



Visitatierapport

Zayaz

2009 - 2012



Utrecht, 31 december 2013

Colofon

Raeflex
Catharijnesingel 56
3511 GE Utrecht
E: w.dewater@raeflex.nl
W: www.raeflex.nl

Visitatiecommissie

De heer D.H. van Ginkel CMC (voorzitter)
De heer F.T. de Groot RB
De heer drs. M.N. Groenland (secretaris)

Voorwoord

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

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

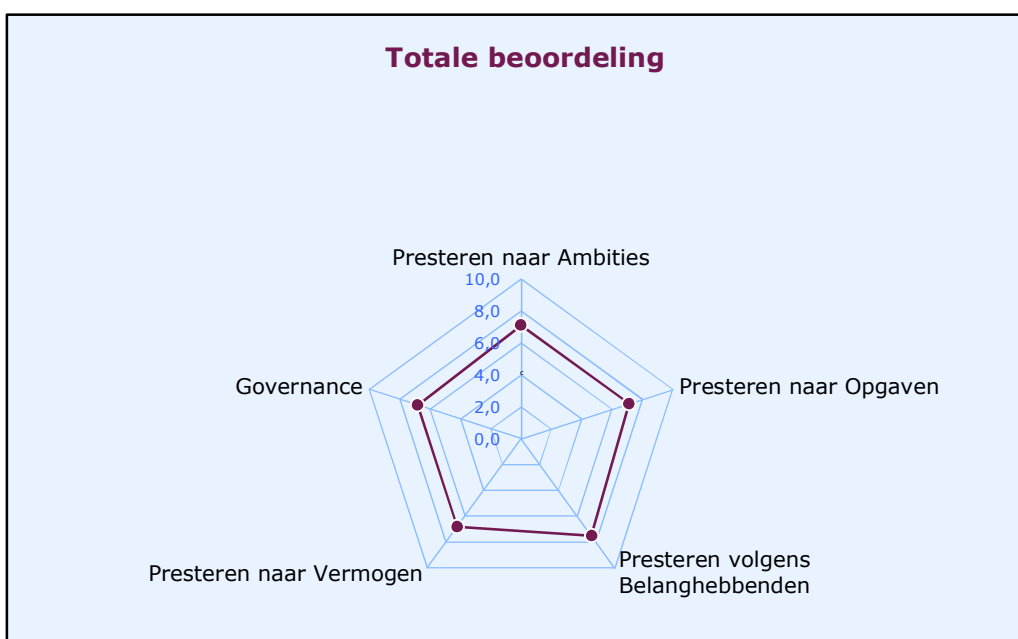
Wilma de Water
directeur

Samenvatting en recensie

Samenvatting

In juli 2013 heeft Zayaz te 's-Hertogenbosch opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren over de periode 2009 tot en met 2012. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke Visitatie Woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen september en december 2013. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 23 en 24 september 2013.

Zayaz wordt gewaardeerd met het eindcijfer 7,1.



Totale beoordeling	
Verplichte velden	Cijfer
Presteren naar Ambities	7,1
Presteren naar Opgaven	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden	7,5
Presteren naar Vermogen	6,8
Governance	6,8
Gemiddelde score	7,1

De commissie komt tot de conclusie dat Zayaz met een 7,1 iets boven de norm presteert. Belanghebbenden waarderen de inzet van Zayaz met meer dan ruim voldoende. De commissie beoordeelt zowel Presteren naar Ambities als naar Opgaven met ruim voldoende, beide net iets boven de norm. De perspectieven Presteren naar Vermogen en Governance scoren net onder de norm en behoeven nog enige aandacht. Daarbij valt het de commissie op dat Zayaz op deze onderdelen vooral in 2012 – als inhaalslag – grote verbeterstappen heeft gezet.

Presteren naar Ambities

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een 7,1.

Zayaz toonde tussen 2009 en 2012 twee gezichten, met het jaar 2012 als kantelpunt. In de eerste periode profileerde Zayaz zich als een corporatie met hoge ambities, die veel deed voor de stad. Dit sloot goed aan bij de ideeën die er in die periode leefden over de corporatie als maatschappelijk ondernemer. De maatschappelijke context is de afgelopen jaren sterk veranderd. De polsstok van corporaties is verkort, overheidsbeleid zorgt voor sterke inperkingen van taken en middelen en ook de economische crisis ging aan Zayaz niet voorbij. Zayaz heeft daarom in 2012 stevig ingegrepen. De corporatie zette bouwplannen waar mogelijk tijdelijk stil, schreef een nieuw ondernemingsplan en trok een nieuwe bestuurder aan. Sindsdien is Zayaz een corporatie met een onveranderde sociale missie maar met bescheidener ambities. Het nieuwe ondernemingsplan is begin 2013 verder aangescherpt en Zayaz heeft hierbij haar focus verlegd naar de meest kwetsbare groepen in de Bossche samenleving.

De commissie is van mening dat, zelfs in de context van 2009, de lat door Zayaz hoog werd gelegd. Met aanstekelijk enthousiasme heeft de corporatie anderen bij haar grote ambities betrokken. Op een aantal prestatievelden weet Zayaz haar hoge ambities waar te maken, met name op het gebied van kwaliteit van wijken en buurten, waarbij ze samenwerkt met haar maatschappelijke partners en vernieuwende werkwijzen niet schuwt. De huisvesting van de primaire en bijzondere doelgroepen vindt plaats conform ambities. Zayaz heeft flinke slagen gemaakt in de dienstverlening, rondom de kwaliteit van de woningvoorraad blijft de corporatie achter op de gewenste planning. Bij planmatig onderhoud liepen de begroting en de realisatie uiteen. Investerings in nieuwbouw, herstructurering en renovatie zijn niet altijd behaald, wat aansluit bij de sterk veranderde context.

Niet alle ambities zijn gerealiseerd, maar Zayaz heeft wel veel bereikt. De commissie heeft begrip voor de noodzakelijke ingreep in 2012, en het bijstellen van ambities.

Presteren naar Opgaven

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,1.

Zayaz is te omschrijven als een maatschappelijk partner. De corporatie definieert haar opgaven breed. Zij ziet wonen als middel voor samenlevingsopbouw. In de opgaven waaraan zij zich met anderen verbindt is dit goed zichtbaar. Zayaz wil niet zozeer huisvesting bieden, maar gaat samen met partners op zoek naar mogelijkheden om kwetsbare groepen te ondersteunen. Dit leidt tot duurzame samenwerkingsvormen, experimenten en projecten om de samenleving te verbeteren.

Zayaz heeft ook opgaven zeer ambitieus gedefinieerd, zelfs wanneer we dit afzetten tegen de verwachtingen die men had ten aanzien van corporaties. Het huisvesten van bijzondere doelgroepen is hier het beste voorbeeld van.

Zayaz bereikt – samen met haar partners - zeer veel op dit vlak, met ambitieuze projecten op het gebied van vastgoed en dienstverlening. Zayaz heeft naar mening van de commissie de neiging om sommige projecten erg groots op te pakken, met als risico dat zij stranden, zoals het project Rooskleurig. Desalniettemin heeft Zayaz grote prestaties geleverd op het gebied van huisvesten van bijzondere doelgroepen.

Op het gebied van wijken en buurten scoort Zayaz goed, zij pakt de opgaven succesvol aan. Op een aantal onderdelen lag de lat te hoog. Op het gebied van investeren in vastgoed en het bewaken van de kwaliteit van de voorraad is er achterstand opgelopen. De opgaven op het gebied van de energetische kwaliteit zijn niet gerealiseerd, ook niet na het bijstellen van de ambities in 2009. Ook hier speelt de sterk veranderde financieel-economische context een rol. De commissie heeft deze context in haar oordeel meegenomen. Want ondanks dat de geplande opgaven niet werden gerealiseerd, heeft Zayaz de afgelopen jaren 60 procent van de nieuwbouw van huurwoningen in 's-Hertogenbosch voor haar rekening genomen.

Presteren volgens Belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren van Zayaz gemiddeld met een 7,5.

Zayaz wordt door diverse partijen gezien als 'de meest sociale corporatie'. Ze is echt onderdeel van de Bossche samenleving: ze gaat verder dan wonen alleen. Dat wordt sterk gewaardeerd. Er is veel vertrouwen in de corporatie, ook na de bestuurswisseling en het ingrijpen in de projectenportefeuille. Men herkent dat Zayaz regelmatig erg hoog inzet en dat meer soberheid bij de nieuwe realiteit past. Er zijn wel zorgen over het vervolg. Welke verantwoordelijkheden pakt Zayaz op? Hierover hebben de belanghebbenden verschillende verwachtingen. De een ziet graag dat Zayaz haar rol als maatschappelijke partner invult met een breed takenpakket en gericht op een brede doelgroep; de ander ziet Zayaz primair als vastgoedleverancier. Over de geleverde prestaties zijn belanghebbenden goeddeels meer dan tevreden. Het hoogst beoordelen zij het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De kwaliteit van de woningen en woningbeheer wordt ook bovengemiddeld gewaardeerd. Met name de verbeterde kwaliteit van dienstverlening wordt genoemd. De inzet die Zayaz pleegt in wijken en buurten, de investeringen in vastgoed en het huisvesten van de doelgroep, worden net boven de norm (7) gewaardeerd. Er worden ook kanttekeningen geplaatst, zoals over Zayaz' afwegingskader. Soms leek alles wel mogelijk, waarbij realisatie vervolgens achterbleef. Andere opmerkingen waren onder andere dat de kwaliteit van sommige nieuwbouwprojecten wel erg hoog was en dat de aansturing van processen in wijken en buurten strakker kan.

Presteren naar Vermogen

De commissie beoordeelt het Presteren naar Vermogen met een 6,8.

Het oordeel van de commissie is opgebouwd uit de scores voor de onderdelen 'financiële continuïteit', 'financieel beheer', 'doelmatigheid' en 'vermogensinzet'. De commissie constateert dat de corporatie op de meeste punten doelmatig werkt; er is sprake van een efficiënte organisatie. Over treasury en vermogensinzet is de commissie positief. De corporatie zet haar vermogen beargumenteerd in voor de volkshuisvesting. Op een aantal onderdelen is verdere uitwerking nodig, zoals de integratie van risicomangement en de interne controle op risicovolle processen. Deze verbeterpunten sluiten goeddeels aan bij de doorontwikkeling van trajecten die de corporatie al in gang heeft gezet.

Governance

De commissie beoordeelt de Governance met een 6,8.

Op het prestatieveld 'besturing' scoort Zayaz onder de norm. Dit betreft de onderdelen 'besturing' en 'intern toezicht'. Op het gebied van externe legitimatie scoort Zayaz juist boven de norm.

De corporatie is zich duidelijk aan het ontwikkelen op het terrein van besturing en intern toezicht. Deze ontwikkeling is versneld ingezet door de bestuurswisseling.

Op het gebied van besturing is Zayaz tot 2012 te kenschetsen als een corporatie waar ambities leidend waren, maar waarmee de realisatie niet altijd gelijke pas hield. Om dit te verbeteren begon Zayaz met het aanpakken van structuur en processen. Met name op het gebied van de dienstverlening zijn slagen gemaakt. Het ontwikkelen van sturingsmechanismen duurde vaak lang, met de duur van het ontwikkelen van het strategisch voorraadbeleid als treffend voorbeeld. Eind 2011 is versnelling aangebracht in het op orde krijgen van de organisatie. Er is meer focus in de ambities aangebracht en de reguliere bedrijfsvoering wordt gestandaardiseerd en verder geprofessionaliseerd.

De structuur van het interne toezicht is goed uitgewerkt. In het uitvoeren van het toezicht heeft de raad van commissarissen geleerd van de roerige periode van met name de laatste twee jaar. Gedurende deze periode heeft zij geleerd dat het nodig was om dichterbij de organisatie te zitten. De raad heeft inmiddels haar rol in de volle breedte van het toezicht ingevuld en richt zich ook nadrukkelijker op de strategische ontwikkeling. Zij had dit echter eerder, pro-actief in deze laatste twee jaar kunnen oppakken.

Op het gebied van externe legitimatie scoort Zayaz boven de norm. Hier is merkbaar dat de corporatie succesvol is als maatschappelijk partner. Ze zoekt actief naar nieuwe samenwerkingsvormen. De participatie van huurders en andere belanghebbenden in strategie- en beleidsontwikkeling en bij projecten is goed georganiseerd. De corporatie liet zich soms wel erg veel leiden door de buitenwereld. Nu vaart Zayaz meer haar eigen koers, zonder daarbij het contact met belanghebbenden te verliezen.

Recensie

Echt Bossche corporatie die de lat hoog legt

Dit visitatierapport schetst een beeld van Zayaz als een echte Bossche corporatie met een groot sociaal hart. Een organisatie die door haar inzet voor de volkshuisvesting in Den Bosch vertrouwd wordt door belanghebbenden, ook in roerige tijden. Een corporatie met een cultuur waarin de lat hoog wordt gelegd, maar minder goed was in plannen. Een corporatie die zoekt naar nieuwe arrangementen in het organiseren van de samenleving en niet bang is hiermee te experimenteren. Zij zoekt vergaande samenwerking op met maatschappelijke partners en zoekt naar nieuwe (organisatie)vormen om verschillende doelgroepen te bedienen. Op het gebied van huisvesting heeft Zayaz veel bereikt. Ze heeft de afgelopen jaren 60 procent van de nieuwbouw van huurwoningen voor haar rekening genomen. Daarnaast deed zij zeer veel voor de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Heroriëntatie Zayaz

Zayaz heeft een turbulente periode achter de rug. In de periode waarover deze visitatie gaat – 2009 tot en met 2012 – is de maatschappelijke context sterk veranderd, heeft er een bestuurswisseling plaatsgevonden, is de organisatie tot tweemaal toe aangepast en heeft het economische tij ertoe geleid dat de projectenportefeuille tijdelijk werd stilgelegd. Dit heeft een behoorlijke impact gehad. Dit betreft met name het jaar 2012, dat hiermee een relatief zwaar accent in deze rapportage krijgt. Zayaz is dan ook enige tijd weinig zichtbaar geweest – tijd die nodig was om zich opnieuw te positioneren en plannen voor de toekomst te maken. Deze roerige periode heeft geleid tot het herdefiniëren van opgaven en ambities. Deze zijn vastgelegd in een nieuw ondernemingsplan dat korte tijd later (begin 2013) verder werd aangescherpt. De corporatie koos bij het herdefiniëren van opgaven en ambities voor een intensieve dialoog met de huurders en belanghebbenden. Met het nieuwe ondernemingsplan brengt Zayaz meer focus aan in haar activiteiten. Zij richt zich helemaal op de oorspronkelijke primaire doelgroep. 'Goed is goed genoeg' zal de leidraad in het beleid worden, en van bewoners en maatschappelijke partners zal meer eigen inbreng en activiteit worden verlangd. Met de nieuwe strategische koers laat Zayaz zien dat zij nog altijd werkt vanuit haar sociale hart, weliswaar aangepast aan de eisen van de huidige tijd.

Samenwerkingspartners: hoe ziet de toekomst van Zayaz eruit?

De samenwerkingspartners begrijpen de noodzaak voor Zayaz om pas op de plaats te maken en zich te transformeren. Zij hebben vertrouwen in de toekomst, op grond van de resultaten uit het verleden en de manier waarop Zayaz zich altijd heeft opgesteld als samenwerkingspartner. Toch leven er onder de partners ook vragen. Waar liggen de prioriteiten van Zayaz? Welke inzet mag worden verwacht, gegeven de nieuwe strategie? Welke investeringsruimte is beschikbaar en hoe wordt die ingezet? Wanneer is de reorganisatie rond en kan er weer doorgewerkt worden aan samenwerking en stabiliteit in de professionele relaties? De partners hebben hier nu onvoldoende beeld van en roepen Zayaz op om zich in de boeken te laten kijken en om samen de route te bepalen. Dit willen zij plaats laten vinden in de sfeer van de altijd goede samenwerking tot nu toe, met begrip voor de veranderde context waarin Zayaz zich bevindt. Deze genoemde aandachtspunten verdienen een belangrijke plek op de externe beleidsagenda van Zayaz.

Hierbij is aandacht nodig voor de mening van de belanghebbenden over de breedte van het takenveld van de corporatie. Daar waar de een vindt dat Zayaz een brede oriëntatie moet houden (weliswaar soberder ingestoken), vindt de ander dat Zayaz zich moet beperken tot de doelgroep.

Interne (waarde)sturing Zayaz

Op het gebied van planning en control is Zayaz de goede weg ingeslagen: ze brengt samenhang in sturingsmechanismen. Het raamwerk voor het plannen en monitoren van resultaten, het organiseren van snelle feedback daarop en integrale risicobeheersing is nagenoeg gereed. Het is zaak tempo te maken met de verdere versterking van planning- en controlsystemen, de voltooiing van het Strategisch Voorraadbeleid en het opdoen van verdere ervaring met deze instrumenten. Weliswaar heeft Zayaz in 2010 scenario's berekend, maar dat geschiedde op basis van uitgangspunten. De commissie adviseert om het raamwerk voor plannen en monitoren te integreren in de werkwijze van management, bestuur en toezicht en de toezichthouders ook nauw bij dit proces te betrekken. Dit is namelijk ook een voorwaarde is voor het eigen toezichtkader van de raad van commissarissen. Zayaz zal op financieel-economisch gebied op korte termijn overgaan tot waarderen op basis van marktwaarde. De commissie benadrukt dat Zayaz hiervoor de planning en control verder versterkt dient te hebben: goede planning- en controlsystemen, een uitgewerkt Strategisch Voorraadbeleid en ervaring met deze instrumenten. Het lijkt daarom raadzaam om het nieuwe waarderingssysteem pas in te voeren als Zayaz in hoge mate in control is.

Verbeteragenda

Na de eerste visitatie in 2009 heeft Zayaz laten zien serieus de punten voor de beleidsagenda aan te pakken, met als voorbeeld de opmerkingen van de toenmalige visitatiecommissie over de kwaliteit van de dienstverlening. De visitatiecommissie vertrouwt er daarom op dat Zayaz ook nu constructief aan de slag zal gaan met de beleidsagenda die in deze recensie is aangereikt. Dit is tijdens de uitvoering van de visitatie – in de herfst van 2013 – al zichtbaar geweest. Met een aantal van onderstaande punten is Zayaz al druk bezig. De commissie is van mening dat het meenemen van de maatschappelijke partners in de ambities van Zayaz sterke prioriteit heeft. De rol en positie van Zayaz als maatschappelijk partner is haar sterkste kwaliteit. Dit kan Zayaz alleen waarborgen als zij erin slaagt haar partners actief mee te nemen in de nieuwe koers. Er is begrip voor de nieuwe context en mogelijkheden van Zayaz, maar het is zaak het vertrouwen te behouden. Zayaz werkt momenteel hard aan het versterken van de planning- en controlcyclus. Dit doet zij om scherp aan de wind varen om haar ambities waar te kunnen maken. Dit kan zij alleen door keuzes te maken op basis van samenhangende sturingsinformatie. Hiervoor is het nodig om de samenhang te vergroten tussen de verschillende onderdelen van planning en monitoring, en het raamwerk verder in de werkwijze van management, bestuur en toezicht te integreren. Het afronden van het Strategisch Voorraadbeleid dient hierbij voorrang te krijgen. Weliswaar heeft Zayaz in 2010 scenario's berekend, maar dat geschiedde op basis van uitgangspunten. Het is zaak de uitkomsten van het volledig uitgewerkte Strategisch Voorraadbeleid te verwerken in de financiële meerjarenplanning en in te bedden in het risicobeleid en de planning- en controlcyclus. Dit draagt ook bij aan een meer stabiele actuele-waarde-verslaglegging, zoals de bedrijfswaardebalans, waarvoor Zayaz in hoge mate in control dient te zijn.

Wanneer Zayaz in bovenstaande opgaven slaagt en haar maatschappelijke partners weet mee te nemen, is de commissie ervan overtuigd dat Zayaz haar scherp geformuleerde ambities weet te realiseren.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting en recensie	5
1 Zayaz en het werkgebied	15
1.1 De visitatie	15
1.2 Zayaz	15
1.3 Het werkgebied	16
1.4 Leeswijzer	16
2 Presteren naar Ambities	17
2.1 Missie en ambities	17
2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities	19
2.3 Conclusies en motivatie	19
3 Presteren naar Opgaven	25
3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied	25
3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven	29
3.3 Conclusies en motivatie	29
4 Presteren volgens Belanghebbenden	35
4.1 De belanghebbenden van Zayaz	35
4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden	36
4.3 Conclusies en motivatie	36
5 Presteren naar Vermogen	41
5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen	41
5.2 Conclusies en motivatie	41
6 Governance	47
6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance	47
6.2 Conclusies en motivatie	47
7 Integrale scorekaart	55
Bijlage 1 Verantwoording visitatie	57
Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen	61
Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie	73
Bijlage 4 Definities	75
Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven	79
Bijlage 6 Checklist Governancecode	93

1 Zayaz en het werkgebied

1.1 De visitatie

In juli 2013 heeft Zayaz te 's-Hertogenbosch opdracht gegeven om een visitatie uit te laten voeren. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de 4.0-versie van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland, december 2010) en vond plaats tussen september en december 2013. De visitatiegesprekken hebben plaatsgevonden op 23 en 24 september 2013. De visitatiecommissie bestond uit de heer D.H. van Ginkel, (voorzitter), de heer F.T. de Groot, en de heer M.N. Groenland. In bijlage 2 zijn de curricula vitae van de commissieleden opgenomen.

De belangrijkste reden voor Zayaz om een visitatie te laten uitvoeren, was de nieuwe strategie. Hierin is bepaald dat de corporatie zich primair richt op de kwetsbare bewoners van Den Bosch. Dit betekent dat er minder ruimte is voor nieuwe plannen op het brede terrein van het wonen. Zayaz wil weten hoe haar belanghebbenden aankijken tegen deze ontwikkeling. De corporatie is daarnaast geïnteresseerd in de aanbevelingen van de commissie ten aanzien van de beleidsagenda. Dit vanzelfsprekend naast de verplichting om eens per vier jaar een visitatie te laten uitvoeren

Op basis van alle door Zayaz verzamelde informatie voerde de visitatiecommissie gesprekken met interne en externe belanghebbenden. De commissie schreef vervolgens een visitatierapport, dat in concept werd opgeleverd aan Zayaz, waarna hoor- en wederhoor plaats vond. Na correctie van feitelijke onjuistheden werd het visitatierapport ter beoordeling of de methodiek correct is toegepast en de oordelen transparant tot stand zijn gekomen, voorgelegd aan de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) en vervolgens definitief opgeleverd. De visitatie betreft de periode 2009-2012.

Voor de beoordelingen hanteert Raeflex een 10-puntsschaal. Het oordeel 7 geeft aan dat de prestatie gelijk is aan de norm. De wijze van beoordeling wordt verder toegelicht in bijlage 3.

1.2 Zayaz

Zayaz is op 1 januari 2007 ontstaan na een fusie van Stichting Wonen 's-Hertogenbosch (SWH) en Stichting Sociale Woningbouw- en beheer (SSW). Woningcorporatie Zayaz heeft 13.359 wooneenheden in eigendom en werkt in de gemeente Den Bosch. Deze gemeente telt 142.817 inwoners. Belangrijkste belanghebbenden zijn de bewoners, gemeente, collega corporaties en zorg- en welzijnsorganisaties. In dit werkgebied zijn ook de woningcorporaties BrabantWonen en de Kleine Meierij actief. Zij beheren 14.694 respectievelijk 3553 woningen (in Den Bosch zijn dit er 7085 respectievelijk 2565). Eind 2012 werkten bij Zayaz 160 medewerkers; in totaal 145,7 fte.

De leiding van de corporatie berust bij een eenhoofdig bestuur. Het interne toezicht bestaat normaliter uit vijf leden, van wie twee leden namens de huurders in de raad van commissarissen zitting hebben. Tijdens de visitatie bestond de raad uit zeven leden vanwege het inwerken van twee vertrekkende commissarissen.

1.3 Het werkgebied

Zayaz is werkzaam in Den Bosch, Noord-Brabant. Dit werkgebied is stedelijk. De woningmarkt in dit gebied is relatief gespannen. Er staan ruim 63.000 woningen in de gemeente, waarvan de helft huurwoning is. 72 procent van de huurwoningen is een sociale huurwoning. De druk op de huurwoningmarkt neemt toe. Er is sprake van een toenemend aantal woningzoekenden bij een afnemend aanbod. De koopmarkt staat ook in Den Bosch onder druk. Er worden minder nieuwbouwprojecten gerealiseerd en verkoop van woningen neemt af. De doorstroming van huur naar koop was in Den Bosch altijd al vrij beperkt en is nu nagenoeg stilgevallen.

Met name voor jonge huishoudens is het lastig om een sociale huurwoning te vinden. Daarnaast hebben de lagere middeninkomens moeite om in Den Bosch te vinden. Aan de andere kant is er een groeiende groep bewoners voor wie zelfs een sociale huurprijs te duur is. Er zijn zorgen over de mate waarin bewoners die zorg en ondersteuning nodig hebben, een woning kunnen vinden in Den Bosch.

Het Centraal Fonds deelt deze corporatie in categorie 4 in, dat wil zeggen middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties. Wanneer Zayaz wordt vergeleken met de referentiegroep zijn dit corporaties uit deze categorie. Van de 381 corporaties vallen er 42 in deze categorie.

1.4 Leeswijzer

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

- Presteren naar Ambities (hoofdstuk 2);
- Presteren naar Opgaven (hoofdstuk 3);
- Presteren volgens Belanghebbenden (hoofdstuk 4);
- Presteren naar Vermogen (hoofdstuk 5);
- Governance (hoofdstuk 6).

