeer aard en duur van de samenwerkingsrelatie. Het kan daarom voorkomen dat het totaaloordeel niet overeenkomt met het rekenkundige gemiddelde van de scores per belanghoudergroep of per onderwerp. Zo varieert het aantal geïnterviewde personen per belanghoudersgroep, alsmede de diversiteit van geïnterviewde personen per groep. Ook de informatie en de nuanceringen die tijdens de diepte-interviews gegeven zijn door belanghouders zijn meegewogen in het eindoordeel.

3.06 Aan alle belanghebbenden is gevraagd hoe zij Zayaz ervaren. Deze vraag is bewust 'open' gesteld zodat de geïnterviewden ook spontaan konden aangeven hoe zij tegen Zayaz aankijken en hoe zij Zayaz ervaren. Door veruit de meeste belanghebbenden wordt Zayaz beschreven als een maatschappelijk zeer betrokken corporatie die altijd bereid is tot constructieve samenwerking. Zayaz wordt ook gezien als een innovatieve corporatie met een voortrekkersrol op het gebied van maatschappelijke samenwerking. De wijkonderneming wordt daarbij vaak genoemd als voorbeeld.

3.07 Er zijn ook kritische geluiden. Eén belanghebbende geeft aan dat Zayaz onvoldoende aandacht besteedt aan de ontwikkelmogelijkheden van de cliënten van deze organisatie. Deze belanghebbende vindt ook dat Zayaz het afdekken van financiële risico's belangrijker vindt dan meewerken aan de ontwikkeling van de cliënten. Hierin zou Zayaz kunnen verbeteren door zich meer op de hoogte te stellen van de problematiek. Een andere belanghebbende geeft aan dat Zayaz soms teveel haar eigen koers wil varen. Ook vinden enkele belanghebbenden dat Zayaz teveel gericht is op het behalen van publiciteit. Zayaz dient er bovendien voor te waken dat men voldoende aandacht besteedt aan de basisdienstverlening. Deze belanghebbenden erkennen de vaak innovatieve projecten van Zayaz, maar wijzen tegelijkertijd op het gevaar dat door de aandacht hiervoor, de basisdienstverlening in gedrang kan komen.

3.08 Zayaz heeft volgens de belanghebbenden een duidelijke missie en visie en houdt rekening met de opgaven in het werkgebied. De communicatie richting verschillende belanghebbenden is op onderdelen goed en kan op onderdelen worden verbeterd. Met name het ongevraagd verstrekken van informatie aan de belanghebbenden is een verbeterpunt.

3.09 De corporatie is laagdrempelig en in de meeste gevallen bereid tot samenwerking. De belanghebbenden geven aan over het algemeen goed inzicht te hebben in de beleidskeuzes van Zayaz.

3.10 Zayaz spant zich goed in om te komen tot prestatieafspraken met de verschillende belanghebbenden. Zayaz komt over het algemeen de gemaakte afspraken ook na. De belanghebbenden geven aan dat zij tevreden zijn over de resultaten van Zayaz. De resultaten zijn volgens de norm van de belanghebbenden en in een aantal gevallen boven de norm.

3.11 De verantwoording die Zayaz aflegt aan belanghebbenden is van goed niveau. Uitzonderingen daargelaten communiceert Zayaz transparant over projectbegrotingen en geeft ook tijdig aan wanneer budgetten overschreden dreigen te worden of de planning niet gehaald dreigt te worden. Een kanttekening is, net als bij de informatievoorziening, dat Zayaz niet altijd de verantwoording ongevraagd aflegt. Dit geldt met name in situaties waarin geen formele overlegmomenten in een samenwerking zijn ingebouwd. Soms moet er dan door de belanghebbende om verantwoording of een update van de voortgang gevraagd worden. In dergelijke gevallen wordt de verantwoording wel altijd verstrekt.

3.12 In de ogen van de belanghebbenden is Zayaz bezig een bijzondere prestatie te leveren. Zij moet nog de nodige stappen zetten om dit te bereiken maar de belanghebbenden verwachten wel een stijgende lijn te zien. PwC beoordeelt echter de huidige prestatie en neemt daar niet de verwachtingen van belanghebbenden in mee. Het oordeel is daarom boven de norm en niet een bijzondere prestatie. Een aantal belanghebbenden heeft in haar oordeel ook meegewogen dat Zayaz van zeer goede wil is en heeft daarom haar oordeel naar boven bijgesteld. Deze

belanghebbenden erkennen de verbeteringen die Zayaz heeft doorgevoerd in de afgelopen jaren. Zij verwachten daarom dat de punten waar Zayaz nu nog op tekort schiet snel worden opgelost. Indien dit echter niet of onvoldoende gebeurt, dan zal het oordeel van deze belanghebbenden minder positief worden.

3.13 In de volgende tabel is weergegeven wat volgens de bevroegde belanghebbenden de sterke punten en verbeterpunten zijn van Zayaz. De punten zijn zoveel mogelijk in de bewoordingen van de belanghebbenden weergegeven.

Tabel 3-1: sterke en verbeterpunten Zayaz

Sterke punten Zayaz	Verbeterpunten Zayaz
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betrokken, maatschappelijk en extern gericht</li> <li>- daadkracht</li> <li>- Maatschappelijk innovatief</li> <li>- Gericht op samenwerking</li> <li>- Regienemer in samenwerkingstrajecten</li> <li>- Veel bouwproductie</li> <li>- Goede staat van onderhoud</li> <li>- Actief in de wijken</li> <li>- Goede relatie met huurders, gericht op oplossen van problemen van bewoners</li> <li>- Aanwezigheid van straatcoaches die mensen aanspreken op hun gedrag</li> <li>- Verstandige vernieuwer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer oog hebben voor de interne organisatie (kan de organisatie het verandertempo bijhouden?)</li> <li>- Niveau van de basis dienstverlening is in sommige gevallen nog onvoldoende (zoals de bereikbaarheid)</li> <li>- Meer oog hebben voor verdelen van 'lastige' gevallen op de huurdersmarkt tussen collega-corporaties</li> <li>- Beter inschatten van projectrisico's</li> <li>- Afleggen van verantwoording in situaties waar geen formele contactmomenten zijn</li> <li>- Prioriteiten leggen bij afronding voordat begonnen wordt met nieuwe projecten</li> <li>- Evenwichtiger verdelen van aandacht over conceptueel / uitvoering / expertise</li> <li>- Communicatie en PR-beleid beter afstemmen op en met samenwerkende partijen</li> <li>- Verplaatsen in de situatie van de huurder bij onderhoud en renovatie</li> </ul>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.14 De totaalscore voor presteren volgens belanghebbenden voor Zayaz is een 7,4. Wanneer de eindoordelen van de belanghebbenden worden vergeleken per belanghebbendengroep, wordt geconstateerd dat de scores op totaalniveau niet ver uit elkaar liggen (bandbreedte 7,0 – 8,5). De gemeente is het meest positief over Zayaz. De volgende tabel bevat het oordeel over het maatschappelijk presteren van Zayaz per belanghebbendengroep en het gemiddelde eindoordeel van alle belanghebbenden.



Tabel 3-2: oordeel per belanghebbendengroep

Belanghebbendengroep <sup>2</sup>	Oordeel
Gemeente	8,5
Zorg- en welzijnsinstellingen	7,5
Collega-corporaties	7,0
Klantvertegenwoordiging	7,0
Plaatselijke organisaties	7,0
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.15 Wanneer de scores op de beleidsvelden worden vergeleken blijkt dat Zayaz het hoogst scoort op het onderdeel 'Beleidskeuzes en afwegingen' (8,0) en het laagst op 'verantwoording' (6,9).

3.16 De belanghebbenden beoordelen het maatschappelijk presteren van Zayaz met gemiddeld een 7,4. In de volgende tabel wordt zowel het eindoordeel als de oordelen op de onderdelen van de beleidscyclus gespecificeerd.

Tabel 3-3: eindoordeel presteren volgens belanghebbenden per onderdeel

Onderwerp	Oordeel
Missie en visie	7,7
Inspraak, participatie en communicatie	7,3
Beleidskeuzes en afwegingen	8,0
Prestatieafspraken	7,0
Resultaten	7,2
Verantwoording	6,9
<b>Eindoordeel</b>	<b>7,4</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.17 In het vervolg van dit hoofdstuk worden de oordelen van de belanghebbenden toegelicht per onderdeel van de beleidscyclus. Achtereenvolgens worden, per belanghebbendengroep, de oordelen toegelicht ten aanzien van:

- a Missie/ visie.
- b Inspraak/ communicatie/ participatie.
- c Beleidskeuzes/ afwegingen.
- d Prestatieafspraken.
- e Resultaten.
- f Verantwoording.

#### Missie en visie scoort boven de norm

3.18 Dit onderdeel gaat in op de mate waarin de missie en visie van Zayaz overeenstemmen

<sup>2</sup> De gemeente betreft de gemeente 's Hertogenbosch, de zorg-en welzijnsinstellingen betreffen Cello, SMO, Juvans, MEE en Divers, de collega-corporaties zijn Brabant-Wonen en De Kleine Meierij, de plaatselijke organisaties zijn de Politie en Weenergroep.

met de verwachtingen van belanghebbenden. Het gemiddelde rapportcijfer voor de kwaliteit van de visie van Zayaz is een 7,7. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van missie en visie. Vervolgens worden de oordelen nader toegelicht. Per belanghebbendengroep wordt het oordeel per onderdeel weergegeven en het eindoordeel. Dit is gebaseerd op de drie onderdelen van missie en visie.

Tabel 3-4: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel missie en visie

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klantvertegen- woordiging	Plaatselijke organisaties
Duidelijkheid van de missie, visie					
Realisatie van de missie, visie					
Vertaling opgaven naar beleid					
<b>Oordeel</b>	<b>8,5</b>	<b>7,2</b>	<b>7,1</b>	<b>7</b>	<b>7,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.19 De belanghebbenden geven aan dat Zayaz een duidelijke visie communiceert. In twee gevallen was de visie van Zayaz echter onbekend bij de belanghebbenden. Deze belanghebbenden gaven echter aan dat er ook geen directe behoefte was om kennis te nemen van de missie en visie van Zayaz.

3.20 De belanghebbenden geven aan dat de corporatie in haar visie rekening houdt met de voorliggende landelijke, regionale en lokale opgaven. De meeste belanghebbenden herkennen vooral de lokale opgaven in de visie van Zayaz, hetgeen logisch is gezien het blikveld van de belanghebbende binnen de context van 's-Hertogenbosch.

3.21 Zayaz wordt beschouwd als een ambitieuze corporatie die proactief kansen signaleert en probeert hierop te acteren. Men is hierbij heel duidelijk in waarom men dit wil bereiken en langs welke weg. Zayaz draagt hierbij ook heel duidelijk uit dat in haar visie problemen het best gezamenlijk opgepakt kunnen worden door de maatschappelijke partners en neemt ook het voortouw om dit van de grond te krijgen.

3.22 Er zijn echter ook kanttekeningen. Zayaz dient de balans tussen conceptueel bezig zijn en concrete prestaties neerzetten nauwgezet te bewaken. Er ontstaat anders het risico dat het werkapparaat de in de visie uitgedragen ambities niet kan waarmaken, hetgeen nadelig is voor het imago van Zayaz. Met andere woorden: omdat Zayaz hoge ambities formuleert rijst ook de vraag of zij in staat is deze ambities structureel waar te maken. Wil Zayaz het hoge verwachtingspatroon kunnen waarmaken en een bijzondere prestatie in de ogen van de belanghebbenden gaan leveren dan dient dit punt voldoende aandacht te krijgen.

### Inspraak, participatie en communicatie scoort boven de norm

3.23 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop Zayaz samenwerkt met andere partijen, de mate waarin Zayaz belanghebbenden en bewoners betreft bij de beleidsontwikkeling en de mate en effectiviteit van de communicatie en participatie.

3.24 De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van inspraak, participatie en communicatie.

Tabel 3-5: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel inspraak, communicatie, participatie

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klantvertegen- woordiging	Plaatselijke organisaties
Mate van betrokkenheid bij beleidsontwikkeling					
Mate informeren over realisatie van projecten					
Effectiviteit communicatie over doelstellingen en realisatie					
Mate waarin doelgroep wordt betrokken bij beleidsontwikkeling					
Mate informeren doelgroep realisatie van projecten					
Effectiviteit van communicatie met doelgroep					
Vormgeving aan participatie					
<b>Oordeel</b>	<b>8,0</b>	<b>6,5</b>	<b>6</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.25 Zoals uit de tabel blijkt is er sprake van een grote variatie aan oordelen. Daarom is de score in de PwC-scorekaart met een mengkleur (lichtblauw/groen) aangegeven. Dit brengt tot uiting dat er ondanks de goede score toch ook aandachtspunten zijn.

3.26 De *gemeente* is buitengewoon tevreden over de wijze waarop Zayaz de gemeente inspraak geeft in haar beleid en haar beleid ook afstemt op de problematiek die in 's-Hertogenbosch speelt. De gemeente herkent ook dat Zayaz er zeer veel aangelegen is belanghebbenden te laten participeren in het oplossen van vraagstukken en het uitvoeren van projecten. Een voorbeeld hiervan is de oprichting van de wijkonderneming.

3.27 Het oordeel van de *zorg- en welzijnsinstellingen* ten aanzien van inspraak, participatie en communicatie is wisselend (matig tot goed). Cello en Stichting Mee zijn (heel) tevreden, maar

Divers en SMO geven aan dat de communicatie kan worden verbeterd. Divers vindt dat Zayaz vaak te eenzijdig communiceert over gezamenlijke projecten. Divers is ook van mening dat indien de samenwerkende partners elkaar eerder betrekken bij beleidsvorming de vraagstukken beter en sneller kunnen worden opgelost. Divers zou daarom meer en eerder willen worden betrokken bij de beleidsontwikkeling. Op deze wijze krijgt men inzicht in elkaars speerpunten en kan worden opgetrokken als gelijkwaardige samenwerkingspartners. Divers geeft bijvoorbeeld aan dat door in een vroeg stadium met elkaar in gesprek te treden mogelijkheden ontstaan tot het formuleren van gezamenlijke doelstellingen en gebruik te maken van elkaars expertise. In de huidige situatie denken beide organisaties vooral vanuit hun eigen invalshoeken.

3.28 Ook SMO wil meer worden betrokken bij de beleidsontwikkeling van Zayaz. Men vindt dat Zayaz zich op de verkeerde groep cliënten richt en de cliënten van SMO die echt hulp behoeven niet rechtstreeks wil bedienen. Het beeld leeft dat Zayaz teveel cliënten uitsluit van dienstverlening in plaats van insluit. Dit wordt wellicht ook veroorzaakt door het niet goed op de hoogte zijn van de werkzaamheden van SMO. SMO stelt daarom voor om te gaan werken met vaste contactpersonen bij Zayaz en SMO.

3.29 De *collega-corporaties* vinden dat Zayaz goed presteert als het gaat om participatie richting belanghebbenden. Zij erkennen ook dat Zayaz goede dingen doet voor haar doelgroep. Zij hebben echter kritiek over de inspanningen van Zayaz voor samenwerking met henzelf als collega-corporatie. Die inspanningen lijken minder te worden gewaardeerd. Bij de collega-corporaties leeft het beeld dat Zayaz sinds de fusie niet altijd met overtuiging aanstuurt op uniforme participatie van de collega-corporaties bij het aanpakken van de vraagstukken in de regio. Zayaz kan op dit onderdeel daarom verbeteren. Het bestuur van Zayaz geeft echter aan dat zij bewust wil kiezen voor een 'spannende samenwerkingsrelatie'. Dit behoudt de waardevolle stijl- en ambitieverschillen tussen de samenwerkende partijen.

3.30 De *klantvertegenwoordiging* beoordeelt de mogelijkheden voor inspraak, participatie en de communicatie van Zayaz als goed. Er is regelmatig terugkoppeling naar het bestuur van de huurdersvereniging door onder meer het twee jaarlijks overleg met een delegatie van het bestuur van de huurdersvereniging. Het gevoel is dat er "naar ons wordt geluisterd" en men samen werkt aan oplossingen. Wel kan meer aandacht worden besteed aan de communicatie met individuele huurders. Men geeft ook aan dat er in de afgelopen vijf jaar verbetering is opgetreden in de communicatie van Zayaz.

3.31 De communicatie richting de *plaatselijke organisaties* vindt vooral plaats op het niveau van de projecten en wordt als goed beoordeeld. Verder wordt door de Weenergroep aangegeven dat Zayaz een voorbeeld is van hoe een woningbouwcorporatie zich in de samenleving zou moeten opstellen. Open, eerlijke doelstellingen waarin het belang van de doelgroep werkelijk behartigd wordt'.

### Beleidskeuzes scoort bijzondere prestatie

3.32 Dit onderdeel gaat in op de wijze waarop Zayaz een gedegen afweging maakt bij het stellen van prioriteiten op haar prestatievelden en de mate waarin Zayaz erin slaagt de uitgedragen prioritering te realiseren. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van het onderdeel beleidskeuzes.

Tabel 3-6: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel beleidskeuzes

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties	Klantvertegen- woordiging	Plaatselijke organisaties
Afweging belangen van verschillende belanghebbenden					
Mate waarin oog is voor samenwerking met derden					
<b>Oordeel</b>	<b>8,5</b>	<b>7,3</b>	<b>6</b>	<b>7,3</b>	<b>8,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

#### Afweging verschillende belangen

3.33 De belanghebbenden geven aan dat Zayaz goed de verschillende belangen van de belanghebbenden tegen elkaar weet af te wegen en zo ver mogelijk probeert te gaan om deze mee te nemen in het beleid van Zayaz. Bij de zorg- en welzijnsinstellingen is echter niet altijd duidelijk wat men van een corporatie kan verwachten qua inbreng in een project.

#### Mate waarin aandacht is voor samenwerking met derden

3.34 De meeste belanghebbenden zien dat Zayaz bereid is heel ver te gaan om samenwerking met derden te realiseren. Zayaz krijgt hier erkenning voor haar beleid dat gericht is op maatschappelijke samenwerking en maatschappelijk ondernemerschap. De collega-corporaties erkennen dat Zayaz over het algemeen meer dan gemiddeld gericht is op samenwerking, maar geven ook aan dat de samenwerking met collega-corporaties beter kan. Van de collega-corporaties krijgt Zayaz het verwijt dat zij soms te veel haar eigen koers wil varen hetgeen de samenwerking onder druk kan zetten omdat andere belanghebbenden dan kans zien de corporaties tegen elkaar uit te spelen.

### Prestatieafspraken scoort conform de norm

3.35 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de wijze waarop Zayaz zich inspant voor het maken van prestatieafspraken en in welke mate Zayaz de gemaakte afspraken naleeft. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen van prestatieafspraken.