Ieder hoofdstuk geeft de beoordeling weer waarna de motivatie van het cijfer wordt gegeven.

Voor de leesbaarheid van het rapport is ervoor gekozen om in hoofdstuk 7, tot slot, een cijfermatig overzicht (integrale scorekaart) te geven van alle beoordelingen. In bijlage 5 worden alle beschrijvingen van de doelstellingen, opgaven en de gegevens over de prestaties in tabelvorm weergegeven. Deze tabel vormt de onderlegger voor de beoordelingen.

2 Presteren naar Ambities

Dit hoofdstuk gaat over de prestaties van Zayaz in relatie tot de ambities.

2.1 Missie en ambities

Zayaz heeft in diverse documenten haar ambities verwoord. Het belangrijkste document vormt het ondernemingsplan 2008-2012, waarin de volgende missie is te vinden:

'Wij zetten ons actief in om mensen mee te laten doen in en aan de samenleving, in goede woningen en vitale en aantrekkelijke wijken.'

1. Zayaz realiseert woonoplossingen voor haar klanten. Dit zijn niet alleen de traditionele volkshuisvestelijke diensten en producten. Wij zijn ook bereid om te investeren in de mensen die in onze woningen wonen en de buurten waar onze woningen staan. Wij doen dit klantgericht, dat wil zeggen proactief;
2. Zayaz werkt partnergericht samen met de mensen waar het om gaat en de (maatschappelijke) organisaties die bijdragen aan goed wonen, vitale wijken en maatschappelijke participatie van mensen. Wij doen dit klantgestuurd, dat wil zeggen vraaggestuurd;
3. Zayaz weegt voortdurend en transparant het economische en maatschappelijke rendement van investeringen. Wij laten anderen meebepalen wat het rendement is. Wij doen dit resultaatgericht.

De concrete ambities die bij deze missie en visie horen zijn uitgewerkt in vier prestatievelden en bijbehorende doelen:

1. Maatschappelijk presteren – onze beleidsdoelen:
 - De realisering van vitale wijken via een wijkgerichte aanpak
 - De realisering van een sterke en rechtvaardige woningmarkt met betaalbaar en gevarieerde woningen.
2. Maatschappelijk vermogen – onze organisatie:
 - Klantgericht zijn in onze dienstverlening
 - Het doelbewust inzetten van vermogen en middelen.
3. Maatschappelijke samenwerking – (Wijk)gericht samenwerken:
 - Wijkgericht werken wordt gekoppeld aan partnergericht samenwerken.
4. Maatschappelijke verantwoording – transparantie en imago:
 - Transparantie en verantwoording.

Ieder prestatieveld heeft Zayaz uitgewerkt in een concreet eindbeeld voor 2012. Deze concrete ambities zijn verwerkt in de prestatietabel in bijlage 5.

De prestaties, zoals door Zayaz geleverd, worden beoordeeld in het licht van de door Zayaz vastgestelde ambities, ingedeeld volgens de vijf meetpunten van de methodiek. In bijlage 5 is deze onderverdeling nader uiteengezet.

Nieuw ondernemingsplan

De visitatieperiode betreft de periode 2009 tot en met 2012. Voor deze periode zijn meerdere visiedocumenten van toepassing. Eind 2012 heeft Zayaz haar nieuwe ondernemingsplan 'Wonen doe je samen' opgesteld, dat begin 2013 verder werd aangescherpt. Hoewel de resultaten van het ondernemingsplan niet te meten zijn in de visitatieperiode, is het waardevol om de nieuwe ambities te benoemen. Het nieuwe ondernemingsplan is namelijk het resultaat van een naar eigen zeggen hectische periode, als gevolg van economische, politiek-bestuurlijke en maatschappelijke context als de interne ontwikkelingen bij Zayaz zelf.

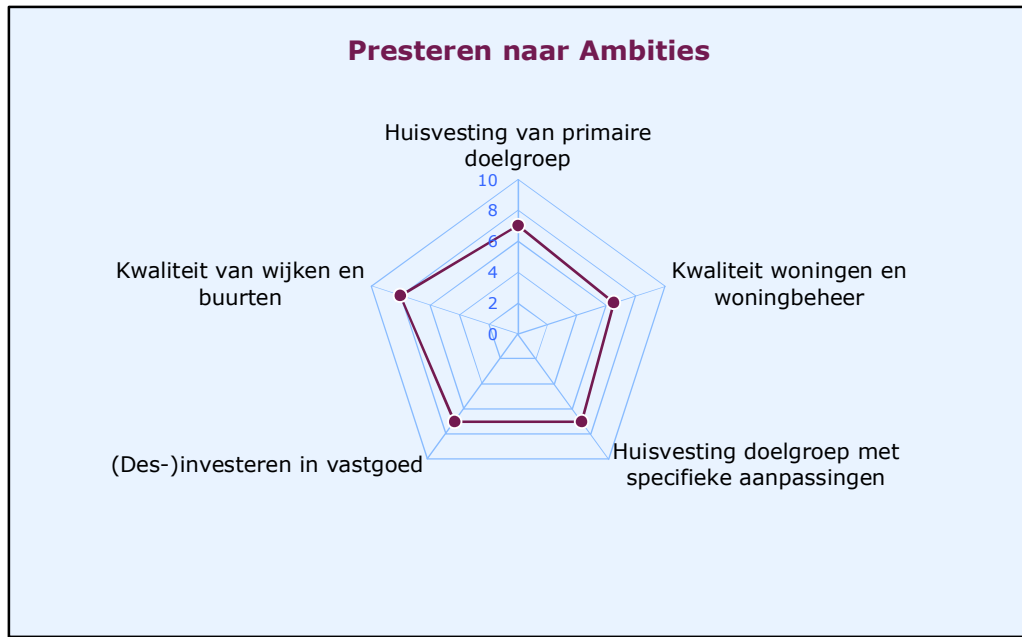
In het nieuwe ondernemingsplan is de missie van Zayaz andersom geformuleerd: 'Via goede woningen en vitale en aantrekkelijke wijken mensen mee laten doen in en aan de samenleving. Dat vinden we belangrijk en daarvoor zetten we ons actief in.'

De doelen zijn aangescherpt. Concreet komt het erop neer dat Zayaz zich met deze nieuwe strategie vanaf 2013 focust op de meest kwetsbare doelgroepen in de samenleving en de (wijk)activiteiten versobert. Hieronder zijn de doelen omschreven zoals zij binnen de visitatietermijn zijn gedefinieerd (2012). Begin 2013 zijn deze doelen in samenspraak met bewoners en andere belanghebbenden verder aangescherpt.

1. Goede slaagkansen: Een gezonde Bossche woningmarkt met goede slaagkansen voor onze doelgroepen. Dat wil zeggen dat iedere woningzoekende binnen een acceptabele tijd een passende woonruimte kan vinden, ongeacht huur of koop. De focus van Zayaz ligt op het verbeteren van de slaagkansen van de meest kwetsbare doelgroepen op de Bossche woningmarkt, ongeacht huur of koop. Spoedzoekers kunnen binnen drie maanden beschikken over (al dan niet tijdelijke) huisvesting, waar nodig in combinatie met zorg en begeleiding.
2. Acceptabele woonlasten: onze huurders hebben een acceptabele woonquote. De aandacht gaat uit naar het verlagen van het percentage scheefwoning, een woonlastenbenadering in plaats van huurlasten
3. Zelfredzame buurten en wijken: In 'onze' buurten en wijken zetten bewoners zich met elkaar, met ons en met onze partners in voor een veilige, leefbare, zorgzame en vitale buurt, waar mensen prettig en respectvol met elkaar wonen. De focus ligt op gezamenlijk opgestelde wijk-/buurtspecifieke doelen (op het gebied van woningen, woonomgeving, voorzieningen, arbeid, zorg, inkomen, leefbaarheid en veiligheid) in Hambaken, Boschveld, Kruiskamp en Schutskamp. Toename zelfredzaamheid en nabuurschap.
4. Levensloopgeschikte wijken: In 'onze' wijken gaat een gedifferentieerd en flexibel toepasbaar woningaanbod voor alle levensfasen hand in hand met een goed voorzieningenniveau en met sterke professionele en informele zorgnetwerken, zodat ook mensen met beperkingen en een specifieke zorgbehoefte in de wijk kunnen wonen en desgewenst daar oud kunnen worden. De focus ligt op vastgoed en participatie in organisatienetwerken
5. Een tevreden bewoner door dienstverlening op maat: Klanten zijn tevreden over onze dienstverlening, dat wil zeggen over de wijze waarop Zayaz hen op maat faciliteert bij het wonen. De focus ligt naast de kwaliteit van dienstverlening op leanmanagement.

6. Baas over eigen wonen: Onze (toekomstige) bewoners zijn zelf de 'baas' als het gaat om hun woning, wooncomplex of directe woonomgeving. De focus ligt op participatie van bewoners zowel bij nieuwbouw, onderhoud en renovatie als bij dienstverlening en beleid.

2.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Ambities



Presteren naar Ambities	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	7,0
(Des-)investeren in vastgoed	7,0
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0
Gemiddelde score	7,1

2.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Ambities met een 7,1.

Zayaz laat in de periode van visitatie twee gezichten zien met de bestuurswisseling als kantelpunt. Het gezicht van Zayaz in de eerste periode was dat van een corporatie met hoge ambities, die veel deed voor de stad. Dit sloot goed aan bij de ideeën die er in die periode waren over de corporatie als maatschappelijk ondernemer. De maatschappelijke context is sindsdien sterk veranderd. De polsstok van corporaties is verkort, overheidsbeleid zorgt voor sterke inperkingen van taken en middelen en ook de economische crisis gaat aan Zayaz niet voorbij. Zayaz heeft daarop in 2012 stevig ingegrepen. Bouwplannen werden waar mogelijk tijdelijk stilgezet en er werd een nieuw ondernemingsplan geschreven dat aansloot op de veranderde context.

Dit leidde tot het tweede gezicht van Zayaz, dat van een corporatie met ingetoomde ambities, die haar focus heeft verlegd naar de meest kwetsbare groepen.

De commissie is van mening dat, zelfs in de context van 2009, de lat hoog werd gelegd. Zayaz heeft er nooit voor terug gedeinsd om de ambities hoog te formuleren en met aanstekelijk enthousiasme anderen daarbij te betrekken. Niet alle ambities zijn gerealiseerd; Zayaz heeft wel veel bereikt. Er zijn geen uitglijders geweest. De commissie heeft begrip voor de noodzakelijke ingreep in 2012, en het bijstellen van ambities. In het licht van een sterk veranderde context binnen en buiten de organisatie beoordeelt de commissie het Presteren naar Ambities met een 7,1.

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Beschikbaarheid en betaalbaarheid

Zayaz heeft de ambitie geformuleerd om een sterke en rechtvaardige woningmarkt met betaalbaar en gevarieerde woningen te realiseren. Hiertoe wilde de corporatie de kernvoorraad behouden, zo'n 10.500 woningen binnen de eerste aftoppingsgrens en een kleine 1.000 tussen de eerste en de tweede grens. Deze doelstelling heeft Zayaz behaald, ze heeft zelfs meer woningen binnen de eerste aftoppingsgrens. Tevens is er een evenrediger verspreiding van de verschillende prijsklassen bereikt.

De groep lage middeninkomens was een secundaire doelgroep voor Zayaz. De doelstelling is ondanks aanvullende inspanningen net niet gehaald. In 2011 werd beoogd dat er jaarlijks 20 woningen voor deze groep zouden worden aangeboden, hetzij in koop (MGE-woningen), hetzij in de vrije sector huur. Het aantal vrije sector huurwoningen is met ruim twintig afgenomen. Dit komt omdat er 24 vrije-sector-huurwoningen zijn verkocht aan BrabantWonen. Deze woningen zijn daarmee wel voor de groep middeninkomens behouden gebleven. Zayaz heeft zich ingespannen om het aanbod vrije sector huur te vergroten via de pilot 'twee huurprijzen'. Doel was om huishoudens met een middeninkomen een kans te geven op de woningmarkt. Ondanks het vele adverteren zijn er weinig reacties gekomen en zijn er geen woningen aan deze doelgroep verhuurd. Het verschil in huurprijs werd door huurders te groot gevonden.

De verkoop van woningen via 'Slimmer Wonen' (constructie voor Maatschappelijk Gebonden Eigendom) is door tegenvallende marktomstandigheden gedaald met achttien in 2011 naar veertien in 2012. Zayaz heeft verkoopstimulerende maatregelen getroffen. In het portefeuilleplan uit 2013 zijn de verkoopambities naar beneden bijgesteld.

Bereikbaarheid

Zayaz onderneemt diversie acties om de bereikbaarheid van de woningen te bevorderen. Deze doorstroming staat immers onder druk wegens de crisis op de woningmarkt. Om de bereikbaarheid van de woningen te vergroten werd in 2009 besloten om samen met de gemeente en andere corporaties het toewijssysteem te evalueren. Hieruit is de ambitie geformuleerd om 10 procent van de woningen via een lotingmodel te verhuren om de kansen voor snel- en spoedzoekers te vergroten. Deze doelstelling is nog niet gehaald, maar met name starters komen inmiddels sneller aan bod.

Een andere maatregel is het project Senioren West, om 75 ouderen te verleiden te verhuizen ten behoeve van doorstroming. Tot slot werd in 2011 de doelstelling geformuleerd om de scheefheid in de voorraad met 4 procent in tien jaar af te doen nemen. De scheefheid is inmiddels al teruggebracht van 31 procent naar 27 procent. Conform doelstellingen voldoet Zayaz aan de eis om 90 procent aan de doelgroep te verhuren.

De commissie is van mening dat Zayaz ruim voldoende presteert op het gebied van het huisvesten van de doelgroep. De meeste doelstellingen zijn behaald. Daar waar de corporatie haar ambities niet behaalt grijpt zij actief in.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,5.

Kwaliteit woningen

De corporatie heeft op portefeuilleniveau weinig expliciete doelen op het gebied van kwaliteit omschreven. Zayaz heeft gewerkt aan de ontwikkeling van het strategisch voorraadbeleid (SVB). In 2009 werd in SVB-beleidskaders het principe 'in goede staat houden' gehanteerd. In 2011 is het eerste strategisch voorraadbeleid gedefinieerd. Hierin is als doel gesteld dat de onderhoudsstaat van de woningen altijd op orde dient te zijn tegen de achtergrond van de strategie van een complex. Zayaz werkte met complexplannen, waarin voor enkele complexen is een kwaliteitsniveau omschreven.

De kwaliteit van de voorraad is goed. Doordat een vastgestelde basisnorm ontbrak voor de kwaliteit, heeft Zayaz te kampen gehad met overschrijdingen van de onderhoudskosten. Dit kwam weliswaar deels door achterstallig onderhoud, voor het andere deel is het te verklaren door de hoge gerealiseerde kwaliteit. In 2012 is Zayaz een verbetertraject gestart om de onderhoudsbegroting en realisatie beter op elkaar aan te laten sluiten.

De commissie constateert dat Zayaz iets achterblijft bij haar doelstellingen om de kwaliteit van de voorraad te verbeteren. In het SVB-beleidskader werd in 2009 een ambitie neergelegd om jaarlijks 350 tot 400 woningen te renoveren of slopen. Daarnaast werd een nieuwbouwambitie geformuleerd. Dit had als doel om de kwaliteit van de woningvoorraad op niveau te houden. Het aantal renovaties is nagenoeg gehaald. Alleen in 2012 bleef dit achter, als gevolg van de economische crisis en het daarmee samenhangende stilzetten van bouwprojecten. De commissie is van mening dat deze keuze reëel was.

In het verlengde van de achterstand op renovaties is de nieuwbouwproductie niet gehaald (zie (des-)investeren in vastgoed). Een vergelijkbare ontwikkeling is zichtbaar bij de energiedoelstellingen. Doordat de prestatie wat lager is dan de norm, beoordeelt de commissie de prestatie op dit onderdeel van de ambitie als voldoende.

Energetische kwaliteit

De ambities van Zayaz op het gebied van duurzaamheid zijn in het begin van de meetperiode geformuleerd in prestatieafspraken. Zie hiervoor het hoofdstuk Presteren naar Opgaven. In het voorraadbeleid van 2011 werd een concrete ambitie geformuleerd, namelijk om woningen bij renovatie minimaal op te waarderen tot energielabel C en waar mogelijk naar B. Deze ambitie is gerealiseerd.

In augustus 2012 is een nieuw energiebeleid opgesteld, waarin de ambitie geformuleerd is om 300 woningen per jaar energetisch te verbeteren tot label B of C. Deze ambitie sluit aan op het nieuwe ondernemingsplan, waarbij de focus komt te liggen op het bestaande bezit in plaats van nieuwbouw.

Dienstverlening

Zayaz heeft flinke vooruitgang geboekt in de kwaliteit van de dienstverlening. Na de visitatie in 2009 heeft de corporatie hier een speerpunt van gemaakt. Er zijn klantenpanels georganiseerd en bij een interne reorganisatie is in 2010 met de huurders(belangenvereniging) een nieuw dienstverleningsconcept opgesteld en gerealiseerd. Er is een nieuwe structuur, procesinrichting en kennissysteem geïntroduceerd en er is gewerkt aan een klantgerichte cultuur. Voor de nieuwe klantenservice zijn samen met de huurdersbelangenvereniging medewerkers geworven die overtuigend klantgericht waren. Dit heeft geleid tot een stijging van de score van de KWH-meting van de kwaliteit van de dienstverlening van 7,3 in 2009 tot 7,5 in 2011. Deze lijn wordt doorgetrokken, momenteel bedraagt de score een 7,67. Metingen onder huurders laten ook een stijgende lijn zien. Het aantal geschillen is fors afgenomen. De stevige ambitie van Zayaz op het gebied van dienstverlening is naar mening van de commissie behaald.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Zayaz zet zich stevig in voor bijzondere doelgroepen. Zij heeft diverse locaties gerealiseerd in samenwerking met partners op het gebied van zorg en welzijn. Zayaz heeft haar doelen op dit vlak vastgesteld in samenwerking met die partijen en andere belanghebbenden. Het oordeel over deze projecten is daarom beschreven in het hoofdstuk Presteren naar Opgaven. In deze paragraaf concentreren wij ons op ouderenhuisvesting. De prestaties voor andere doelgroepen, zoals jongeren en daklozen, zijn om bovenstaande reden bij Presteren naar Opgaven te vinden.

In januari 2012 had Zayaz 3.388 nultredenwoningen. Het aandeel is iets lager dan dat van de referentiecorporaties. Het aandeel woningen voor ouderen en gehandicapten (1.804) ligt hoger dan dat van de referentiecorporaties. Daarnaast bezit Zayaz 157 eenheden in bijzondere zorggebouwen.

Zayaz heeft pas in 2011 expliciete ambities geformuleerd over huisvesting van senioren. Hiervoor namen wijkplannen een belangrijke rol in bij de differentiatie van de voorraad. De koppeling aan het SVB heeft in 2011 plaatsgevonden. Hierin is geformuleerd dat Zayaz zich niet specifiek richt op senioren, maar hen naar rato bedient, rekening houdend met de vraag. Het doel was dat de voorraad sociale huurwoningen geschikt voor 65-plussers (die voldoen aan eisen van Woonkeur) jaarlijks met 70 woningen toenam, en bij renovatie 35 woningen geschikt gemaakt zouden worden voor senioren. In 2011 is deze ambitie bereikt.

Zayaz kijkt breder naar de seniorenopgave dan alleen het vastgoed. Zo is ze in Boschveld met bewoners het project 'Kroon op je Wijk' gestart. Dit project verbindt de vraag van bewoners naar diensten op het gebied van welzijn, wonen en zorg aan bewoners die bereid zijn deze diensten uit te voeren. Dit project is dermate succesvol dat het is uitgroeid tot de ontwikkeling van een dienstenbedrijf.

De focus van Zayaz ligt zowel op het beheer van het vastgoed, als op kwaliteit van de dienstverlening. Hierin scoort zij goed, terwijl het aantal seniorenwoningen iets aan de lage kant ligt. De commissie beoordeelt dit onderdeel daarmee als ruim voldoende.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

Nieuwbouw, herstructurering en renovaties

In 2008 stelde Zayaz in haar SVB-beleidskaders dat er 1050 nieuwbouwwoningen aan de kernvoorraad toegevoegd dienden te worden in de periode 2008 tot en met 2011.

In 2011 werd het aantal gedefinieerd van 175 huurwoningen per jaar.

In de meetperiode werden er 515 sociale huurwoningen gerealiseerd. Dit werd deels veroorzaakt door het vastlopen van de woningmarkt en het tijdelijk stilzetten van vrijwel alle nieuwbouwprojecten in 2012.

In navolging van de achterblijvende nieuwbouw werden er minder woningen gesloopt (105 versus de gelande 292), zodat de gevolgen voor de omvang de voorraad sociale huurwoningen beperkt bleef. De renovatieambities werden op 2012 na behaald. Naast de aantallen is het zinvol om te kijken naar de zorgvuldige wijze waarop Zayaz vorm geeft aan herstructurering en renovaties. Er wordt goede kwaliteit geboden, de projecten worden vaak verbonden aan maatschappelijke projecten, er wordt een voorbeeldwoning ingezet en er wordt goede participatie georganiseerd. Mede door deze zorgvuldige aanpak wordt er draagvlak gevonden voor de projecten.

Verkoop

De verkoop van woningen is hoger dan de ambities uit 2009. Deze gingen uit van 45 woningen per jaar, terwijl Zayaz er tussen de 55 en 75 verkocht. De in 2011 bijgestelde ambitie van 85 verkochte woningen per jaar werd in 2011 bijna gehaald. In 2012 verzwakte de woningmarkt zich in heel Nederland, desondanks verkocht Zayaz nog 55 woningen. Met het doel om investeringsruimte vrij te maken vond er een collegiale verkoop van 199 huurwoningen aan BrabantWonen plaats.

Zayaz kent een zorgvuldige renovatieaanpak en weet ondanks de veranderende context toch behoorlijke nieuwbouw- en renovatieaantallen te realiseren. Daarbij meent de commissie dat de keuze om in 2012 actief in te grijpen goed is onderbouwd. Het feit dat bij de belanghebbenden en met name de gemeente daarvoor begrip is gecreëerd weegt daarbij mee in het oordeel van de commissie.

De corporatie is erin geslaagd om aanzienlijke hoeveelheid woningen te verkopen, ondanks een vastlopende woningmarkt. Met de collegiale verkoop van woningen heeft zij een passende oplossing gevonden voor het investeringsvraagstuk. Het behalen van ambitie beoordeelt de commissie als ruim voldoende.

In 2009 en 2010 verwierf Zayaz grondposities voor het woningbouwproject 'de Blokken'. Daarnaast werden in Vlijmen twee locaties aangekocht waarvan één met agrarische bestemming. Voorts verkocht Zayaz een klein restant eerder verworven grond met agrarische bestemming met een zeer beperkt verlies.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

Wijkgericht werken staat hoog in het vaandel van Zayaz en zij presteert hierop goed. Zayaz formuleerde de ambitie om vitale en veilige wijken te hebben. Hiertoe diende de corporatie over wijkvisies voor alle wijken te beschikken. Zayaz zet sterk in op samenwerking met kern- en ketenpartners en de gemeente. Versterking hiervan was een van de ambities. Samen met deze partijen en bewoners dienden wijkondernemingsplannen en bijbehorende activiteitenplannen tot stand gebracht te worden.

Deze doelstellingen zijn ruimschoots behaald. Zayaz heeft zich zeer sterk geprofileerd op de kwaliteit van wijken en buurten. Er zijn wijkplannen voor alle vier de wijken gerealiseerd, waarin een groot aantal gevarieerde projecten omschreven is. De corporatie heeft meer dan alleen wijkvisies opgesteld. In 2012 heeft ze samen met BrabantWonen en de Kleine Meierij het essay 'Kunst van het samenleven' aan de gemeente gepresenteerd. Hierin beperkt de corporatie zich niet tot haar traditionele taak (huisvesting voor de doelgroep); zij maakt zich ook sterk voor een brede opvatting van wonen en leven in Den Bosch. In het essay is een brede reeks doelen omschreven, zoals ketensamenwerking en het bevorderen van zelfredzaamheid.

Behalve plannen en visies heeft Zayaz op diverse fronten grote prestaties gerealiseerd. Een greep daaruit: inzet op woonfraude, koppelproject, Talentbazaar, project Kroon op je wijk in Hambaken en later Boschveld; talentbank; Bossche makelaarshuizen met werkplekken voor kunstenaars; het project Makerskamer met kunstenaars in de wijk Hambaken; Klussenproject, waarbij samen met welzijnsorganisaties en jongeren uit de wijk onder begeleiding van ouderen, klussen uitvoeren; Ons kent Ons, waarbij talenten in de wijk opgespoord en ingezet worden, en het Bewonerscafé, waarbij parallel aan groot onderhoud, een grand café als centrale plaats ingericht is.

De corporatie schuwt onorthodoxe projecten niet, zoals de selectieve woningtoewijzing in Hambaken, waarbij sociaal-maatschappelijke criteria worden gehanteerd. Ook zet ze goed gekwalificeerde mensen in. In Hambaken is een wijkmeester actief die grote successen boekt, doordat hij niet belemmerd wordt door beperkende kaders die bij ketenpartners worden ervaren.

Zayaz is kritisch naar haar eigen activiteiten en stuurt indien nodig bij. Een voorbeeld is het evalueren van actieplan Hambaken. Hierin werd onderkend dat de onderliggende problemen in de wijk dermate complexe aard zijn, dat een langetermijnaanpak nodig is. Dit leidde tot de start van een sociaal wijkprogramma waarin de thema's (arbeids)participatie, sociale draagkracht en veiligheid centraal staan.