Tabel 3-7: oordeel per belanghebbendengroep onderdeel prestatieafspraken

Onderwerp	Gemeenten	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klantverte- gen- woordiging	Plaatselijke organisaties
Mate van inspanning t.b.v. maken prestatieafspraken					
Aanwezigheid (prestatie) afspraken					
Nakomen van gemaakte afspraken					
<b>Oordeel</b>	<b>7,5</b>	<b>6,7</b>	<b>5,5</b>	<b>7</b>	<b>7,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.36 De *gemeente* is van mening dat Zayaz zich bijzonder inspant om te komen tot prestatieafspraken. Eenmaal gemaakt worden de prestatieafspraken formeel en informeel geëvalueerd. De gemeente is over het algemeen tevreden over de mate waarin Zayaz haar afspraken nakomt. Wel wordt de opmerking gemaakt: 'Wanneer zegt Zayaz nee?'. Een andere opmerking is dat Zayaz haar inspanningen moet verdelen over conceptuele inspanningen en uitvoerende inspanningen. Indien een gezonde verdeling tussen visie-ontwikkeling en uitvoering niet voldoende wordt gerealiseerd dan kan Zayaz mogelijk haar ambitieuze afspraken niet realiseren. Dit is nadelig voor de doelgroepen van beleid en voor het imago van Zayaz.

3.37 Met *zorg- en welzijnsinstellingen* worden veelal geen prestatieafspraken gemaakt op organisatieniveau, maar worden wel afspraken gemaakt op projectniveau. De wijze waarop afspraken worden vormgegeven, vastgelegd en gemonitord verschilt per project. Het beeld bij de zorg- en welzijnsinstellingen is wisselend. De meeste zijn tevreden over de mate waarin Zayaz zich inspant tot het opstellen en nakomen van afspraken. Maar er zijn ook kritische geluiden. Divers plaatst de opmerking dat men eigenlijk vaker tot het formuleren van prestatieafspraken zou willen komen en men zelfs wil streven naar een overkoepelend convenant.

3.38 Met SMO zijn een aantal jaar geen afspraken gemaakt. Hierbij wordt wel opgemerkt dat dit ook te maken kan hebben met de in het verleden verslechterde verstandhouding tussen deze belanghebbende en Zayaz. Recentelijk zijn de banden weer aangehaald en is door beide partijen de intentie uitgesproken de samenwerking naar een hoger niveau te tillen.

3.39 De *collega-corporaties* geven aan dat het voorkomt dat Zayaz terug wil komen op gemaakte afspraken. Ook komt het voor dat Zayaz overgaat tot het maken van bilaterale afspraken met de belanghebbenden, terwijl was afgesproken deze afspraken als gezamenlijke corporaties met de belanghebbenden te maken.

3.40 De *plaatselijke organisaties* zijn over het algemeen tevreden over de mate waarin Zayaz

zich inspant om tot prestatieafspraken te komen. Ook vinden zij dat Zayaz in voldoende mate deze afspraken nakomt.

### Resultaten scoort boven de norm

3.41 In dit onderdeel worden de resultaten van Zayaz vergeleken met de verwachtingen van de belanghebbenden op diverse onderdelen. De volgende tabel geeft de scores weer per belanghebbendengroep ten aanzien van de onderdelen in de resultaten van Zayaz.

Tabel 3-3: oordeel belanghebbendengroep resultaten

Onderwerp	Gemeente	Zorg/ welzijn	Collega- corporaties	Klantverte- gen- woordiging	Plaatselijke organisaties
Bijdrage aan beschikbaarheid voldoende woningen	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Realisatie van nieuwbouw	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Bijdrage aan stedelijke vernieuwing	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Bijdrage aan leefbare woonomgeving	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Bijdrage aan huisvesting bijzondere doelgroepen	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Mate investeringen in maatschappelijk vastgoed	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Beschikbaarheid servicemedewerkers	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Reactie op overlast gevende bewoners	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Mate van maatschappelijke innovatie	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Mate waarin corporatie duurzaam beheert en bouwt	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Bijdrage aan sociale wijk- en buurtopbouw	7,3	7	7,3	6,0	7,2
Inspanning om huren betaalbaar te houden	7,3	7	7,3	6,0	7,2
<b>Oordeel</b>	<b>7,3</b>	<b>7</b>	<b>7,3</b>	<b>6,0</b>	<b>7,2</b>

3.42 In het algemeen beoordelen de belanghebbenden de prestaties van Zayaz als voldoende tot boven de norm. De *gemeente* geeft Zayaz bijzondere waardering voor de hoeveelheid woningen die Zayaz beschikbaar heeft voor haar doelgroep, de wijze waarop Zayaz bijdraagt aan stedelijke vernieuwing en haar inspanningen voor bijzondere doelgroepen. De collega-corporaties vinden dat Zayaz boven de norm presteert voor het beschikbaar hebben van voldoende servicemedewerkers. Zij vinden ook dat Zayaz maatschappelijk innovatief is en goed bijdraagt aan het oplossen van de problematiek rond overlast veroorzakende bewoners.

3.43 Kritische geluiden zijn er van de *klantvertegenwoordiging*. Een van de vertegenwoordigers

vindt dat Zayaz meer moet doen aan het investeren in maatschappelijk vastgoed. Twee vertegenwoordigers geven Zayaz een onvoldoende als het gaat om de mate waarin Zayaz bijdraagt aan duurzaam bouwen. De mate waarin Zayaz zich inspant om de huren betaalbaar te houden kan volgens de klantvertegenwoordiging worden verbeterd.

3.44 De *plaatselijke organisaties* geven Zayaz een ruime voldoende voor haar investeringen in maatschappelijk vastgoed. Dit is opmerkelijk aangezien bij de klantvertegenwoordiging een ander beeld is. De plaatselijke organisaties zijn verder te spreken over het innovatief vermogen van Zayaz en de mate waarin Zayaz bijdraagt aan sociale- en wijkopbouw.

#### Verantwoording scoort met 6,9 conform de norm

3.45 Dit onderdeel gaat in op het oordeel van de belanghebbenden over de mate waarin Zayaz op alle relevante aspecten volledig en transparant verantwoording en transparantie aflegt over haar prestaties.

Tabel 3-9: oordeel belanghebbendengroep verantwoording

Onderwerp	Gemeente	Zorg/ Welzijn	Collega- corporaties	Klantverte- genwoordi- ging	Plaatselijke organisaties
Afleggen verantwoording over prestaties					
Oordeel	7,5	6	7	7	7

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

3.46 De verantwoording richting de *gemeenten* geschiedt zowel op formele basis als op informele basis. Er zijn veel contactmomenten waardoor de gemeente altijd goed is geïnformeerd over de voortgang van de samenwerking met Zayaz.

3.47 De *zorg- en welzijnsinstellingen* geven aan een wisselend beeld over de mate waarin Zayaz verantwoording aflegt. Door Cello wordt aangegeven dat Zayaz altijd verantwoording aflegt over de realisatie van de met Cello gemaakte afspraken. Dit gaat op een fatsoenlijke wijze, waarbij Cello niet voor verrassingen wordt gesteld. Door de Stichting Maatschappelijk Opvang wordt echter aangegeven dat de mate waarin Zayaz verantwoording aflegt kan verbeteren. Als aanbeveling wordt meegegeven dat er een vast aanspreekpunt wordt ingesteld bij Zayaz en bij SMO. Deze contactpersoon zal dan worden uitgenodigd om zoveel mogelijk ter plekke de problematiek bij SMO zelf te ervaren. Hierdoor gaat de ruis uit de communicatie en is de verantwoording van een hoger niveau.

3.48 De *collega-corporaties* zijn tevreden over de verantwoording door Zayaz, maar zien ook mogelijkheden tot verbetering. Het is niet altijd duidelijk waarom Zayaz een bepaald project wel of



niet zou willen uitvoeren. De mate van transparantie in de verantwoording zou daarom beter kunnen. Ook moet er in de meeste gevallen zelf om documentatie worden gevraagd. Ongevraagd wordt er weinig verantwoording afgelegd.

3.49 De *klantvertegenwoordiging* geeft aan dat Zayaz voldoende verantwoording aflegt. Zo is er frequent overleg tussen de HBV en Zayaz. Eenmaal per 6 weken is er overleg met de bestuurders over lopende zaken. Hier worden nieuwe acties besproken en wordt terugkoppeling gegeven op eerdere acties. Wanneer er tussentijds overleg nodig is, staat Zayaz daar altijd voor open en maakt tijd beschikbaar. Er wordt echter ook aangegeven dat de informatievoorziening naar de individuele huurder beter kan.

3.50 De *plaatselijke organisaties* zijn van mening dat Zayaz voldoende verantwoording aflegt. Het afleggen van verantwoording geschiedt over het algemeen op projectbasis en wordt als goed beoordeeld.

## 4 Presteren naar vermogen en efficiency scoort conform de norm

4.01 Dit hoofdstuk bespreekt de resultaten van de beoordeling van het presteren naar vermogen en de mate van efficiency. Daarmee kan worden geoordeeld over de mate waarin Zayaz financieel presteert, afgemeten aan de daarvoor aanwezige financiële middelen en de mate waarin Zayaz deze efficiënt inzet.

4.02 Achtereenvolgens wordt ingegaan op de volgende onderwerpen:

- a Vermogen:
  - i Financieel beleid;
  - ii Financiële positie;
  - iii Treasury.
- b Efficiency.

4.03 PwC heeft bewust een beschouwende rol gekozen. Met materiaal van derden dat zoveel mogelijk aspecten van het visitatiekader raakt, wordt geborgd dat de visitatie een uniform karakter krijgt en worden valide vergelijkingen met referentiecorporaties mogelijk. Deze referentie komt uit de rapportages van het WSW en het CFV.

4.04 Onderstaande tabel geeft de opbouw van de eindscore weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Ieder onderdeel bestaat op zijn beurt weer uit een aantal parameters of kengetallen.

Tabel 4-1: eindoordeel presteren naar vermogen en efficiency

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Vermogen	Conform de norm	6,8
Efficiency	Conform de norm	6,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,7</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

## Eindoordeel presteren naar vermogen scoort voldoende (6,7)

4.05 Onderstaande tabel geeft de opbouw van de score op vermogen weer. De daaropvolgende paragrafen lichten de scores per onderdeel toe. Ieder onderdeel bestaat op zijn beurt weer uit een aantal parameters of kengetallen. Omdat deze sterk met elkaar samenhangen bij presteren naar vermogen en efficiëntie wordt alleen een rapportcijfer per onderwerp en onderdeel gegeven en niet per parameter of kengetal.

Tabel 4-2: eindoordeel presteren naar vermogen

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Financieel beleid	Conform de norm	7,0
Financiële positie	Conform de norm	6,2
Treasury	Boven de norm	7,1
<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,8</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

4.06 PwC concludeert dat de totaalbeoordeling op het onderdeel presteren naar vermogen conform de norm is. Zayaz voert een solide financieel beleid, waarbij voorzichtigheid en sturing op kasstromen voorop staat. Zayaz beschikt bovendien over een zeer gedetailleerde meerjarenbegroting voor vermogensontwikkeling & liquiditeiten. In dit document wordt voor de periode 2008 – 2017 uiteengezet hoe de vermogenspositie zich ontwikkelt.

4.07 Op het onderdeel financiële positie is sprake van een score conform de norm. Zayaz beschikt weliswaar ten opzichte van andere corporaties over een mindere solide financiële positie, Zayaz heeft in 2008 een negatief resultaat uit gewone bedrijfsvoering behaald. Voor 2009 wordt eveneens een negatief resultaat geprognosticeerd, maar vanaf 2010 zijn de prognoses positief. PwC heeft bovendien vastgesteld dat de financiële positie wel afdoende wordt gemonitord en bewaakt. Het beleid van Zayaz is bewust meer gericht op het realiseren van volkshuisvestelijke doelen dan op financieel rendement. Er wordt gestuurd op een gezonde financiële positie, maar niet meer dan noodzakelijk. Het oordeel is gebaseerd op zowel het heden, de toekomst en de monitoring.

4.08 Op het onderdeel treasury is sprake van het oordeel boven de norm. Zayaz beschikt over een treasurystatuut en heeft ook een treasury-commissie. PwC heeft vastgesteld dat deze commissie actief is, de juiste onderwerpen adresseert en verder ook opereert conform het statuut.

### Financieel beleid scoort conform de norm

4.09 De beoordeling van het financiële beleid dient om vast te stellen hoe Zayaz de financiële middelen wil inzetten om haar ambitie te verwezenlijken. In het financiële beleid moet een afweging worden gemaakt tussen het te bereiken maatschappelijke resultaat, het rendement en het te

accepteren risico.

4.10 Zayaz heeft als ambitie de financiële continuïteit te waarborgen, met solvabiliteit (weerstandsvermogen), liquiditeit en kasstromen als belangrijke indicatoren. Het financiële beleid van Zayaz is gericht op het realiseren van een structureel gezonde financiële positie, zonder dat dit leidt tot oppotten van geld. Het vermogen moet geïnvesteerd worden voor de doelgroepen, maar er moet ook voorzichtigheid worden betracht ten aanzien van financiële risico's.

4.11 Zayaz heeft onlangs haar sturing aangepast zodat zij op kasstromen gaat sturen. Dit is mede ingegeven door het feit dat het CFV in de toekomst op kasstroombasis rapporteert en op deze wijze een goede aansluiting met het CFV is geborgd.

*Prestatie op financieel beleid scoort conform de norm*

*Tabel 4-3: eindoordeel presteren op onderdelen financieel beleid*

Onderwerp Financieel beleid	Bevinding	Oordeel
Opzet en ontwikkeling van het beleid	Conform de norm	
Aanwezigheid van SVB en vaststelling kwaliteit van het bezit	Conform de norm	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>7,0</b>

*Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009*

4.12 De bovenstaande punten tonen aan dat Zayaz expliciet aandacht heeft voor het voeren van een gezond financieel beleid, gericht op het verantwoord inzetten van de financiële middelen voor de doelgroep. De eindscore op dit onderwerp is daarom voldoende.

**Financiële positie scoort conform de norm**

4.13 De beoordeling van de financiële positie stelt vast wat financieel haalbaar is en of Zayaz conform haar financiële mogelijkheden presteert. De beoordeling kent een aantal onderdelen:

- a Exploitatie-, verkoop- en nettoresultaat;
  - i Operationele kasstroom;
  - ii Solvabiliteit;
  - iii Interest coverage ratio;
  - iv Vermogensovermaat.

4.14 De onderstaande tabel is een samenvatting van de uitkomsten van de bovenstaande kengetallen. In de volgende paragrafen wordt per kengetal een toelichting gegeven.

*Tabel 4-4: bevindingen kental-beoordeling 2008*

Onderwerp onderdeel financiële positie	Score Zayaz 2008	Norm Zayaz	Norm CFV
Exploitatieresultaat voor verkopen en rente	- 8,1 mln	Positief	Positief
Operationele kasstroom	16,3 mln	Positief	Positief

Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	20%	15% - 25%	12%
Interest coverage ratio	1,8	n.v.t.	1,8
Vermogensovermaat	8%	Volgend op volkshuisvestelijke doelstellingen	8%

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009 en CFV

*Exploitatie- en nettoresultaat scoort conform de norm*

4.15 De financiële resultaten van Zayaz kunnen worden vertekend door de verkoop van onroerend goed. Daarom is het van belang dat het nettoresultaat wordt uitgesplitst in het exploitatieresultaat en het verkoopresultaat. Het exploitatieresultaat omvat niet de resultaten van verkopen en is daarmee een indicatie van de mate waarin Zayaz overige activiteiten (met name verhuuractiviteiten) winstgevend kan uitvoeren.

4.16 Zayaz heeft in de periode 2008 – 2009 een negatief nettoresultaat en exploitatieresultaat. In de jaren daarna wordt dit positief. Deze beoordeling is vanuit financieel oogpunt gemaakt. De negatieve resultaten worden veroorzaakt door investeringen in nieuwbouwprojecten voor de doelgroep. Door de hiermee gepaard gaande onrendabele investeringen (Zayaz vraagt immers een lagere huur dan de markthuur), is het resultaat in de jaren 2008 en 2009 negatief. In de jaren daarna is dit effect weggeëbd en wordt het resultaat positief. De visitatie beoordeelt zowel verleden als toekomst, daarom is het oordeel ten aanzien van dit punt voldoende. Echter PwC wil toch opmerken dat het gezien de huidige economische omstandigheden niet vanzelfsprekend is dat de toekomstige resultaten ook daadwerkelijk positief zullen uitpakken.

*Operationele kasstroom scoort boven de norm*

4.17 Zayaz beschikt in 2008 over een positieve operationele kasstroom van € 16,3 miljoen. De norm is dat de kasstroom positief moet zijn. Gezien de ruime mate waarin dit wordt behaald is de score op dit onderdeel daarom boven de norm.

*Solvabiliteit scoort conform de norm*

4.18 De solvabiliteit is een indicator voor de mate waarin Zayaz in staat is op lange termijn aan haar verplichtingen te voldoen. Solvabiliteit wordt vaak berekend als het aandeel van het eigen vermogen in het balanstotaal. Tijdens de visitatie is gebruik gemaakt van een variant: solvabiliteit gebaseerd op het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen bestaat uit het eigen vermogen en de voorzieningen. De gedachte hierachter is dat in tijden van financiële nood, ook de voorzieningen aangewend kunnen worden.

4.19 Uit de door ons beoordeelde stukken (jaarrekening en meerjarenbegroting 2008 t/m 2017) blijkt dat de solvabiliteit (eigen vermogen + egalisatiereserve) de komende jaren eerst daalt van

21% in 2007 naar 17,5% in 2009, maar vervolgens vanaf 2009 stijgt naar 21% in 2012. De solvabiliteit blijft dus de komende jaren wel rond de eigen norm van 20% maar relatief gezien is er sprake van een lage solvabiliteit. PwC is van mening dat op basis van in de sector gebruikelijke vuistregels voor een gezonde financiële positie een solvabiliteit van rond de 20 - 25% nodig is. Echter, beslissend voor het oordeel op dit onderdeel is de uitspraak van het WSW. Zayaz heeft recent borgstelling voor de komende drie jaar gekregen. De score op dit onderdeel is daarom conform de norm. Ook hier moet echter worden opgemerkt dat Zayaz niet aanstuurt op een verhoging indien dit ten koste zal gaan van haar volkshuisvestelijke opgaven. De financiële positie wordt bovendien afdoende bewaakt. PwC merkt op dat de solvabiliteit volgens de norm van PwC zich aan de onderkant van de bandbreedte voor een gezonde solvabiliteit beweegt. Dit leidt niet tot een aanpassing van ons oordeel, maar wij adviseren wel blijvend aandacht te besteden aan de ontwikkeling van de solvabiliteit.

*Interest coverage ratio scoort boven de norm*

4.20 Om hun portfolio te financieren hebben corporaties omvangrijke leningen waarover zij rente moeten betalen. De interest coverage ratio geeft aan hoe vaak uit de operationele kasstromen de verschuldigde rente kan worden betaald. Met andere woorden; hoe hoger de ratio, des te kleiner het risico dat Zayaz haar renteverplichtingen niet kan nakomen.

4.21 Zayaz heeft over 2007 een interest coverage ratio van 1,8 behaald. Dit is een goede score. In de periode 2008 – 2012 is de gemiddelde ratio 1,6. Ook dit is een score die ruim boven de vuistregel van 1,25 ligt. De uitkomst geeft aan dat Zayaz de komende jaren de renteverplichtingen kan voldoen uit de operationele kasstroom. De eindscore op dit onderwerp is daarom boven de norm.

*Vermogensovermaat scoort onder de norm*

4.22 De vermogensovermaat is dat deel van het vermogen dat volgens de risicoanalyse van het Centraal Fonds niet nodig is voor de financiële continuïteit en derhalve ingezet zou kunnen worden voor de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie. De vermogensovermaat is het verschil tussen het gecorrigeerde weerstandsvermogen en het minimaal noodzakelijke weerstandsvermogen, gebaseerd op het risicoprofiel dat per corporatie door het Centraal Fonds is vastgesteld. Er is daarmee een verband met de solvabiliteit, maar het gaat wel degelijk om twee verschillende indicatoren met verschillende zeggingskracht. Het belangrijkste verschil is dat bij de berekening van de vermogensovermaat een risicobeoordeling door het CFV is uitgevoerd. De solvabiliteit over 2008 bedraagt 20%, het minimaal benodigde percentage is 12,2. Dit betekent een vermogensovermaat van 7,8% . Dit is een lage score, hetgeen vanuit maatschappelijk oogpunt goed is.

4.23 Zayaz heeft een lage vermogensovermaat. Vanuit maatschappelijk oogpunt is dit goed, want het betekent dat zij haar financiële middelen voldoende inzet voor de doelgroepen van beleid.

Vanuit financieel oogpunt is de vermogensovermaat erg gering, zeker gezien de investeringen die zijn gepland. Het oordeel is daarom toch onder de norm.

*Presteren op onderdeel financiële positie scoort conform de norm*

Tabel 4-5: eindoordeel presteren op onderdelen financiële positie

Onderwerp Financiële positie	Bevinding	Oordeel
(Exploitatie)resultaat	Conform de norm	
Operationele kasstroom	Boven de norm	
Solvabiliteit: weerstandsvermogen / totaal vermogen	Onder de norm	
Interest coverage ratio	Boven de norm	
Vermogensovermaat	Onder de norm	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Conform de norm</b>	<b>6,2</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

#### Treasury scoort boven de norm

4.24 Zayaz heeft een aanzienlijk bedrag aan langlopende leningen uitstaan om de woningportefeuille te financieren. Per 31 december 2008 bedroeg het totaal aan langlopende leningen ruim € 377 miljoen. Over deze leningen werd in 2008 ruim € 18 miljoen rente betaald.

4.25 De treasury-functie houdt zich bezig met het zo voordelig mogelijk aantrekken van vermogen en met het in kaart brengen van de financiële risico's die met die leningen samenhangen en het afdekken van deze risico's. De treasury-functie is daarom van invloed op de financiële continuïteit en wordt om die reden bij de beoordeling betrokken.

4.26 De beoordeling op het onderdeel treasury kent de volgende elementen:

- a Opzet van de treasury-functie: aanwezigheid van een treasury-statuut?
- b Effectiviteit van de treasury-functie:
  - i gemiddeld rentepercentage op leningen?
  - ii in welke mate worden projecten gefinancierd uit de vrije kasstroom?
  - iii stuurt men intern op de interest coverage ratio?

*Opzet van de treasury-functie scoort boven de norm*

4.27 Zayaz beschikt over een treasury-statuut (Financierings- en beleggingsstatuut). In dit door de RvC goedgekeurde document zijn de verantwoordelijkheden rond de treasury-activiteiten geregeld. De uitwerking van de verantwoordelijkheden rond de treasury-functie is gedegen en gedetailleerd en goed verankerd in statuten en controlcyclus. De score op dit onderwerp is daarom boven de norm.

*Effectiviteit van de treasury-functie scoort conform de norm*

4.28 Door Zayaz worden renterisico's afgedekt. Dit gebeurt in eerste instantie bijna automatisch door de eisen die het WSW aan de leningportefeuille stelt (met name de spreiding van aflossingsmomenten). Het rentepercentage dat Zayaz gemiddeld genomen over haar leningen betaalt is ook een belangrijke maatstaf voor de effectiviteit van de treasuryfunctie. Het gemiddelde rentepercentage op de leningen bedraagt over 2008 4,86%. Dit is een goede score. De afdekking van renterisico's is voldoende, Zayaz zet hiervoor financiële instrumenten in. Zayaz streeft ernaar investeringen zoveel mogelijk zelf te financieren uit de vrije kasstroom. Zayaz heeft onlangs weer borging gekregen van het WSW. Hieruit blijkt dat de financiering op orde is.

*Presteren op onderdeel Treasury scoort boven de norm*

4.29 De onderstaande tabel bevat de score van Zayaz op het onderdeel Treasury.

*Tabel 4-6: eindoordeel presteren naar onderdelen Treasury*

Onderwerp Treasury	Bevinding	Oordeel
Opzet van de treasuryfunctie	Boven de norm	
Gemiddeld rentepercentage	Boven de norm 4,9 %	
Afdekking van renterisico's	Conform de norm	
Financiering uit vrije kasstroom	Conform de norm	
<b>Eindoordeel</b>	<b>Boven de norm</b>	<b>7,1</b>

*Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009*

4.30 PwC concludeert dat het presteren van Zayaz op dit onderwerp boven de norm is.

**Presteren naar efficiëntie scoort voldoende**

4.31 Het doel van de visitatie op dit onderdeel is het vormen van een oordeel over de verhouding tussen de prestaties en de daarvoor gemaakte kosten (efficiëntie). De beoordeling kent dus een financiële en operationele kant. De prestaties worden beoordeeld ten opzichte van zelf geformuleerde doelen, normen uit CFV-rapportage, Stichting WoonBench uitvraagbestand en interviews over interne besturing.

4.32 Om de prestaties van Zayaz te kunnen beoordelen in relatie tot de prestaties van andere corporaties is naast de rapportages van het CFV tevens gebruik gemaakt van het bij PwC aanwezige vergelijkingsmateriaal van ruim 25 andere corporaties vanuit Stichting WoonBench. In dit rapport zijn de gegevens van Zayaz expliciet zichtbaar gemaakt en zijn van het vergelijkingsmateriaal alleen de minimumscore, de maximumscore en het gemiddelde weergegeven. De referentiegroep bestaat uit zowel grote als kleine organisaties die zowel landelijk, regionaal als lokaal opereren. Dit betekent dat in sommige gevallen de minimumwaarde die wordt



gepresenteerd voor Zayaz (als stedelijke) corporatie niet te bereiken valt. PwC heeft er echter bewust voor gekozen deze minimumwaarden toch te baseren op de volledige groep, maar heeft bij de oordeelsvorming rekening gehouden met de kenmerken van Zayaz.

#### Beoordeling richt zich in belangrijke mate op de beheerkosten

4.33 In onze beoordeling worden de beheerkosten per verhuureenheid als een belangrijke indicator voor de mate van efficiëntie gezien. De beoordeling betreft daarom allereerst een kengetal dat betrekking heeft op de totale beheerkosten. Daarna wordt ingegaan op de belangrijkste onderdelen van de beheerkosten. De vergelijking heeft betrekking op het jaar 2007.

4.34 In de volgende tabel is de opbouw van de eindscore weergegeven. In de daaropvolgende paragrafen worden de scores per onderdeel toegelicht. In de tabel zijn soms punten genoemd die weliswaar niet de uitkomst beïnvloeden, maar wel de aandacht verdienen. Deze zijn bewust opgenomen zodat Zayaz maximaal leer- en verbeterpunten kan destilleren uit de maatschappelijke visitatie.

Tabel 4-7: eindoordeel presteren naar efficiëntie

Kengetal	Uitkomst bij Zayaz	Minimum waarde uit benchmark	Maximum waarde uit benchmark	Gemiddelde waarde uit benchmark	Oordeel
Beheerkosten per verhuureenheid	836	410	788	593	
Brutoloonkosten per fte	42.750	41.720	59.119	47.388	
Aandeel inhuur in totale loonkosten	13,7	0	22,8	14,4	
Kosten inhuur per 1.000 VHE	70.238	22.000	223.000	117.000	
Mutatiegraad in- / uitdienst	25,2 / 18,7	8 / 5	24 / 30	15 / 12	
Huisvestingskosten per vierkante meter	106	151	574	250	
Automatiseringskosten per werkplek	10.304	4.428	11.770	6.501	
Totale formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud per 1.000 vhe	7,5	4,0	9,6	6,8	
Aandeel formatie primaire proces in totale formatie	50,25%	35%	64%	50%	
Aandeel effectieve automatische incasso's	80%	23%	67%	51%	
<b>Eindoordeel presteren naar Efficiëntie</b>	<b>Conform de norm, met onder de norm voor automatiseringskosten en mutatiegraad</b>				<b>6,5</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2008

4.35 Het eindoordeel op het onderdeel presteren naar efficiëntie is conform de norm. Bij dit onderdeel is naar een aantal kengetallen gekeken (zie tabel 5-1). De beheerkosten zijn weliswaar

hogere dan gemiddeld maar op andere onderdelen (bruto loonkosten, aandeel effectieve automatische incasso's) scoort Zayaz goed. De hogere beheerkosten worden voornamelijk door hogere automatiseringskosten veroorzaakt. Als gevolg van de fusie heeft Zayaz met meerdere systemen moeten werken. Zayaz heeft een kostenbesparingsprogramma in gezet en beschikt over voldoende kostenbewustzijn en kostensturing. Hierdoor is het uiteindelijk oordeel conform de norm, waarbij wij er van uitgaan dat de kostenbeheersingmaatregelen ook daadwerkelijk structureel worden genomen.

### Algemeen

4.36 Naast een kwantitatieve beoordeling van efficiëntie is ook gekeken naar de organisatie-inrichting om zo efficiënt mogelijk te werken en er is gekeken naar het zelfcorrigerende vermogen van de organisatie. Met dit laatste wordt bedoeld op het vermogen van Zayaz om zelf inefficiënties te signaleren, voorstellen te doen voor verbetering en deze verbetering te monitoren.

4.37 PwC heeft vastgesteld dat bij Zayaz op een adequate wijze kostenbeheersing wordt uitgevoerd en gemonitord. Er zijn voldoende gedetailleerde rapportages waarop wordt gestuurd en verantwoordelijkheden worden voldoende laag in de organisatie neergelegd. Ook de door PwC gestelde vragen over de efficiëntie konden allen vlot en adequaat worden beantwoord. Het oordeel is daarom dat de organisatie ten aanzien van kostenbeheersing over voldoende zelfcorrigerend vermogen beschikt.

### Beheerkosten per verhuureenheid hoger dan bij de referentieccorporaties

4.38 In de volgende paragrafen worden de beheerkosten per verhuureenheid weergegeven. Vervolgens wordt topdown een kengetalanalyse van relevante onderdelen van de beheerkosten per verhuureenheid gepresenteerd. De kosten en formatie van projectontwikkeling en uitvoerend onderhoud zijn niet in de beheerkosten opgenomen omdat in de praktijk deze functies dermate verschillend worden ingericht, dat vergelijking lastig is.

4.39 De beheerkosten zijn gedefinieerd als de som van:

- a de personeelskosten (inclusief sociale lasten en overige personeelskosten);
- i de overige bedrijfskosten (onder meer automatiseringskosten en advieskosten).

4.40 Uit de voorgaande tabel blijkt dat de beheerkosten per verhuureenheid van Zayaz € 836,- per verhuureenheid bedragen; het gemiddelde van de andere corporaties is € 593,-. De laagste waarde bedraagt € 410,- en de hoogste waarde € 788,-. Hierna zal een toelichting hierop worden gegeven. Achtereenvolgens zullen de personeelskosten en de overige bedrijfskosten worden toegelicht.

*Personeelskosten per fte zijn lager dan gemiddeld (boven de norm)*

4.41 De gemiddelde brutoloonkosten per fte in loondienst zijn tevens beoordeeld. Het kengetal is berekend door de totale loonkosten van het personeel in loondienst te relateren aan het bijbehorende aantal fte's. De gemiddelde loonkosten van Zayaz liggen aanzienlijk lager dan het gemiddelde en in de buurt van de laagste waarde. De beoordeling is daarom boven de norm.

*Aandeel uitzendkrachten in totale loonkosten gemiddeld; kosten inhuur per 1.000 verhuureenheden lager dan gemiddeld*

4.42 Omdat uitzendkrachten in principe duurder zijn dan personeel in loondienst, leidt een hoger aandeel uitzendkrachten tot hogere beheerkosten. Het aandeel uitzendkrachten gemeten als percentage van de totale formatiekosten bedraagt bij Zayaz 13,7%. De gemiddelde score bij de andere corporaties bedraagt 14,4%. De maximumwaarde is 22,8%, het minimum bedraagt 0%. Zayaz scoort op dit onderdeel daarom voldoende.

4.43 De gemiddelde kosten van inhuur per 1.000 verhuureenheden bedragen € 70.000,- en zijn daarmee lager dan het gemiddelde van de andere corporaties (€ 117.000,-). De beoordeling is daarom goed.

4.44 Er is ook sprake van een hogere mutatiegraad in- en uitdienst. Ook dit is nadelig voor de kosten. Een hoog personeelsverloop kan bovendien leiden tot kennisverlies, waardoor de efficiëntie onder druk komt te staan. Bij Zayaz is over 2008 sprake van een hoog verloop. De mutatiegraad in- / uitdienst is respectievelijk 25,2 en 18,7. De hoge mutatiegraad is een gevolg van het fusieproces, waarbij medewerkers na verloop van tijd (alsnog) hebben besloten een andere baan te willen.

*Automatiseringskosten per werkplek hoger dan gemiddeld*

4.45 Ten aanzien van de automatiseringskosten is de omvang van de automatiseringskosten per werkplek berekend. Bij Zayaz bedraagt het kostenniveau per werkplek € 10.304,-. Het gemiddelde van de andere corporaties bedraagt € 6.501,-, de maximumwaarde € 11.770,- en de minimumwaarde € 4.428,-. De score op dit onderdeel is daarom aandachtspunt.

4.46 De reden voor de hogere automatiseringskosten is gelegen in incidentele kosten die als gevolg van de fusie zijn gemaakt. Er is sprake geweest van dubbele onderhoudskosten hard- en software. Dit hangt samen met het feit dat er tijdelijk meerdere primaire software systemen naast elkaar draaiden. Inmiddels wordt met één primair systeem gewerkt. Daarmee heeft Zayaz voor de toekomst maatregelen genomen om de kosten omlaag te brengen.

*Omvang van de formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud gemiddeld*

4.47 Efficiëntie komt ook tot uitdrukking in de omvang van de formatie. Hoe borgt de organisatie dat men qua formatie 'niet te ruim in het jasje zit'? De kosten en formatie die samenhangen met projectontwikkeling en onderhoud zijn niet meegenomen in de beoordeling. De reden hiervoor is dat corporaties in de praktijk op zeer verschillende wijze projectontwikkeling en onderhoud organiseren, waardoor sprake is van onvergelykbare situaties.

4.48 Uitgaande van een formatie exclusief projectontwikkeling en onderhoud van 112,9 fte over 2007 (161,75 minus 48,9) en 13.691 verhuureenheden, komt de formatie per 1.000 verhuureenheden uit op 7,5 fte. Het gemiddelde van de referentiegroep bedraagt 6,8 en het maximum 9,6. De formatie van Zayaz per 1.000 verhuureenheden is daarmee iets hoger dan gemiddeld, maar niet zodanig dat dit als onder de norm wordt beoordeeld. Dit onderdeel is daarom als voldoende beoordeeld.

*Opbouw formatie primaire proces in lijn met andere corporaties*

4.49 Beoordeeld is in welke mate Zayaz haar formatie inzet voor de primaire (klant)processen. Uit de beoordeling blijkt dat het aandeel van de formatie op het klantproces ten opzichte van de totale formatie in lijn is met de andere corporaties. De score van Zayaz bedraagt 50%. De laagste, hoogste en gemiddelde waarden van de andere corporaties zijn respectievelijk 35%, 64% en 50%. De beoordeling is daarom voldoende. Zayaz zet haar formatie gemiddeld in op het primaire proces.

## 5 Bij Zayaz is sprake van een zeer goed functionerend toezicht (governance)

5.01 In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop Zayaz het toezicht op haar functioneren heeft geregeld. Hierbij wordt ondermeer beoordeeld in welke mate Zayaz gevolg geeft aan de in het visitatiekader opgenomen normen ten aanzien van governance.

5.02 In het SEV-kader is aangegeven dat het niet de bedoeling is om de (volledige) naleving van de Aedes Governance Code Woningcorporaties (voortaan: Aedescode) te toetsen. Het gaat vooral om hetgeen Zayaz en de Raad van Commissarissen (RvC) doen om de maatschappelijke prestaties in beeld te brengen en de prestaties daarop te toetsen en in continuïteit te borgen.

5.03 De toetsing is in twee onderdelen verdeeld:

- a Governance structuur en naleving en handhaving van de code;
- b Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden:
  - i eigen ambities en doelen;
  - ii opgaven in het werkgebied;
  - iii betrokkenheid van belanghebbenden;
  - iv vermogen.

5.04 Alle bovenstaande onderwerpen tellen even zwaar mee in de weging. PwC heeft zich bij het vormen van haar oordeel gebaseerd op:

- a De Aedescode;
- b Statuten en reglementen;
- c De agenda's en verslagen van de RvC-bijeenkomsten;
- d Een interview met één van de directeur-bestuurders en de voorzitter van de RvC;
- e De website van Zayaz.

### Eindoordeel governance structuur: zeer goed (8,1)

5.05 PwC is van mening dat Zayaz wat betreft haar governance structuur zeer goed presteert. Er is sprake van een zeer goed functionerend toezicht. Zayaz is zeer actief op het onderwerp governance en draagt dit ook uit naar haar belanghebbenden. Zayaz heeft ook een zelfevaluatie gehouden van haar presteren op het gebied van governance.

5.06 Wat betreft de naleving van de code hanteert Zayaz normen die op onderdelen boven de Aedescode uitgaan zoals de verdergaande verankering van governance in de organisatie. De Aedescode wordt op enkele onderdelen niet gevolgd. Waar dit het geval is, wordt dit wel toegelicht. De intentie van Zayaz is echter om op korte termijn aan alle voorschriften te voldoen. Onderwerpen

waar nog niet aan de code wordt voldaan betreffen met name het publiceren van documenten op de website. Het gaat dan bijvoorbeeld om de Hoofdlijnen Remuneratierapport en het RvC-reglement. De informatie hierover is wel opgenomen in het jaarverslag, dat op de website is gepubliceerd.

5.07 PwC heeft uit de gesprekken die met de RvB en met de RvC zijn gehouden opgemaakt dat het stelsel ook functioneert zoals bedoeld.