De commissie is van mening dat Zayaz goed presteert op dit prestatieveld.

3 Presteren naar Opgaven

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

3.1 Omschrijving van de opgaven in het werkgebied

Woonvisies en prestatieafspraken

In de Woonvisie van 2007 stond de ambitie 'het creëren van een evenwichtige woningmarkt met een gedifferentieerd en aantrekkelijk aanbod van woningen en woonmilieus zodanig dat mensen naar tevredenheid in 's-Hertogenbosch wonen en leven'.

Doelen voor de periode 2007 t/m 2010

Opgave 'woningproductie: voldoende en gevarieerd bouwen'

- Verhogen en vervolgens continueren van de woningproductie
- Vergroten van de diversiteit in de nieuwbouw in prijsklassen en woningtypen
- Vergroten van het aanbod kavels voor particulier en collectief opdrachtgeverschap
- Continueren van de kwaliteitseisen t.a.v. aanpasbaar, duurzaam en veilig bouwen

Opgave 'doorstroming: wachttijden verkorten en slaagkansen vergroten'

- Verminderen van de wachttijden in de huursector
- Vergroten van de kansen van starters op de woningmarkt
- Vergroten van de kansen van huurders op de koopwoningmarkt

Opgave 'bestaande voorraad: woningen en wijken verbeteren'

- Meer variatie in woonwijken
- Verbeteren van de (woon)kwaliteit van aandachtsgebieden door middel van herstructurering
- Verbeteren van de (woon)kwaliteit van de andere buurten en wijken van de stad
- Beperken van de woonlasten door vermindering van het energieverbruik

Opgave 'doelgroepen: de juiste woning voor iedereen'

- Vergroten van het woningaanbod voor ouderen
- Vergroten van het aanbod woon-, zorg-, en welzijnsvoorzieningen
- Vergroten van het woningaanbod voor bijzondere doelgroepen
- Behoud van voldoende woningaanbod voor jongeren en de laagste inkomensgroepen

Voor Zayaz werd dit vertaald in de volgende prestatieafspraken voor de periode 2008-2011

- Huisvesting van de primaire doelgroep: ten aanzien van het behoud van goedkope huurwoningen (woningen met een prijs onder de 349 euro) is geen inhoudelijke overeenstemming bereikt.
- Kwaliteit woningen en woningbeheer: afspraken over kwaliteit van woningen betroffen voornamelijk de energetische kwaliteit van de woningen.

Zayaz zou in vijf jaar jaarlijks bij 800 woningen een verbetering realiseren naar gemiddeld energielabel C, en waar mogelijk naar label B; minimaal 50 energieneutrale woningen bouwen; met kansrijke nieuwe technieken pilots uitvoeren; 25 woningen met decentrale energieopwekking realiseren; mogelijkheden onderzoeken voor pilotproject woonlastenneutraal verbeteren; nieuwbouw met een EPC-norm van 25 procent onder de wettelijke norm (EPC-norm van 0,67). Als overige afspraak werd gemaakt dat bij onderhoudsprojecten alle woningen zonder huurverhoging voorzien zouden worden van hang- en sluitwerk volgens Politiekeurmerk Veilig Wonen.

- Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen: realiseren van in totaal 131 woningen verspreid over 6 projecten voor mensen met een lichamelijke of verstandelijke handicap of psychische problematiek. Voor senioren 4 zorginlooppunten en 174 nieuwbouw-seniorenwoningen. Daarnaast huisvesten van asielzoekers die niet voor de pardonregeling in aanmerking komen.
- (Des-)investeren in vastgoed:

	2009	2010	2011	>2011
Sociale huur	365	278	70	127
Markthuurst	33	149	-	-
Sociale koop	-	48	-	-
Marktkoop	266	149	280	220
Zorg (incl groepseenh)	83	32	-	-
<i>Totaal</i>	<i>747</i>	<i>656</i>	<i>350</i>	<i>347</i>

Sloop: het aantal woningen dat Zayaz voornemens was om in vier jaar te slopen: 330 woningen.

Renovatie: circa 2.000 woningen, circa 35 miljoen euro per jaar.

Verkoop: aanbieden van 800 woningen met een verwachte afzet van 300 woningen (75 woningen per jaar). Hiervan 211 woningen volgens MGE-concept.

Maatschappelijk vastgoed: samen met partners ontwikkelen, in de komende vier jaar:

- Jongerencentrum 'de Poort' in Maaspoort;
 - een Brede Bossche School in Boschveld;
 - vier inloopcentra zorg in de Donk, 't Geerke, Zuiderpassage en Antoniegaarde;
 - een kinderdagverblijf met wooneenheden voor gehandicapten in Broekland;
 - wijksteunpunt Boschveld;
 - een shortstay-voorziening voor mensen die om uiteenlopende redenen tijdelijk, en zowel met als zonder begeleiding, woonruimte nodig hebben (voorbereiding en locatiekeuze 2009/2010, realisatie daarna).
- Kwaliteit van wijken en buurten: samen met andere partners wijkorganisaties oprichten (doel: sociale wijkontwikkelingsvisies opstellen en vanuit daaruit te opereren). Capaciteit aparte afdeling vergroten van 23 naar 25 fte.

In 2009 en 2010 streven partners (Zayaz, MEE, Divers, Juvans, Gemeente 's-Hertogenbosch de volgende resultaten na voor de 2 wijken Hambaken en Schutskamp-Kruiskamp: wijkondernemingsplan en de huisvesting voor de korte en (middel)lange termijn is gereed met als inzet het realiseren van een wijksteunpunt.

Woonvisie 2012 en aanloop

In voorbereiding op de nieuwe woonvisie is de gemeente Den Bosch in 2011 een traject gestart waarbij zij mensen opriep een droomparagraaf te schrijven. Zayaz heeft aan deze oproep gehoor gegeven en benoemde zeven droombeelden. De nieuwe woonvisie is in de zomer van 2012 gereed gekomen. Hierin is de ambitie geformuleerd om te streven naar een evenwichtige woningmarkt met voldoende, goede, betaalbare en passende woningen nu en in de toekomst met leefbare, veilige en zorgzame buurten waar mensen zich thuis voelen. Deze ambitie is uitgewerkt in vier speerpunten van beleid:

- Voldoende woningen: realiseren van gemiddeld 700 woningen per jaar, diversiteit in woonmilieus, vernieuwende concepten, levensloopgeschikt, duurzaam, (collectief) particulier opdrachtgeverschap.
- Betaalbaar wonen: voorzien in de behoefte aan betaalbaar wonen voor de doelgroep van beleid, de middeninkomensgroepen en de starters op de woningmarkt. Minimaal 25 procent van de nieuwbouw in het sociale segment, behouden van de huidige betaalbare sociale huurwoningvoorraad, sturen op woonlasten in plaats van huurlasten.
- Passend wonen: voorzien in de groeiende behoefte aan woonzorgarrangementen door nieuwbouw, omzetting van bestaande verzorgingsplaatsen naar een zwaardere categorie en ambulante zorgverlening in de bestaande woningvoorraad. In samenwerking met woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen voldoende beschermde en beschutte woonvormen voor ouderen, mensen met een beperking en bijzondere doelgroepen ontwikkelen.
- In sterke en vitale buurten. In brede zin bijdrage. Vanuit wonen: verbeteren van de woonkwaliteit op buurtniveau, woningniveau en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden.

Er zijn in 2012 geen nieuwe prestatieafspraken geformuleerd met daarin de afzonderlijke activiteiten van Zayaz. Hiervoor heeft Zayaz bewust gekozen, vanwege de wens om tot afspraken te komen met de gemeente op basis van 'outcome'.

Essay 'Kunst van het samenleven'

Gedurende het hiervoor genoemde woonvisietraject hebben de Bossche corporaties het essay 'Kunst van het samenleven' opgesteld. Hierin is een vijftal bewegingen beschreven die de corporaties met de gemeenten, maatschappelijke partners en bewoners moeten maken de komende jaren: van woningen naar wonen, van collectieve arrangementen naar individuele oplossingen, van sectorperformance naar ketensamenwerking, van 'toevallige buurten' naar betrokken nabuurschap en van energie-experimenten naar een duurzame stad. Het essay is aangeboden aan de gemeente, bediscussieerd en in november 2012 is het ondertekend door de gemeente en maatschappelijke partners.

Convenant energiebesparing corporatiesector (10 oktober 2008)

In het energieconvenant hebben Aedes, de Woonbond en de ministeries van VROM en WWI een aantal ambitieuze doelstellingen voor energiebesparing vastgelegd:

- Vergroten van het draagvlak onder huurders voor energiebesparing.
- Besparing van minstens 20 procent op het gasverbruik in de bestaande bouw voor de periode 2008-2018.
- Verlagen van het energieverbruik in de nieuwbouw per 1 januari 2011 met 25 procent. Vanaf 1 januari 2015 moet dat zelfs 50 procent zijn. Concreet betekent dit een aanpassing van het Bouwbesluit met een verdere verlaging van de Energie Prestatie Coëfficiënt (EPC) van 0,8 naar 0,6 in 2011 en 0,4 in 2015.
- Woningen op het niveau van Energielabel B bij ingrijpende woningverbetering (of het Energielabel met minimaal twee klassen te verbeteren).
- Opnemen van de energiestatus van woningen in het Woningwaarderingssysteem (WWS).

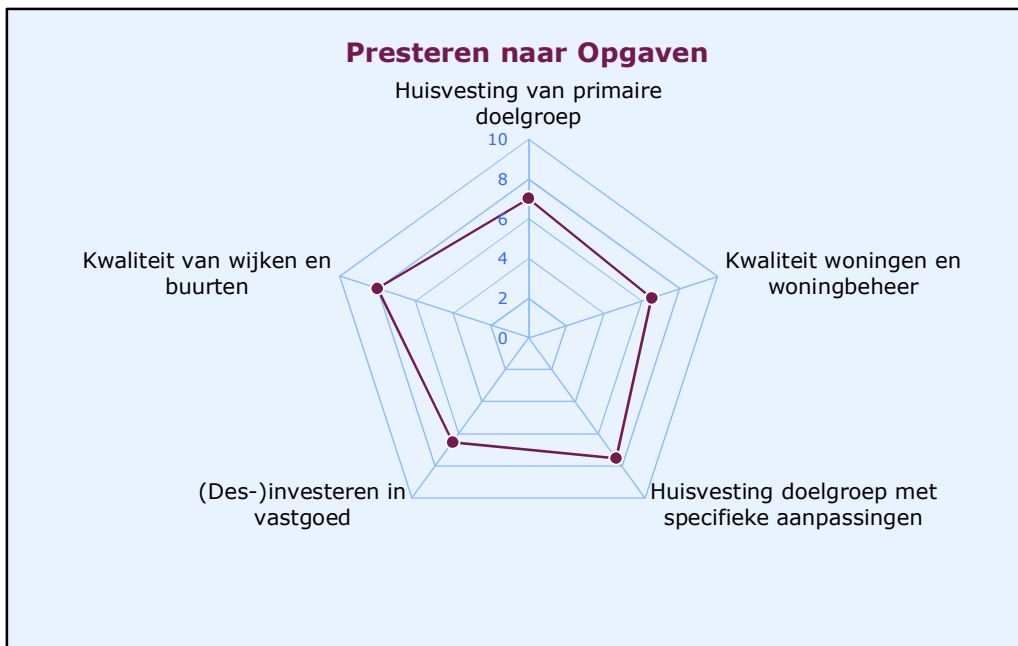
Inmiddels is er een nieuw landelijk convenant, dat mede door de brancheorganisatie Aedes is getekend. Dit is het convenant Energiebesparing huursector (28 juni 2012).

In het kader van het maatschappelijk partnerschap dat Zayaz nastreeft zijn met diverse partners zijn individuele convenanten gesloten. Het voert te ver deze allemaal te benoemen. Enkele voorbeelden:

- Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen 2009-2014 (gemeente en maatschappelijke partners). Doel was een sluitend zorg- en ondersteuningsaanbod voor bijzondere doelgroepen (die dakloos dreigen te worden) in de vorm van een keten van hulpactiviteiten, door verschillende organisaties op verschillende gebieden, waaronder wonen, financiën, werk en sociale contacten. De corporaties ontwikkelen het benodigde maatschappelijke vastgoed.
- Project Woonzorgzone Boschveld: individueel matchen van vraag en aanbod op het gebied van wonen, zorg, welzijn en inkomensondersteuning; ontwikkelen van een sluitend (collectief) dienstenaanbod van wonen, zorg en welzijnsdiensten.
- Samenwerkingsvisie Vivent: organiseren van een sluitende infrastructuur van woon-, zorg-, welzijns- en comfortdiensten; het realiseren van meer zorgwoningen en/of seniorenpluswoningen; kleinschalige woonvormen.
- Samenwerkingsovereenkomst Weener Groep: 100 medewerkers van Weener Groep een detacheringplaats bij toeleveranciers van Zayaz bieden.
- samenwerking met Juvans voortzetten: huurders met huurachterstand, Juvans ondersteunt bij vermoeden van (sociale) problemen).
- Samenwerking Cello/In de Roos: ontwikkelen multifunctioneel gebouw.

Daarnaast is Zayaz lid van netwerkorganisaties om samen te werken en te leren: MOOI en Futura.

3.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Opgaven



Presteren naar Opgaven	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,0
Kwaliteit woningen en woningbeheer	6,5
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	7,5
(Des-)investeren in vastgoed	6,5
Kwaliteit van wijken en buurten	8,0
Gemiddelde score	7,1

3.3 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het Presteren naar Opgaven met een 7,1.

Zayaz is te omschrijven als een maatschappelijk partner. De corporatie definieert haar opgaven breed. Zij ziet wonen als middel voor samenlevingsopbouw. In de opgaven waaraan zij zich met anderen definieert is dit goed zichtbaar. Zayaz wil niet zozeer huisvesting bieden; zij gaat ook samen met partners op zoek naar mogelijkheden van ondersteuning voor kwetsbare groepen. Deelname in het netwerk MOOi is hier een goed voorbeeld van. Leden van dit netwerk gaan met elkaar en met hun lokale partners op zoek naar vernieuwingen in de architectuur van de samenleving en van hun organisaties. Deze benadering leidt tot duurzame samenwerkingsvormen, experimenten en projecten om de samenleving te verbeteren.

In de beoordeling van het Presteren naar Opgaven loopt de commissie tegen het feit aan dat deze – ook in de tijdgeest waarin ze zijn ontstaan - zeer hoog gedefinieerd zijn. Het betreft met name de prestatieafspraken op het gebied van nieuwbouw, renovatie en bijzondere doelgroepen. Ook hier speelt een sterk veranderende financieel-economische context een rol.

Met name op het gebied van investeren in vastgoed en het bewaken van de kwaliteit van de voorraad is er hierdoor soms forse achterstand opgelopen. De commissie heeft de context in haar oordeel meegenomen.

Huisvesting van primaire doelgroep

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,0.

In de prestatieafspraken heeft Zayaz geen kwantitatieve overeenstemming bereikt met de gemeente. Het gemeentelijke standpunt was om 5.000 goedkope huurwoningen te behouden. Zayaz zou hiervoor een huurprijs moeten gaan hanteren die lager ligt dan de huidige norm van 70-75 procent van de maximaal redelijke huurprijs. Afsproken werd om het onderwerp vanuit een bredere invalshoek te bespreken, waarbij gekeken zou worden naar woonlasten, effecten huurharmonisatie en het bedienen van de doelgroep. Zayaz heeft met de gemeente en andere corporaties diverse activiteiten ondernomen op dit gebied. Zo is gewerkt aan het toewijzingsbeleid, het effect van de EU-inkomensgrens voor het verkrijgen van een sociale huurwoning, zijn er afspraken gemaakt over energiebeleid (vanuit een woonlastenbenadering). De discussie over huurprijsbeleid zijn daarna niet meer in prestatieafspraken vastgelegd.

In 2012 ging Zayaz met de andere corporaties (onder meer) in op de huisvesting van de primaire doelgroep. In een essay omschreef ze een vijftal bewegingen die de corporaties met de gemeenten, maatschappelijke partners en bewoners moeten maken de komende jaren. Dit essay biedt een grondige analyse van maatschappelijke ontwikkelingen en hun relatie met wonen, zo ook op het vlak van betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid. Er worden bewust geen concrete doelstellingen aangereikt; het gaat vooral om een andere manier van denken. Zo wordt zoekgedrag meer centraal gesteld, betaalbaarheid in relatie tot energielasten en dus woonlasten, beter kijken naar het effect van het woonruimteverdeelsysteem, enzovoorts.

Het is de commissie duidelijk dat Zayaz kennis heeft van de opgave in Den Bosch en hier ruim voldoende naar handelt.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,5.

Afspraken over kwaliteit van woningen betroffen voornamelijk de energetische kwaliteit van de woningen. In de prestatieafspraken van 2009 werd een zeer hoge energieambitie neergelegd. Deze werden hetzelfde jaar al opengebroken omdat deze ambitie niet haalbaar bleek. De nieuwe afspraak bedroeg 350 woningen per jaar. Dit aantal werd niet gehaald, alleen in 2010 en 2011 werden ruim 300 woningen verbeterd. Daarnaast werden een aantal andere projecten afgesproken; het realiseren van vijftig energieneutrale woningen, pilots met nieuwe technieken en 25 woningen met decentrale energieopwekking te realiseren. Dit is niet gerealiseerd omdat de woningen onderdeel waren van woningbouwlocatie De Lanen. De gemeente heeft besloten dit plan uit te stellen. Met Essent is een proef uitgevoerd met decentrale energievoorziening. Nieuwbouw zou 25% onder de EPC-norm van 0,67 gerealiseerd worden. Niet alle nieuwbouw werd conform deze norm gerealiseerd. Per 2011 werd de EPC-norm voor alle nieuwbouwwoningen in het bouwbesluit verlaagd naar 0,6. Deze doelstelling realiseert Zayaz.

In 2009 heeft Zayaz met de gemeente en andere Bossche corporaties het project Watt 'n besparing uitgevoerd, om energiegedrag te verbeteren. Dit combineerde Zayaz door medewerkers van Weener Groep de adviezen aan deelnemende huishoudens te laten geven.

De afspraak over renoveren met veilig hang- en sluitwerk is nagekomen.

De commissie constateert dat het aantal verbeterde woningen licht achterblijft bij de opgave. Zayaz constateerde op tijd dat de opgave te groot was. Ook de bijgestelde opgave is wat betreft de te verbeteren woningen niet behaald. Dit is te wijten aan de achterblijvende renovaties en het tijdelijk stilzetten van woningbouw in 2012. De overige doelstellingen zijn wel behaald, behalve het plan in De Lanen. Bij dit project lag het besluit om door te zetten niet alleen in de handen van Zayaz.

Huisvesting doelgroepen met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De commissie waardeert dit onderdeel met een 7,5.

Het huisvesten van mensen met een intensieve zorg/begeleidingsbehoefte en/of beperking is één van de kerntaken van Zayaz. De corporatie verhuurt circa 850 wooneenheden aan 14 zorg- of maatschappelijke organisaties. Het betreft de verhuur van onder andere (seniorenplus-)appartementen, eengezinswoningen en groepswoningen.

Zayaz werkt samen met een breed scala aan partners. Zowel stadsbreed als onderling worden er afspraken gemaakt. In prestatieafspraken met de gemeente zijn afspraken gemaakt over de te realiseren locaties voor bijzondere doelgroepen. Een greep uit de projecten: Brede Bossche School; Wijksteunpunt Boschveld; Hostels voor dak- en thuislozen; Zorginloopcentra. De corporatie gaat daarbij verder dan alleen het realiseren van vastgoed. Ze legt nadrukkelijk de verbinding met dienstverlening. Daartoe gaat ze partnerschappen aan. Een deel hiervan is gericht op langdurige samenwerking, zoals met Cello en Vivent. Met laatstgenoemde organisatie wil Zayaz een sluitende infrastructuur van woon-, zorg-, welzijns- en comfortdiensten organiseren. Daarnaast start Zayaz pilots om in te spelen op woonzorgvraagstukken, zoals het project sociale wooncoaches met de Stichting Maatschappelijk Opvang (SMO). Vrijwilligers leren mensen, die vanwege extramuralisering in de zorg een blijvend risico lopen om in de problemen te komen, te begeleiden in de thuissituatie.

De commissie merkt op dat Zayaz veel bereikt met het huisvesten van bijzondere doelgroepen. De projecten zijn zeer ambitieus en Zayaz kijkt verder dan de vastgoedopgave alleen door ook de dienstverlening mee te nemen. Hierbij werkt zij intensief samen met partners. Soms worden nevensdoelen als wijkontwikkeling of het behoud van cultureel erfgoed meegenomen, zoals bij de Kamers met Kansen in het voormalige Nemiusklooster. Vrijwel alle vastgoedplannen zijn gerealiseerd. De realisatie van hostels voor dak- en thuislozen blijft achter, daar is in 2011 bewust voor gekozen in het licht van de veranderingen in de AWBZ. Hierdoor komt met name de financiering van zorgvastgoed onder druk te staan.

Zayaz heeft naar mening van de commissie de neiging om sommige projecten erg groots op te pakken, met als risico dat zij stranden. Een goed voorbeeld is de gestrande realisatie van een hostel voor mensen die dak- en thuisloos zijn geweest. Dit project groeide uit tot het project Rooskleurig; waarin het hostel werd gecombineerd met een lunchcafé en het nieuwe kantoor van Zayaz. Met het stilzetten van alle nieuwbouwplannen werd ook dit project stilgelegd en wordt nu teruggebracht tot het realiseren van alleen het hostel.

(Des-)investeren in vastgoed

De commissie waardeert dit onderdeel met een 6,5.

De opgaven zoals in de prestatieafspraken gesteld heeft Zayaz niet bereikt. De verschillen zijn met name groot in de marktsector, wat is te verklaren en rechtvaardigen door een sterk verslechterde woningmarkt. Omdat Zayaz gedifferentieerde plannen had heeft dit gevolgen gehad voor de nieuwbouwprojecten in de sociale huursector. In navolging hiervan blijft de renovatie van woningen fors achter op de prestatieafspraken. Desalniettemin steekt Zayaz het grootste gedeelte van het vermogen in de bouw van het primaire vastgoed. 60 procent van de nieuwgebouwde sociale woningen is gerealiseerd door Zayaz.

Op het moment van het maken van de afspraken stelde Zayaz al dat de financiële gevolgen van het rijksbeleid nog niet bekend zijn, waardoor zij een voorbehoud moet maken ten aanzien van haar investeringsplannen. In 2012 heeft Zayaz dit vertaald in het stilzetten van nieuwbouw en renovatieprojecten.

De verkoopdoelstelling heeft Zayaz (gemiddeld genomen) gehaald, wat bijzonder is in de vastzittende woningmarkt.

De commissie oordeelt dat Zayaz goede prestaties levert, maar de opgaven zijn zo hoog gedefinieerd dat Zayaz deze onmogelijk kon realiseren. Zeker gezien de veranderende context. Dit nuanceert het verschil tussen opgave en realisatie.

Kwaliteit van wijken en buurten

De commissie waardeert dit onderdeel met een 8,0.

In prestatieafspraken legde Zayaz vast dat zij samen met andere partners wijkorganisaties zou oprichten, met als doel om sociale wijkontwikkelingsvisies op te stellen en vanuit daaruit te opereren. Hierin is de corporatie meer dan geslaagd. Op alle dominante ketenproblemen is zij partnergerichte samenwerkingsverbanden aangegaan. Hieruit zijn weer vervolgambities gekomen: met partners (MEE, Divers, Juvans, Gemeente 's-Hertogenbosch) werden afgesproken dat voor Hambaken en Schutskamp-Kruiskamp een Wijkondernemingsplan en een wijksteunpunt gerealiseerd zouden worden. Naast de vier eigen wijkvisies heeft Zayaz met haar partners en bewoners wijkplannen voor aandachts- en preventiebuurten Boschveld, Kruiskamp/Schutskamp en Hambaken opgesteld. Hierin benoemt iedere partij zijn aandeel.

Zayaz steekt met het wijkgerichte werken en verregaande samenwerking haar nek uit. Het experiment met de Wijkonderneming Hambaken is een goed voorbeeld. Dit betekende namelijk het inleveren van autonomie door het bieden van professionele handelingsvrijheid van de medewerkers van de onderneming. De resultaten zijn wisselend omdat verregaande samenwerking lastig is. Wel is er een doorstart met het experiment gemaakt via het wijkteam Hambaken. Zo zijn er vele voorbeelden van samenwerking, zoals de omvorming van wijkwinkels naar wijkpleinen (Wmo-adviespunten) in samenwerking met BrabantWonen en de gemeente. Zayaz probeert verschillende doelen en partijen aan elkaar te verknopen. Zo werd de woonzorgzone Boschveld is verbonden aan het project Kroon op je wijk, waarin bewoners onderling verbonden worden. Via de Weener Groep zijn meer dan 100 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de slag gegaan bij leveranciers van Zayaz.

De prestaties overtreffen de norm. De commissie oordeelt het presteren als goed.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

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

4.1 De belanghebbenden van Zayaz

Huurders

De huurdersbelangenvereniging (HBV) van Zayaz is opgericht voor de behartiging van complexoverstijgende zaken. De leden van de HBV zijn veertig huurdersverenigingen op complexniveau. Een aantal onderwerpen, zoals de nieuwe woonvisie, wordt opgepakt in samenwerking met het Stedelijk Huurderplatform (SHP).