5.08 Zayaz is vooruitstrevend op het onderwerp governance. Zo heeft Zayaz als een van de weinige corporaties in Nederland het onderwerp governance vergaand verankerd in haar statuten en in de daaraan gekoppelde documenten (zoals een gedetailleerd bestuurstatuut). Vooruitstrevend is dat in de statuten ook de rol van de controller is opgenomen. Hierin is bepaald dat de controller niet zonder voorafgaande toestemming van de RvC kan worden benoemd en ontslagen. Vernieuwend is ook dat de integriteitcode niet alleen voor medewerkers en RvC geldt, maar ook voor leveranciers van Zayaz en partijen waarmee Zayaz samenwerkt.

5.09 PwC heeft in haar beoordeling de bijzondere punten zwaarder laten meewegen dan de onderdelen waarop Zayaz niet voldoet aan de publicatievereisten van de code. De gedachte hier achter is dat de punten waar Zayaz niet aan de code voldoet relatief eenvoudig zijn op te lossen en dat bij Zayaz ook de intentie aanwezig is volledig aan de code te voldoen. Het oordeel is daarom 'bijzondere prestatie'.

Tabel 6-1: eindoordeel presteren naar governance

Onderwerp	Bevinding	Oordeel
Naleving en handhaving code	Bijzondere prestatie	9,0
Eigen ambities en doelen	Bijzondere prestatie	8,5
Opgaven in het werkgebied	Boven de norm	7,5
Betrekken van belanghebbenden	Bijzondere prestatie	8,0
Vermogen	Boven de norm	7,5
<b>Eindoordeel</b>	<b>Bijzondere prestatie</b>	<b>8,1</b>

Bron: PricewaterhouseCoopers, 2009

### Governance structuur, naleving en handhaving van de code scoort bijzondere prestatie

5.10 Zowel de RvB als de voorzitter van de RvC hebben expliciet aangegeven dat Zayaz de Aedescode onderschrijft en zelfs verder wil gaan dan de code. In het jaarverslag wordt (zeer) uitgebreid ingegaan op het onderwerp governance. Bij Zayaz is de governance gebaseerd op drie pijlers:

- a Inrichting en samenstelling van de RvC;
- b Positie van de Raad van Bestuur (RvB);
- c Onafhankelijke rol van de controller.

## Inrichting en samenstelling van de RvC

5.11 De RvC bestaat uit vijf personen die zijn toegetreden op basis van een transparant selectiebeleid. In dit selectiebeleid is duidelijk aangegeven aan welk profiel de leden van de RvC moeten voldoen. Zayaz heeft deze eisen ook op haar website gepubliceerd. PwC heeft vastgesteld dat de commissarissen hun taak zeer serieus opnemen en zien als een belangrijke taak met grote verantwoordelijkheid.

5.12 In de statuten is aangegeven welke besluiten van het bestuur goedkeuring vergen van de commissarissen. Ook is daarin aangegeven hoe de RvC haar eigen deskundigheid en functioneren op een verantwoord hoog niveau dient te houden. Dit gebeurt onder andere door een jaarlijkse evaluatie van het functioneren van de commissarissen.

5.13 Van de vijf commissarissen zijn er twee benoemd op voordracht van de Huurderbelangenvereniging. De Raad onderschrijft onverkort de landelijke codes (Aedescode, Governance Code en de Code Tabaksblatt) die betrekking hebben op de inrichting van intern toezicht en past deze codes toe.

5.14 De RvC is nauw betrokken bij het strategisch proces binnen Zayaz (vorming van de strategie en visie).

5.15 De RvC voert gesprekken met de ondernemingsraad, het bestuur van de huurderbelangenvereniging en met de controller (zonder aanwezigheid van de bestuurders). Het doel van deze gesprekken is te toetsen of de informatie die de RvC van de bestuurders heeft gekregen correct is en of er verder in de relatie tussen de bestuurders en de genoemde organen en/of functionarissen zaken spelen die de aandacht van de RvC verdienen.

5.16 Zayaz heeft een integriteitcode die geldt voor haar medewerkers, leveranciers en de RvC. De leden van de RvC onderschrijven daarom ook de interne integriteitcode.

## Positie van de RvB

5.17 De leden van de RvB hebben een tijdelijke aanstelling als bestuurder voor de duur van drie jaar, binnen een arbeidsoverkomst voor onbepaalde tijd. Dit is niet alleen gedaan om te kunnen voldoen aan de Aedescode. Het is ook een uitvloeisel van de fusie, waarbij is afgesproken dat Zayaz zou starten met een tweehoofdig bestuur, maar dat deze constructie daarna geëvalueerd zou worden. Op dit moment wordt door Zayaz deze bestuurlijke evaluatie gehouden. De tijdelijke bestuursaanstellingen dienen bovendien te voorkomen dat Zayaz bij arbeidsconflicten hoge afkoopsommen aan de bestuurders dient te betalen.

5.18 Voor het functioneren van de RvB is een bestuurstatuut opgesteld. Vermeldenswaardig is

dat dit statuut mede is opgesteld om de samenhang tussen de besluitvorming tussen het bestuur en MT te bewaken. Hiertoe is in het bestuurstatuut nauwgezet opgenomen hoe de governancestructuur van Zayaz dient te functioneren voor de managementlaag onder de bestuurders. Dit betreft niet alleen het proces en de te volgen procedures, maar ook de beoogde omgangsvormen tussen de leden van het MT onderling en richting de bestuurders.

5.19 In het statuut staan verder afspraken over de informatievoorziening aan de RvC, procedures inzake eventuele nevenfuncties en -activiteiten, de taakverdeling binnen de RvB, de controle die zij moet toelaten en de betrokkenheid van andere leidinggevenden binnen Zayaz bij de besluitvorming.

5.20 Ook de directie moet de integriteitcode onderschrijven en naleven.

#### **Onafhankelijke rol van de controller**

5.21 De controller dient vanuit zijn functie te bewaken dat de governance binnen Zayaz goed functioneert en dat alle voorschriften worden nageleefd. Deze bewakingsrol is zelfs in de statuten vastgelegd. Daar staat dat de controller te allen tijde een oordeel dient te geven over het functioneren van de RvB.

5.22 Het bestuurstatuut geeft de controller in de praktijk houvast bij het uitoefenen van de controlerende functie. Indien de controller het vermoeden heeft dat er zaken plaatsvinden die niet geoorloofd zijn (bijvoorbeeld optreden in strijd met de integriteitcode), dan is in dit statuut ook voorgeschreven hoe de controller dient op te treden. De controller dient in een dergelijk geval de RvB te melden dat er sprake is van ongeoorloofd gedrag en geeft daarbij ook aan hoe zaken verbeterd kunnen worden. Daarnaast is hij verplicht om dit te melden bij de RvC als de bestuurders weigeren zijn aanwijzingen op te volgen.

5.23 Bijzonder aan de regeling is verder dat de controller statutair ontslagbescherming heeft. Hij wordt weliswaar aangesteld en ontslagen door de RvB, maar dit besluit vereist voorafgaande toestemming van de RvC.

#### **Het naleven van in de Aedescode opgenomen normen ten aanzien van maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden scoort boven de norm tot bijzondere prestatie**

5.24 Dit onderdeel bestaat uit de volgende toetsingscriteria:

- a Eigen ambities en doelen;
- b Opgaven in het werkgebied;
- c Betrokkenheid van belanghebbenden;
- d Vermogen.



5.25 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Eigen ambities en doelen*' is het oordeel bijzondere prestatie gegeven. PwC stelt vast dat Zayaz een uitgebreid strategiedocument heeft in de vorm van een ondernemingsvisie. Dit document is op de website gepubliceerd. In de ondernemingsvisie wordt ingegaan op de eigen ambities, doelen en opgaven en is ook een visie op de maatschappelijke positie van Zayaz weergegeven. Het bestuur heeft deze visie in een missie en beleidsdoelstellingen vertaald. Ook is aangegeven op welke wijze Zayaz wil samenwerken en de maatschappelijke samenwerking wil bevorderen.

5.26 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Opgaven in het werkgebied*' is het oordeel boven de norm gegeven. PwC constateert dat op de internetsite van Zayaz veel informatie te vinden is om een goed beeld te vormen van de opgaven, beleidsvoornemens, projecten en geleverde prestaties. De prestatieafspraken met de belanghebbenden zijn echter niet op de internetsite opgenomen. De informatie die wel is opgenomen is transparant, helder en inzichtelijk weergegeven.

5.27 Ten aanzien van het toetsingscriterium '*Betrokkenheid van belanghebbenden*' vindt PwC dat Zayaz een bijzondere prestatie levert. Zayaz is heel helder in de wijze waarop men belanghebbenden wil betrekken bij haar taken. Zayaz heeft ook de RvC hierin een rol gegeven. De RvC is nauw betrokken bij de samenwerkingsverbanden die Zayaz wil aangaan.

5.28 Bij het onderwerp betrokkenheid van belanghebbenden dient wel te worden opgemerkt dat Zayaz geen specifiek stakeholdersregister heeft, maar dat er wel een overzicht is van de belangrijkste belanghebbenden. Wij hebben dit document aangemerkt als een stakeholdersregister omdat het qua functie daaraan gelijk staat.

5.29 Ten aanzien van het criterium '*vermogen*' en de rapportering van de bevindingen van de externe accountant hebben wij geen bijzondere opmerkingen. Zayaz voldoet aan de vereisten. Het oordeel is boven de norm, gezien de intenties en de in de statuten opgenomen verankering van de rol van de RvC en controller aangaande het toezicht op het vermogen en de rapportering daaromtrent.

## A: Overzicht gebruikte brondocumenten

A.01 Onderstaand is een overzicht opgenomen van de tijdens de visitatie gebruikte documenten.

<b>Presteren naar opgaven</b>
<b>Lokale opgaven</b>
Nota Wonen 2007 gemeente 's-Hertogenbosch
Lokaal Akkoord Wonen (2004), prestatieovereenkomst gemeente 's-Hertogenbosch , Brabant Wonen, SSW en SWH
Prestatieafspraken gemeente 's-Hertogenbosch – Zayaz 2008 t/m 2011
Letter of intent College B&W 2006-2009
Project decentrale energievoorziening 2008-2010
Nota Meerjarige Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen 2009-2014
<b>Regionale opgaven</b>
Brabant in ontwikkeling, interimstructuurvisie Noord-Brabant
<b>Landelijke opgaven</b>
Beknopte begroting 2008: Ruimte en milieu & wonen, wijken en integratie 2009- 2012 (document VROM)
Ruimte geven, bescherming bieden 2006-2010 (document VROM)
<b>Presteren naar eigen ambities en doelen</b>
Interne vragenlijst
Kaderbrief 2008 en 2009
Jaarverslag en jaarrekening 2006-2009
Ondernemingsplan 2008-2012
Ondernemingsplan externe versie
Team/afdelingsjaarplannen 2008
Jaarplan 2009
Team/afdelingsplannen 2008
Kwartaalrapportages 2007-2009
Balanced scorecard Zayaz 2009
Wijkvisies
Concept gemeenschappelijke verklaring wijkonderneming
Wijkactieplannen
Voortraject wijkadviespunten, projectomschrijving gefaseerde invoering
Format wijkondernemingsplannen
Samenwerkingsovereenkomst woonzorgzone Boschveld
Resultatenplan WZZ Boschveld
Project pitstop Boschveld
Profiel kwartiermaker wijkonderneming
Uitvoeringsplan Kroon op je wijk
Documenten m.b.t. planontwikkeling De Poort

Projectplannen Burendag
Diverse projectplannen leefbaarheid
Krantartikel beperking bouwproductie
Voortgangsnota Wonen 2008
Convenant energiebesparing
Onderbouwing streeflabel bestaande bouw
Pilotproject decentrale energieverpilling
Samenwerkingsovereenkomst Energiebesparingproject huurders 's-Hertogenbosch 2009-2011
Standpunt Zayaz Energiebesparingproject huurders
Voorstel huisvestingsafspraken m.b.t. pardonregeling
Buurtten in Cijfers
Beleidskaders SVB
Verkoopbeleid bezit
Verkochte woningen 2008 en 2009
Memo voorstel uitbreiding verkoop
Voorstel uitbreiding aantallen
Bouwproductie opleveringen 2006-2009
Bouwproductie planning 2010-2012
Verdeling Zayaz woningen naar huurklassen
Woonlastenvergelijking
Eindrapport Woonservice
Nieuwsbrief De Donk
Procesbeschrijving verhuur van woningen
Procesbeschrijving mutatiwerkzaamheden
Procesbeschrijving huuropzegging
Strategie complex 105 m.b.t. MGE constructies
Beleidsdocument servicekosten
Werkbeschrijving ontruiming
Werkbeschrijving samenwerking incasso en consulent
Jaaragenda HBV – Zayaz 2008-2009
STAVAZA rondom de zeven prioriteiten van de HBV
Prestatieafspraken RvC, RvB, MT 2009
Woningmarktmonitor 2004-2006
Woonwensenonderzoek 2007
Gemeentelijke afspraken inzake statushouders
Projectvoorstel voor uitbreiding van het seniorenplusssegment
Experiment wonen-werken-leren
Samenwerkingsovereenkomst Woonzorgzone Boschveld
Overeenkomst Kamers met Kansen
Samenwerkingsovereenkomst Juvans
Samenwerkingsovereenkomst Cello
Detacheringsvoorwaarden Weener Groep

Reglement huurdersparticipatie
Deelproject KWH: wat is Zayaz kwaliteit?
Samenwerkingsovereenkomst SSW, SWH en de gezamenlijke Huurdersorganisatie
Samenwerkingsovereenkomst Zayaz - Huurdersorganisatie
Besluit tot fusie
Fusiedocument
Fusie SSW-SWH, de volkshuisvestelijke meerwaarde
<b>Presteren naar vermogen en efficiëntie</b>
Publicatie CFV: Corporatie in Perspectief
Correspondentie met CFV
Meerjarenbegroting Zayaz 2008-2017
Verslagen en brieven van de accountant en managementletters
Treasury statuut en treasuryrapportages
WSW staat 2007
Verslagen RvC-vergaderingen 2007-2008
Jaarrekeningen 2007, 2008 (concept),
Meerjarenbegroting
<b>Presteren naar governance</b>
Integriteit governance vragenlijst
Governance code getoetst
Opinie governance bij Zayaz ter publicatie in Brabants Dagblad
Verslagen RvC
Statuten RvC
Rooster van aftreden RvC

## B: Toetsing ambities & doelen en lokale opgaven

1 Doelen		Jaar	Toetsingsdocument	Toetsing	Toelichting
<b>1.1 Maatschappelijk ondernemerschap</b>					
H	1.1				
	1.1	2008	Jaarverslag 2008	Bijzondere prestatie	De conceptstatuten voor het fonds samenlevingsopbouw zijn gereed maar nog niet ondertekend. De zal in 2009 plaatsvinden, het fonds zal dan ook operationeel zijn.
A	1.2	2007	Jaarverslag 2007	Conform de norm	Er is een specifiek leefbaarheidsbudget opgenomen in de begroting waaruit wijkambassadeurs, woonconsulenten en wijkbeheerders in overleg met elkaar het mogelijke stellen.
A	1.3	2007-2009	Facturen wijkinskeets	Conform de norm	In 2008 is 14.447 euro bijgedragen aan wijkinskeets in 2007 is 65.320 euro bijgedragen aan wijkinskeets.
A	1.4	2008 - 2011	Kaderbrief 2009	Beneden de norm	Zayaz is zakelijk met gemeente naar toegekomen over haar rol in de BBS, de gemeente zal de ontwikkeling van de BBS zelf ter hand nemen.
A	1.5	2008 - 2011	Jaarverslag 2008/09 Projectrapportage De Floot	Conform de norm	In 2008 zijn plannen gevormd voor de nieuwbouw van jongeren centrum de Floot. In de projectrapportage wordt gesproken over verwachte oplevering in december 2009.
A	1.6	2008 - 2011	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Zayaz heeft in het centrum (Schiedersdijk) en in de wijk Boschveld ruimten ter beschikking gesteld voor ateliers en buurtactiviteiten.
<b>1.2 Maatschappelijk vastgoed</b>					
A	1.2.1	2009	Notitie Zayaz en het beheer van MVG Jaarverslag 2008	→	Notitie Zayaz en het beheer van MVG is opgesteld. De pilot BBS Boschveld is opgestart met een programma van eisen. Samenwerkingsovereenkomst exploitatiebeheer MVG met gemeente is niet rondgekomen, de gemeente zal de ontwikkeling van de BBS zelf ter hande nemen.
A	1.2.2	2009	Geen documentatie	→	Het beleidskader wordt in het najaar van 2009 ontwikkeld.
A	1.2.3	2009	Jaarverslag 2008	Beneden de norm	Samenwerkingsovereenkomst exploitatiebeheer MVG met gemeente is niet rondgekomen, de gemeente zal de ontwikkeling zelf ter hand nemen.
<b>1.3 Wijkontwikkeling 2008</b>					
H	1.3.1	2008	Gemeenschappelijke verklaring samenwerken in de wijk (2008)	Bijzondere prestatie	Interwijkenovereenkomst met betrekking tot wijkontwikkeling is opgesteld en ondertekend. Daarna is een overeenkomst voor verdere samenwerking opgesteld genaamd overeenkomst gemeenschappelijk samenwerken in de wijk. Deze zal in 2009 worden ondertekend (23 juni).
A	1.3.2	2008	Jaarverslag 2008 Gemeenschappelijke verklaring samenwerken in de wijk (2008)	Conform de norm	(Inhoudelijk) concept doel, functies, partners, prioritering in wijken etc. is vastgelegd. Model voor beheer en exploitatie is samen met partners ontwikkeld en het basispakket is vertaald in een PvE. De gemeente heeft het basismodel voor de wijksteunpunten grotendeels ideaal toegepast in het kader van de ontwikkeling van WMO schakten (Pitstops). De originele wijksteunpunten worden hier onderdeel van. De regie is verschoven naar de gemeente en Zayaz is onderdeel van de projectstructuur.
A	1.3.3	2008	Memo toekomstvisie Kruiskamp (2008) Kaderbrief 2009	Beneden de norm	Begin 2008 dacht Zayaz met partners vooral in te zetten op het maken van wijksies. Dit ging minder ver dan de samenwerking die men inmiddels voor ogen heeft via de wijkondernemering o.v.v. wijkondernemingsplannen. Vandaar dat het traject meer tijd gekost heeft. Overigens is (o.m. in het kader van herstructurering) nog steeds behoefte aan wijksies (geen enkelige toekomstvisie op de wijk) in Kruiskamp is het afgelopen jaar wel gewerkt aan een onderlegger voor een wijksie (toekomstbeeld van de wijk, ook in relatie tot (re)honing & bebouwing) maar de wijksie zelf is nog niet gereed. Dit wordt momenteel opgepakt. In De Hambaken heeft de gemeente een actieprogramma opgesteld i.s.m. Zayaz.
A	1.3.4	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Bokscursus en kruiskampproject voor jongeren Hambaken. Dit heeft, in samenwerking met Divers, 37 jongeren bereikt die nog open staan voor verandering. Daarnaast heeft Zayaz met Divers een koppelpoort opgestart in de Hambaken. Door verlichting is het aantal woningen verhoogd en/of ontstaan ruimte voor differentiatie in woningtype (o.a. complex 34, Kruiskamp). Over deze verlichting is is Zayaz nog in onderhandeling met gemeente, wel heeft Zayaz al andere stappen ondernomen in Kruiskamp in lijn met de wijksies zoals sloop en vervangende nieuwbouw. Sociaal plan is vastgesteld voor Kruiskamp.
A	1.3.5	2008	Formal wijkondernemingsplan november 2008	Conform de norm	In het format is omschreven welke elementen het wijkondernemingsplan moet bevatten.
<b>1.4 Wijkontwikkeling 2009</b>					
H	1.4.1	2009	Gemeenschappelijke verklaring samenwerken in de wijk (2008)	Bijzondere prestatie	Concept is in 2008 opgesteld en zal naar verwachting in 2009 worden ondertekend (op 28 juni).
H	1.4.2	2009	Gemeenschappelijke verklaring samenwerken in de wijk (2008)	→	In de gemeenschappelijke verklaring is aangegeven dat er in 2009 en 2010 voor Hambaken en Schiedskamp-Kruiskamp een wijkondernemingsplan wordt opgesteld. Het functieprofiel van de kwartiermaker voor de wijkondernemering is opgesteld en op 2 mei jl. in de Volkshuis opgesteld.
H	1.4.3	2009	Gemeenschappelijke verklaring samenwerken in de wijk (2008)	→	Concept gemeenschappelijke verklaring met partners is opgesteld met daarin als doel wijkondernemingen in Hambaken en Schiedskamp-Kruiskamp.
A	1.4.4	2009	Voortraject wijkadvies- steunpunten	→	De gemeente heeft de regie bij de ontwikkeling van wijksteunpunten (WMO). Dit jaar worden de eerste twee punten geopend: Rosmalen (oktober) en Westheilheuvel (december). Ook de doortrekking van het wijksteunpunt Boschveld wordt opgepakt. De Hambaken is een mogelijke vervolgplot.
A	1.4.5	2009	Voortraject wijkadvies- steunpunten	→	In West wordt één van de twee gemeentelijke pilots uitgevoerd, de inzet is om het steunpunt nog 21 jaar (t.o.v. 2029) te voeren.
A	1.4.6	2009	Resultatenrapport 2009-2010 Woonzone Boschveld	→	Het besluit tot deontwikkeling van de Pitstop is inmiddels genomen in de stuurgroep en is benoemd tot pilot in het kader van het project Wijkadviespunten (Pitstops).
A	1.4.7	2009	Jaarverslag 2008 Notitie overleg wonen juli 2008	→	De gemeente heeft met betrokken partijen een 18-punten plan opgesteld waarin Zayaz met name inzet op selectieve woningbouw in de Hambaken voor het verbeteren van de sociale structuur van de wijk. Zayaz geeft in deze notitie aan bereid te zijn te experimenteren met afwijkende vormen van toewijzing en de effecten daarvan te beschrijven voor definitieve besluitvorming.

Maatschappelijk samenwerken						
A	2.1	Afsluiten van een samenwerkingsovereenkomst met Juvans met betrekking tot multi probleem huishoudens & extra capaciteit ten behoeve van huurders.	2007	Samenwerkingsovereenkomst Juvans 2007	Bijzondere prestatie	Uitgangspunt van de overeenkomst is dat beide partijen voor een groot deel dezelfde doelgroep bedienen, d.m.v. samenwerking wil men problemen van huishoudens beter oppakken. In de overeenkomst is de invulling van het aantal FTE's vastgelegd.
A	2.2	Start koppelproject in De Hambaken, waarbij Zayaz samen met de politie en Divers bewoners bezoekt die extra aandacht behoeven.	2007	Jaarverslag 2007	Conform de norm	Zayaz bezoekt elke week een aantal uur om samen met politie en Divers bewoners in de Hambaken, die extra aandacht nodig hebben, te bezoeken. Zayaz heeft op 18 juni 2008 een werkonferentie voor stakeholders georganiseerd. Aan het Geerke bouwt Zayaz een aantal woningen voor mensen met een verstandelijke beperking. Over het zorgconcept is dit jaar overeenstemming bereikt met de zorgaanbieders Celto en Stichting Nieuwbrug. Bij het treffen Antonio vervult Zayaz primair de rol van verhuurder, de Van Neyssegroep is de uitvoerder. Juvans is betrokken bij de ontwikkeling van de wijkonderneming, tevens is er de samenwerkingsovereenkomst met Juvans. Zayaz en BrabantWonen werken samen in o.a. de urgentiecommissie, de woonzone Boschveld en de huisvestingsproblematiek m.b.t. de Roma-familie. Ook zijn er gebiedsaftakken. Met het Konink Willem I College wordt o.a. samengewerkt in het kader van Kamers met Kansen. Met drie partners is een visie gevormd en vastgelegd, met de overige niet.
H	2.3	De visie over toekomstige samenwerking met andere potentiële partners, zoals BrabantWonen, Juvans, Celto, Van Neyssegroep, Stichting Nieuwbrug en het ROC is helder.	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Zayaz heeft o.a. de volgende experimenten lopen: De Sluis en Woonzone Boschveld (Pitstop)
H	2.4	Zayaz heeft op het dominante ketenproblemen wonen-zorg-welzijn nieuwe experimenten lopen, waarbinnen partnergericht wordt samengewerkt	2008	Kaderbrief 2009 Jaarverslag 2008	Conform de norm	
A	2.4.1	Servicepunt ouderen Antoniegaarde	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In een leegstaande ruimte van Antoniegaarde heeft Zayaz in 2008 een informatie- en dienstencentrum voor ouderen in en rond het centrumgebied ingericht.
A	2.4.1.1	* Realisatie servicepunt De Sluis	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Servicepunt De Sluis = servicepunt ouderen Antoniegaarde
A	2.4.2	Woonzone Boschveld	2008	Kaderbrief 2009 Resultatenplan 2009-2010 Woonzone Boschveld	Conform de norm	In een leegstaande ruimte van Antoniegaarde heeft Zayaz in 2008 een informatie- en dienstencentrum voor ouderen in en rond het centrumgebied ingericht. De realisatie van het resultaten plan ligt medio 2008 op schema. In het resultatenplan 2009-2010 is per doel aangegeven welke resultaten zijn gebouwd t.a.v. de opdrachtformulering en het resultatenplan uit augustus 2007.
A	2.4.2.1	* Vormen en faciliteren van een multidisciplinair ambulant kernteam in Boschveld	2008	Kaderbrief 2009	Conform de norm	Sinds mei 2008 heeft het kernteam, met daarin medewerkers van de verschillende ketenpartners, een eigen plek in de wijk. Ook heeft het kernteam een samenwerkingsovereenkomst getoetst.
A	2.4.2.2	* Realisatie resultatenplan 2008	2008	Kaderbrief 2009 Resultatenplan 2009-2010 Woonzone Boschveld	Conform de norm	De realisatie van het resultaten plan ligt medio 2008 op schema. In het resultatenplan 2009-2010 is per doel aangegeven welke resultaten zijn gebouwd t.a.v. de opdrachtformulering en het resultatenplan uit augustus 2007.
A	2.4.3	Stichting Divers	2008	Kaderbrief 2009	Conform de norm	Met Divers lopen vele projecten o.m. koppelproject, klusproject, nazorgproject Boschveld. Divers is bovendien mede initiatiefnemer in de totstandkoming van de stuurgroep wijkontwikkeling (wijkonderneming).
A	2.5	Bij de ontwikkeling van de wijkvisie zijn naast Zayaz minimaal vijf partijen intensief betrokken, waaronder de bewoners, de gemeente en Divers.	2008	Toelichting Zayaz	Conform de norm	Caesius wordt op de wijkondernemingsplannen. Deze plannen zijn nog niet gereed omdat de samenwerking met partners geïntensiveerd is en waardoor ook meer tijd nodig is voor het vormgeven van deze plannen.
A	2.6	Zayaz organiseert samen met Divers een conferentie over wijkgericht werken	2008	Kaderbrief 2009	Conform de norm	In plaats van de bijeenkomst over wijkgericht werken is in juni een stakeholdersoverleg georganiseerd over partnergericht samenwerken.
H	2.7	Zayaz heeft op het dominante ketenproblemen wonen-werk-leren nieuwe experimenten lopen, waarbinnen partnergericht wordt samengewerkt	2008	Jaarverslag 2007 Jaarverslag 2008	Conform de norm	Kamers met Kansen, de BBS en samenwerking met de Weenergroep waren in 2007 ook al experimenten. BBS is een langlopend traject dus beslaat meerdere jaarlagen. Weenergroep en Kamers met Kansen (KmK) zijn inhoudelijk nadrukkelijk doorontwikkeld, bijvoorbeeld KmK heeft ook een hof-functie. In de aanbesteding voor de herontwikkeling van het plan zal bovendien geselecteerd worden op maatschappelijke inzet.
H	2.8	Zayaz start met projectleider 'Kroon op je wijk'	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Op 1 december 2008 is het project 'Kroon op je wijk' gestart, een initiatief van de gemeente 's-Hertogenbosch, de Provincie Noord-Brabant en Zayaz. De projectleider is doorrijdend van Zayaz en is per 1 december 2008 gestichtschied bij de gemeente.
H	2.9	Het project 'Kamers met Kansen' maakt een succesvolle doorstart	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Het project heeft enige tijd stil gelegen omdat eind 2007 de samenwerkingspartners niet tot een sluitende exploitatiebegroting konden komen. In 2008 heeft Zayaz een projectleider aangesteld die het samenwerkingsproces weer op gang gebracht heeft.
H	2.10	Brede Bossche School Boschveld	2008	Kaderbrief 2009	Bereiden de norm	Samenwerkingsovereenkomst exploitatie/beheer MVG met gemeente is niet onderhandeld, de gemeente zal zelf de ontwikkeling van de BBS ter hand nemen.
H	2.11	Zayaz ontwikkelt samen met de Weener Groep plannen om (bijzondere) doelgroepen te integreren in de wijk	2008	Intente tot samenwerking Zayaz en Weener Groep Jaarverslag 2008	Conform de norm	Met de Weener Groep is eind 2008 een start gemaakt om te komen tot afspraken over de opzet van de wijk en de gemeentelijke ondersteuning van het wijkgerichte werken, waarbij wordt ingezet op integratie van (bijzondere) doelgroepen in de wijk. De geformuleerde uitgangspunten moeten in 2009 leiden tot een samenwerkingsovereenkomst.
H	2.12	Realisatie van geformuleerde doelstellingen voor de Woonzone Boschveld & Pitstop	2009	Jaarverslag 2008 Resultatenplan 2009-2010 Woonzone Boschveld	→	In 2008 heeft de nadruk in het project Woonzone Boschveld sterk gelegen op het kernteam en het wijkteam. In 2009 zal de inhoudelijke breedte van de woonzone weer worden opgezocht. De doelen ten aanzien hiervan zijn vastgelegd in het resultatenplan 2009-2010.
A	2.13	De samenwerking met Juvans is geëvalueerd en een eventueel vervolg is vastgelegd in het jaarplan en de begroting van 2010	2009	Samenwerkingsovereenkomst Juvans 2007	→	In de samenwerkingsovereenkomst is vastgelegd dat er in het vierde kwartaal een evaluatie plaatsvindt. Het eerste evaluatiemoment is gepland op 15 mei 2009.
A	2.14	Zayaz heeft op het dominante ketenproblemen wonen-zorg-welzijn nieuwe experimenten lopen, waarbinnen partnergericht wordt samengewerkt	2009	Resultatenplan 2009-2010 Woonzone Boschveld	→	Boschveld wordt verder doorontwikkeld waarbij nadrukkelijk wordt geboden naar de inhoudelijke breedte van het concept. Een ander innovatief project is een nieuwbouwprijs voor schroefsteigerplaten.
A	2.16	Concept 'zorg thuis' ontwikkelen met zorgpartijen (VNG / Vvent / ...) vanuit de gedachte mensen zo lang mogelijk zelfstandig in hun eigen woning te laten wonen;	2009	Resultatenplan 2009-2010 Woonzone Boschveld	↓	In het resultatenplan Boschveld is als doel vastgelegd dat VNG potentieel ziet om zorg- en dienstverlening aan te bieden in Boschveld. Ook heeft VNG de samenwerkingsovereenkomst verrijkt. Er zijn echter nog geen concrete acties besproken, een samenwerking t.a.v. een pilot wordt doorgevoerd.
A	2.16.1	* Uitbreiding multidisciplinaire teams van medewerkers op het gebied van wonen, zorg en welzijn	2009	Gemeenschappelijke verklaring samenwerking in de wijk (2008)	→	Dit komt tot uitdrukking via de twee te starten wijkondernemingen in Hambaken en West. Het concept gemeenschappelijk verklaring met partners is opgesteld en wordt in 2009 onderkend, de ondernemingen zijn echter nog niet gestart.
A	2.16.2	* Opzetten woonzone in Zuid (Zuidparkweg s.o.)	2009	Jaarverslag 2008	→	Over de herontwikkeling van de lokale Zuidparkweg is in 2008 op hoofdlijnen overeenstemming bereikt met de gemeente. Begin 2009 verwacht Zayaz verdere planontwikkeling ter hand te kunnen nemen.
H	2.17	Zayaz heeft op het dominante ketenproblemen wonen-werk-leren nieuwe experimenten lopen, waarbinnen partnergericht wordt samengewerkt	2009	Toelichting Zayaz	→	De moet o.a. gaan lopen via de samenwerkingsovereenkomsten met Weenergroep en Kamers met Kansen. De overeenkomst met Weener wordt naar verwachting na de zomer onderkend. KmK loopt door. Dit zijn aanvullingen op en zijn geen nieuwe projecten. Nieuw is dat Zayaz in haar leveringsaanbod (de aanbesteding Kamers met Kansen) ook maatschappelijke inzet meeweegt. Ook het project Kroon op je wijk past in dit kader.
A	2.17.1	* Opzetten van een huurservicebedrijf: werkgelegenheid in de buurt koppelen aan uitbreiding van het dienstpakket (aanloopspunten)	2009	Uitvoeringsplan Kroon op je wijk	→	In het uitvoeringsplan Kroon op je wijk staat aangegeven welke aanvullende diensten worden geboden in de buurt en waar Zayaz bij betrokken is. De diensten worden geleverd door bewoners. De dienstinitiatie voor de diensten is na de zomerakantie.
A	2.17.2	* Met de Weenergroep wordt een samenwerkingsovereenkomst afgesloten	2009	Toelichting Zayaz	→	De voorbereidingen zijn getroffen. Ondertekening is naar verwachting na de zomer.