Samen met de HBV stelt Zayaz een jaaragenda en jaarplanning op. Op de jaaragenda staat daarnaast een aantal jaarlijks terugkerende vaste thema's, zoals het jaarverslag en de meerjarenbegroting. De basis voor de jaaragenda is de participatietabel uit de samenwerkingsovereenkomst, waarin geregeld is welke mate van participatie van toepassing is op diverse onderwerpen. In de jaaragenda zijn verschillende overlegvormen en activiteiten opgenomen. Meerdere malen per jaar vindt er regulier overleg plaats, daarnaast is er sprake van informeel overleg. Met een vertegenwoordiging van de HBV en de gebiedsmanagers van Zayaz wordt periodiek gesproken over de kwaliteit van de dienstverlening.

Onderwerpen die aan de orde komen zijn: jaarrekening en begroting, strategisch voorraadbeleid, onderhoud en verbetering van woningen, huurprijzenbeleid, ontwikkeling nieuwbouw, algemeen beleid, verkoop van woningen, ondernemingsplan en energiebeleid.

Gemeente

Zayaz spant zich met de gemeente 's-Hertogenbosch in om gezamenlijk woonbeleid vast te stellen. Dit gebeurt op constructieve wijze met ruimte voor vernieuwing. Een goed voorbeeld is het komen tot eigentijdse prestatieafspraken in de vorm van een soort 'sociaal contract', als gevolg van het essay 'De kunst van het samenleven'. Op diverse dossiers werkt Zayaz intensief samen met de gemeente, zoals in de wijkaanpak, woonwagenbeleid, of de huisvesting van bijzonder doelgroepen. Indien nodig worden hiervoor aparte werkgroepen in het leven geroepen. Deze samenwerking is duurzaam en vergaand, zie onder andere het Impulsfonds en deelname in de wijkonderneming Hambaken.

Zorg- en Welzijnspartijen

Zayaz werkt samen met een hele reeks zorg- en welzijnspartijen. Zayaz profileert zich met de realisatie van vastgoed voor bijzondere doelgroepen. Hierbij sluit zij samenwerkingsconvenanten af met partijen die de zorg- en dienstverlening in de complexen leveren. Ook op wijkniveau wordt duurzaam samengewerkt. Zayaz werkt met zorg- en welzijnspartijen vanuit ketensamenwerking aan dienstverlening.

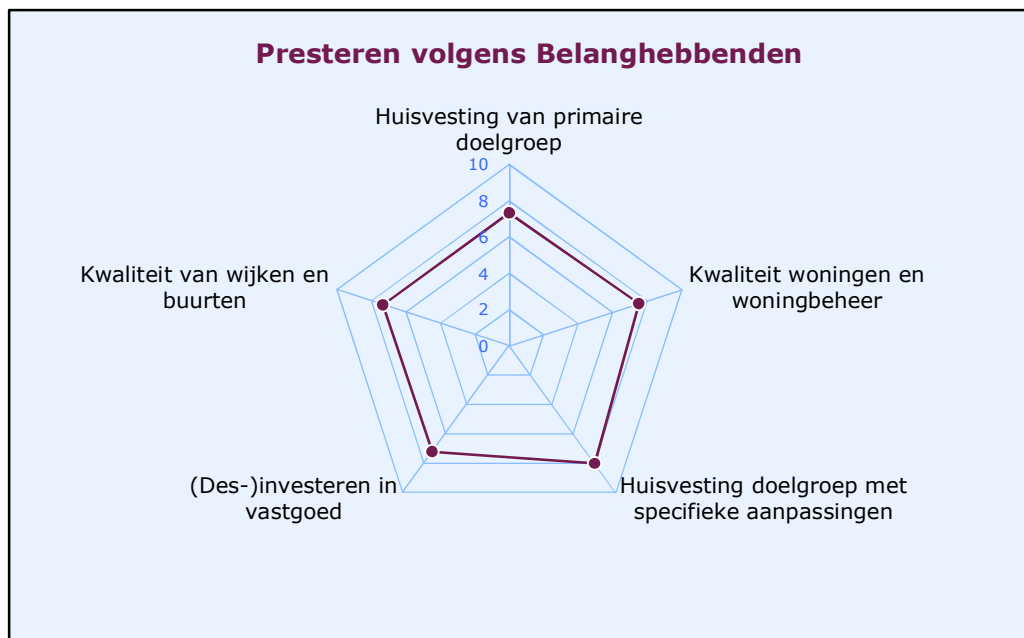
In het hoofdstuk Presteren naar Opgaven is een reeks voorbeelden van samenwerking genoemd.

De zorg- en welzijnspartijen hebben alleen een cijfer voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen en de kwaliteit van wijken en buurten gegeven.

Overige partijen

Met de andere twee corporaties die in 's-Hertogenbosch actief zijn wordt goed samengewerkt. Ze werken aan een gezamenlijke visie op de stad, waarbij ieder zijn eigen rol invult. Overige partijen waarmee Zayaz samenwerkt zijn de seniorenraad, de voedselbank, diverse onderwijs- en kunstinstellingen, sportorganisatie, provincie, politie, Futura en MOOi.

4.2 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren volgens Belanghebbenden



Presteren volgens Belanghebbenden	
Prestatievelden	Cijfer
Huisvesting van primaire doelgroep	7,3
Kwaliteit woningen en woningbeheer	7,5
Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen	8,0
(Des-)investeren in vastgoed	7,2
Kwaliteit van wijken en buurten	7,3
Gemiddelde score	7,5

4.3 Conclusies en motivatie

Gemiddeld scoort Zayaz een 7,5 op het Presteren volgens Belanghebbenden.

Zayaz wordt door diverse partijen gezien als 'de meest sociale corporatie'.

Ze is een echt onderdeel Bossche samenleving, gaat verder dan wonen alleen. Dat wordt sterk gewaardeerd. Er is veel vertrouwen in de corporatie, ook na de bestuurswisseling en het ingrijpen in de projectenportefeuille. Men herkent dat Zayaz regelmatig een erg grote broek aantrok en dat meer soberheid bij de nieuwe realiteit past. Er zijn wel zorgen over het vervolg. Waarvoor gaat Zayaz nog verantwoordelijkheid nemen? Hier zijn de belanghebbenden het niet allemaal met elkaar eens. De een ziet graag dat Zayaz haar rol als maatschappelijke partner invult met een breed takenpakket en gericht op een brede doelgroep; de ander ziet Zayaz primair als vastgoedleverancier. Opvallend genoeg komt de laatste wens deel uit de koker van partijen die zich op het brede maatschappelijke speelveld richten (welzijn en zorg).

Huisvesting van primaire doelgroep

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

Zayaz heeft ware belangstelling voor en voeling met de primaire doelgroep. In 2009 en 2010 heeft de corporatie veel woningen voor de doelgroep weten te realiseren, de laatste jaren zakte dit aantal terug.

Partijen zouden graag meegenomen zijn in de grote koerswijziging. Alle partijen hopen dat het een tijdelijke situatie betreft, omdat met een inzakkende koopmarkt er problemen ontstaan, met name bij de middeninkomens. Er zijn meer sociale huurwoningen nodig, omdat er ruim 6000 huishoudens zijn onder de armoedegrens, met een te dure woning. Belanghebbenden zouden graag de investeringsruimte in beeld hebben zodat zij beleid kunnen afstemmen. Zij hebben geen idee wat Zayaz aan investeringsruimte heeft. Wat gaat nieuwbouw en sociale programma zijn? Hoe gaan ze om met middelen?

De belanghebbenden waren tamelijk eensluidend in de score, deze varieerde tussen 7 en 8.

Kwaliteit woningen en woningbeheer

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,5.

De kwaliteit van de woningvoorraad wordt voldoende tot goed gewaardeerd. De energie-investeringen lopen achter en de reeks experimenten die Zayaz uitvoerde hebben geen gevolg gekregen. De ontwikkelingen in de kwaliteit van dienstverlening worden goed gewaardeerd. Processen verlopen efficiënter. Er zijn steeds minder geschillen. Er zijn signalen dat de accuratesse weer wat afneemt. De scores van de belanghebbenden lopen weinig uiteen (tussen 7 en 8).

Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen of voorzieningen

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 8,0.

Belanghebbenden menen dat Zayaz zeer veel presteert voor bijzondere doelgroepen. De corporatie neemt haar verantwoordelijkheid, zoals bij de huisvesting van ex-gedetineerden, de samenwerking met de Weener Groep en het huisvesten van de voedselbank. De wederkerigheid, waarbij ieder een deel van de investering voor rekening neemt, wordt zeer gewaardeerd.

Belanghebbenden hebben de indruk dat zij voor alle huisvestingsvragen bij Zayaz terecht konden. Dit wordt zeer gewaardeerd. Tegelijkertijd is er ook kritiek dat er geen afwegingskader was om projecten te selecteren. Soms liep Zayaz zo hard dat er geen ruimte was voor andere corporaties om zich te profileren op het gebied van bijzondere huisvesting, terwijl de realisatie vervolgens soms achterbleef. Dit heeft geleid tot een traject om beter af te stemmen met de corporaties. Met de komst van de nieuwe bestuurder vindt er betere samenwerking plaats.

Gezien de huidige financiële positie geven belanghebbenden aan dat het wat minder mag. Het op de rem trappen sluit aan op het huidige realisme. Belanghebbenden geven aan dat de ambities in het verleden zo hoog waren, dat het voor hen vaak al duidelijk was deze niet gerealiseerd konden worden. Hieraan waren soms ook de samenwerkingspartners debet. Zayaz deed deze projecten immers niet alleen. Het is niet zo dat Zayaz cadeau waggaf. Onderhandelingen waren regelmatig met het mes op tafel.

Over de mate waarin Zayaz in de toekomst zou moeten investeren in projecten voor bijzondere doelgroepen bestaan wisselende verwachtingen. Niet iedereen vindt dat het een taak is voor een corporatie, en zeker niet als de uitvoering luxueus is, zoals bij de locatie Kamers met Kansen het geval is. Tegelijkertijd hebben zorgpartijen wel zorgen omdat door veranderingen in de zorg er veel extramurale capaciteit nodig zal zijn.

De cijfers variëren tussen een 7 en 9. De scores van de zorg- en welzijnsinstellingen liggen wat verder uiteen, hier werd ook een 6 genoteerd.

(Des-)investeren in vastgoed

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,2.

Cijfers van de gemeente duiden erop dat 60 procent van de alle nieuwbouw door corporaties door Zayaz is geleverd. Het stilzetten van de bouw wordt echter wel gevoeld. De maatschappij gaat immers door, aldus belanghebbenden. Belanghebbenden hebben de snelheid waarmee op de rem zou worden getrapt niet zien aankomen. Er is wel begrip voor het nut en de noodzaak hiervan, dit proces had volgens belanghebbenden eerder ingezet kunnen worden. Zij voeren aan dat in het verleden er wel eens onverstandige investeringen zijn gedaan. Zo heeft Zayaz grond gekocht die anderen niet durfden te kopen. Na de verkoop van 199 woningen aan BrabantWonen werden er toch weer zeer ambitieuze plannen gemaakt, terwijl soberheid op dat moment meer passend zou zijn geweest.

De herstructurering van Schutskamp verloopt bewonderenswaardig. Er is veel met bewoners gecommuniceerd, medewerkers zijn vervlochten met wijk, zij hebben huurders echt aan zich verbonden.

Zayaz heeft de neiging gehad ook te hoge kwaliteit te realiseren. De kwaliteit van de sociale huurwoningen is groter dan die van sommige koopwoningen. De nieuwe realiteit leidt ertoe dat Zayaz eerder kiest voor renoveren dan herstructureren. Dit wordt door belanghebbenden passend geacht.

De scores wijken hier wat meer van elkaar af dan op andere prestatievelden: tussen 6 en 8. Van de collega-corporaties komt de laagste waardering, van de gemeente de hoogste.

Kwaliteit van wijken en buurten

De belanghebbenden beoordelen dit prestatieveld gemiddeld met een 7,3.

Zayaz steekt haar nek uit, zoals met de bijzondere toewijzingsregels in Hambaken en de inzet van de wijkbeheerder die Zayaz deelt met de gemeente. De corporatie gaat ver, ook in de samenwerking met andere partijen. Ze heeft een brede, goede visie, die verder gaat dan wonen. De corporatie is echt geworteld in Den Bosch. Als de bestuurlijke ambitie er was om iets te doen, gebeurde dat ook. Dit heeft een grote spin-off gehad.

Een aantal samenwerkingsverbanden wordt sterk gewaardeerd, bijvoorbeeld die met de Weener Groep. Met hen heeft Zayaz de ambitie sneller bereikt dan gepland. Over een aantal activiteiten bestaat verschil in waardering. Sommige belanghebbenden menen dat de corporatie activiteiten overneemt die niet bij hen passen, met name op het gebied van hulpverlening. Deze zou Zayaz bij specialisten moeten laten liggen. Anderen waarderen deze aanpak juist, omdat Zayaz signalen heel snel oppakt en sectoroverstijgende oplossingen zoekt. Er zijn zorgen of Zayaz haar sociale gezicht kan behouden. Blijft ze echt meedenken in (systeem)oplossingen?

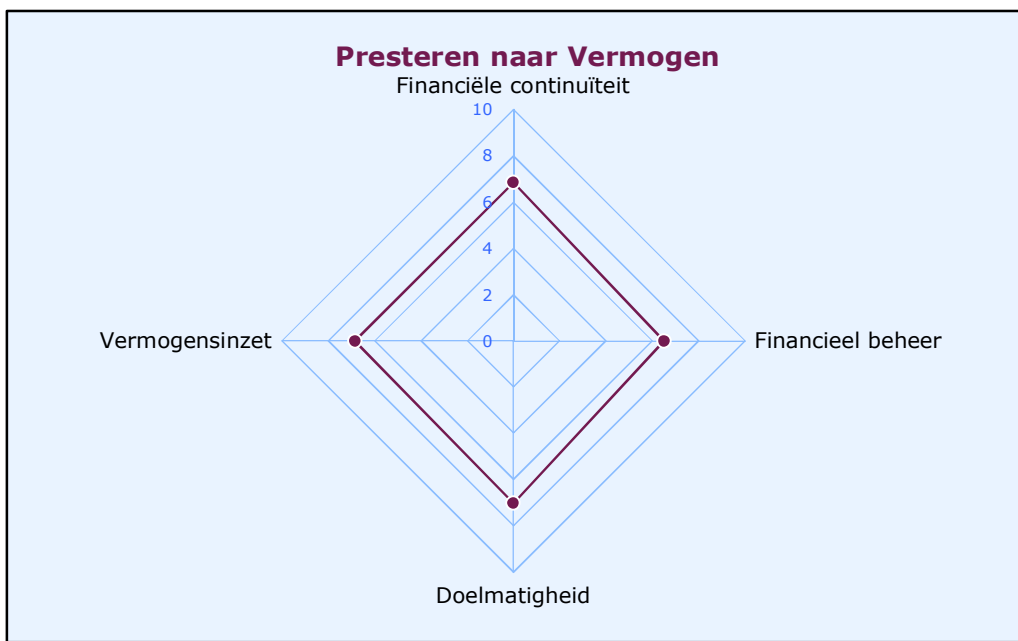
Opgemerkt wordt dat de aansturing wat chaotisch was. Dit was met name te merken bij de toenmalige afdeling Mens & Buurt waaronder wijkgericht werken viel. In de projectcoördinatie vonden veel wisselingen plaats. Hierdoor werden projecten vol vuur samen uitgewerkt waarna Zayaz zaken daarna op eigen houtje oppakte. Sinds de bestuurswisseling is hier duidelijk meer lijn in aangebracht.

De spreiding tussen de oordelen is vrij groot (6,5 tot 8). Het laagste cijfer komt van de kant van de huurders, het hoogste van de gemeente.

5 Presteren naar Vermogen

Dit hoofdstuk gaat over de financiële prestaties van Zayaz, gemeten naar visie en prestaties op het gebied van financiële continuïteit, financieel beheer, doelmatigheid en de vermogensinzet.

5.1 Beoordeling visitatiecommissie: Presteren naar Vermogen



Presteren naar Vermogen			
Prestatievelden	Cijfer	Cijfer	Weging
Financiële continuïteit		6,8	20%
- Vermogenspositie	7,0		
- Liquiditeit	7,0		
- Integrale kasstroomsturing	6,5		
Financieel beheer		6,5	20%
- Planning en controlcyclus	6,0		
- Treasurymanagement	7,0		
Doelmatigheid		7,0	20%
Vermogensinzet		6,8	40%
- Visie	7,0		
- Mogelijkheden	7,0		
- Maximalisatie	6,5		
Gemiddelde score		6,8	

5.2 Conclusies en motivatie

De commissie beoordeelt het onderdeel Presteren naar Vermogen met een 6,8.

Het cijfer komt tot stand als gemiddelde van de onderdelen Financiële continuïteit, Financieel beheer, Doelmatigheid en Vermogensinzet. De beoordelingen van deze onderdelen worden hieronder toegelicht.

Financiële continuïteit

De commissie beoordeelt het onderdeel Financiële continuïteit met een 6,8.

Bij het beoordelen van de financiële continuïteit gaat het er om dat de corporatie waarborgen heeft dat zij langdurig in staat is om haar maatschappelijke functie uit te oefenen. Deze beoordeling is het gemiddelde van de beoordelingen van de onderdelen vermogenspositie, middelen en kasstromen die hieronder worden toegelicht.

Vermogenspositie

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

De vermogenspositie van de corporatie is positief. In alle jaren die de visitatieperiode beslaat, heeft de corporatie een A-oordeel (2008 en 2009) of een A1-oordeel (2010 en 2011) ontvangen. In 2012 vond wel een nuancering van het oordeel plaats, omdat het werkelijk gerealiseerde volkshuisvestelijke vermogen afweek van de voorspelling. Bij ongewijzigd beleid zou het vermogen onder druk komen te staan.

Zayaz berekent de bedrijfswaarde voor haar vermogen en stuurt hier ook op. De overstap op de berekening van de actuele waarde in plaats van historische kostprijs is uitgesteld tot 2013. Dit heeft te maken met het feit dat het portefeuilleplan en SVB nog in ontwikkeling zijn waardoor de te volgen koers op dit moment nog te onduidelijk is wat het risico op grote schommelingen in de bedrijfswaarde over de jaren vergroot. Zayaz heeft zich echter wel kaders gesteld, waarbinnen de uitkomsten van het SVB zich dienen voor te doen.

Middelen (liquiditeit)

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Het WSW beoordeelt Zayaz in alle vier de jaren als kredietwaardig. Het vermogensvolume is ook groot genoeg om voor vijf jaar borging te krijgen.

De corporatie heeft in 2012 veel contact onderhouden met het WSW over de te nemen maatregelen om liquiditeitsrisico's in het kader van de derivatenportefeuille te reduceren. Dit werd mede veroorzaakt door het verscherpte toezicht op corporaties met een derivatenportefeuille. Begin 2013 heeft Zayaz de bevestiging gekregen dat er voldoende middelen uit de operationele bedrijfsvoering en verkoop zijn gerealiseerd, die als liquiditeitsbuffer dienen. Teneinde de liquide middelen te vergroten, zijn een aantal maatregelen getroffen, zoals het beperken en stilleggen van investeringen en het verminderen van de bedrijfslasten.

Kasstromen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,5.

De corporatie heeft een positief exploitatieresultaat. De rentedekkingsgraad ligt tussen 1,7 en 2,1 in de afgelopen vier jaar, gemiddeld op 1,9. Dit is ruim boven de norm van 1,3.

De loan to value ligt met 24 procent ruim onder het maximum van 50 procent (de lening per verhuureenheid (vhe) bedraagt 32.012 euro en de WOZ-waarde 135.819 euro per vhe). Zayaz hanteert echter nog geen IRR-rendementseis voor de te realiseren investeringen. Dit wordt in 2013 ontwikkeld en past in het totale beeld van de versnelde inhaalslag van Zayaz sinds 2012. De bedrijfswaarde van de portefeuille is berekend.

Financieel beheer

De commissie beoordeelt het onderdeel Financieel beheer met een 6,5.

Bij het beoordelen van het financieel beheer gaat het er om dat de corporatie haar plannen financieel goed heeft doorgerekend en dat de corporatie die financiële planning regelmatig checkt en eventueel bijstelt.

Financiële planning- en controlcyclus

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,0.

De financiële planning is vastgelegd in verschillende rapportages: (meerjaren)begroting, treasuryjaarplan, rapportages betreffende de voortgang van nieuwbouwprojecten en het strategisch voorraadbeleid (SVB). Weliswaar heeft Zayaz in 2010 scenario's berekend, maar dat geschiedde op basis van uitgangspunten. Zayaz kent nog geen integrale doorrekening van het SVB als gevolg van vertragingen. Evenmin wordt gewerkt met scenarioanalyses. Zayaz maakt meerjarenbegrotingen die over tien jaar vooruit kijken en heeft een uitgebreid monitoring- en rapportagesysteem. Dit systeem heeft stoplichten die vooral op groen en oranje staan en signalen worden opgevolgd. Uit de managementletter van de accountants blijken geen grote risico's; de opvolging gaat systematisch hoewel er soms sprake is van enige vertraging, echter niet op cruciale punten. De interne controle krijgt soms te weinig aandacht, meldde de accountant in 2011. Het risicobeheer vindt plaats vanuit deelsystematieken, met goede aansluitingen. Niet alle risicovolle processen zijn onderdeel van interne controle. In 2010 kreeg de corporatie het advies om de meerjarenonderhoudsbegroting te verbeteren. In 2013 is Zayaz met een masterplan risicobeheer gestart. In 2012 verkocht Zayaz 199 woningen aan BrabantWonen om de liquide positie te verbeteren. De commissie oordeelt dat Zayaz voldoet op hoofdlijnen aan de visitatie-eisen, maar een aantal zaken verdienen nog verdere aanscherping.

Treasury

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7.

Bij treasury gaat het om het vermogensbeheer van de corporatie. Zayaz stuurt hierop proactief. Jaarlijks wordt door de corporatie een treasuryjaarplan opgesteld. Het treasuryjaarplan beschrijft de treasurydoelstellingen binnen de kaders van het treasurystatuut. Dit statuut is actueel, inclusief de Algemene Maatregel van Bestuur van het Centraal Fonds rondom treasury van corporaties uit 2012. Er is een risicomaximering opgenomen per derivaat en renteswaps zijn gekoppeld aan de lening. In 2012 vond voor het eerst een margin-call plaats van 0,65 miljoen euro. Hoewel de liquiditeitsreserve hoog genoeg was om aan de verplichtingen te voldoen, is een herstructureringsplan opgesteld om de liquiditeitsreserve van derivaten te verhogen tot 39,8 miljoen euro.

De uitgevoerde stresstest van het Centraal Fonds is goed doorstaan. Daarnaast is een flinke herfinanciering van 87 miljoen euro van de bestaande leningportefeuille ten behoeve van lagere rentelasten goed overwogen uitgevoerd. Zayaz laat zien dat zij de risico's in kaart heeft gebracht, de raad van commissarissen en de accountant zijn betrokken.

Een overzicht van de derivatenportefeuille wordt opgenomen in het jaarverslag, eerder dan gebruikelijk is in de sector.

Doelmatigheid

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 7,0.

Kerngegevens	Corporatie	Referentie corporatie	Landelijk gemiddelde
Netto bedrijfslasten per vhe	€ 1.258	€ 1.460	€ 1.371
Toename netto bedrijfslasten	-12,5%	-0,3%	4,0%
Aantal vhe per fte	92	82	89
Personeelskosten per fte	69.015	61.874	63.372

Bron: CFV, *Corporatie in Perspectief 2012*

De corporatie werkt op de meeste punten doelmatiger dan haar referentiecorporaties. Alleen de personeelslasten liggen fors hoger. Zayaz is erin geslaagd de lasten fors naar beneden te brengen. Hiermee gaat zij verder, in 2012 is een besparingsplan voor de bedrijfslasten van 2 miljoen euro gemaakt. Deze moet nog uitgevoerd worden. Daarnaast zijn doelstellingen voor efficiency geformuleerd en zijn er inmiddels normen voor de basiskwaliteit geformuleerd.

Vermogensinzet

De commissie beoordeelt het onderdeel Vermogensinzet met een 6,8.

Deze beoordeling is het gemiddelde van de oordelen op de onderdelen visie, middelen en maximalisatie die hieronder worden toegelicht.

Visie op vermogensinzet

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Zayaz heeft een duidelijke visie over haar inzet van het vermogen. In haar ondernemingsplannen, het essay en voorraadbeleid is vastgelegd voor wie zij op aarde is en voor wie niet. In het nieuwe ondernemingsplan (2012 en de herijking in 2013) is dit verder aangescherpt. De corporatie heeft als statement dat de inzet van vermogen een voorwaarde is voor presteren. Zayaz benoemt in sommige van haar plannen ook het maatschappelijk rendement dat zij wil bereiken.

Er is een prioritering vastgesteld voor vermogensinzet, namelijk er zijn voor de meest kwetsbare groepen. Bij het opstellen van het ondernemingsplan is scherp gediscussieerd over de breedte van het takenveld van Zayaz.

Mogelijkheden verruiming vermogen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

Er is een beredeneerde afweging over het verruimen van het vermogen. De maximaal redelijke huurprijs is vastgesteld, rekening houdend met wat de doelgroep maximaal kan betalen. De corporatie werkt actief met beleid op het gebied van huurharmonisatie. De verkooppotentie is in beeld gebracht en in het verkoopbeleid neergelegd. Kostenbesparingen op onderhoud en bedrijfslasten zijn in werking gesteld en er wordt ingezet op een zakelijke bedrijfsvoering. In 2010 is een herfinanciering van de leningportefeuille uitgevoerd, tegen een lagere rente. Via de collegiale verkoop van 199 woningen is eerder vermogen vrijgespeeld.

Er is geen sprake van overmaat. Het vorige bestuur ging tot aan de grens van de maximale inzet, het huidige gaat hier gereserveerder mee om.

Maximalisatie inzet vermogen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,5.

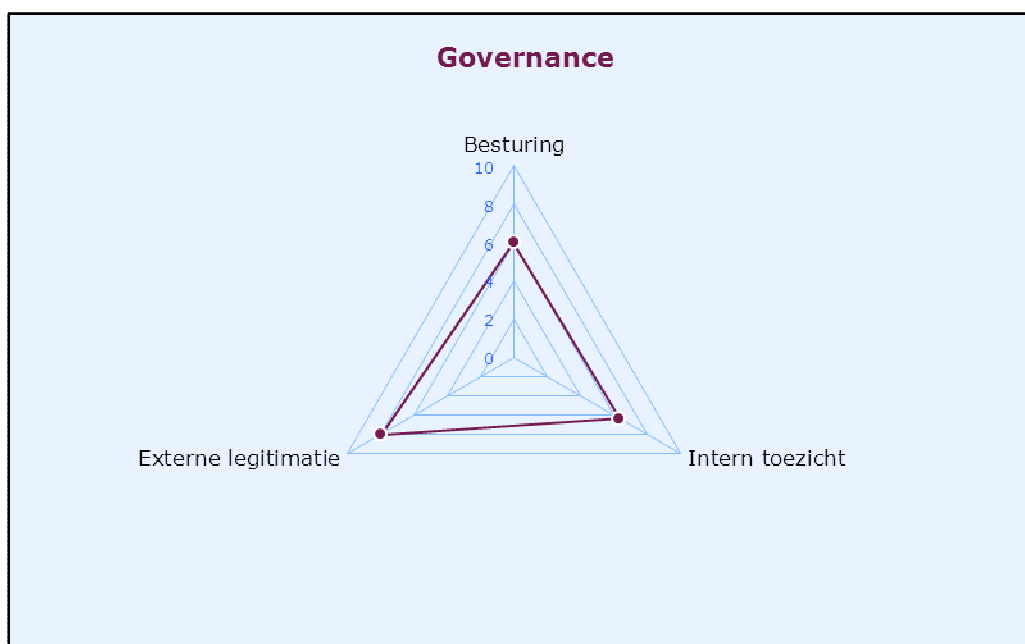
In de begrotingen heeft de commissie gezien dat de corporatie haar vermogen beredeneerd inzet ten behoeve van maatschappelijke prestaties. In de afgelopen vier jaren kreeg de corporatie het hoogste oordeel van het CFV (het A/A1-oordeel). De corporatie kijkt goed naar de ondergrens die zij als doel heeft gesteld en durft deze op te zoeken ten behoeve van de prestaties.

Zayaz heeft op verschillende grondposities met verschillende bestemmingen, afboekingen gedaan of verlies genomen, totaal ter grootte van 5,5 miljoen euro. Deze (des-)investering beperkte de maximalisatie van inzet van het vermogen voor de volkshuisvestelijke opgave.

6 Governance

Dit hoofdstuk gaat over de vraag of de corporatie goed en verantwoord geleid wordt. Bij governance spelen een aantal factoren een belangrijke rol. Dit zijn de kwaliteit van het besturen, het intern toezicht en de externe legitimatie.

6.1 Beoordeling visitatiecommissie: Governance



Governance		
Prestatievelden	Cijfer	Cijfer
Besturing		6,0
- Plan	6,0	
- Check	6,0	
- Act	6,0	
Intern toezicht		6,3
- Functioneren RvC	6,0	
- Toetsingskader	6,0	
- Toepassing Governancecode	7,0	
Externe legitimatie		8,0
Gemiddelde score		6,8

6.2 Conclusies en motivatie

Samenvatting governance

Gemiddeld scoort Zayaz een 6,8 op Governance.

Op het prestatieveld 'besturing' scoort Zayaz onder de norm. Dit betreft de onderdelen 'besturing' en 'intern toezicht'.

Op het gebied van externe legitimatie scoort Zayaz juist boven de norm. De corporatie is zich duidelijk aan het ontwikkelen op het terrein van besturing en intern toezicht. Deze ontwikkeling is versneld ingezet door de bestuurswisseling.

Op het gebied van besturing is Zayaz tot 2012 te kenschetsen als een corporatie waar ambities leidend waren maar waar realisatie achterbleef. Om dit te verbeteren begon Zayaz met het verbeteren van structuur en processen. Met name op het gebied van de dienstverlening zijn slagen gemaakt. Het ontwikkelen van sturingsmechanismen duurde vaak lang, met de duur van het ontwikkelen van het strategisch voorraadbeleid als treffend voorbeeld. Eind 2011 is versnelling aangebracht in het op orde krijgen van de organisatie. Er is meer focus in de ambities aangebracht en de reguliere bedrijfsvoering wordt gestandaardiseerd en verder geprofessionaliseerd. De structuur van het interne toezicht is goed uitgewerkt. In de uitvoering van dit toezicht heeft de raad van commissarissen geleerd van de roerige periode van met name de laatste twee jaar. Gedurende deze periode heeft zij geleerd dat het nodig was om dichter op de organisatie te zitten. De raad heeft inmiddels haar rol in de volle breedte van het toezicht ingevuld en richt zich ook nadrukkelijker op de strategische ontwikkeling. Zij had dit echter eerder, pro-actief in deze laatste twee jaar kunnen oppakken.

Op het gebied van externe legitimatie scoort Zayaz boven de norm. Hier is merkbaar dat de corporatie succesvol is als maatschappelijk partner. Ze zoekt actief naar nieuwe vormen.

De participatie van huurders en andere belanghebbenden in strategie- en beleidsontwikkeling en bij projecten, is goed georganiseerd. De corporatie was soms dermate responsief dat zij zich wel erg veel liet leiden door de buitenwereld. Nu vaart Zayaz meer haar eigen koers, zonder daarbij contact te verliezen met belanghebbenden.

Besturing

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Zayaz is tot 2012 te kenschetsen als een corporatie waar ambities leidend waren. Plannen werden vaak steeds groter en de uitvoerbaarheid kleiner. Vanaf de reorganisatie in 2010, is er gewerkt aan het versterken van structuren en planmatig werken. De derivatenkwesities, de bestuurscrisis en het inklappen van de woningmarkt versnelden dit proces. Eind 2011 is de focus verlegd naar het op orde krijgen van de organisatie. Er is meer focus in de ambities aangebracht en de reguliere bedrijfsvoering wordt gestandaardiseerd en verder geprofessionaliseerd. Het oordeel van de commissie is dat de prestatie wat achterblijft bij de norm.

Plan

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Zayaz beschikt over een ondernemingsplan met meerjarenbegroting waarin visie, missie en doelstellingen voor een periode van vijf jaar vastgesteld. Daarnaast beschikt ze over jaarplannen en –begrotingen.

Deze plannen zijn allemaal goedgekeurd door de raad van commissarissen (RvC). In de loop van de meetperiode is de raad steeds nauwer betrokken geweest bij beleidsontwikkeling. Bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan in 2012 is zij intensief betrokken geweest. In al deze plannen besteedde Zayaz veel aandacht aan ontwikkelingen in het maatschappelijk speelveld waarin zij opereert en wat dit voor de organisatie(doelen) betekent. In diverse plannen omschrijft Zayaz het maatschappelijk rendement dat zij wil bereiken.

De corporatie betreft zeer actief belanghebbenden bij haar strategische beleidsdoelen. Zo wordt de huurdersbelangenvereniging beschouwd als partner, zijn voor het nieuwe ondernemingsplan belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd en werd het essay - met de collega-corporaties geschreven - op stadsniveau bediscussieerd. Om de kwaliteit van de dienstverlening in beeld te brengen organiseerde Zayaz klantenpanels. Bovendien liet zij KWH kwaliteitsmetingen uitvoeren.

Zayaz heeft zich ontwikkeld in het planmatig werken. In het begin van de periode had Zayaz een 'organische' benadering van de organisatie. Hiermee werd personeel de ruimte geboden om projecten te starten. Veel plannen, met name de huisvesting voor bijzondere doelgroepen, werden gaandeweg steeds ambitieuzer. Een goed voorbeeld is het plan voor een hostel dat strandde toen het uitgegroeid was tot een plan met grand-café en nieuw kantoor van Zayaz. Met de reorganisatie in 2010 werd meer aandacht besteed aan het verbeteren van structuur en processen. Met name op het gebied van de dienstverlening werden slagen gemaakt. Het ontwikkelen van sturingsmechanismen duurde vaak lang. Een goed voorbeeld is het strategisch voorraadbeleid, waaraan sinds 2008 gewerkt wordt. Er is een gedegen analyse gemaakt van de opgave, deze is vertaald naar de wijkvisies en complexplannen en vervolgens naar het portefeuilleplan. Er is geen doorrekening gemaakt van het portefeuilleplan, waardoor er onvoldoende zicht was op risico's.

In 2012 is tempo gemaakt met interne beheersmaatregelen, het strategisch voorraadbeleid en het personeelsbeleid. Dit begint nu steeds meer in elkaar te grijpen. In de organisatie is men bezig om efficiënter te werken. Alleen wijkontwikkeling is nog gebiedsgericht maatwerk, de rest van de processen worden gestandaardiseerd. Het MT neemt nadrukkelijker een rol nemen bij het begeleiden van medewerkers en het bieden van duidelijke kaders. De serieuze aanpak van dit onderdeel van de besturing en het commitment van bestuur en toezicht daarop zijn meegewogen bij het oordeel van de commissie.

Check

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Zayaz bezit een managementinformatiesysteem dat aansluit op de gedeelde visie, het strategisch plan en het jaarplan en maakt de voortgang van de plannen periodiek inzichtelijk. Sinds 2012 wordt ook de voortgang van de concrete doelen zoals gesteld in het jaarplan bewaakt. Hierin is Zayaz soms nog wat zoekende. Zo zijn er in 2012 liefst 42 doelen en 88 sturingsvariabelen gedefinieerd.

Het risicomanagement concentreert zich op projectniveau en op de financiering (treasury), maar maakt geen gestructureerd onderdeel uit van de planning- en controlcyclus. In 2012 meldt de accountant dat onvoldoende ontwikkeling op dit vlak is te zien. Hieraan is desalniettemin gewerkt. In 2013 is het projectplan risicomanagement gereed gekomen.

Een vergelijkbare situatie doet zich voor bij de meerjarenonderhoudsbegroting, waar tot 2012 nog geen scenarioanalyse werd toegepast.

In een reactie op de managementletter van de accountant van 2012 is te lezen dat bestuur en commissarissen van mening zijn dat de kwaliteit van de bedrijfsvoering en sturingsinformatie beter kan en moet. Zayaz geeft de opvolging van de managementletters momenteel prioriteit, met een opvolgplan met tijdsplan en verantwoordelijken. Dit zijn voorbeelden van het op gang komen van een betere sturing op doelstellingen en informatie.

In het jaarverslag wordt planning versus realisatie toegelicht.

Act

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 6,0.

Het beschikken over sturingsinstrumenten betekent niet dat de organisatie altijd op tijd bijstuurde. Er is relatief laat geacteerd op de woningmarktontwikkelingen en de veranderingen in het speelveld waarin Zayaz opereert. Ondanks een sterk verslechterde woningmarkt – de crisis op de woningmarkt werd in 2009 zichtbaar – werden er aanzienlijke ambities in het strategisch voorraadbeleid van 2011 vastgesteld. In 2012 heeft de organisatie daardoor hard op de rem moeten trappen. De hoge ambities zijn vervolgens fors naar beneden bijgesteld. Ook op minder ingrijpend niveau zijn voorbeelden te vinden. Het heeft drie jaar geduurd voordat ingegrepen werd op de hoge kosten voor reparatie- en mutatieonderhoud. Conclusie van een onderzoek naar deze kostenoverschrijding, was dat een aanzienlijke kostenbesparing mogelijk zou zijn, met name door middel van een juiste opdrachtverlening en het borgen van een controle- en sturingsmechanisme.

Sinds 2012 werkt Zayaz hard aan het verbeteren van de beleidscyclus. Dit komt voort uit een interne ambitie van bestuur en van de raad van commissarissen om de beleidscyclus sneller te kunnen doorlopen. Zo moet het bijvoorbeeld minder lang gaan duren voordat het financiële effect van een aanpassing in het voorraadbeleid zichtbaar is.

De raad is altijd betrokken geweest bij veranderingen en duidelijke afwijkingen van de ambitie. De raad geeft aan dat zij een leerproces is ondergaan. In de loop van de jaren is zij met behoud van de eigen verantwoordelijkheid dichterbij de organisatie komen te staan.

Intern toezicht

De commissie beoordeelt het onderdeel Intern toezicht met een 6,3.

Het functioneren van de raad van commissarissen

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,0.

De commissie constateert op basis van visitatiegesprekken en de jaarlijkse zelfevaluaties en verslagen van de vergaderingen van de raad van commissarissen, dat er sprake is van een open cultuur. Er is sprake van zelfreflectie. In het visitatiegesprek was de raad open over het leerproces dat zij de afgelopen jaren heeft doorgemaakt. Ze geeft aan dat ze geleidelijk dichter op de organisatie zijn gaan zitten, omdat de afstand in het verleden te groot was. Met de kennis van nu zouden zij de bestuurders dichter op de huid hebben gezeten. De commissie onderschrijft dit. De raad had dichter op de materie kunnen zitten en haar (klankbord)rol naar de bestuurder eerder zo sterk kunnen aanzetten als zij nu doet.

De rol van de raad van commissarissen is daarmee de afgelopen jaren verschoven. In 2011 is actief ingezet op een grotere rol bij strategische vraagstukken, met daarbij een helder onderscheid tussen toezicht en besturing. Zayaz stond landelijk bekend om haar goede governancestructuur, met bijvoorbeeld goede statuten en de onafhankelijke controller. De raad heeft hiervan geleerd. Met de huidige bestuurder is sprake van een goede kritische samenwerking en checks and balances.

Integriteit is zowel impliciet als expliciet onderdeel van toezicht. Zayaz hanteert een systeem waarbij er bij risicovolle besluiten een investerings- en realisatiebesluit wordt genomen. Daarnaast heeft Zayaz een onafhankelijke controller aangesteld. Deze oordeelt over de financiële onderbouwing en de risicoanalyse. Sinds 2011 vindt een integriteitsonderzoek plaats bij benoeming van personen op risicovolle posities. Dit is sinds 2012 onderdeel van de wervingsprocedure. Daarnaast is in 2011 een onderzoek uitgevoerd naar het risico op fraude en integriteitschendingen binnen de bestaande werkprocessen. Op grond hiervan is de procuratieregeling aangescherpt. Er wordt aandacht besteed aan belangenverstremgeling tussen commissarissen en hun (beroepsmatige) activiteiten.

De raad is kwalitatief goed toegerust om tegenwicht te bieden aan de bestuurder(s). Er is een profiel opgesteld voor de RvC waarop geworven wordt via werving en selectie. In het profiel zijn accenten gelegd vanuit de nieuwe strategie van Zayaz, bijvoorbeeld op het punt van kennis van de lokale maatschappelijke omstandigheden. De raad voert jaarlijks een zelfevaluatie uit, al heeft die van 2012 pas begin 2013 plaatsgevonden.

De raad van commissarissen heeft zelfstandig toegang tot de OR, het managementteam en de controller om geïnformeerd te worden ten behoeve van haar toezichtfunctie. Er is een renumeratiecommissie die jaarlijks spreekt met de bestuurder over zijn functioneren en het prestatiecontract.

Toetsingskader

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 6,0.

De RvC is een investeringsstatuut en verbindingsstatuut aan het ontwikkelen. Momenteel is vastgelegd dat de begrotingen en de meerjarenbeleidsplannen als referentiekader dienen voor het toezicht. In de praktijk hebben managementletter van de accountants, de bestuurlijke reacties daarop, en het treasurystatuut deze functie ook.

Als toetsingskader worden normen gehanteerd zoals opgenomen in de begroting en het jaarplan van Zayaz. Er is geen document aanwezig, waarin de balans gezocht wordt tussen de verschillende afwegingen; missie, visie, risico's en verbindingen.

Toepassing Governancecode

De commissie beoordeelt dit subonderdeel met een 7,0.

De commissie constateert dat de corporatie de Governancecode heeft toegepast. Zayaz stuurt hier ook duidelijk op. Er is een checklist en in 2010 heeft zij een verbeterplan gemaakt om beter aan de code te voldoen. Er waren destijds enkele afwijkingen, variërend van een aantal zaken die niet op de website stonden tot het ontbreken van een renumeratierapport in het jaarverslag. Deze verbeteringen heeft Zayaz doorgevoerd.

Afwijkingen van de code heeft de corporatie toegelicht in haar jaarverslag en op de website. Dit is gebeurd bij één lid van de raad van commissarissen die langer zat dan toegestaan. De raad heeft beredeneerd gekozen om niet in compliance te zijn, volgens een navolgbare argumentatie.

Zayaz heeft de honoreringscode voor de raad van commissarissen en de beloningscode voor bestuurders (conform Wet Normering Topinkomens) gehanteerd. Hiervoor omschreven we al dat de RvC aangeeft dat de code uitstekend op orde is, op papier. In 2012 is dit ook het geval voor wat betreft houding en gedrag.

Externe legitimatie

De commissie beoordeelt dit onderdeel met een 8,0.

De corporatie heeft haar relevante belanghebbenden op verschillende manieren betrokken bij het opstellen van haar beleid. Zij heeft jaarlijks goed bezochte belanghebbendenbijeenkomsten georganiseerd in de vorm van symposia over een actueel volkshuisvestelijk thema. De raad van commissarissen is hierbij vertegenwoordigd. In het kader van de dienstverlening hebben er klantenpanels en onderzoeken plaatsgevonden. Bij het opstellen van het nieuwe ondernemingsplan heeft Zayaz haar belanghebbenden actief geconsulteerd. Daarnaast werkt ze met hen samen, zoals bij het essay, om een visie op de stad te bepalen en bediscussiëren. Ook op deelonderwerpen (zoals bijzondere doelgroepen) zorgt Zayaz met haar partners voor een gedeelde visie op de opgave en de aanpak.

In het geval van urgente situaties hanteert Zayaz een open houding naar de pers, die bijvoorbeeld bij de derivatenkwesitie succesvol is geweest. Ook belanghebbenden worden in dit soort gevallen individueel bijgesproken, zoals bij het stilzetten van bouwprojecten. In 2013 heeft Zayaz scherpe keuzes gemaakt ten aanzien van de strategie en het nieuwe ondernemingsplan van 2012 herijkt. Deze verdere aanscherping is met de belanghebbenden besproken. Uit het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden blijkt dat er nog een opgave ligt om de belanghebbenden hierin verder mee te nemen.

Zayaz neemt zelf actief deel aan discussies die door anderen georganiseerd worden, zoals het droomproject in het kader van de nieuwe woonvisie.

Bij presteren naar opgaven zijn al vele samenwerkingsvormen geschetst. Hiermee gaat Zayaz een stap verder dan consulteren, ze maakt haar partners coproductant bij het realiseren van maatschappelijke opgaven. Hierbij schuwt ze het experiment niet en is bereid autonomie in te leveren ten dienste van de samenleving.

In haar relatie met de buitenwereld herkent de commissie een aantal aandachtspunten. Zayaz is dermate gericht op de buitenwereld, dat dit in het geval van de gemeente het effect had dat hun hoge ambitieniveau dat van Zayaz verder aanjoeg. Het laatste jaar heeft Zayaz beter geleerd om meer haar eigen koers te bepalen. Hoewel met de meeste partijen intensief wordt samengewerkt, geven de corporaties aan dat dit in het verleden niet op alle vlakken het geval was. Zoals bij de afspraken over grondprijzen voor sociale huur of het afstemmen met het realiseren van vastgoed voor bijzondere doelgroepen.

Het informeren van belanghebbenden bij de bestuurswisseling in 2012 behoeft enige aandacht. Er was hiervoor begrip bij de belanghebbenden, al zagen ze de snelheid ervan niet aankomen. Ook het moment van de bestuurswisseling wordt door belanghebbenden als ongelukkig ervaren. Ze hadden liever persoonlijk geïnformeerd willen worden over de bestuurswisseling. De raad van commissarissen had hier volgens belanghebbenden een sterkere rol bij kunnen spelen.

Met de huurdersbelangenvereniging (HBV) is een goede relatie opgebouwd. De HBV is een echte partner van de corporatie. Zo kregen ze invloed bij de keuze van nieuwe frontofficemedewerkers en zijn ze actief betrokken bij het nieuwe ondernemingsplan. De HBV beraadt zichzelf over haar mate van representativiteit. Ze zijn zich samen met Zayaz aan het oriënteren op andere vormen van participatie om moeilijk bereikbare doelgroepen te bereiken. Aan de eisen van de Overlegwet wordt voldaan.

7 Integrale scorekaart

Perspectief	Prestatievelden*					Gemiddeld cijfer over prestatievelden	Gewicht	Gewogen cijfer per perspectief
	1	2	3	4	5			
Presteren naar Ambities								
Prestaties in het licht van de eigen ambities	7,0	6,5	7,0	7,0	8,0	7,1	1,0	7,1
Presteren naar Opgaven								
Prestaties in het licht van de opgaven	7,0	6,5	7,5	6,5	8,0	7,1	nvt	7,1
Presteren volgens Belanghebbenden								
Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden	7,3	7,5	8,0	7,2	7,3	7,5	nvt	7,5
Presteren naar Vermogen								
Financiële continuïteit	Vermogenspositie		7,0		6,8	20%	6,8	
	Liquiditeit		7,0					
	Integrale kasstroomsturing		6,5					
Financieel beheer	Planning en controlcyclus		6,0		6,5	20%		
	Treasurymanagement		7,0					
Doelmatigheid		7,0		7,0	20%			
Vermogensinzet	Visie		7,0		6,8	40%		
	Mogelijkheden		7,0					
	Maximalisatie		6,5					
Governance								
Besturing	Plan		6,0		6,0	33%		
	Check		6,0					
	Act		6,0					
Intern toezicht	Functioneren RvC		6,0		6,3	33%		
	Toetsingskader		6,0					
	Toepassing Governancecode		7,0					
Externe legitimatie		8,0		8,0	33%			
Geïntegreerd eindoordeel								7,1
* Prestatievelden								
1 Huisvesting van primaire doelgroep					4 (Des-)investeren in vastgoed			
2 Kwaliteit woningen en woningbeheer					5 Kwaliteit van wijken en buurten			
3 Huisvesting doelgroep met specifieke aanpassingen								

Bijlage 1 Verantwoording visitatie

Geraadpleegde literatuur en schriftelijke bronnen

Perspectief / ratio	Documenten
Presteren naar Ambities	Zayaz dat zijn wij, ondernemingsvisie 2007 Ondernemingsplan 2008-2012 Ondernemingsplan Zayaz, Wonen doe je samen, 2012 2013-2016 ondernemingsplan herijkt jaarverslag en jaarrekening 2009 jaarverslag en jaarrekening 2010 jaarverslag en jaarrekening 2011 jaarverslag en jaarrekening 2012 jaarplan 2009 jaarplan 2010 jaarplan 2011 jaarplan 2012 Deelplan 2 kwaliteit vastgoedmanagement 2010 Portefeuillevisie en doelstellingen versie 1 2011 Samenvatting portefeuillevisie doelstellingen versie 1 2011 Portefeuillevisie en doelstellingen versie 2 2012. Portefeuilleplan Zayaz Versie 3 definitief Proces vastgoedsturing Input complexmonitor Format complexbeheerplan 2013 uitbreiding verkoopprogramma 2011 Aanpassing verkoopvijver onttrekking 2011 MEMO strategisch voorraadbeleid 28-08-2012 Onderhoudsbeleid Zayaz Energiebeleid 2012 Pilot selectieve woningtoewijzing De Hambaken 2009 Projectplan pilot twee huurprijzen definitief Beleid servicekosten nieuwe 2009 Tijdelijk Huuraanpassing bij mutatie juli 2012 Slimmer kopen beleid Deloitte Rapportage Onderzoek woningtoewijzing Zayaz Deelplan 1 kwaliteit dienstverlening Projectplan Zayaz klantgericht 2011 Wijkplan 2010 Wijkplan Centrum Zuid Wijkplan Noord-oost Wijkplan Noord Wijkplan West Wijkvisie West Ontwikkelingsplan Wijkvisie West Bijlage Kruiskamp Schutskamp Maatschappelijke effecten van de Soete Moeder def Zayaz en Klanttevredenheid Visitatie 2012
Presteren naar Opgaven	Prestatieafspraken Gemeente 's-Hertogenbosch 2008-2011 (versie 2008 en 2009) Evaluatie prestatie-afspraken juni 2011 Essay Kunst van het samenleven 2012 Nota Wonen 2007 Marktinzicht 2009 t/m 2012