3		Leefbaarheid				
A	3.1	De wijkteams beschikken over een eigen budget voor leefbaarheid (€ 124.000).	2008	Jaarverslag 2008	Boven de norm	In 2008 heeft Zayaz €124.000 begroot maar heeft €216.000 uitgegeven. Dit is exclusief de kosten van €140.000 voor de Groten Steden Beleid aandachtsgebieden
A	3.2	Proces van huisuitzetting transparanter maken.	2008	Werkbeschrijving ontruiming	Conform de norm	Zayaz heeft in de werkschrijving vastgelegd wat een medewerker van Zayaz moet doen wanneer hij/zij de bevestiging van de aanzegging van de ontruiming van de deurwaarder ontvangt.
A	3.3	Opstarten van een leefbaarheidsproject in ieder wijkteam waarin andere partners participeren	2009	Diverse e-mails	→	Voorbeelden van projecten zijn het kunstproject in de Hambaken en ontruimingsruimte in de Kloeklaan. Bij deze projecten zijn diverse partners betrokken.
A	3.4	Inventariseren, monitoren en analyseren alle hinder- en overlastmeldingen; voor minimaal twee overlastmeldingen wordt een preventieve aanpak geformuleerd.	2009	Managementrapportage 1ste kwartaal 2009/ Registratie overlast	↓	M.b.t. de overlastanalyse is een registratie- en outputvoorstel ontwikkeld. Het doel van de staf M&B t.a.v. de registratie overlast is inzicht te krijgen in welke typen overlast er zijn, binnen welke relatie en de frequentie van overlast. Het daarvoor mogelijk monitoren van de meldingen is een lastig punt en zal vermoedelijk niet in 2009 gerealiseerd worden.
A	3.5	Op twee plaatsen, waar sociale plaatsing is toegepast, worden de effecten op leefbaarheid in de buurt geëvalueerd.	2009	Evaluatie woon-zorgcomplex Broekland	→	De bewoners krijgen met dit complex de gelegenheid zelfstandig te wonen en ontvangen hierbij ondersteuning en zorg (ambulant of 24-uurs zorg). Het project is geëvalueerd door middel van drie onderzoeken.
A	3.6	Informatiecampagne voor buurtbemiddeling	2009	Toelichting Zayaz	→	Per 4 mei 2009 is de teamleider consultants Mens en Buurt vervangen waarmee de werkzaamheden worden opgestart.
A	3.7	In zes buurten heeft een Burendag plaatsgevonden	2009	Managementrapportage 1ste kwartaal 2009/ Projectplannen burendagen	→	Op zaterdag 29 september vindt de nationale burendag plaats, hier zijn door de woonconsulenten voor vier straten plannen gemaakt. De opzet voor de burendagen zijn vastgelegd in projectplannen.
4		Beschikbaarheid				
H	4.1	Zayaz beschikt over een kernvoorraad van minimaal 10.500 woningen (eerste afloppingsgrens huurbeleg).	2007-2009	Verdeling Zayaz woningen naar huurklassen	Boven de norm	2007 niet inzichtelijk i.v.m. systemen fusie voorgangers Op 1 juli 2008 is het aantal woningen in de kernvoorraad 11.251 Op 1 januari 2009 is het aantal woningen in de kernvoorraad 11.309
H	4.2	Jaarlijkse verkoop van 50 woningen in 2008 en 60 in 2009. De verhoging is in verband met de noodzaak om de overredelijke toppen te verlagen om alle nieuwbouwoeplannen te kunnen financieren.	2007-2009	Jaarverslag 2007/ Jaarverslag 2008	Beneden de norm	In 2007 zijn 42 woningen verkocht. In 2008 zijn 35 woningen verkocht.
A	4.3	Huurders hebben voorrang bij de verkoop van nieuwbouwwoningen en bij markthuur	2007-2009	Nieuwsbrief De Donk	Conform de norm	Huurders hebben voorrang bij de verhuur van markthuurooningen en bij verkoop van bestaande bouw. Aanvulling hierop is bij herstructurering: bijv. De Donk, Kruijskamp en Boschveld, daar worden voorkeursregelingen afgesproken.
A	4.4	Er worden experimenten uitgevoerd met MGE-constructies voor de complexen De Muntel, Kruijskamp en De Donk	2007-2009	Jaarverslag 2007/30 Jaarverslag 2008/21 Memo strategie complex 105	Conform de norm	Zayaz heeft bij twee woningen de constructie Slimmer Kopen toegepast (2007). Deze constructie wordt bij verschillende woningen aangeboden. MGE constructie wordt toegepast voor het complex De Muntel nadat deze woningen zijn opgeknappt. Voor complex 105 Kruijskamp is een voorkeursregeling met MGE constructie voortduren.
H	4.5	Methodische opzet van het Strategisch Voorraad Beleid (SVB)	2007	Jaarverslag 2007	Conform de norm	In 2007 is de methodische opzet van het SVB gerealiseerd
A	4.6	Verhuur- en mutatieproces is volledig beschreven, vastgesteld en geïmplementeerd.	2007	Concept procesbeschrijvingen	Beneden de norm	Zayaz is op dit moment bezig met de beschrijven van deze processen. Dit is later dan aangegeven.
H	4.7	Verkoop van 50 woningen uit de bestaande voorraad, waarvan 35 grondgebonden woningen en 15 appartementen	2008	Jaarverslag 2008 Verkochte woningen 2009-2009	Beneden de norm	In 2008 zijn 35 grondgebonden huurooningen verkocht. Daarnaast zijn er 5 woningen eind 2007 verkocht die behoren tot de verkoopdoelstelling 2008.
H	4.8	Het voorraadbeleid en de beheerbegroting zijn gebaseerd op de methodiek Strategisch Voorraadbeleid (SVB). Het strategisch label wordt gekozen op basis van de waarde van het bezit, de technische staat van het bezit en de PMC's.	2008	Jaarverslag 2008/7	Conform de norm	De jaarlijkse SVB-cyclus is gekoppeld aan de Planning en Control-cyclus. Labels worden financieel vertaald in de meerjarenheerbegroting en de meerjarenprojectenbegroting. Zayaz beschikt niet over documentatie dat aantoonbaar dat labelings op basis van de drie criteria geschiedt. Zayaz erkent dat dit een aandachtspunt is voor het SVB. Bij de keuze voor het nieuwe SVB-automatiseringsmodel zal hiermee rekening worden gehouden (= betere onderbouwing). Zayaz haileert de methodiek al wel.
A	4.9	Er worden experimenten geformuleerd om na te gaan welke maatregelen meer of minder effectief zijn ten aanzien van doorstroming in de kernvoorraad. Dit wordt gebruikt als input voor de stedelijke discussie over woonruimteverdeling.	2008	Jaarverslag 2008/10	Conform de norm	Naar aanleiding van de conferentie woonruimteverdeling (najaar 2007) is een onderzoek opgesteld naar alternatieven voor het huidige aanbodstelsel. Zayaz voert samen met andere corporaties enkele experimenten uit om de doorstroming te bevorderen.
A	4.10	Terugbrengen leegstandsperiode ten opzichte van 2007	2008	Managementrapportage 2007 en 2008	Beneden de norm	Het aantal dagen leegstand is in het derde kwartaal van 2008 31 ten opzichte van 27 in het derde kwartaal van 2007.
A	4.11	Gebedsrapportages ten aanzien van mutatiegraad, weigeringsgraad etc.	2008	Buurten in cijfers	Conform de norm	Buurten in Cijfers toont de verschillende verhuurindicatoren per buurt, gerangschikt naar gebied.
H	4.12	Wijkvisies & wijkondernemingsplannen vormen een belangrijke input voor het bepalen van de (maatschappelijke) waarde van het vastgoed.	2009	Toelichting Zayaz	Beneden de norm	Gedien de status van de wijkondernemingsplannen en de planning van de SVB-cyclus (parallel aan de P&C-cyclus) wordt de doelstelling in 2009 niet meer behaald. Wel wordt intussen in De Kruijskamp (zie toelichting bij doel 1.3.3) gewerkt aan een wijkvisie, ondermeer om goed ontworpen keuzes te kunnen maken ten aanzien van het herstructureringsproject aldaar. Ook is er de ontwikkeling van twee wijkondernemingsplannen na de zomer. De resultaten van deze ontwikkelingen moeten zijn beslag gaan krijgen in de SVB-cyclus 2010. Dus: in voorbereidende zin wordt gewerkt aan de geformuleerde ambitie, maar de realisatie zal in maart 2010 zijn beslag krijgen.
H	4.13	Zayaz beschikt over een Kernvoorraad van 11.250 woningen.	2009	Verdeling Zayaz woningen naar huurklassen	→	Op 1 januari 2009 is het aantal woningen in de kernvoorraad 11.309
H	4.14	Verkopten bestaand bezit 60 eenheden gerealiseerd en betaald	2009	Managementrapportage 1ste kwartaal 2009	→	In het eerste kwartaal zijn 7 woningen verkocht. In het tweede kwartaal beschikt Zayaz over 20 voorlopige koopcontracten. Verder worden verkoopbevorderende maatregelen genomen, zo is uitbreiding van het verkoopbestand in voorbereiding.
A	4.15	De experimenten om de doorstroming te bevorderen zijn in uitvoering.	2009	Memo het verleden van ouderen in West	→	Het project verleden van ouderen in West is als pilotproject opgestart t.a.v. het bevorderen van de doorstroom. De gemeente is voornemens om het project via het impulsfonds te betalen. Dit is een gezamenlijk fonds van gemeenten en corporaties m.b.t. veiligheid en leefbaarheid in wijken.
A	4.16	Zayaz beschikt over een geautomatiseerd systeem voor SVB, om de (wijzigingen in) strategische labels beter te kunnen onderbouwen met (markt)analyses en te toetsen aan o.a. de prestatieafspraken.	2009	Toelichting Zayaz	→	Zayaz zit op dit moment in een traject om te bezien welk systeem ze willen ter ondersteuning van hun SVB-processen. Met de afdeling ICT wordt op dit moment (mei 2009) gekeken naar de verschillende mogelijkheden.
A	4.17	Evaluëren en actualiseren van het woning toewijzingsysteem zodat alle doelgroepen evenveel kans maken op het vinden van een woning. Zayaz evalueert en actualiseert samen met haar partners van Woonservice het woning toewijzingsysteem.	2009	Eindrapport Woonservice maart 2009	→	Evaluatie-rapport woonruimteverdeling Woonservice is door het OTB geleverd. Door het Overleg Wonen (overleg van de lokale hoofden van de afdeling Woondiensten) worden nu verdere voorstellen uitgewerkt.

5 Betaalbaarheid						
H	5.1	Zayaz hanteert een inflatievolgend huurbeleid.	2007	Jaarverslag 2007	Boven de norm	In 2007 zijn de huurverhogingen vastgesteld op 1,1%, dit is in lijn met het inflatiecijfer in 2006. Voor een aantal woningen heeft Zayaz 0% gehanteerd vanwege renovatie en/of aanstaande sloopstrategieën.
H	5.2	Zayaz doet onderzoek naar mogelijkheden om te komen tot arrangementen voor huurders met betalingsproblemen ten einde het incassobeleid verder vorm te geven	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Per december 2008 is de geplande optimalisatie van de huurincasso opgepakt. De implementatie volgt in 2009. Dit betekent onder meer een actieve signalering van betalingsproblemen en het zo vroeg mogelijk bieden van oplossingen.
H	5.3	De huurachterstand wordt teruggebracht naar 1% op 31 december 2009	2009	Prestatieafspraken RvC, RvB, MT 2009	→	Zayaz zal er weliswaar in slagen om de huurachterstand conform de eigen definitie terug te brengen tot 1%, maar volgens de definitie van de benchmark zou de huidige huurachterstand 2,38% zijn en daarmee in negatieve zin sterk afwijken van de benchmark.
H	5.4	Nieuw beleid inzake servicekosten geaccordeerd en geïmplementeerd.	2009	Servicekostenbeleid april 2009	→	Een adviesaanvraag wordt in week 19 (2009) verstuurd naar de HBV. Met een vertegenwoordiging van de HBV is het beleid besproken. Doel is eind 2009 het nieuwe beleid te hebben geïmplementeerd.
H	5.5	De service(kosten) en dienstverlening wordt (worden) geleverd en juist en tijdig afgerekend.	2009	Toelichting Zayaz	→	Met het afrekenen van servicekosten 2008 is reeds gestart. Er ligt een planning zodanig dat voor 1 juli 2009 alle complexen zijn afgerekend.
A	5.6	Zayaz formuleert een nieuw huurbeleid bij mutatie in samenspraak met de HBV	2009	zeven prioriteiten HBV, mei 2009	→	Er is een werkgroep betaalbaarheid en huurbeleid vormgegeven waarin ook leden van de HBV deelnemen
A	5.7	Experimenten worden opgestart om de energielasten zo laag mogelijk te houden.	2009	Energiebesparing huurders DBW april 2009	→	Gezamenlijk partijen willen project nog steeds gezamenlijk oppakken, start september 2009.



6 Bouwproductie						
H	6.1	Per jaar 300 woningen bouwen (ijzeren voorraad).	2008-2012	Kaderbrief 2009	Bijzondere prestatie	In 2008 heeft Zayaz 487 wooneenheden opgeleverd In 2009 zijn 340 woningen in de planning opgenomen In 2010 zijn 201 woningen in de planning opgenomen In 2011 zijn 495 woningen in de planning opgenomen In 2012 zijn 740 woningen in de planning opgenomen
H	6.2	Zayaz levert 168 nieuwbouwwoningen conform onderstaande verdeling:	2007	Jaarverslag 2007	Bijzondere prestatie	In 2007 heeft Zayaz 205 wooneenheden opgeleverd
H	6.2.1	* Woonzorg: 23	2007	Jaarverslag 2007	Conform de norm	Zayaz heeft 23 zorgwoningen opgeleverd
H	6.2.2	* Sociale huur: 97	2007	Jaarverslag 2007	Beneden de norm	Zayaz heeft 84 woningen in het sociale huursegment opgeleverd
H	6.2.3	* Koop: 48	2007	Jaarverslag 2007	Boven de norm	Zayaz heeft 70 koopwoningen opgeleverd
				Jaarverslag 2007	Boven de norm	Zayaz heeft 28 woningen in het markthuur segment opgeleverd
H	6.3	Zayaz levert 482 nieuwbouwwoningen conform onderstaande verdeling:	2008	Jaarverslag 2008	Boven de norm	In 2008 heeft Zayaz 487 wooneenheden opgeleverd
H	6.3.1	* Woonzorg: 47	2008	Jaarverslag 2008	Beneden de norm	Zayaz heeft 33 zorgwoningen opgeleverd
H	6.3.2	* Sociale huur: 228	2008	Jaarverslag 2008	Boven de norm	Zayaz heeft 247 woningen in het sociale huursegment opgeleverd
H	6.3.3	* Markthuur: 41	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Zayaz heeft 41 woningen in het markthuur segment opgeleverd
H	6.3.4	* Koop: 166	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Zayaz heeft 166 koopwoningen opgeleverd
H	6.4	Toevoegen van 200 wooneenheden aan de kernvoorraad waarvan 28 woningen voor een zorginstellingen.	2008	Jaarverslag 2008	Boven de norm	Zayaz heeft 280 woningen aan de kernvoorraad toegevoegd, waarvan er 33 voor woonzorg bestemd waren.
H	6.5	Bouw van 240 woningen waarbij commercieel ten dienste staat van sociale woningbouw.	2008	Jaarverslag 2008/ Toelichting Zayaz	Conform de norm	Zayaz heeft in 2008 207 (41 markthuur en 166 marktkoop) woningen commercieel gebouwd. In het jaarverslag staan vermeld dat Zayaz de inkomsten uit verkopen gebruikt voor betaalbare woningen in de sociale sfeer. Hiertoe worden de verkoopresultaten op nieuwbouw koopwoningen afgevoerd naar het eigen vermogen. De onrendabele toppen op sociale huurwoningen worden betaald (via het resultaat) uit het eigen vermogen. In sommige gevallen worden de stichtingskosten van de sociale huurwoningen verlaagd door aanwending van (ons aandeel in) het resultaat van de verkoopwoningen.
H	6.6	1.800 m <sup>2</sup> commerciële en maatschappelijke ruimten bouwen.	2008	Opleveringen 2008	Conform de norm	Zayaz heeft in 2008 1.800 m <sup>2</sup> commerciële en maatschappelijke ruimten opgeleverd
H	6.7	Zayaz levert 344 woningen conform onderstaande verdeling	2009	Bouwproductie 2009	→	De bouw is al van start gegaan en oplevering staat voor eind 2009 gepland
H	6.7.1	* Woonzorg: 90	2009	Bouwproductie 2009	→	De bouw is al van start gegaan en oplevering staat voor eind 2009 gepland
H	6.7.2	* Sociale huur: 200	2009	Bouwproductie 2009	→	De bouw is al van start gegaan en oplevering staat voor eind 2009 gepland
H	6.7.3	* Markthuur: 24	2009	Bouwproductie 2009	→	De bouw is al van start gegaan en oplevering staat voor eind 2009 gepland
H	6.7.4	* Marktkoop: 30	2009	Bouwproductie 2009	→	De bouw is al van start gegaan en oplevering staat voor eind 2009 gepland

7		Stedelijke vernieuwing				
H	7.1	Sloop van 125 woningen in Ploossche Hof/ De Donk.	2005-2007	Jaarverslag 2007	Conform de norm	In 2007 zijn de laatste 34 woningen gesloopt
H	7.2	Bewoners van Boschveld die gedwongen moeten verhuizen door sloop krijgen begeleiding van Divers (nazorgproject).	2005-2007	Jaarverslag 2008	Boven de norm	Divers en Zayaz hebben een nazorgproject opgezet waarbij de verhuisde bewoners door Divers werden bezocht en waar nodig verder begeleid om in een nieuwe woonomgeving hun plek te vinden. In 2008 is het project afgerond en geëvalueerd. Het project bleek succesvol en werd hoog gewaardeerd door de bezochte bewoners
H	7.3	Sloop van de volgende woningen:	2007-2010	Jaarverslag 2008	→	
H	7.3.1	* Boschveld: 102 woningen	2007-2010	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 zijn de sloopwerkzaamheden uitgevoerd
H	7.3.2	* Muntel: 72 woningen (2010)	2007-2010	Jaarverslag 2008	→	Ontwerp moet nog gemaakt worden, vergt veel tijd i.v.m. status bescherm stadgezicht en grootte planontwikkeling
H	7.3.3	* Kruiskamp: 108 woningen (2010)	2007-2010	Jaarverslag 2008	→	Voorlopig ontwerp is opgesteld. Het streven is om in 2010 te starten met sloop en vervangende nieuwbouw
H	7.3.4	* Schutskamp: 70 woningen (>2012)	2007-2010	Toelichting Zayaz	→	Er is nog geen formeel sloopbesluit genomen; project is in haalbaarheidsstadium.
A	7.4	Bijdrage leveren aan wijkplan Boschveld	2008	Sociale visie Boschveld/ Raadsvoorstel voorbereidingsbesluit Boschveld 1ste fase	Conform de norm	Zayaz heeft meegewerkt aan de totstandkoming van het wijkplan Boschveld, Zayaz bouwt tevens woningen in Boschveld
H	7.5	Aantal terug te bouwen woningen:	2008-2011			
H	7.5.1	* Ploossche Hof/ De Donk: 200 woningen	2008-2011	Opleveringen 2008	→	In 2008 zijn in Ploossche Hof en De Donk 28 sociale huurappartementen opgeleverd en in De Donk 11 markt koopappartementen
H	7.5.2	* Boschveld: 144 woningen	2008-2011	Bouwproductie 2011	→	In de planning voor 2011 zijn 144 woningen opgenomen
H	7.5.3	* Muntel: ongeveer 70 woningen	2008-2011	Toelichting Zayaz	Nog niet te bepalen	Plan nog niet gereed
H	7.5.4	* Kruiskamp: ongeveer 146 woningen	2008-2011	Toelichting Zayaz	Nog niet te bepalen	Plan nog niet gereed
H	7.5.5	* Schutskamp	2008-2011	Toelichting Zayaz	Nog niet te bepalen	Nog geen duidelijkheid over aantal terug te bouwen woningen
H	7.6	Het stedelijk begeleidingsplan herstructurering is geactualiseerd.	2008-2011	Jaarverslag 2008	Conform de norm	In 2008 zijn besprekingen gestart om een alomvattende regeling op te stellen ten aanzien van een stedelijke verhuisregeling bij herstructurering. Dit zorgt ervoor dat er binnen de gemeentegrenzen eenduidige afspraken zijn over vergoedingen die worden uitgekeerd aan bewoners die te maken krijgen met herstructureringsprojecten. Naar verwachting is deze stedelijke verhuisregeling in de loop van 2009 gereed.
H	7.7	Via sloop vanuit het SVB, dan wel herstructurering, komen tot nieuwbouw en verdichting waarbij elk jaar 130 woningen ter vervanging aan de kernvoorraad worden toegevoegd.	2008-2012	Jaarverslag 2008	→	Is lastig om precies per jaar te geven, omdat sloop en herbouwen meerdere jaren bestrijkt. In het jaarverslag zijn de herstructureringsprojecten centrumplan Haren-Donk-Reit, De Donk, Kruiskamp Zeeheldenbuurt, Muntel-Citadellaan en Boschveld benoemd. Voor 2008 is het aantal 117.