	<p>Convenant Woonruimteverdeling Den Bosch 2003 Voortgangsnota Wonen Gemeenschappelijke verklaring wijkonderneming Raadsbesluit meerjarige woonprogrammering bijzondere doelgroepen raadsinfobrief woonprogrammering 2011 Afspraken Impulsfonds veiligheid en leefbaarheid 2009 Statistisch jaarboek 2012 – 2013 Actieplan Hambaken compleet Rapportage Hambaken 23-12-2010 Eindrapportage Selectieve woningtoewijzing Hambaken sept 2011 Convenant Barten Zuid en B&W-voorstel verlenging selectieve toewijzing Barten-Zuid 2010 Verlengd convenant woonfraude Hambaken en Barten Zuid 2012 Convenant woonfraude Hambaken en Barten Zuid 2011 De sociale kracht van de stad</p>
Presteren volgens Belanghebbenden	<p>Belanghebbendenregister 2012 Verslag extern panel woning betrekken Verslag extern panel woning verlaten Verslag extern panel reparatieverzoeken Verslag extern panel huur betalen Verslag extern panel klantcontacten HBV Zayaz samenwerkingsovereenkomst Verslagen HBV vergaderingen 2008 t/m 2013 Samenwerkingsovereenkomst driepartijenoverleg Verslagen driepartijenoverleg 2009 t/m 2012 Verslag Zayaz Symposium middeninkomens 2011 Verslag stakeholdersbijeenkomst 2012 Evaluatie CCC Kernpartners Verkoop woningen Maaspoort 2009 Deelplan 3 huisvestingsconcept zuiderparkweg 2010 MOOi manifest 2012 Memo tijdelijke doorstroming woonvoorzieningen Zayaz 2012 Samenwerkingsvisie Zayaz en Vivent 2011 Manifest zorgzaam Den Bosch SOK NovadicKentron-Reinier van Arkel-Zayaz 2012 SOK Kroon op je wijk Evaluatie en toekomst project Weener-Zayaz 2011 Inhoudelijke evaluatie Kamers met Kansen 2live Intentieovereenkomst de Meent, in de Roos, Cello 2010 Preferred partnership Zayaz-Cello 2012 Overeenkomst Soete Moeder en Zayaz 2012</p>
Presteren naar Vermogen	<p>MJB 2009-2018 MJB 2010-2019 MJB 2011-2020 MJB 2012-2021 MJB 2012-2021 herijking MJOB 2013-2028 Kwartaalrapportages 2009 t/m 2012 Treasury Jaarplan 2008 t/m 2012 Treasurystatuut 2009 en 2013 Accountantverslagen 2009 t/m 2012 Managementletter van de accountants 2009 t/m 2012 Bestuurlijke reacties managementletter van de accountants 2009 t/m 2012 Opvolging managementletter van de accountant memo en schema 2012 brief wsw faciliteringsruimte 2009</p>

	<p> continuïteitsbrieven CFV 2009 t/m 2012 solvabiliteitsoordelen 2009 t/m 2012 Oordeelsbrieven VROM/BZK 2009 t/m 2011 Reacties oordeelsbrieven VROM/BZK 2009 t/m 2011 Corporatie in Perspectief analyses 2009 t/m 2012 Brief aanvullend faciliteringsruimte WSW 28 juni 2012 Managementletter van de accountants accountant 2009 t/m 2012 Faciliteringruimte WSW 2009 t/m 2013 aanpak fiscaliteiten versie 1 02 DEF memo fiscale aanpak 2012 Interne handleiding Zayaz BTW en overdrachtsbelasting Deloitte assurance rapport dVi2012-goedkeurende verklaring woningtoewijzing 2011 Risicomanagement 2013 projectplan Beleids- en begrotingskaders 2009 t/m 2012 </p>
Governance	<p> Kwartaalrapportages 2009 t/m 2012 Kwartaalrapportage analyses 2012 Rapport E&Y EDP-audit ICT Zayaz 2010 Projectplan Interne Controle 2011-2012 Verslagen RvC vergaderingen 2009 t/m 2012 verzoek goedkeuring verkoop woningen RvC okt 2009 bevestiging goedkeuring verkoop woningen RvC nov 2009 Procedure Beleid 2011 Governancecode verbeteringen 2010 Governancecode RvC getoetst 2010 Statuten Zayaz Reglement Auditcommissie 2007 Reglement Renumeratiecommissie 2007 Bestuursstatuut 2010 t/m 2012 Functieprofielen 2009 t/m 2013 Profiel Raad van Commissarissen Zelfevaluatie conclusies 2010 Zelfevaluatie RvC uitkomsten 2011 </p>

Geïnterviewde personen

Raad van commissarissen

- Mevrouw I. Bergsma (voorzitter)
- De heer P. Kouijzer
- De heer G. van Schijndel
- De heer M. Vermeulen
- Mevrouw A. Stevens
- Mevrouw M. Prins
- De heer R. van den Dungen

Directeur/bestuurder

- De heer M. Acharki

Managementteam

- Mevrouw G. Knuver (manager Bedrijfsvoering)
- De heer L. Schuld (manager Finance & Control)
- Mevrouw M. Govers (manager Klant en Wonen)

Medewerkers

- Mevrouw M. de Kruijf (projectleider visitatie)
- De heer M. Somers (strategisch adviseur)

Huudersbelangenvereniging Zayaz

- De heer W. van Rooijen (voorzitter)
- Mevrouw C. van den Wildenberg
- De heer F. Schouten (secretaris)
- De heer A. Lapien (penningmeester)

Gemeente 's-Hertogenbosch

- Mevrouw M. Nienhuis (CWS/Welzijn)
- De heer J. Weijers (Wethouder Volkshuivering, Welzijn en Cultuur)
- De heer G. Sniijders (wethouder RO en zorg)
- De heer T. Meyer (Hoofd afdeling Wonen en Grondzaken)

Woningcorporaties

- De heer H. Roozendaal (BrabantWonen)
- De heer S. Jansen (De Kleine Meierij)

Welzijnspartijen

- De heer Verhoeven (Juvans)
- De heer Habraken (Divers)
- De heer Van het Erve (Weener Groep)
- Mevrouw Van Genugten (Koning Willem 1)

Zorgpartijen

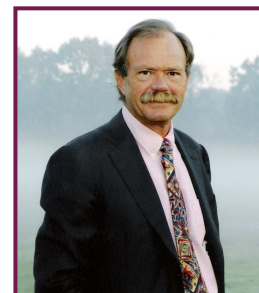
- De heer Van der Pol (Cello, lid Raad van Bestuur)
- De heer In 't Veld (Novadic Kentron, Voorzitter Raad van Bestuur)
- De heer Aronds (Novadic Kentron, Zorgcoördinator maatschappelijke zorg)
- De heer Heyne (Reinier van Arkel, Voorzitter Raad van Bestuur)
- Mevrouw Van der Kruis (Reinier van Arkel, Bestuurder)
- De heer J. Rycken (SMO, interim Bestuurder)
- Mevrouw Van Gorp (SMO, coördinator Facilitair & Beheer)
- De heer H. Oomen (SMO, coördinator Extramuraal)

Telefonische interviews

- Mevrouw I. Fleischeuer, Vivent

Bijlage 2 Visitatiecommissie en onafhankelijkheidsverklaringen

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



Voorzitter

D.H. van Ginkel CMC (Dick)

Korte kennismaking

De afgelopen dertig jaar ben ik als bestuurs- en organisatieadviseur actief voor maatschappelijke organisaties. Voor een belangrijk deel woningcorporaties, maar ook zorginstellingen, onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties behoren tot mijn opdrachtgevers. Opdrachtgevers vragen mij meestal voor drie soorten opdrachten: samenwerkingsvraagstukken, veranderingsprocessen en strategische (her)oriëntaties. Bij het laatste vraagstuk onderzoek ik wat er moet gebeuren, waar de organisatie staat en hoe de aansluiting kan plaatsvinden. Ik let daarbij op de balans tussen denken en doen, tussen structuur en proces en tussen plan en mensen. Naast mijn werk als organisatieadviseur, ben ik ruim 15 jaar bestuurlijk actief als commissaris en voorzitter van de raad van commissarissen van enkele woningcorporaties en als toezichthouder bij zorginstellingen.

Visitaties

Mijn ervaring met visiteren is divers. Ik heb verschillende visitaties gedaan, bij kleine corporaties en bij grotere corporaties, als algemeen commissielid en als voorzitter. De belangrijkste functie van visitaties is wat mij betreft tweeledig: de verantwoording van de prestaties en het lerende element van visitaties. Mijn kennis en kijk als organisatieadviseur en toezichthouder, neem ik mee naar visitaties. Ik richt mij bij visitaties op het aandachtsveld governance, maar dan wel in de brede betekenis. De maatschappelijke opgave in het betreffende werkgebied en de prestaties, waarmee de corporatie daaraan tegemoet komt, horen daar net zo sterk bij als de kwaliteit van het toezicht.

Reeds gevisiteerd

- 2003 Deltawonen, Zwolle
- 2003 Woningstichting Hoogkerk, Groningen
- 2004 Woningstichting Goede Stede, Almere
- 2005 Corporatie Holding Friesland, Grou
- 2005 Woningstichting Eerbeek, Eerbeek
- 2006 Woningstichting Samenwerking Vlaardingen, Vlaardingen
- 2007 Wonen Weert, Weert
- 2008 ProWonen, Borculo
- 2008 Woningstichting Ouder-Amstel, Ouderkerk aan de Amstel
- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Mozaïek Wonen, Gouda
- 2010 Pré Wonen, Velsbroek
- 2010 SSH Nijmegen, Nijmegen
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2011 AlleeWonen, Roosendaal/Breda
- 2011 Baston Wonen, Zevenaar

- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Woningbouwvereniging St. Willibrordus, Wassenaar
- 2011 Welbions, Hengelo
- 2011 Woningstichting Dinxperlo, Dinxperlo
- 2011 Woningstichting Ons Doel, Leiden
- 2012 Brabantse Waard, Zevenbergen
- 2012 ProWonen, Borculo
- 2012 Staedion, Den Haag
- 2012 Wonen Delden, Delden
- 2012 Woningstichting Rochdale, Amsterdam
- 2012 Twinta (Carintreggeland), Hengelo
- 2013 BrabantWonen, Oss
- 2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch

Specifieke deskundigheid

- Actief als commissaris bij diverse corporaties en zorginstellingen, sinds 1992
- Ervaring in adviesprojecten gericht op samenwerking, strategische heroriëntatie en veranderprocessen
- Diverse publicaties over corporate governance en het werk van toezichthouders in 2006, 2008, 2009, 2011 en 2012

Kort CV

- Geboren in 1953
- Opleiding: HEAO, SIOO (postdoctorale beroepsopleiding organisatie- en verandkunde) en NPI (organisatieontwikkeling)
- 1977-1989 Diverse functies bij het NCIV, voorloper van Aedes
- 1989-2005 Partner en adviseur bij GITP
- 2005-heden Partner organisatieadviesbureau Consort

Nevenfuncties

- 2005-heden Voorzitter raad van commissarissen bij Woningcorporatie de Combinatie te Zeist
- 2009-heden Lid raad van toezicht bij Stichting Thuiszorg Midden-Gelderland Arnhem
- 2011-heden Lid raad van toezicht Spectrum Gelderland

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/dickvanginkel>

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Zayaz te 's-Hertogenbosch

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer D.H. van Ginkel CMC

Geboortedatum : 26-11-1983

Handtekening : 

Datum : 30-08-2013

Algemeen commissielid

F.T. de Groot RB (Fred)



Korte kennismaking

Mijn werkervaring heb ik opgedaan in het bedrijfsleven en de corporatiesector. Ik heb een bedrijfskundige achtergrond. In het bedrijfsleven heb ik ondermeer gewerkt als Hoofd Vermogensbeheer bij een grote Nederlandse vastgoedbelegger. Daarna heb ik de overstap gemaakt naar de corporatiesector. Ik heb ruim acht jaar als directeur-bestuurder in Friesland gewerkt, eerst als enig bestuurder, na een fusie als deel van een tweehoofdig bestuur. Ik heb ervaring met het werken als maatschappelijk ondernemer in een lokale omgeving, met lokale belanghebbenden. Ook ken ik uit eigen ervaring het krachtenveld tussen bestuurder en raad van commissarissen. Daarnaast heb ik voor Aedes in diverse bestuurscommissies geparticipeerd, ondermeer gericht op de AedesCode en de invoering van de vennootschapsbelasting. Sinds 2010 werk ik als zelfstandig adviseur voor strategische vraagstukken. Mijn werkwijze is daarbij 'nuchter' te noemen. Het gaat om de vragen: wat wil een organisatie, wat kan een organisatie, hoe ziet de markt er uit en hoe zijn de gewenste resultaten te behalen?

Visitaties

Mijn ervaring als directeur-bestuurder van een corporatie en mijn ervaring in het bedrijfsleven, zijn belangrijke elementen bij mijn werk als visitor. Ik heb diverse visitaties gedaan, als voorzitter en als algemeen commissielid; bij kleine en bij grote corporaties. Ik kijk naar de samenhang tussen maatschappelijke prestaties, opgaven en strategie en ik let scherp op het presteren naar vermogen en de governance. Iedere corporatie is uniek in identiteit, omvang, lokale opgave en de samenwerking met de belanghebbenden. Een visitatie maakt zichtbaar tot welke maatschappelijke prestaties dat leidt, en daarmee is ook iedere visitatie uniek. Doorvragen op de werkelijkheid achter de documenten en de cijfers, is essentieel om tot een goed oordeel te komen.

Visitaties hebben een belangrijke verantwoordingsfunctie en kunnen daardoor een sterke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sector. Visitaties kunnen aan betekenis winnen als belanghebbenden kennis nemen van het visitatierapport en daarmee de corporatie scherp bevragen op de uitkomsten ervan.

Reeds gevisiteerd

- 2007 ProWonen, Eibergen
- 2008 Com.wonen (MTR), Rotterdam
- 2010 SVU Wonen, Uden
- 2010 Woningstichting Buitenlust, Oegstgeest
- 2010 Woonbedrijf Eindhoven, Eindhoven
- 2010 Woonbelang Veghel, Veghel

- 2010 Woonservice Drenthe, Westerbork
- 2011 Rentree, Deventer
- 2011 Stichting Eelder Woningbouw, Paterswolde
- 2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht
- 2011 WORMERWONEN, Wormer
- 2011 Woningstichting de Zaligheden, Eersel
- 2012 Woonbeheer Borne, Borne
- 2013 3B Wonen, Bergschenhoek
- 2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch

Specifieke deskundigheid

- Kennis van vastgoed, zowel opgedaan bij een vastgoedbelegger als in de corporatiesector
- Kennis en ervaring als directeur-bestuurder bij twee corporaties en daarmee inhoudelijke kennis van de volkshuisvesting
- Achtergrond als bedrijfskundige, met oog voor strategische vraagstukken, ervaring met fusie van corporaties

Kort CV

- Geboren in 1950
- Opleiding: Pedagogische Academie
- 1990-2008 Diverse opleidingen op het gebied van bedrijfskunde, (investment) finance en een internationale leergang Leiderschap van Avicenna
- 1974-1986 Accountmanager Financiële diensten en Vastgoed bij diverse organisaties
- 1986-2002 Diverse leidinggevende functies bij Achmea, waaronder de laatste drie jaar als Hoofd Vermogensbeheer (Finance) bij Syntrus Achmea Vastgoed
- 2002-2010 Algemeen directeur-bestuurder woningcorporaties: Nieuw Wonen Friesland (tot 2009), na fusie bij Elkien (2009-2010)
- 2005-heden Bestuursadviseur bij Stichting Kinderen van Amurang
- 2010-heden Zelfstandig adviseur bij HN (Heel Nuchter) Advies

Nevenfuncties

- 2005-heden Bestuursadviseur bij Stichting Kinderen van Amurang

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/fred-de-groot/1b/1b4/143>

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Zayaz te 's-Hertogenbosch

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer F.T. de Groot HB

Geboortedatum : 7 oktober 1950

Handtekening : 

Datum : 15 juli 2013

Secretaris

Drs. M.N. Groenland (Marnix)



Korte kennismaking

Na mijn opleiding als planoloog ben ik aan de slag gegaan in de corporatiesector en aanpalende beleidsvelden. Momenteel werk ik als adviseur bij Companen. Ik help organisaties en bewoners bij de strategiebepaling om dorpen en wijken vitaal te houden. Dit doe ik met behulp van goede diagnose (inhoud) en door duurzame samenwerking tussen betrokken partijen vorm te geven (proces). Bij de diagnose lever ik kennis over de woningmarkt en woningvoorraad, sociaal-maatschappelijke kwaliteit (indicatoren versus de persoonlijke beleving van bewoners en belanghebbenden) en wonen met zorg. Maar kennis is weinig waard zonder een goede procesaanpak. Bij strategiebepaling zorg ik ervoor dat betrokken partijen goed aangesloten blijven en zich ook echt verbinden aan de opgave. Ik hecht hierbij sterk aan het in positie brengen van bewoners, zij zijn het tenslotte om wie het uiteindelijk gaat.

Ik heb mijn kennis opgedaan door eerst voor de corporatiesector te werken. Bij de SEV (nu Platform 31) heb ik gewerkt aan het vernieuwen van het maatschappelijk ondernemerschap van corporaties, daarna heb ik als adviseur vastgoed bij Dudok Wonen gewerkt. Als adviseur bij Quintis en nu bij Companen adviseer ik corporaties en gemeenten op het vlak van strategie- en beleidsvraagstukken.

Visitaties

Als secretaris neem ik brede kennis mee over corporaties en het speelveld waarin zij acteren. Ik ben goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de sector. Mijn focus ligt op het zoeken naar het verband tussen de maatschappelijke opgaven van corporaties en de prestaties die zij daarin (kunnen) leveren. Hierbij heb ik oog voor de participatie van belanghebbenden en de invloed die zij hebben in de beleidsontwikkeling. Ik maak gebruik van mijn ervaring op het gebied van belanghouders- en bewonersparticipatie, wijk- en dorpsontwikkeling, methoden van maatschappelijk rendement en strategisch voorraadbeleid/woningmarkt.

Reeds gevisiteerd

- 2010 De Bouwvereniging, Harlingen
- 2010 Standvast Wonen, Nijmegen
- 2011 Woningbouwvereniging Patrimonium, Barendrecht
- 2013 Zayaz, 's-Hertogenbosch

Specifieke deskundigheid

- Grondige kennis van de volkshuisvestingssector
- Ervaring in beleids- en visieontwikkeling en bewoners- en belanghebbendenparticipatie
- Strategisch voorraadbeleid en woningmarkt

Kort CV

- Geboren in 1983
- Opleiding: studie Planologie, Universiteit van Amsterdam
SIOO: essentials in consulting and change
- 2005-2009 Programmamedewerker SEV (nu Platform 31)
- 2009-2010 Beleidsadviseur Vastgoed Dudok Wonen
- 2010-2012 Adviseur bij Quintis
- 2013-heden Adviseur bij Companen

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/pub/marnix-groenland/5/762/b53>

Onafhankelijkheidsverklaring lid van de visitatiecommissie

Ondergetekende, lid van de visitatiecommissie van:

Zayaz te 's-Hertogenbosch

verklaart hierbij dat de visitatie van de corporatie in 2013 in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden. Ondergetekende heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft ondergetekende geen zakelijke noch persoonlijke band gehad met de corporatie. In de komende twee jaar zal ondergetekende geen adviesopdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij deze corporatie.

Ondergetekende verplicht zich ertoe om, zowel tijdens de uitvoering van de werkzaamheden als na beëindiging daarvan, geheimhouding te bewaren omtrent alle gegevens betreffende (enig deel van) de aangelegenheden van Raeflex en/of de betrokken opdrachtgever waarvan het vertrouwelijke karakter hem bekend is of had moeten zijn.

Naam : de heer drs. M.N. Groenland

Geboortedatum : 8-9-1978

Handtekening : 

Datum : 5-8-2013



Catharijnesingel 56
3511 GE UTRECHT
Postbus 8068
3503 RB UTRECHT
Tel. (030) 230 31 50
www.raeflex.nl
secretariaat@raeflex.nl

ONAFHANKELIJKHEIDSVERKLARING RAEFLEX B.V.

Naam corporatie : Zayaz

Jaar visitatie : 2013

Raeflex verklaart hierbij dat de bovengenoemde visitatie in volledige onafhankelijkheid heeft plaats gevonden.

Raeflex heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier jaar voorafgaand aan de visitatie heeft Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitgevoerd voor de corporatie op beleidsterreinen die de visitatie raken. In de komende twee jaar zal Raeflex geen advies- en/of interim-opdrachten of werkzaamheden uitvoeren bij Zayaz op beleidsterreinen die de visitatie raken.

Naam : mevrouw drs. W.M.R. de Water

Functie : directeur Raeflex B.V.

Datum : 15 november 2013

Handtekening

Bijlage 3 Beoordelingskader voor visitatie

Het beoordelingskader is gebaseerd op het model voor maatschappelijke visitatie versie 4.0. Deze versie beschrijft dat de beoordeling plaatsvindt over vijf prestatievelden te weten:

1. Presteren naar Ambities;
2. Presteren naar Opgaven;
3. Presteren volgens Belanghebbenden;
4. Presteren naar Vermogen;
5. Governance.

Op het onderdeel Presteren naar Vermogen telt elk onderdeel voor 20% behalve de vermogensinzet, die voor 40% telt. Bij alle andere onderdelen telt elk prestatieveld even zwaar mee. De visitatiecommissie kan ervoor kiezen een bepaald gewicht aan een cijfer toe te kennen, indien zij daarvoor een gefundeerde aanleiding ziet. De vier prestatievelden en governance bepalen het eindcijfer van de corporatie.

Het is aan de commissie om het oordeel cijfermatig nader te specificeren. Bij de beschrijvingen van de cijfers hanteren we een uniforme formulering. De cijfers worden als volgt verwoord:

Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	meer dan -75%
2	slecht	Er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	De prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de norm	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	De prestatie is aanzienlijk lager dan de norm	-30% tot -45%
5	onvoldoende	De prestatie is significant lager dan de norm	-15% tot -30%
6	voldoende	De prestatie is wat lager dan de norm	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	De prestatie is gelijk aan de norm	-5% tot +5%
8	goed	De prestatie overtreft de norm	+5% tot +20%
9	zeer goed	De prestatie overtreft de norm behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	De prestatie overtreft de norm aanzienlijk	Meer dan 35%

Bijlage 4 Definities

Aftoppingsgrenzen

Huurprijsgrenzen die gelden als maximum waarbinnen mensen met een laag inkomen in aanmerking komen voor huurtoeslag. De aftoppingsgrenzen verschillen per leeftijd en per huishoudensgrootte.

Balanced Scorecard

De Balanced Scorecard is een veel gebruikte techniek voor strategisch management en het behalen van langetermijndoelstellingen binnen organisaties.

Bedrijfslasten

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

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

Bedrijfswaarde

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

Continuïteitsoordeel

De corporaties kunnen de volgende oordelen ontvangen:

- A1 Het volkshuisvestelijk vermogen ultimo 2014 ligt tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. Dit betekent dat de voorgenomen activiteiten in financieel opzicht passen bij de vermogenspositie van de corporatie.
- A2 Het volkshuisvestelijk vermogen ligt gedurende de eerste drie prognosejaren tussen het risicobedrag plus VPB-beklemming en de bovengrens. In de laatste twee prognosejaren kan de uitvoering van de voorgenomen activiteiten de financiële positie in gevaar brengen, doch deze activiteiten zijn nog stuurbaar, indien verslechterde (markt)omstandigheden hiertoe aanleiding geven. Eventueel uitstel of afstel van activiteiten zal geen grote financiële gevolgen met zich meebrengen.
- B1 Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2012 lager dan het risicobedrag plus VPB-beklemming. Daarna wordt weer een balans gevonden tussen activiteiten en vermogenspositie.
- B2 Het volkshuisvestelijk vermogen is lager dan het risicobedrag, waarbij de voorgenomen activiteiten de financiële continuïteit op korte termijn (de eerste drie prognosejaren) in gevaar brengen.
- C Het volkshuisvestelijk vermogen is in 2014 hoger dan de vastgestelde bovengrens. In dat geval is sprake van onvoldoende inzet van vermogen.

Naast bovenvermelde oordelen kan het Fonds ook tot een oordeelsonthouding besluiten.

Eigen vermogen

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

Leningenportefeuille

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

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

Netto bedrijfslasten

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

Netto kasstroom

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

Onderhoudskosten

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

Rentedekkingsgraad

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

Rentelasten op leningenportefeuille

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

Schuldverdienratio

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

Solvabiliteit

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

Vermogensovermaat

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

Volkshuisvestelijk vermogen

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

Volkshuisvestelijk vermogen (prognose)

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

Volkshuisvestelijke exploitatiewaarde

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

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

WMO

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning zorgt ervoor dat mensen met beperkingen door ouderdom of handicap of een chronisch psychisch probleem zelfstandig kunnen blijven wonen en participeren in de samenleving. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO.

WOZ-waarde

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

(bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden, 2010)

Bijlage 5 Overzicht prestaties, ambities en opgaven

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012																																																	
Huisvesting van primaire doelgroep	Cijfer 7	Cijfer 7																																																	
<p>Jaarverslagen 09-12: Geen afspraken gemaakt over omvang goedkope voorraad.</p> <table border="1" data-bbox="165 592 703 970"> <thead> <tr> <th>CiP 2012</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkope woningen</td> <td>2.201</td> <td>2.009</td> <td>1.961</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare woningen</td> <td>9.652</td> <td>9.542</td> <td>9.451</td> </tr> <tr> <td>Dure woningen < huurtoeslaggrens</td> <td>524</td> <td>865</td> <td>921</td> </tr> <tr> <td>Dure woningen > huurtoeslaggrens</td> <td>187</td> <td>239</td> <td>289</td> </tr> <tr> <td>totaal</td> <td>12.564</td> <td>12.655</td> <td>12.622</td> </tr> </tbody> </table> <p>Eigen opgave jaarverslagen</p> <table border="1" data-bbox="165 1018 703 1366"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Goedkope woningen</td> <td>2201</td> <td>1947</td> <td>1961</td> <td>1711</td> </tr> <tr> <td>Betaalbare woningen</td> <td>9652</td> <td>9431</td> <td>9451</td> <td>9204</td> </tr> <tr> <td>Dure woningen < huurtoeslaggrens</td> <td>524</td> <td>865</td> <td>921</td> <td>1154</td> </tr> <tr> <td>Dure woningen > huurtoeslaggrens</td> <td>187</td> <td>239</td> <td>289</td> <td>265</td> </tr> </tbody> </table>	CiP 2012	2009	2010	2011	Goedkope woningen	2.201	2.009	1.961	Betaalbare woningen	9.652	9.542	9.451	Dure woningen < huurtoeslaggrens	524	865	921	Dure woningen > huurtoeslaggrens	187	239	289	totaal	12.564	12.655	12.622		2009	2010	2011	2012	Goedkope woningen	2201	1947	1961	1711	Betaalbare woningen	9652	9431	9451	9204	Dure woningen < huurtoeslaggrens	524	865	921	1154	Dure woningen > huurtoeslaggrens	187	239	289	265	<p>Ondernemingsplan 2008-2012: De realisering van een sterke en rechtvaardige woningmarkt met betaalbaar en gevarieerde woningen.</p> <p>SVB beleidskaders (toetsingsinstrument voor SVB 2008-2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kernvoorraad: kader behouden van zo'n 10.500 binnen de 1e aftoppingsgrens. - De kleine 1000 woningen in het segment tussen de 1e en 2e aftoppingsgrens behouden - Door aftopping kernvoorraadwoningen neemt de kernvoorraad bij huurharmonisatie niet af. <p>SVB 2011: Voor iedereen in 's-Hertogenbosch moet er passende huisvesting zijn. Zayaz is het meest verantwoordelijk voor bijzondere doelgroepen en de primaire en secundaire doelgroep. Daarna voor de lage middeninkomens</p> <p>Per saldo blijft de omvang van de sociale huurwoningvoorraad (tot € 652,52) van Zayaz in de komende 10 jaar gelijk.</p>	<p>Prestatieafspraken 2008-2011: Ten aanzien van het behoud van goedkope huurwoningen (woningen met een prijs onder de € 349) is geen inhoudelijke overeenstemming bereikt. Zayaz is wel bereid om ten behoeve van jongeren tot 23 jaar voldoende goedkope voorraad in stand te houden (<i>geen aantal genoemd</i>)</p> <p>Gemeente en Zayaz zullen dit onderwerp in 2009 vanuit een brede invalshoek verder met elkaar te bespreken, waarbij in ieder geval:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de woonlasten als uitgangspunt worden genomen (dus huur- en energiekosten) - aandacht wordt besteed aan het effect van huurharmonisatie en - expliciet wordt gekeken naar de te bedienen doelgroep, naar de huidige functie van de goedkope voorraad en naar de mogelijke alternatieven om deze functie op een andere wijze te behouden <p>Essay de kunst van het samenleven (samen met De Kleine Meierij en BrabantWonen) 2012: In het essay wordt een vijftal bewegingen beschreven die we met elkaar moeten maken de komende jaren: van woningen naar wonen, van collectieve arrangementen naar individuele oplossingen, van sectorperformance naar ketensamenwerking, van 'toevallige buurten' naar betrokken nabuurschap en van energie-experimenten naar een duurzame stad.</p>
CiP 2012	2009	2010	2011																																																
Goedkope woningen	2.201	2.009	1.961																																																
Betaalbare woningen	9.652	9.542	9.451																																																
Dure woningen < huurtoeslaggrens	524	865	921																																																
Dure woningen > huurtoeslaggrens	187	239	289																																																
totaal	12.564	12.655	12.622																																																
	2009	2010	2011	2012																																															
Goedkope woningen	2201	1947	1961	1711																																															
Betaalbare woningen	9652	9431	9451	9204																																															
Dure woningen < huurtoeslaggrens	524	865	921	1154																																															
Dure woningen > huurtoeslaggrens	187	239	289	265																																															

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012																
<p>De woningvoorraad in het markthuursegment is in 2012 in omvang gedaald (-199), vanwege de collegiale verkoop aan BrabantWonen van woningen aan de Gervenstraat. Deze woningen zijn voor middeninkomens behouden gebleven.</p> <p>Verkoop met Slimmer Kopen: 2010: 21 2011: 18 2012: 14</p> <table border="1" data-bbox="165 628 633 764"> <thead> <tr> <th>CiP 2012</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Passend</td> <td>1050</td> <td>849</td> <td>871</td> </tr> <tr> <td>Te duur</td> <td>8</td> <td>50</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>Te goedkoop</td> <td>8</td> <td>59</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2009: Project Senioren West tbv doorstroming senioren, verkoopstimulerende maatregelen</p> <p>Jaarverslag 2011 en 2012: In 2011 vonden 43 van de 954 toewijzingen via het lotingmodel plaats, in 2013 62 van de 852. Starters komen sneller aan bod.</p> <p>Jaarverslag 2012: In 2012 de contouren voor een nieuw huurprijsbeleid opgesteld. Vanwege de politieke ontwikkelingen is ervoor gekozen om het huurprijsbeleid in 2013 af te ronden. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn: sturen op totale woonlasten, differentiatie naar prijs/kwaliteit en het realiseren van een hoger inkomstenniveau (door onder meer de toepassing van de inkomensafhankelijke huur).</p> <p>In mei 2012 is de pilot twee huurprijzen gestart. Doel is om huishoudens met een middeninkomen een kans te geven op de woningmarkt. 19 advertenties, 100 reacties, geen verhuring aan huishoudens met middeninkomen. Experiment is inmiddels gestopt.</p>	CiP 2012	2009	2010	2011	Passend	1050	849	871	Te duur	8	50	45	Te goedkoop	8	59	14	<p>We creëren jaarlijks een aanbod van 20 woningen voor de middeninkomens, hetzij in de (MGE-)koop, hetzij in de vrije sectorhuur.</p> <p>De scheefheid in onze voorraad neemt met 4% in 10 jaar af</p> <p>Jaarplan 2009: Samen met onze partners van WoonService evalueren en actualiseren we ons woning toewijzingssysteem, zodat alle doelgroepen evenveel kans maken op het vinden van een woning Jaarplan 2010: 10% van de voorraad via lotingmodel aanbieden om kansen snel- en spoedzoekers te vergroten.</p> <p>Jaarplan 2010: overleg met HBV over huurprijsbeleid i.v.m. wijzigingen wetgeving. Streefhuren tot nu bepaald door rechtsvoorgangers</p> <p>Projectplan Zayaz klantgericht 2011: Woningtoewijzing: percentage verhuringen binnen staatssteun 90% Huurprijsbeleid vastgesteld op 31-12-2011</p> <p>Jaarplan 2012: Verbetering van de doorstroming in de sociale Voorraad (verandering woningvoorraad, inzicht in slaagkansen, herijken huurbeleid)</p>	
CiP 2012	2009	2010	2011															
Passend	1050	849	871															
Te duur	8	50	45															
Te goedkoop	8	59	14															

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>3^e kwartaalrapportage analyse 2012: Wij voldoen aan het normpercentage verhuringen tot de inkomensgrens van € 34.085 en daarmee aan de gestelde eisen voor staatssteun. Vastzittende woningmarkt leidt tot lage doorstroming, vindt Zayaz vanuit kerntaken onacceptabel.</p>		
<p>2009 samenhang tussen verschillende elementen in het vastgoedmanagement in kaart gebracht. (Jaarverslag 2009)</p> <p>'Toetsing SVB beleidskaders' als oplegger voor de complexplannen van 2009 en 2010 gemaakt.</p> <p>Portefeuillevisie in 2011 vastgesteld. Eind 2012 herijkt.</p>	<p>Ondernemingsplan 2008-2012: Op grond van SVB bepalen ontwikkelingsbehoefte en onderhoudsbeleid</p> <p>Jaarplan 2010, deelplan 2: kwaliteit vastgoedmanagement: Duidelijke methodiek ontwikkelen met proces en structuur met duidelijke en objectieve beslislijnen.</p>	
<p>SVB is vastgesteld op basis van prestatieafspraken die weer voortkomen uit woningmarktonderzoek, daarnaast eigen woningmarktonderzoeken (zoals rapportages Marktinzicht, onderzoek Rigo, woonlastenonderzoek)</p>	<p>Ondernemingsplan 2008-2012: Wij kennen de behoefte van onze klanten werken klantgericht en klantgestuurd in de wijken en passen daarop onze producten en dienstverlening aan;</p>	
<p>Kwaliteit woningen en woningbeheer</p>	<p>Cijfer: 6,5</p>	<p>Cijfer: 6,5</p>
<p><i>Woningkwaliteit</i></p>	<p><i>Woningkwaliteit</i></p>	<p><i>Woningkwaliteit</i></p>
<p>Jaarverslag 2009: Alle vormen van onderhoud voeren we uit volgens het basisprincipe 'in goede staat houden'. Budgetoverschrijding door achterstallig onderhoud, voortkomend uit strategie in goede staat houden en achterstallig planmatig onderhoud Reparatiekosten lager dan begroot</p> <p>Jaarverslag 2010: Reparatiekosten ca. € 400.000 hoger dan begroot door achterstallig onderhoud</p> <p>Jaarverslag 2011: overschrijding begroting reparatiekosten wegens achterstallig planmatig onderhoud</p> <p>Jaarverslag 2012: Mutatie- en reparatieonderhoud forse overschrijdingen, te wijten o.a. hoge basiskwaliteit. Traject gestart opdrachtverlening en controle- en sturingsmechanisme groot onderhoud binnen budget en planning uitgevoerd.</p>	<p>SVB 2011: De onderhoudsstaat van de woning moet altijd op orde zijn, tegen de achtergrond van de strategie van het complex Hanteren vwb voorzieningen van een minimale kwaliteit en voor al het meerdere zal moeten worden betaald door de klant.</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>Jaarverslag 2012: In 2011 is gestart met een verbetertraject om de kwaliteit van de begrotingen in relatie tot de daadwerkelijke uitvoering en uitvoeringscapaciteit structureel te verbeteren. Hiertoe is een opname van al ons bezit uitgevoerd en is de jaarcyclus van begroten en uitvoeren opnieuw uitgewerkt. Dit heeft tot een aanzienlijke verbetering van de meerjarenonderhoudsbegroting geleid.</p>	<p>Jaarplan 2010; Eind 2010 technische staat heft voorraad in beeld</p>	
<p>Jaarverslag 2012: Taskforce Woninginbraken (in 2011 opgericht), plan met daarin verbeteren hang- en sluitwerk</p>		<p>Prestatieafspraken 2008-2011: Bij onderhoudsprojecten worden alle woningen zonder huurverhoging voorzien van hang- en sluitwerk dat voldoet aan de richtlijnen van het Politiekeurmerk Veilig Wonen.</p>
<p><i>Kwaliteit en dienstverlening</i></p>	<p><i>Kwaliteit en dienstverlening</i></p>	<p><i>Kwaliteit en dienstverlening</i></p>
<p>Jaarverslag 2011 De gemiddelde eindscore van de KWH-meting (die n is een 7,5, waar dit in 2009 nog een 7,3 was. Resultaten verbeterd op die aspecten, waar we nadrukkelijk op gestuurd hebben de afgelopen jaren (met name klantgerichtheid en betrokkenheid van medewerkers aan het front). Telefonische bereikbaarheid te verbeteren. KWH-website 2013: gemiddeld totaal 7,67, positie 114 Nieuw dienstverleningsconcept gestart: - structuur van de afdeling Klant & Wonen aangepakt: 4 integrale wijkteams in 2011 gestart - nieuwe Klantenservice van start gegaan - afdeling Mens & Buurt naar Klant & Wonen - 1 afdeling bedrijfsondersteuning Jaarverslag 2012: Metingen klantprocessen (sinds 2012 maandelijks), laten zien dat de klanttevredenheid over de volle breedte van de dienstverlening een stijgende lijn vertoont. Ook de tevredenheid van huurders over de telefonische bereikbaarheid, die tot vorig jaar onder niveau was, scoort nu voldoende in de jaarlijkse kwaliteitsmeting door KWH. Proces van klachtafhandeling scoort op dit moment nog onvoldoende (opm: gewijzigde methodiek KWH)</p>	<p>Ondernemingsplan 2008-2010: Klantgericht zijn in onze dienstverlening: Jaarplan 2009 opbouw van de afdeling Mens & Buurt tot een organisatieonderdeel dat zichtbaar voortvarend werkt aan vitale buurten en wijken waar mensen meedoen Jaarplan 2010, deelplan kwaliteit dienstverlening: Reorganisatie: Eenduidig dienstverleningsconcept met bijbehorende structuur en procesinrichting, kennissysteem, cultuur, aansturing en inzet medewerkers. Nieuwe structuur 1 januari 2011 gerealiseerd; Werken volgens KWH/Zayaz-normen. Meting eind 2011 31/12/12 KWH-huurlabel gehaald, behorend bij beste 25% van corporaties Projectplan Zayaz Klantgericht 2011: Het 'in de lucht brengen' en doorontwikkelen van de afdeling Klant & Wonen tot een klantgerichte organisatie, waarin de klant zich gehoord, gerespecteerd en geholpen voelt en weet. - beschikken over een eenduidig dienstverleningsconcept en dit als uitgangspunt en als toetsingskader hanteren voor de inrichting van de organisatie en processen</p>	

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelen 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012																																
<p>Er worden meer geschillen opgelost, afname meldingen geschillencommissie: 2009: 31 2012: 8</p> <p>Score onderdeel interne klachtafhandeling op KWH-label onvoldoende</p>	<ul style="list-style-type: none"> - organisatiestructuur waarin de klant leidend is - idem vwb. processen, informatiesysteem, leiding en aansturing, medewerkers en cultuur 																																	
<p><i>Energetische kwaliteit</i> Energiebeleid 2012:</p> <table border="1" data-bbox="165 580 566 895"> <thead> <tr> <th>Bezit Zayaz</th> <th>31-12 -2012</th> <th>31-12 -2011</th> <th>31-12 -2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>1230</td> <td>951</td> <td>961</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1.841</td> <td>1.815</td> <td>1.675</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>4.148</td> <td>3.861</td> <td>4.017</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>3.311</td> <td>3.518</td> <td>3670</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1.509</td> <td>1.828</td> <td>1685</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>959</td> <td>1.037</td> <td>1019</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>221</td> <td>308</td> <td>293</td> </tr> </tbody> </table> <p>Het gemiddelde label van het totale bezit van Zayaz is label D met een gemiddelde EPI van 1,71</p> <p>Evaluatie Prestatieafspraken 2008-2011: - Inzicht in energetische kwaliteit woningvoorraad eind 2010 klaar; - Doelstelling energielabel B/C: 800 woningen p/j. Doel wordt niet gehaald, nieuw doel: 350 woningen p/j. *prestatieafspraken op dit punt opengebroken in 2009 Project decentrale energievoorziening is afgerond (34 woningen)</p> <p>Jaarverslag 2009: afgesproken aantallen prestatieafspraken niet haalbaar Jaarverslag 2010: 328 woningen energetische maatregelen. 42 naar label C en 156 naar label B Jaarverslag 2011: 300 woningen energielabel verbeterd Jaarverslag 2012: 156, waarvan 26 naar A-label</p>	Bezit Zayaz	31-12 -2012	31-12 -2011	31-12 -2010	A	1230	951	961	B	1.841	1.815	1.675	C	4.148	3.861	4.017	D	3.311	3.518	3670	E	1.509	1.828	1685	F	959	1.037	1019	G	221	308	293	<p><i>Energetische kwaliteit</i> Ondernemingsplan 2008-2012: Ter compensatie van de stijgende woonlasten is energiebesparing een belangrijk speerpunt van ons beleid. In dit kader zijn wij bereid om investeringen te doen teneinde de energetische waarden van ons bestaand bezit te verbeteren;</p> <p>SVB beleidskaders 2008: In een convenant met de gemeente is afgesproken dat bestaande woningen gemiddeld op een C-label worden gebracht</p> <p>SVB 2011: Bij renovatie worden woningen minimaal opgewaardeerd tot energielabel C, wat deels wordt doorgerekend aan de klant. Wanneer kostendekkend en binnen de technische mogelijkheden te realiseren gaan we zelfs naar label B.</p> <p>Energiebeleid 2012: gemiddeld 300 woningen per jaar energetisch verbeteren tot label B of C Soms is label D beste keuze (einde levensduur nabij)</p> <p>Nieuwbouwwoningen voldoen aan een EPC-norm van 0,6.</p>	<p><i>Energetische kwaliteit</i> Prestatieafspraken 2008-2011: - komende vijf jaar jaarlijks bij 800 woningen een verbetering te realiseren naar gemiddeld energielabel C, en waar mogelijk naar label B - minimaal 50 energieneutrale woningen bouwen - Met kansrijke nieuwe technieken zullen pilots worden uitgevoerd. - 25 woningen met decentrale energieopwekking - mogelijkheden onderzoeken voor pilotproject woonlastenneutraal verbeteren - nieuwbouw met een EPC-norm van 25% onder de wettelijke norm (EPC-norm van 0,67)</p> <p>*prestatieafspraken op dit punt opengebroken in 2009. nieuw doel: 350 woningen p/j.</p> <p>Aedes Convenant 2008: Bij ingrijpende woningverbetering de woningen op het niveau van Energielabel B te brengen of het Energielabel na woningverbetering met minimaal twee klassen verbeteren.</p>
Bezit Zayaz	31-12 -2012	31-12 -2011	31-12 -2010																															
A	1230	951	961																															
B	1.841	1.815	1.675																															
C	4.148	3.861	4.017																															
D	3.311	3.518	3670																															
E	1.509	1.828	1685																															
F	959	1.037	1019																															
G	221	308	293																															

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>EPC-normen nieuwbouw: Jaarverslag 2009 en 2010: de in 2009 in uitbreidingsgebied De Groote Wielen opgeleverde woningen hebben een EPC van gemiddeld 0,67. Jaarverslag 2011: wettelijke norm verlaagd naar 0,6. Leidend, geen verdere verlaging Jaarverslag 2012: zie 2011</p> <p>Jaarverslag 2010 en 2011; In 2009 gestart met het project WATT 'n besparing. Dit is een energiebesparingproject voor alle huurders in de gemeente 's-Hertogenbosch. De gemeente, BrabantWonen, De Kleine Meierij en Zayaz helpen huurders om energie te besparen. Het project loopt van wijk tot wijk en is gestart in 's-Hertogenbosch-West en Rosmalen-Noord. In 2011 beëindigd wegens teruglopend animo. Project decentrale energievoorziening Maaspoort samen met Essent. Besparingen dekken investeringen onvoldoende, isolatie levert meer op. CiP 2012: Aantal energie investeringen 2011: 346</p> <p>Memo bespreking energieambities Kleine Meierij (2013) Zayaz (aandeel woningen label E t/m G): o 2009: 38% (4.763 woningen) o 2012: 20% (2.689 woningen)</p>		
Huisvesting doelgroepen met specifieke huisvestingsbehoeften		
<p>De gemeentelijke Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen 2009-2014 is een belangrijk handelingskader voor Zayaz. In 2011 heeft de gemeente een tussenevaluatie uitgevoerd naar de status van de realisatie van wooneenheden (bijvoorbeeld tweede fase vrouwenopvang en hostels) in relatie tot de geformuleerde ambitie. Conclusie is dat de realisatie achterblijft bij de ambitie. Oorzaken zijn de economische crisis, de bezuinigingen, de gevoeligheid van dit soort woonvoorzieningen in wijken ('not in my backyard') en de intensieve participatietrajecten die wenselijk zijn om de integratie van de woonvoorzieningen in de wijk te bevorderen.</p>	<p>Cijfer: 7</p> <p>Jaarplan 2009: -We maken nieuwe afspraken voor het huisvesten van mensen uit de maatschappelijke opvang - We formuleren doelstellingen voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen in nieuwbouwprojecten</p>	<p>Cijfer: 7,5</p> <p>Woonprogrammering Bijzondere Doelgroepen 2009-2014</p> <p>Doel was een sluitend zorg- en ondersteuningsaanbod voor bijzondere doelgroepen (die dakloos dreigen te worden) in de vorm van een keten van hulpactiviteiten, door verschillende organisaties op verschillende gebieden, waaronder wonen, financiën, werk en sociale contacten.</p> <p>De corporaties ontwikkelen het benodigde maatschappelijke vastgoed: 5 hostels dubbeldiagnostiek 1 woonvoorziening forensische psychiatrie</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
De afgelopen jaren is de meeste aandacht uitgegaan naar de locatiekeuze en ontwikkeling van twee hostels in Den Bosch. Zayaz realiseert één van deze hostels (zie verderop).		5 woonvoorzieningen voor woontrainingen 1 woonvoorziening forensische psychiatrie 3 shortstay-voorzieningen
<p>Evaluatie Prestatieafspraken 2008-2011: Realisatie nieuwbouw loopt goed. (8 projecten gereed (Beethovenln, Donk, 't Geerke, Grote Wielen, Donk, Nemiuslaan), 2 projecten moeten nog worden gestart (Vlietdijk en Hoven). Jaarverslag 2011: Boschveld is wijksteunpunt, wordt omgebouwd tot wijkplein.</p> <p>Afhechtdocument (2013) Ontwikkeling Zuiderpassage stopgezet, financieel niet haalbaar.</p> <p>Jaarverslag 2012: Shortstay onderdeel van het stilgelegde project Rooskleurig (onderdeel nieuwbouw kantoor Zayaz)</p> <p>Memo tijdelijke doorstroomregeling woonvoorzieningen Zayaz 2012: regeling gemaakt om verstopping in woonvoorzieningen te voorkomen.</p>	Doelstellingen voor het huisvesten van bijzondere doelgroepen in nieuwbouwprojecten: per wijk staat vast hoe de gewenste samenstelling van doelgroepen is	<p>Prestatieafspraken 2008-2011: Zayaz ontwikkelt, samen met partners, in de komende vier jaar het volgende maatschappelijk vastgoed:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jongerencentrum 'de Poort' in Maaspoort; - een Brede Bossche School in Boschveld; - vier inloopcentra zorg in de Donk, 't Geerke, Zuiderpassage en Antoniegaarde; - een kinderdagverblijf met wooneenheden voor gehandicapten in Broekland; - wijksteunpunt Boschveld; - een shortstay-voorziening voor mensen die om uiteenlopende redenen tijdelijk, en zowel met als zonder begeleiding, woonruimte nodig hebben (voorbereiding en locatiekeuze 2009/2010, realisatie daarna). <p>Concrete uitwerking: 16 woningen voor schizofrene jongvolwassenen (Beethovenlaan) 14 woningen en 25 eenheden voor gehandicapten (Donk) 12 VG en 12 LG-woningen ('t Geerke) 16 woningen voor Prisma en 26 woningen en wooneenheden voor Cello (Grote Wielen) 33 zorgwoningen in voorbereiding (Vlietdijk) 41 kamers met kansen/jongerenwoningen (Muntel)</p>
<p><i>Huisvesting voor senioren</i></p> <p>CiP 2012: 31 december 2011: 1.804 woningen voor ouderen en gehandicapten 3.388 nul tredenwoningen</p> <p>Jaarverslagen: Realisatie zorgwoningen 2009: 86 2010: 19 2011: 9 2012: 27 2012: 41 woningen opgeplust</p>	<p><i>Huisvesting voor senioren</i></p> <p>Ondernemingsplan 2008-2012 De realisering van een sterke en rechtvaardige woningmarkt met betaalbaar en gevarieerde woningen.</p> <p>SVB 2011: We richten ons niet specifiek op senioren, maar bedienen hen naar rato, rekening houdend met de vraag. De voorraad sociale huurwoningen geschikt voor 65-plussers (die voldoen aan eisen van woonkeur) neemt jaarlijks met 70 woningen toe.</p>	<p><i>Huisvesting voor senioren</i></p> <p>Prestatieafspraken 2008-2011: 4 zorginlooppunten 174 nieuwbouw-seniorenpluswoningen</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>Jaarverslag 2009: Participatie in het project Woonzorgzone Boschveld. (fase planontwikkeling)</p> <p>Jaarverslag 2010: geen aparte organisatie meer. koppeling woonzorgzone aan Kroon op je Wijk. (project waarin dienstverlening door en voor bewoners centraal staat). 2^e project Kroon op je Wijk gestart</p> <p>Jaarverslag 2012: Plan gestart om project Kroon op je Wijk samen met partners en bewoners te verduurzamen en in een onderneming /coöperatief verband onder te brengen. Diverse projecten gerealiseerd (bijv. vervoersdienst).</p> <p>In de loop van 2010 al besloten dat het Wijkplein in Boschveld (=Wijksteunpunt Boschveld)geen volwaardige vestiging zal zijn</p> <p>Jaarverslag 2012: pilot sociale wooncoaches. Vrijwilligers leren mensen, die vanwege extramuralisering in de zorg een blijvend risico lopen om in de problemen te komen, te begeleiden in de thuissituatie.</p> <p>Jaarverslag 2011: in 2011 is een samenwerkingsvisie gesloten met Vivent. project 'VIZAVIZ' opgestart, gericht op de zorg en dienstverlening in de wijk. En project kleinschalige woonvoorziening.</p>	<p>Jaarlijks worden bij renovatie 35 woningen geschikt gemaakt voor senioren (woonkeur), passend bij de behoefte van de wijk (mits financieel haalbaar).</p> <p>Wij werken samen met zorgpartijen, om zorg aan huis te kunnen leveren bij 65-plussers.</p>	<p>Project Woonzorgzone Boschveld</p> <ul style="list-style-type: none"> - individueel matchen van vraag en aanbod op het gebied van wonen, zorg, welzijn en inkomensondersteuning - ontwikkelen van een sluitend (collectief) dienstenaanbod van wonen, zorg en welzijnsdiensten <p>Samenwerkingsvisie Vivent:</p> <p>De intentie om een sluitende infrastructuur van woon-, zorg-, welzijns- en comfortdiensten te organiseren; het realiseren van meer zorgwoningen en/of seniorenpluswoningen, bij voorkeur in de wijken met hoge concentraties ouderen/zorgbehoefigen nu en in de toekomst; gezamenlijke ontwikkeling van kleinschalige, alternatieve woonvormen met zorg, waarbij diversiteit het uitgangspunt vormt.</p>
<p><i>Huisvesting asielzoekers/taakstelling</i></p> <p>Jaarverslag 2011: 49 woningen, 1 meer dan taakstelling</p> <p>Jaarverslag 2010: 53 personen in 30 woningen.</p> <p>In totaal hebben de gezamenlijke corporaties minder woningen hoeven te leveren dan van tevoren gepland. Voor de taakstelling worden ook inwonenden meegeteld, waarvoor er geen aparte woning beschikbaar gesteld hoeft te worden.</p> <p>Daarmee in 2010 toch de volledige taakstelling gerealiseerd.</p> <p>Jaarverslag 2011: 20 woningen, taakstelling gerealiseerd</p> <p>Jaarverslag 2012: 26 woningen</p>		<p><i>Huisvesting asielzoekers/taakstelling</i></p> <p>Prestatieafspraken 2008-2011: nagaan of er mogelijkheden zijn om de mensen die niet voor de pardonregeling in aanmerking komen, maar nog wel in procedure zijn, te herhuisvesten</p> <p>Jaarverslagen</p> <p>2009: 48</p> <p>2010: gepland 37</p> <p>2011: gepland 20</p> <p>2012: onbekend</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 - 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012																																																																																					
(Des-)investeren in vastgoed	Cijfer: 7	Cijfer: 6,5																																																																																					
<i>Nieuwbouw en herstructurering</i>	<i>Nieuwbouw en herstructurering</i>	<i>Nieuwbouw en herstructurering</i>																																																																																					
<p>Opgeleverde woningen</p> <table border="1" data-bbox="165 459 725 727"> <thead> <tr> <th>Jaarverslagen</th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sociale Huur</td> <td>235</td> <td>128</td> <td>123</td> <td>29</td> </tr> <tr> <td>Markthuur</td> <td>27</td> <td>46</td> <td>35</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Koop</td> <td>150</td> <td>14</td> <td>27</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Zorg-woning (incl complex)</td> <td>86</td> <td>19</td> <td>9</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>498</td> <td>207</td> <td>194</td> <td>92</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2011: Toevoegingen appartementen huur: 101 Toevoegingen eengezinswoningen huur: 47</p> <p>Jaarverslag 2012: Toevoegingen appartementen huur: 4 Toevoegingen eengezinswoningen huur: 29</p> <p>7 bouwplannen tijdelijk stilgelegd wegens onduidelijkheid financierbaarheid wegens vermogensheffing.</p> <table border="1" data-bbox="165 1098 725 1326"> <thead> <tr> <th>Cip: realisatie index nieuwbouw</th> <th>Gereali-seerde productie</th> <th>Gereali-seerde sloop</th> <th>Gereali-seerde verkoop</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2009</td> <td>375</td> <td>0</td> <td>131</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>186</td> <td>0</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>188</td> <td>102</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>Nb</td> <td>Nb</td> <td>Nb</td> </tr> </tbody> </table> <p>Jaarverslag 2012: sloop 3 woningen</p>	Jaarverslagen	2009	2010	2011	2012	Sociale Huur	235	128	123	29	Markthuur	27	46	35	4	Koop	150	14	27	32	Zorg-woning (incl complex)	86	19	9	27	Totaal	498	207	194	92	Cip: realisatie index nieuwbouw	Gereali-seerde productie	Gereali-seerde sloop	Gereali-seerde verkoop	2009	375	0	131	2010	186	0	56	2011	188	102	67	2012	Nb	Nb	Nb	<p>Toetsing SVB beleidskaders (toetsingsinstrument voor SVB 2008-2010): - Periode 2008 t/m 2011 worden ruim 1.050 kernvoorraadwoningen door nieuwbouw toegevoegd. Per saldo (na sloop) komen er tot en met 2011 een 500 kernvoorraadwoningen bij. - verkoop van 45 woningen per jaar. - sloop van 400 woningen 2008 t/m 2011: 2010: 222 2011: 70</p> <p>SVB 2011: - We realiseren (gemiddeld over 5 jaar) minimaal een jaarlijkse nieuwbouwproductie van 175 huurwoningen per jaar. - Jaarlijks onttrekken we (door middel van sloop, verkoop of door huurverhoging) 175 woningen aan onze sociale huurwoningenvoorraad.</p> <p>SVB 2011: -De jaarlijkse toevoeging aan de voorraad bestaat voor de helft uit kleine meergezinswoningen (2 of 3 kamers en min. 60m2) en voor de helft uit eengezinswoningen met 4 of 5 kamers.</p>	<p>Prestatieafspraken gemeente 2008-2011</p> <table border="1" data-bbox="1370 451 1930 762"> <thead> <tr> <th></th> <th>2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>>2011</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sociale huur</td> <td>365</td> <td>278</td> <td>70</td> <td>127</td> </tr> <tr> <td>Markthuur</td> <td>33</td> <td>149</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Sociale koop</td> <td>-</td> <td>48</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Marktkoop</td> <td>266</td> <td>149</td> <td>280</td> <td>220</td> </tr> <tr> <td>Zorg (incl groepseenh)</td> <td>83</td> <td>32</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>747</td> <td>656</td> <td>350</td> <td>347</td> </tr> </tbody> </table> <p>Noot in prestatieafspraken: Omdat de financiële gevolgen van het rijksbeleid nog niet bekend zijn moet Zayaz hiervoor een voorbehoud maken ten aanzien van haar investeringsplannen.</p> <p>De vernieuwing van de Ploossche Hof en de Donk (renovatie en nieuwbouw) wordt in de komende vier jaar afgerond. In Boschveld vindt de eerste nieuwbouw plaats (1ste fase) en verder worden woningen gesloopt in de Kruiskamp (Mariniersstraat e.o.), Boschveld (Lorentzstraat), Schutskamp (JP Coenstraat), de Muntel (Citadellaan) en mogelijk ook in Zuid (PC Hooftstraat). Op basis van de huidige inzichten komt het aantal woningen dat Zayaz voornemens is in de komende vier jaar te slopen komt daarmee uit op 330 woningen. De ervaringen van de afgelopen jaren leren echter dat dit geen statisch gegeven is en het daadwerkelijke aantal te slopen woningen soms lager, maar soms ook hoger ligt dat oorspronkelijke plannen.</p>		2009	2010	2011	>2011	Sociale huur	365	278	70	127	Markthuur	33	149	-	-	Sociale koop	-	48	-	-	Marktkoop	266	149	280	220	Zorg (incl groepseenh)	83	32	-	-	Totaal	747	656	350	347
Jaarverslagen	2009	2010	2011	2012																																																																																			
Sociale Huur	235	128	123	29																																																																																			
Markthuur	27	46	35	4																																																																																			
Koop	150	14	27	32																																																																																			
Zorg-woning (incl complex)	86	19	9	27																																																																																			
Totaal	498	207	194	92																																																																																			
Cip: realisatie index nieuwbouw	Gereali-seerde productie	Gereali-seerde sloop	Gereali-seerde verkoop																																																																																				
2009	375	0	131																																																																																				
2010	186	0	56																																																																																				
2011	188	102	67																																																																																				
2012	Nb	Nb	Nb																																																																																				
	2009	2010	2011	>2011																																																																																			
Sociale huur	365	278	70	127																																																																																			
Markthuur	33	149	-	-																																																																																			
Sociale koop	-	48	-	-																																																																																			
Marktkoop	266	149	280	220																																																																																			
Zorg (incl groepseenh)	83	32	-	-																																																																																			
Totaal	747	656	350	347																																																																																			