8 Energie en duurzaamheid						
H	8.1	Nieuwbouwwoningen realiseren met een EPC van 25% onder de vigerende wettelijke norm (ofwel: woningen met een EPC-norm van 0,67). Zodra de wettelijke norm wordt aangescherpt (vermoedelijk in 2011) zal Zayaz voldoen aan de wettelijke norm	2007-2009	Jaarverslag 2008	Conform de norm	De in 2008 in Broekland (Grote Wielen) opgeleverde woningen hebben een EPC van 0,67. De opgeleverde woningen in project 'Klooster Baptist - Vlietdijk' (Grote Wielen) hadden een EPC van 0,60. De nog op te leveren projecten worden meestal conform de lagere EPC-norm gerealiseerd. Daarnaast wordt bij alle nieuwe herstructureringsprojecten (Boschveld, Zeeheldenbuurt en Citadellaan) de lagere EPC-norm als uitgangspunt gehanteerd.
H	8.2	Het bestaande bezit is voorzien van een energielabel	2007-2009	Jaarverslag 2008	→	De voorbereidingen zijn getroffen door middel van labellings op basis van EPA's
H	8.3	In kaart brengen energetische kwaliteit van woningen (via Energie Prestatie Adviezen).	2008	Jaarverslag 2007 & 2008	Conform de norm	In 2008 is het bezit gelabeld door middel van het uitvoeren van Energie Prestatie Adviezen (EPA's). Deze EPA's gelden als basis voor de energiecertificaten die per 1 januari 2009 bij mutatie of verkoop van een woning verstrekt moeten worden.
A	8.4	In onderhoudsprojecten wordt structureel aandacht besteed aan het beperken van het energieverbruik	2008	Prestatieovereenkomst Zayaz-'s-Hertogenbosch 2008-2011/ Jaarverslag 2008	Conform de norm	Energetische maatregelen in de bestaande voorraad door bij onderhoud woningen te verbeteren naar energielabel C en daar waar mogelijk energielabel B
A	8.5	Pilot alternatieve energievoorziening in bestaande woningen in samenwerking met Essent	2008	Memo pilotproject toepassingen alternatieve energievoorzieningen/ Concept projectovereenkomst decentrale energievoorziening	Conform de norm	Zayaz neemt samen met Essent en de gemeente 's-Hertogenbosch deel aan een pilot project waarbij alternatieve energievoorzieningen worden toegepast in bestaande woningen. Zayaz heeft complex 4.16 in de Maaspoort hiertoe aangedragen. Half juni 2009 zijn alle decentrale energievoorzieningen geïnstalleerd
H	8.6	Beperken van energieverbruik bij groot onderhoud (komende 4 jaar worden 2.000 woningen gerenoveerd)	2009	Toelichting Zayaz	Conform de norm	Bij voorbereiding onderhoudsprojecten wordt standaard op basis van verwachte ingrepen een nieuw label berekend. Aan de hand van dit label wordt bekeken of verdere verbetering mogelijk ofwel noodzakelijk is om ons streven, label C en waar mogelijk label B te halen. De nieuwe labels worden in de investeringsbesluiten, zoals die worden voorgelegd aan met MT, aangegeven.
H	8.7	13 complexen zijn op C-niveau gebracht	2009	Toelichting Zayaz	↓	Bij alle onderhoudsprojecten zal Zayaz in staat zijn een C-niveau realiseren. Het gaat echter om minder dan de geplande 13 complexen in verband met recente besluitvorming t.a.v. de uitvoering van de onderhoudsbegroting 2009.
A	8.8	Zayaz, Brabant Wonen en de gemeente starten een campagne rond energiezuinig gedrag	2009	Toelichting Zayaz	→	In het projectplan is een aftrap in januari 2009 vastgelegd. Besloten is het project te gaan uitvoeren voor een omvang van 7.500 energiepakketten.
A	8.9	Zayaz start een experiment om de energielasten zo laag mogelijk te houden	2009	Projectvoorstel energiebesparing huurders/ Standpunt Zayaz Energiebesparingsproject huurders april 2009	→	In het projectplan is een aftrap in januari 2009 vastgelegd. Besloten is het project te gaan uitvoeren voor een omvang van 7.500 energiepakketten.
A	8.10	Samen met gemeente mogelijkheden verkennen van subsidiëring energie verbeteringsmaatregelen in de woning	2009	Toelichting Zayaz	→	Overleg loopt reeds met de gemeente, combinatie met subsidie van provincie is hierbij mogelijk.
A	8.11	Zayaz participeert in een gemeentelijk project energiebesparing, waar huishoudens met lage inkomens worden begeleid in energiebesparend gedrag (Streeflabels zijn vastgelegd in SVB): * Circa 1.500 huishoudens in Muntel/Vliert hebben een energieadvies gehad	2009	Toelichting Zayaz	→	In het projectplan is een aftrap in januari 2009 vastgelegd. Besloten is het project te gaan uitvoeren voor een omvang van 7.500 energiepakketten.
A	8.12	Alle woningen worden geadvertiseerd met een energielabel	2009	www.woonservicedenbosch.nl	Conform de norm	Daar waar het certificerend bedrijf een certificaat afgeeft, wordt hij ook gepubliceerd. Op dit moment geldt dat voor ongeveer de helft van het woningbezit van Zayaz.
H	8.13	Jaarlijks 800 woningen energetisch sterk verbeteren, tot een energiekwaliteit die overeenkomt met de voorwaarden en normstelling van label C. Als de technische en financiële omstandigheden dit toelaten zal Zayaz aanvullende maatregelen nemen die leiden tot een energiekwaliteit die overeenkomt met de voorwaarden en normstelling van label B	> 2009	Toelichting Zayaz	→	Deze hangt samen met 8.4, 8.6, 8.7 en 8.10. Voorgaande punten zijn een uitwerking van 8.13. en een letterlijke weergave van de prestatieovereenkomst met de gemeente

9 Bijzondere doelgroepen					
H	9.1	Zayaz realiseert de volgende projecten voor bijzondere doelgroepen:	2008-2011	Jaarverslag 2008	→ Zie onderstaande toelichtingen
H	9.1.1	* Zuid: 16 woningen voor schizofrene jongvolwassenen (Beethovenlaan)	2008-2011	Jaarverslag 2008	→ Op 1 oktober is de bouw gestart van een woonvoorziening voor mensen met schizofrenie, het project Symfonia. Het gaat om zesalen sociale huurwoningen, een ontmoeting- en activiteitenruimte en voorzieningen voor het verzorgend personeel. De oplevering is naar verwachting eind 2009.
H	9.1.2	* Noord: 14 woningen en 12 eenheden voor gehandicapten (twee projecten in De Donk, waarvan er één voor mensen met een stoornis in het autistisch spectrum)	2008-2011	Jaarverslag 2008	→ Op de zesde Donk is in 2008 gestart met de bouw van zes appartementen met zorg, twee groepswoningen (12 zorgseenheden) en een intoecentrum voor mensen met een verstandelijke beperking. Op de eerste Donk komen dertien wooneenheden voor autistische jongeren (zorgappartementen), acht gewone huurappartementen en een intoecentrum waar de hele buurt gebruik van kan maken. Het project start begin 2009.
H	9.1.3	* Maaspoort: 12 woningen voor verstandelijk gehandicapten en 12 voor lichamelijk gehandicapten (t' Geerke)	2008-2011	Jaarverslag 2008 Opleveringen 2009	→ Aan het Geerke in de wijk Maaspoort is in 2008 de bouw gestart van 30 zorgappartementen, allen voor verstandelijk beperkten, en 24 zorgseenheden, waarvan 6 voor verstandelijk beperkten en 18 voor senioren (geriatrisch)
H	9.1.4	* Grote Wielen: 16 woningen voor Prisma en 26 woningen en wooneenheden voor Cello, allen in Broekland. Daarnaast zijn er plannen in voorbereiding voor 17 zorgwoningen in de Haven en 16 zorgwoningen in de Vliedijk.	2008-2011	Jaarverslag 2008 Opleveringen 2008	→ In 2008 zijn zesalen zorgwoningen voor jongeren met een verstandelijke beperking opgeleverd. De zorgverancier is Prisma. In 2008 is in Broekland huisvesting voor twee woongroepen van ieder zes cliënten van Cello opgeleverd dmv 14 soc. huur app. en 12 groepsseenheden zorg. Op dit moment zijn er nog geen bouwplannen voor Haven en Vliedijk. De mogelijkheden worden per project bekeken, afhankelijk van de mogelijkheden/behoefte.
H	9.1.5	* De Muntel: in samenwerking met diverse partners 20 eenheden voor jongeren in de Muntel (kamers met kansen)	2008-2011	Jaarverslag 2008	→ Volgens de planning is de verbouwing van het klooster voor de jongerenkamers eind 2009 gereed, zodat begin 2010 de eerste jongeren hun intrek kunnen nemen.
H	9.2	Realisatie vier zorginlooppunten.	2008-2011	Opleveringen 2009	→ De realisatie van deze centra staat voor oplevering in 2009 genoteerd. De realisatie is in mei 2009 bijna gereed.
H	9.3	Realisatie woonzorgcentrum Noorderkroon.	2008-2011	Jaarverslag 2008	→ In 2009 wordt het Centrumplan Haren – Donk – Reit afgerond met de oplevering van woonzorgcentrum Noorderkroon.
H	9.4	Nieuwbouwe realisatie 174 seniorenpluswoningen in Noord (Ploosche Hof), de Maaspoort (t' Geerke) en Rosmalen (Marlaoord) en Zuid (Zuiderpassage/Zuiderparkweg).	2008-2011	Jaarverslag 2008	→ Tot op heden zijn er 127 seniorenwoningen in de planning opgenomen (Ploosche Hof (26), Geerke (35) en Marlaoord (66)). Er is nog onduidelijkheid over de precieze hoeveelheid en verdeling van de overige seniorenpluswoningen.
H	9.5	Zayaz levert woningen voor 14 personen van de reguliere taakstellingslijst ten aanzien van de huisvesting generaal pardonners	2007	Afspraken huisvesting generaal pardonners Jaarverslag 2008	Conform de norm In 2007 heeft Zayaz de actie uitgezet om zo spoedig mogelijk woningen voor personen in de reguliere taakstelling te leveren. In 2008 zijn 13 statushouders in het kader van de reguliere taakstelling gehuisvest.
H	9.6	54-70 woningen beschikbaar stellen ten aanzien van de huisvesting generaal pardonners	2008	Jaarverslag 2008	Boven de norm In 2008 zijn 71 statushouders in het kader van de Generaal Pardonregeling gehuisvest.
A	9.7	Met vastgoedontwikkeling en Klant en Wonen zijn afspraken gemaakt ten aanzien van de huisvesting van bijzondere doelgroepen.	2008	Memo adviezen m.b.t. de realisatie van woonzorgprojecten april 2009	Conform de norm In het memo zijn afspraken gemaakt over de begeleiding van bijzondere doelgroepen door Mens & Buurt.
A	9.8	Langdurig werkloze alleenstaanden met een bijstandsuitkering en een huurquote van boven de 25% worden in ruil voor een maatschappelijke stage gecompenseerd tot het niveau van 25% met als doel een stijging van deze doelgroep op de maatschappelijke ladder mogelijk te maken.	2008	Toelichting Zayaz	Beneden de norm In 2008 is sterk ingezet op het versterken van het sociale aspect binnen het beheer. Dit is onder meer tot uiting gekomen door deelname aan het gemeentelijke schouwteam door Stichting Divers (opbouwwerk). Eind 2008 is de voorbereiding van overname fase 2 opgestart. Deze overname zal begin 2009 zijn beslag krijgen.
A	9.9	In 2008 neemt Zayaz het beheer en eigendom over van het woonwagencentrum Moerputten.	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm In 2008 heeft de gemeente d.m.v. woonprogrammaring bijzondere doelgroepen een behoefte onderzoek gedaan. Zayaz heeft zich geëngageerd aan de beleidslijn van de gemeente en gaat hier medewerking aan verlenen.
A	9.10	Behoeftte-onderzoek naar huisvesting voor uitbehandelde cliënten en/of mensen die structureel zware overlast veroorzaken.	2008	Toelichting Zayaz	Conform de norm Er is geen algemeen PvE, per bijzondere doelgroep wordt bekeken aan welke eisen moet worden voldaan.
H	9.11	De stedelijke huisvestingsopgave van bijzondere doelgroepen is vertaald naar een programma van eisen/opdrachtformulering voor Vastgoedontwikkeling en Strategisch Voorraadbeleid (SVB).	2009	Cello checklist afwerklijst	Conform de norm Er vindt regelmatig overleg plaats met zorginstellingen/gemeente en corporaties over het huisvesten van mensen uit maatschappelijke opvang. Op 30 september 2008 is er een evaluatiebijeenkomst geweest waar de '50-woningen regeling' is besproken.
H	9.12	Maken van nieuwe afspraken voor het huisvesten van mensen uit maatschappelijke opvang.	2009	Verstlag evaluatiebijeenkomst Urgentie-plus regeling september 2008	Conform de norm Onder regie van de gemeente en samen met andere partijen is in 2008 een woonprogramma voor bijzondere doelgroepen (dak- en thuislozen, verslaafden, ex-gedetineerden en mensen met een dubbele diagnose) tot stand gekomen. In de nota meerjarige woonprogrammaring staat opgenomen wat dit voor Zayaz betekent en is een tijdsplanning meerjarige woonprogrammaring bijzondere groepen t/m 2014 opgesteld.
H	9.13	Het woonprogramma voor dak- en thuislozen, verslaafden, ex-gedetineerden en mensen met een zogenaamde 'dubbele diagnose' wordt vertaald in een taakstelling voor Zayaz.	2009	Prestatieafspraken gemeente 's-Hertogenbosch woningcorporaties 2008 t/m 2011/9	Conform de norm M&B is opdrachtgever, maar de concretisering daarvan ontbreekt nog. Eén van de eerstvolgende strategische MT-vergaderingen wordt aan dit onderwerp gewijd. Momenteel loopt 1 project, het Nemiusklooster, waarvan de projectleider van Mens & Buurt de opdrachtgever is richting ZGO.
H	9.14	De contouren van het opdrachtgeverschap van Mens & Buurt t.a.v. ZGO zijn vastgelegd.	2009	Toelichting Zayaz	↓ Tot 2010 moeten er 800 seniorenpluswoningen worden toegevoegd. Het voorstel hierfor zou in februari 2009 worden ingediend, maar dit is niet gebeurd. Dit heeft onder meer te maken met de resultaten van de evaluatie van de toewijzing van seniorenpluswoningen. Op basis van deze resultaten zal nader overleg met de gemeente plaatsvinden over de hoogte van de taakstelling.
A	9.15	Zayaz herrijkt het seniorenbeziit en voegt extra seniorenpluswoningen toe.	2009	Projectvoorstel uitbreiding seniorensegment juli 2008	↓

10 Huurdersparticipatie						
H	10.1	De nieuwe organisatie heeft met de HBV een overeenkomst gesloten met als doel het concreet vormgeven van de invloed van de bewoners op het beleid van en het beheer door Zayaz. Hierin staan de volgende ambities:	2007-2008	Samenwerkingsovereenkomst Zayaz en de HBV Zayaz augustus 2008	Conform de norm	Zayaz heeft een overeenkomst afgesloten met de HBV
H	10.1.1	* Zayaz stimuleert en ondersteunt de HBV in materiële en immateriële zin bij haar activiteiten.	2007-2008	Samenwerkingsovereenkomst Zayaz en de HBV Zayaz augustus 2008	Conform de norm	Bepaling 3.1: Zayaz ondersteunt de HBV in materiële en immateriële zin bij haar activiteiten. In de bepalingen 3.2 t/m 3.9 is dit verder in detail uitgewerkt.
H	10.1.2	* Zayaz en de HBV voeren regelmatig overleg over de onderwerpen die voor de huurders van Zayaz van belang zijn.	2007-2008	Samenwerkingsovereenkomst Zayaz en de HBV Zayaz augustus 2008	Conform de norm	Bepaling 4.1 t/m 4.4: De verhuurder en de HBV voeren regelmatig overleg over alle onderwerpen die voor de bewoners van Zayaz relevant zijn. In de bepalingen 4.2 t/m 4.4 is dit verder in detail uitgewerkt. .
H	10.1.3	* Beide partijen informeren elkaar in openheid over de zaken die zij interessant of van belang achten voor de andere partij.	2007-2008	Samenwerkingsovereenkomst Zayaz en de HBV Zayaz augustus 2008	Conform de norm	Bepaling 5.1: Partijen hanteren hier het uitgangspunt transparantie en wederzijdse betrokkenheid. In de bepalingen 5.2 t/m 5.9 is dit verder in detail uitgewerkt. .
H	10.1.4	* De HBV kan Zayaz te allen tijde, gevraagd en ongevraagd, adviseren over alle onderwerpen van beleid en beheer	2007-2008	Samenwerkingsovereenkomst Zayaz en de HBV Zayaz augustus 2008	Conform de norm	Bepaling 6.1: De HBV kan Zayaz te allen tijde, gevraagd en ongevraagd, adviseren over alle onderwerpen van beleid en beheer. Een advies geschiedt schriftelijk en is voorzien van motivatie. In de bepalingen 6.2 t/m 6.3 is dit verder in detail uitgewerkt.
H	10.2	Consumentenpanels om te experimenteren met klant gestuurd werken	2008	Verslagen Klantenpanel participatie november 2008	Boven de norm	Zayaz heeft twee klantenpanels georganiseerd om bewoners mee te laten praten en te betrekken bij zaken die Zayaz in de woning en woonomgeving uitvoert.
H	10.3	Afsluiten van samenwerkingsovereenkomsten met alle bewonerscomités	2008	SOK Zayaz en HBV_HO's	Conform de norm	Op dit moment zijn nog niet met alle bewonerscomités afspraken gemaakt. Maar op het moment dat de doelstelling werd geformuleerd zijn wel met de op dat moment bestaande bewonerscomités samenwerkingsovereenkomsten afgesloten. Op dit moment zijn er 13 samenwerkingsovereenkomsten (en aansluitingsovereenkomsten met de HBV) reeds gesloten, 8 zijn er in voorbereiding.
H	10.4	Tezamen met de HBV is een jaargenda opgesteld, die achteraf ook doorlopen is	2008	Jaargenda HBV 2008 en 2009	Conform de norm	Zayaz stelt samen met de HBV de jaargenda en jaarplanning op met daarin o.a. de onderwerpen van overleg en de aanwezig.
H	10.5	Verbreden visie op participatie. Hier toe wordt een project opgestart	2009	Jaarverslag 2008 Deelproject KWH: Wat is Zayaz kwaliteit?	Boven de norm	Voor het overleg en het uitwisselen van informatie met huurdersorganisaties heeft Zayaz in 2008 twee consultants bewonersparticipatie aangesteld. Zayaz start met klantenpanels om samen te bepalen wat onder kwaliteit wordt verstaan, dit is gekoppeld aan de resultaten van het KWH-traject.
A	10.6	Consumentenpanels op verschillende terreinen en niveaus om te experimenteren met klantgericht werken	2009	Deelproject KWH: Wat is Zayaz kwaliteit?	→	In het deelproject KWH worden klantenpanels georganiseerd op vijf hoofdthema's uit het KWH
H	10.7	Tezamen met de HBV is een jaargenda opgesteld, die achteraf ook doorlopen is.	2009	Jaargenda 2009	→	Zayaz stelt samen met de HBV de jaargenda en jaarplanning op met daarin o.a. de onderwerpen van overleg en de aanwezig.
H	10.8	Vergroten van het aantal huurdersorganisaties (zowel structureel als tijdelijk in het kader van onderhoudsprojecten).	2009	Toelichting Zayaz	→	Er zijn op dit moment ongeveer 40 huurdersorganisaties, hiervan zijn ongeveer 16 in oprichting. Daarnaast zijn er ongeveer 8 projectcommissies in complexen waar onderhoudsprojecten worden uitgevoerd of in voorbereiding zijn. Doel is om deze commissies na uitvoering een doorstart als huurdersorganisatie te laten maken. Ook zijn er reguliere contacten met stichtingen die speciale doelgroepen huisvesten zoals Humanitas, Van Nieuwenbrug en St. Nieuwenbrug.
11 Transparantie						
H	11.1	Intensiveren van de samenwerking met stakeholders	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	De RvC geeft in het jaarverslag aan dat zij een duidelijke verbetering in de onderliggende relaties met belanghebbenden heeft geconstateerd.
A	11.2	Stakeholdersconferentie organiseren	2008	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Op 18 juni 2008 heeft een stakeholdersconferentie plaatsgevonden met als thema "Partnergericht samenwerken" waarbij Zayaz haar ondernemingsplan heeft gepresenteerd.
H	11.3	KWH-nulmeting is uitgevoerd en op grond van de resultaten zijn verbeterplannen opgesteld en vastgesteld	2009	Jaarverslag 2008	Conform de norm	End mei 2009 ontvangt Zayaz de resultaten van de KWH-meting. Op basis daarvan zal Zayaz vervolgens verbeterpunten bepalen.
H	11.4	Verantwoorden prestaties naar belanghebbenden middels het uitvoeren van een maatschappelijke visitatie	2009	Jaarverslag 2008	Conform de norm	Zayaz heeft PwC ingeschakeld om de maatschappelijke visitatie uit te voeren. De resultaten worden eind mei verwacht.
H	11.5	De systematiek van de balanced score card functioneert	2009	Managementrapportage 1ste kwartaal 2009	Conform de norm	In de managementrapportages wordt gewerkt met een scoreboard waarin de voortgang op verschillende categorieën wordt weergegeven. De scoreboards zijn per afdeling inzichtelijk.
H	11.6	De ondernemingsvisie en het jaarplan worden herijkt op basis van de uitkomsten van de visitatie.	2009	Toelichting Zayaz	→	Zayaz is zich hierop aan het oriënteren, er zijn nog geen concrete voorstellen gereed. Wel is duidelijk dat het traject input moet geven voor de jaarplanning 2010.
A	11.7	Directie/bestuur organiseert een rondetafelgesprek met stakeholders in kader van herijking kern- en ketenpartners.	2009	Toelichting Zayaz	→	Wordt gekoppeld aan de opvolging van de visitatie
A	11.8	Activiteiten worden in overleg met stakeholders geformuleerd	2009	Toelichting Zayaz	→	Wordt gekoppeld aan de opvolging van de visitatie
A	11.8.1	* Bij het jaarplan 2010 van Mens & Buurt zijn stakeholders betrokken	2009	Toelichting Zayaz	→	Wordt gekoppeld aan de opvolging van de visitatie
A	11.9	Zayaz werkt aan verdere transparantie en professionalisering van haar jaarverslag.	2009	Jaarverslag 2007 & 2008	Conform de norm	Zayaz heeft hier nadrukkelijk op ingezet
A	11.10	* Zayaz wil haar jaarverslag als toegankelijk stuk beschikbaar stellen voor haar huurders. Een eerste versie dient in 2010 beschikbaar te zijn.	2009			Dit is pas van toepassing bij het opstellen van het jaarverslag 2009.

Opgaven	Doelen	Toetsing	Toelichting
<b>Landelijk opgaven</b>			
<b>Ruimte geven, Bescherming bieden, een Visie op de Woningmarkt</b>			
Actief bevorderen dat er voldoende woningen beschikbaar zijn	4.1, 4.2, 4.10, 4.13	Conform de norm	Het beschikken over een voldoende omvang van de kernvoorraad is opgenomen in de doelstellingen
Beter afstemmen van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving op de woonwensen	4.8	Conform de norm	Het strategisch label voor het SVB wordt gekozen op basis van de waarde van het bezit, de technische staat van het bezit en de PMC's. Bij de PMC's worden ook de woonwensen meegenomen, als input daarvoor dienen verschillende woningmarktonderzoeken. Verder vindt bij nieuwbouwprojecten nadrukkelijk afstemming plaats, bv project voor schizofrenie patiënten i.s.m. ouderinitiatief
Verbinden van gescheiden huur- en verkoopmarkten	4.3, 4.4, 4.9, 4.15	Conform de norm	Zayaz heeft voorrangregelingen voor huurders en MGE-constructies opgenomen in haar doelstellingen. Het bevorderen van de doorstroom is ook een van de doelen
Impuls stedelijke vernieuwing en sociaal-economische maatregelen	7.1 t/m 7.6	Boven de norm	Zayaz investeert naast fysieke herstructurering ook in maatschappelijke herstructurering
Energiebesparing bestaande voorraad.	8.2 t/m 8.13	Boven de norm	Zayaz participeert in verschillende pilots en zoekt samenwerking met gemeenten om energiebesparingen te realiseren
Toevoegen van extra seniorenwoningen	9.4, 9.15	Conform de norm	Zayaz heeft als doelstelling het bouwen van extra seniorenwoningen
Flexibilisering woningaanpassing, eigendomsverhoudingen en opdrachtgeverschap	4.4, 4.9, 4.17	Conform de norm	Zayaz heeft in haar doelstellingen maatregelen opgenomen om eigendomsverhoudingen (koop vs huur) te flexibiliseren en door middel van het bevorderen van doorstroom ervoor te zorgen dat het aanbod beter aansluit op de vraag. Zayaz heeft voor 2009 de doelstelling nieuw beleid t.a.v. ZAV te bewaken en controleren
Overbruggen kloof tussen huur en koop.	4.3 en 4.4	Conform de norm	Zayaz heeft voorrangregelingen voor huurders en MGE-constructies opgenomen in haar doelstellingen
<b>Beknopte begroting 2008: Ruimte en Milieu &amp; Wonen, Wijken en Integratie</b>			
Stimuleren krachtige steden en vitale wijken	1.3 en 1.4	Bijzondere prestatie	Zayaz ziet voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd in het kader van wijkontwikkeling en investeert hier in dmv wijkondernemingen
Stimuleren voldoende woningbouw	6.1, 7.7, 7.5, 9.1, 9.3, 9.4	Conform de norm	Zayaz heeft als doel een constante kernvoorraad te behouden en daar haar bouwproductie op aan te laten sluiten
Stimuleren duurzame ontwikkeling	8.1 t/m 8.13	Boven de norm	Zayaz participeert in verschillende pilots en zoekt samenwerking met gemeenten om duurzame ontwikkeling te stimuleren
<b>Regionale opgaven</b>			
<b>Brabant in ontwikkeling, Interimstructuurvisie Noord-Brabant</b>			
Stimuleren van continuïteit in woningbouwproductie	6.1 en 7.7	Conform de norm	Zayaz heeft voor meerdere jaren de bouwproductie gedefinieerd
Bevorderen van een gevarieerd en aantrekkelijk aanbod van woningen en woonmilieus dat aansluit op de wens van de woonconsument	7.7, 7.1, 7.3., 7.5	Beneden de norm	Middels herstructurering wil Zayaz het doel een gevarieerd aanbod van woningen te realiseren. Er zijn geen specifieke doelstellingen om de wensen van de consument hier ook in te betrekken
Bevorderen van herstructurering van niet goed functionerend of verouderd stedelijk woongebied	7.7, 7.1, 7.3., 7.5	Conform de norm	Zayaz past herstructurering toe op woongebieden die niet functioneren of verouderd zijn

Lokale opgaven			
<b>Nota Wonen 2007 's-Hertogenbosch</b>			
Een aanzienlijke woningproductie, waarmee ook de achterstand in de woningbouwtaakstelling wordt ingelopen.	Vertaald in afspraken gemeente 's-Hertogenbosch Zayaz 2008 t/m 2011	Conform de norm	Op basis van de Nota Wonen heeft Zayaz afspraken gemaakt met de gemeente om invulling te geven aan de gestelde opgaven
Het verminderen van de druk op de woningmarkt, zowel door woningproductie als door het verkorten van de wachttijden in de huursector en het verbeteren van de doorstroming op de woningmarkt.	Vertaald in afspraken gemeente 's-Hertogenbosch Zayaz 2008 t/m 2011	Conform de norm	Op basis van de Nota Wonen heeft Zayaz afspraken gemaakt met de gemeente om invulling te geven aan de gestelde opgaven.
Investeren in de kwetsbare wijken en in de kwaliteit van de woningvoorraad in het algemeen (herstructurering, renovatie en energiebesparingsmaatregelen).	Vertaald in afspraken gemeente 's-Hertogenbosch Zayaz 2008 t/m 2011	Conform de norm	Op basis van de Nota Wonen heeft Zayaz afspraken gemaakt met de gemeente om invulling te geven aan de gestelde opgaven.
Speciale aandacht voor de huisvestingsmogelijkheden van verschillende doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en starters.	Vertaald in afspraken gemeente 's-Hertogenbosch Zayaz 2008 t/m 2011	Conform de norm	Op basis van de Nota Wonen heeft Zayaz afspraken gemaakt met de gemeente om invulling te geven aan de gestelde opgaven.
<b>Afspraken gemeente 's-Hertogenbosch – Zayaz 2008 t/m 2011</b>			
Zayaz realiseert in de periode 2008 t/m 2011 circa 1.900 nieuwe woningen. Hiervan worden circa 1.100 woningen in het sociale segment gerealiseerd (met name huur).	6.1	Conform de norm	Zayaz bouwt per jaar 300 woningen, wat betekent dat ze t/m 2011 1200 woningen realiseert. Het oordeel is desondanks conform de norm omdat de doelstelling i.o.m. de gemeente naar beneden is bijgesteld in het kader van de huidige economische ontwikkelingen. Ook is de bestemming van de bouw gewijzigd, bijvoorbeeld van huur naar koop.
Herstructurering, renovatie, verkoop van huurwoningen en behouden van de goedkope voorraad in het kader van de bestaande woningvoorraad.	7.1 t/m 7.6	Boven de norm	Zayaz investeert naast fysieke herstructurering ook in maatschappelijke herstructurering.
Doorstroming/slaagkansen verbeteren door voorrang huurders, MGE-concept en verleden ouderen.	4.4, 4.15	Conform de norm	Zayaz heeft in haar doelstellingen verscheidene experimenten opgenomen om doorstromen te bevorderen.
Voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen neemt Zayaz samen met de gemeente verantwoordelijkheid en realiseert in het kader daarvan woningen voor diverse bijzondere doelgroepen.	9.1 t/m 9.6, 9.12, 9.13	Conform de norm	In haar doelstellingen heeft Zayaz het realiseren van woningen voor diverse bijzondere doelgroepen opgenomen. In deze doelstellingen is ook vastgelegd dat Zayaz hiertoe afspraken maakt met de gemeente.
Zayaz realiseert woon-, -zorg en welzijnsvoorzieningen	2.4, 9.2, 9.3, 9.4	Conform de norm	Zayaz heeft in haar doelstellingen opgenomen om zorglocuscentra en woonzorgcentra te realiseren. Ook heeft Zayaz als doelstelling om experimenten tav het ketenprobleem wonen-zorg-welzijn te uit te voeren.
Energetische maatregelen in bestaande bouw om kwaliteit te verbeteren.	8.4 t/m 8.7, 8.13	Conform de norm	Zayaz heeft diverse doelstellingen geformuleerd om woningen energiezuiniger te maken.
Pilots ten aanzien van milieu en duurzaamheid: decentrale energieopwekking en woonlasten-neutraal.	8.5, 8.8, 8.9, 8.11	Boven de norm	Zayaz besteedt veel aandacht aan bewustwording van energiezuinig gedrag en helpt huishoudens hierop te besparen. Daarnaast investeert ze om energielasten zo laag mogelijk zijn. Ook neemt Zayaz samen met de gemeente deel aan een pilot decentrale energievoorziening.
EPC norm onder de 25% voor nieuwbouw.	8.1	Conform de norm	Zayaz heeft deze richtlijn overgenomen in haar doelstellingen.
Middelvisie projecten zal de exacte invulling van multifunctionele maatschappelijk vastgoed accommodaties verder onderzocht worden.	1.3, 1.4, 1.2.2	Conform de norm	Zayaz heeft als doel de realisatie van wijkondernemingen en wijksteunpunten. Zayaz heeft in haar doelen opgenomen om een beleidskader te ontwikkelen m.b.t. maatschappelijk vastgoed (wanneer wel en niet investeren?).
Wijkgericht werken dmv wijkondernemingsplannen en wijkwinkels.	1.3 en 1.4	Bijzondere prestatie	Wijkontwikkeling is een van de speerpunten in het beleid van Zayaz en ze heeft hiervoor dan ook een groot aantal doelstellingen vastgesteld.
Bevorderen bewonerparticipatie	10.1 t/m 10.8	Boven de norm	Zayaz heeft verschillende doelstellingen tav participatie en heeft afspraken met de HBV vastgelegd in doelstellingen.
Herontwikkeling verpauperde winkelcentra	7.5.1	Conform de norm	Herstructurering Haren/Donk/Reti (Ploosche Hof) en nieuwbouw in Zuid (Zuiderpassage)
Woningen voldoen aan politiekeurmerk veilig wonen.		Conform de norm	Gebeurt wel maar is niet nadrukkelijk in doelen verwoord
<b>Collegeprogramma B&amp;W 2006-2009</b>			
In 2006 en 2007 jaarlijks respectievelijk 1.000 woningen te bouwen en vanaf 2008 jaarlijks 1.200 woningen	6.1	Conform de norm	Zayaz bouwt per jaar 300 woningen, wat betekent dat ze t/m 2011 1200 woningen realiseert.
Iedereen in de leeftijdsgroep van 16 t/m 23 jaar leert, werkt of combineert leren en werken	2.7	Conform de norm	Zayaz heeft experimenten ten aanzien van het ketenprobleem wonen-werk-leren opgenomen in haar doelstellingen.
In elke wijk een passend woonzorgaanbod realiseren	9.2, 9.3, 9.4	Conform de norm	Zayaz heeft verschillende doelstellingen geformuleerd om woonzorgaanbod voor haar huurders te realiseren.
<b>Project decentrale energievoorziening 2008-2010</b>			
Uitvoering project en verantwoordelijk voor informatie en communicatie richting alle betrokken partijen.	8.5	Conform de norm	De verantwoordelijkheden van Zayaz zijn vastgelegd in de projectovereenkomst, de uitvoering van deze pilot is opgenomen als doelstelling.
<b>Meerjarige Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen 2009-2014</b>			
Maatschappelijk vastgoed voor beschermd wonen, begeleid wonen en zelfstandig wonen	9.1	Conform de norm	Zayaz heeft als doel de realisatie van vastgoed voor verschillende bijzondere doelgroepen zodat zij in diverse vormen kunnen wonen.

## C: Intern gevoerde gesprekken

Naam	Functie
De heer B. Maassen	Directeur
Dhr. A. van Gulp	Directeur
Dhr. J. Oppeneer	Directeur Vastgoedontwikkeling
Mevr. G. Knuver	Manager Personeel & Organisatie
Mevr. G. Senhorst	Manager Mens & Buurt
Dhr. L. Schuld	Manager Finance & Control
.....	Vertegenwoordiging Ondernemingsraad



## D: Overzicht belanghebbenden

Belanghebbenden -groep	Organisatie	Contactpersoon	Functie	Vragenlijst ingevuld	Interview afgenomen
Gemeenten	's-Hertogenbosch	Dhr. Rombouts	Burgemeester	Nee	Ja
	's-Hertogenbosch	Dhr. Weterings	Wethouder	Ja	Ja
	's-Hertogenbosch	Dhr. Eigeman	Wethouder	Nee	Ja
	's-Hertogenbosch	Dhr. Stijnen	Directeur	Ja	Ja
	's-Hertogenbosch	Dhr. Meyer	Beleidsmedewerker	Ja	Ja
Zorg- en welzijnsinstellingen	Cello	Dhr. Van de Pol	Directeur bedrijfsvoering	Nee	Ja
	Divers	Dhr. Crielaars Dhr. Rooij	Directeur Sectormanager	Ja	Ja
	Stichting MEE	Dhr. Kaper Mw. Van de Sanden	Bestuurder Beleidsmedewerker	Ja	Ja
	Juvans	Dhr. Rijcken Mw. Van Breugel	Directeur Manager	Ja	Ja
	SMO maatschappelijk opvang	Mw. Sleiffer-Hoek	Directeur / Bestuurder	Ja	Ja
Collega-corporaties	De Kleine Meierij	Dhr. Janssen	Bestuurder	Ja	
	Brabant Wonen	Dhr. Windmuller Dhr. Roozendaal	Algemeen Directeur Vestigingsdirecteur 's Hertogenbosch	Ja	Ja
Klant-vertegenwoordiging	HBV	Dhr. van Rooijen Mw. Van de Wildenberg Dhr. Herders	Voorzitter Vice-voorzitter Adviseur	Ja	Ja
	Huurdersorganisatie	Dhr. Bierings Dhr. Castelijns Dhr. B. van den Dungen Dhr. M. van den Dungen	Bestuursleden bewonerscommissies	Ja	Ja
Vertegenwoordiging plaatselijke organisaties	Politie Noord-Brabant	Dhr. de Kort	Plaatsvervangend districtschef	Ja	Ja
	Weenergroep	Dhr. Stuurman Dhr. Van de Laar	Unitmanager Groen en Bouw Directeur Marketing	Ja	Ja

## E: Integrale scorekaart

Integrale Scorekaart	Feitelijke prestatie	Kennis en inzicht	Planning	Monitoring	Eindscore
	70%	10%			
<b>Presteren naar ambities en doelstellingen</b>	<b>7,4</b>	<b>7,4</b>	<b>6,8</b>	<b>7,2</b>	<b>7,1</b>
Maatschappelijk ondernemerschap	8,6	8,0	6,0	7,0	8,1
Maatschappelijk samenwerken	7,1	8,0	6,0	7,0	7,1
Beschikbaarheid	6,6	7,0	6,0	7,0	6,6
Betaalbaarheid	6,3	7,0	6,0	7,0	6,4
Bouwproductie	7,7	8,0	8,0	8,0	7,8
Stedelijke vernieuwing	7,1	8,0	8,0	8,0	7,4
Energie en duurzaamheid	6,8	6,0	7,0	7,0	6,8
Leefbaarheid	6,9	7,0	7,0	7,0	6,9
Bijzondere doelgroepen	6,8	7,0	7,0	7,0	6,9
Huurdersparticipatie	7,1	8,0	7,0	7,0	7,2
Transparantie	7,0	7,5	7,0	7,0	7,1
<b>Presteren naar opgaven</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,2</b>
Landelijke opgaven	7,5	7,0	7,0	7,0	7,4
Regionale opgaven	6,5	7,0	7,0	7,0	6,7
Lokale opgaven	7,4	8,0	8,0	8,0	7,6
<b>Presteren volgens belanghebbenden</b>					<b>7,4</b>
Missie en visie	7,7				7,7
Inspraak, participatie en communicatie	7,3				7,3
Beleidskeuzes en afwegingen	8,0				8,0
Prestatieafspraken	7,0				7,0
Resultaten	7,2				7,2
Verantwoording	6,9				6,9
<b>Presteren naar vermogen en efficiëntie</b>					<b>6,7</b>
Financieel beleid	7,0				7,0
Financiële positie	6,2				6,2
Treasury	7,1				7,1
Efficiëntie	6,5				6,5
<b>Governance</b>					<b>8,1</b>
Naleving en handhaving code	9,0				9,0
Ambities en doelen	8,5				8,5
Opgaven in het werkgebied	7,5				7,5
Invloed van belanghebbenden	8,0				8,0
Vermogen	7,5				7,5
<b>Totaalscore</b>					<b>7,3</b>

## F: Prestatiespinnenwebben

Onderstaand zijn de prestatiespinnenwebben van de visitatie van Zayaz opgenomen.