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012				Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
Cip nieuwbouw huurwoningen	Gerealiseerde productie	Gerealiseerde sloop	Gerealiseerde verkoop		
2009	348 (waarvan 82 onzelfst)	0	88		
2010	0	0	56		
2011	137 (waarvan 18 overige eenh.)	102	67		
2012	Nb	Nb	Nb		
<i>Renovaties</i>				<i>Renovaties</i>	<i>Renovaties</i>
<p>Complexplannen met daarin onderhoud gedefinieerd</p> <p>Afgeronde renovaties volgens jaarverslagen: 2009: 201 plus ca 100 woningen Klokkenlaan (meerjarig project) (301) 2010: 240 plus ca 100 woningen Klokkenlaan (meerjarig project) (340) 2011: 293 plus ca 100 woningen Klokkenlaan (meerjarig project) (393) 2012: 197</p> <p>Jaarverslag 2012: Om begroting en realisatie beter op elkaar te laten aansluiten is in 2012 een verbetertraject gestart. CiP 2012 Woningverbetering 2009: 377 2010: 328 2011: 346</p>				<p><i>Renovaties</i> SVB 2011: Onderhoudsstaat is afgestemd op de strategie van de woning Jaarlijks renoveren of slopen we 350-400 woningen. Jaarlijks worden bij renovatie 35 woningen geschikt gemaakt voor senioren (woonkeur), passend bij de behoefte van de wijk</p>	<p><i>Renovaties</i> Prestatieafspraken 2008-2011: Renovatie van ca. 2000 woningen, ca. €35mln/jaar</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012										
<p><i>Verkoop woningen</i></p> <table border="1" data-bbox="165 384 730 644"> <tr> <td>Verkoop volgens jaarverslag</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2009</td> <td>125, waarvan 43 aan BrabantWonen</td> </tr> <tr> <td>2010</td> <td>55 (waarvan 21 met slimmer kopen)</td> </tr> <tr> <td>2011</td> <td>71 (waarvan 18 met slimmer kopen)</td> </tr> <tr> <td>2012</td> <td>55 (waarvan 14 met slimmer kopen)</td> </tr> </table> <p>2012: Verkoop 199 huurwoningen aan BrabantWonen</p> <p>Gerealiseerde verkoop volgens CiP 2012 2009: 131 2010: 56 2011: 67 2012: Nb</p> <p>3^e kwartaalrapportage analyse 2012: verkoop bestaande en nieuwbouwwoningen blijven achter.</p>	Verkoop volgens jaarverslag		2009	125, waarvan 43 aan BrabantWonen	2010	55 (waarvan 21 met slimmer kopen)	2011	71 (waarvan 18 met slimmer kopen)	2012	55 (waarvan 14 met slimmer kopen)	<p><i>Verkoop woningen</i></p> <p>Toetsing SVB beleidskaders: Gemiddeld 45/jaar met notie dat dit wegens crisis lastig zal worden</p> <p>SVB 2011: Jaarlijks minimaal 85 woningen uit de bestaande voorraad verkocht</p> <p>We creëren jaarlijks een aanbod van 20 woningen voor de middeninkomens, hetzij in de (MGE-)koop, hetzij in de vrije sectorhuur.</p>	<p><i>Verkoop woningen</i></p> <p>Prestatieafspraken 2008-2011: Aanbieden van 800 woningen met een verwachte afzet van 300 woningen (75 woningen/jaar). Hiervan 211 woningen volgens MGE-concept</p>
Verkoop volgens jaarverslag												
2009	125, waarvan 43 aan BrabantWonen											
2010	55 (waarvan 21 met slimmer kopen)											
2011	71 (waarvan 18 met slimmer kopen)											
2012	55 (waarvan 14 met slimmer kopen)											
Kwaliteit van wijken en buurten	Cijfer: 8	Cijfer: 8										
<p><i>wijkvisies</i></p> <p>Er zijn voor de vier geografische eenheden wijkvisies beschikbaar: - Centrum-Zuid - Noord - Noord-Oost - West</p> <p>Daarnaast met partners wijkplannen voor aandachts- en preventiebuurten Boschveld, Kruiskamp/Schutskamp en Hambaken gemaakt.</p> <p>Jaarverslag 2009: in 2009 de laatste hand gelegd aan het wijkplan Boschveld</p>	<p><i>Wijkvisies</i></p> <p>Ondernemingsplan 2008-2012: We beschikken over wijkvisies voor elke wijk. Wij leggen vast wat onze bijdrage is om deze visie te realiseren en baseren daarop onze uitvoeringsplannen voor die wijk</p> <p>Wijkgericht werken wordt gekoppeld aan partnergericht samenwerken</p> <p>Realiseren van vitale en veilige wijken. bestaande bezit voorzien van inbraakwerende voorziening en brandgangverlichting.</p>	<p><i>wijkvisies</i></p> <p>Prestatieafspraken 2008-2011: Samen met andere partners wijkorganisaties oprichten (doel: sociale wijkontwikkelingsvisies opstellen en vanuit daaruit te opereren). Capaciteit aparte afdeling vergroten van 23 naar 25 fte.</p>										

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>Jaarverslag 2010: Wijkplan Boschveld goedgekeurd door gemeenteraad Samen met gemeente, corporaties en Divers werken we aan een wijkontwikkelingsplan West (onderlegger voor de ontwikkelingen in Kruiskamp en Schutskamp)</p> <p>Jaarverslag 2011: Sinds 2011 is er een Wijkontwikkelingsplan West van kracht. Dit is door Zayaz, BrabantWonen, welzijnsonderneming Divers en de gemeente 's-Hertogenbosch opgesteld, in samenwerking met veel partners (waaronder bewoners) uit de wijk.</p> <p>Jaarverslag 2012: Hambaken: sinds 2011 sociaal wijkprogramma van kracht waarin de thema's (arbeids)participatie, sociale draagkracht en veiligheid centraal staan</p> <p>In de jaarverslagen verantwoordt Zayaz steeds hun bijdrage aan de wijkplannen. Onder andere selectieve woningtoewijzing, inzet op woonfraude, vele resultaten op gebied van arbeid/werk, overlast en jongeren in Hambaken (klusproject), koppelproject, Talentbazaar, project Kroon op je wijk in Hambaken en later Boschveld, wijkonderneming (later wijkteam) Hambaken. In Boschveld onder andere talentenbank, Boschveldtuin.</p>	<p>Jaarplan 2009: Versterken van de samenwerking met kern- en ketenpartners en gemeente, het samen met deze partijen en bewoners tot stand brengen van wijkondernemingsplannen en bijbehorende activiteitenplannen</p> <p>Jaarplan 2010: Samen met onze partners leveren we in 2010 een wijkvisie op voor West.</p> <p>SVB 2011: Alle investeringen worden beoordeeld op de effecten op de leefbaarheid van de wijk en houden rekening met de wijkopbouw.</p>	
<i>Samenwerkingsverbanden</i>	<i>Samenwerkingsverbanden</i>	<i>Samenwerkingsverbanden</i>
<p>Jaarverslagen: 2009: eind 2009 concreet werkplan Wijkonderneming Hambaken 2010: Het experiment met de wijkonderneming in Hambaken heeft wisselende resultaten 2011: wijkonderneming Hambaken een doorstart gemaakt in het wijkteam Hambaken 2012: wijkteam Hambaken is het 'voertuig' voor de uitvoering.</p> <p>Daarnaast 2010 actieplan Hambaken voortgezet 2011: actieplan geëvalueerd: onderliggende problemen zijn van dermate complexe aard, dat een langetermijnaanpak nodig is.</p>	<p>Ondernemingsplan 2008-2011 Op buurtniveau functioneren samenwerkingsnetwerken en/of organisaties, waar maatschappelijke partners gezamenlijk in deelnemen. Dit gaat ten koste van de autonomie van afzonderlijke organisaties, maar draagt bij aan het gewenste resultaat op basis van een gedeelde (wijk)visie. 2. Op grond van wijkvisie zijn we op alle dominante ketenproblemen partnergerichte samenwerkingsverbanden aangegaan of aan het ontwikkelen; 3. Ons belangrijkste handelingskader vormt de buurt. Ten minste 60% van onze samenwerking is wijkgeoriënteerd;</p>	<p>Prestatieafspraken 2008-2011: In 2009 en 2010 streven partners (Zayaz, MEE, Divers, Juvans, Gemeente 's-Hertogenbosch de volgende resultaten na voor de 2 wijken Hambaken en Schutskamp-Kruiskamp: - Wijkondernemingsplan - De huisvesting voor de korte en (middel)lange termijn is gereed met als inzet het realiseren van een wijksteunpunt</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>Start sociaal wijkprogramma waarin de thema's (arbeids)participatie, sociale draagkracht en veiligheid centraal staan 2012: voortzetting programma</p> <p>Samen met Divers en BrabantWonen betrokken geweest bij de omvorming van de wijkwinkels naar WMO-adviespunten op 7 plekken in de stad. De gemeentelijke doelstelling om nog in 2009 2 wijkpleinen te openen is niet gehaald. Jaarverslag 2010: opening Wijkpleinen in Hambaken en Rosmalen. Na bezuiniging gemeente kunnen er maar 2 open blijven Jaarverslag 2011: gemeente besloten om 7 wijkpleinen te hebben, Binnen Wijkplein Boschveld wordt kernteam samengevoegd met wijknetwerk</p> <p>Jaarverslag 2009: Participatie in het project Woonzorgzone Boschveld. (fase planontwikkeling) Jaarverslag 2010: geen aparte organisatie meer. koppeling woonzorgzone aan Kroon op je Wijk. (project waarin dienstverlening door en voor bewoners centraal staat) 2^e project Kroon op je Wijk gestart Jaarverslag 2012: Plan gestart om project Kroon op je Wijk samen met partners en bewoners te verduurzamen en in een onderneming /coöperatief verband onder te brengen</p> <p>Jaarverslag 2010: aantal plaatsingen van medewerkers en opdrachten voor Weener Groep Jaarverslag 2011: 70 medewerkers aan het werk Jaarverslag 2012: ruim 100 medewerkers aan de slag gegaan bij 33 leveranciers van Zayaz</p> <p>Jaarverslag 2009: in 2009 de samenwerking met Juvans voortgezet</p> <p>Jaarverslag 2010: Juvans ingezet 145 adressen. positief effect op het terugdringen van de betalingsachterstanden en het aantal ontruimingen</p>	<p>4. Met de gemeente bestaan prestatieafspraken, die gebaseerd zijn op inbreng van ieders vermogen vanuit een gedeelde visie op de stad, buurten en wijken. 5. Met Stichting Divers zijn structurele afspraken gemaakt over partnergerichte samenwerking op wonen en welzijn 6. Onze huurderorganisatie is belangenvertegenwoordiger van onze klanten. In 2012 is duidelijk of zij ook als partner van Zayaz wil functioneren.</p>	<p>Project Woonzorgzone Boschveld - individueel matchen van vraag en aanbod op het gebied van wonen, zorg, welzijn en inkomensondersteuning - ontwikkelen van een sluitend (collectief) dienstenaanbod van wonen, zorg en welzijnsdiensten</p> <p>Jaarverslag 2009: Samenwerkingsovereenkomst Weener Groep. Doel: 100 medewerkers van Weener Groep een detacheringplaats bij toeleveranciers van Zayaz bieden</p> <p>Jaarverslag 2009: samenwerking met Juvans voortzetten (huurders met huurachterstand, Juvans ondersteunt bij vermoeden van (sociale) problemen)</p> <p>Jaarverslag 2009: afgesproken met maatschappelijke opvang om 'Vrouwenopvang 2e fase' op te richten. Verhuur 10 woningen</p>

Gerealiseerde prestaties op de prestatievelden 2009 – 2012	Geformuleerde ambities 2009 - 2012	Opgaven 2009 - 2012
<p>2011 en 2012: genoemd als partner</p> <p>Jaarverslag 2010: Doorstroming uit vrouwenopvang stopt, samenwerkingsovereenkomst vrouwenopvang 2^e fase vastgelegd. 2011: 8 appartementen opgeleverd (Maaspoort-De Poort)</p> <p>Jaarverslag 2011 Met Cello en In de Roos hebben we in 2011 een eerste inventarisatie gemaakt van mogelijke werkplekken in Rooskleurig. In 2012 vertalen we dit naar contractuele afspraken. Jaarverslag 2012: Begin 2013 is definitief besloten om de nieuwbouw voor het kantoor van Zayaz en het lunchcafé in de Roos stop te zetten</p> <p>Jaarverslag 2011: deelname project Gemengd Beheer Jaarverslag 2012: gezamenlijk onderzoek informatisering en automatisering. Nieuw participatiemodel huurders in VvE ontwikkeld (Gemengd Beheer)</p> <p>Jaarverslag 2011: In 2011 concreet plan uitgewerkt, start preventieadviezen Jaarverslag 2012: plan opgesteld</p> <p>Continuïteit in veiligheidsprojecten (in alle jaarverslagen zichtbaar), zoals Koppelproject, Ons kent Ons, klussenproject.</p>		<p>Jaarverslag 2011 Samenwerking Cello / In de Roos: Rooskleurig, Zayaz, Cello / In de Roos ontwikkelen gezamenlijk een multifunctioneel gebouw 'Rooskleurig' waarin het nieuwe kantoor van Zayaz, het lunchcafé In de Roos, een buurtcentrum en een woonvoorziening voor ex- daken thuislozen gehuisvest zijn.</p> <p>Jaarverslag 2010: sinds 2010 lid van Futura met als doel positief effect op het terugdringen van de betalingsachterstanden en het aantal ontruimingen</p> <p>Jaarverslag 2011: Taskforce Woninginbraken opgericht (gemeente 's-Hertogenbosch, politie, Openbaar Ministerie, Zayaz en BrabantWonen). Doel is sluitende aanpak van woninginbraken bestaande uit een stedelijke preventie-aanpak gericht op slachtoffers van woninginbraak en hun direct burens en een buurtgerichte hotspotsaanpak bestaande uit maatregelen gericht op bewoners, de woningen en de woonomgeving</p>

Noot: In november 2012 is het nieuwe ondernemingsplan van Zayaz vastgesteld. De doelen uit dit programma zijn niet in het prestatieschema opgenomen.

Bijlage 6 Checklist Governancecode

Bijgaande Checklist Governancecode is ingevuld door Zayaz d.d. 20 september 2013.

HULPINSTRUMENT EVALUATIE GOVERNANCECODE WONINGCORPORATIES (juli 2011)

Toegepast:	●
Actiepunt:	●
Uit te leggen:	●
Bespreekpunt RvC:	●
Niet van toepassing:	○

In de Governancecode Woningcorporaties staan de basisregels voor goed bestuur en goed toezicht beschreven. Het Hulpinstrument Evaluatie Governancecode Woningcorporaties is gebaseerd op de geactualiseerde en aangescherpte Governancecode Woningcorporaties die in juli 2011 voor leden van Aedes en de VTW van kracht is geworden.

Ook al heeft het hulpinstrument de vorm van een checklist, de VTW wil hiermee nadrukkelijk niet de indruk wekken dat raden van commissarissen de Governancecode Woningcorporaties kunnen hanteren als een afvinklijst. Het alleen mechanisch correct toepassen en uitleggen van afwijkingen door raden van commissarissen is niet voldoende om good governance te bereiken. Het gaat vooral ook om de verantwoordelijkheid van commissarissen voor hun eigen houding en gedrag, als individu binnen de raad en als collectief. Good governance moet 'tussen de oren' zitten; als de cultuur en het gedrag niet op orde zijn, dan hebben codes weinig waarde.

Uitgave: Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW)

Ontwerp: Coers en Roest ontwerpers bno/drukkers BV, Arnhem

I Naleving en handhaving van de code

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Hoofdlijnen governance structuur worden in apart hoofdstuk in het jaarverslag uiteengezet.	●
De actuele volledige governancestructuur wordt op de website geplaatst.	●
2. Opvolging en uitwerking Governancecode is aangegeven (principe 'pas toe' voor toepassing van de Sectorbrede beloningscode bestuurders woningcorporaties, de Honoreringscode Commissarissen en de zittingstermijnen van commissarissen en 'pas toe of leg uit' voor de overige bepalingen).	●
Opmerking: thans is de Overgangsregeling van de WNT van toepassing	
3. Elke verandering in de governancestructuur en in de naleving van de code wordt ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd.	●

II. Het bestuur

II.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het bestuur legt vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) de volkshuisvestelijke en maatschappelijke doelstellingen; b) de operationele en financiële doelstellingen; c) de strategie die moet leiden tot het realiseren van de doelstellingen; d) de randvoorwaarden die bij de strategie worden gehanteerd; e) wijze van vormgeving principes horizontale verantwoording; f) indien aanwezig het bestuursreglement. De hoofdzaken hiervan worden vermeld in het jaarverslag.	● ● ● ● ● ●
2. Het bestuur legt ter goedkeuring aan de RvC voor het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting, alsmede vooraf, de uitoefening van stemrecht in deelnemingen. Opmerking wat betreft de goedkeuring van de uitoefening van het stemrecht: besluitvorming ten aanzien van deelnemingen wordt altijd vooraf ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad als integraal onderdeel van het beleid. De uitoefening van het stemrecht is daarvan een afgeleide. Daarmee is Zayaz in compliance	●
3. Het bestuur legt ten minste de volgende majeure besluiten vooraf ter goedkeuring voor aan de RvC: a) het aangaan en verbreken van duurzame samenwerking met een andere rechtspersoon; b) een voorstel tot wijziging van de statuten; c) een voorstel tot ontbinding van de woningcorporatie; d) aangifte van faillissement en aanvraag van surseance van betaling; e) beëindiging van de arbeidsovereenkomst van een aanmerkelijk aantal werknemers tegelijkertijd of binnen een kort tijdsbestek; f) ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers van de woningcorporatie; g) de opdracht tot het uitvoeren van visitatie bij de woningcorporatie en de wijze van uitvoering en verslaglegging over de visitatie; h) vaststelling van een toetsingskader voor verbindingen of investeringen. Opmerking: is thans in ontwikkeling	● ● ● ● ● ● ● ● ● ●
4. Op bedrijfsvoering toegesneden intern risicobeheersings- en controlesysteem is aanwezig (in ieder geval): a) risicoanalyses van de operationele en financiële doelstellingen; b) een integriteitcode, geplaatst op de website; c) kwaliteitszorg en zelfevaluatie met het oog op visitatie; d) handleidingen voor de inrichting van de financiële verslaggeving alsmede de voor de opstelling daarvan te volgen procedures; e) een systeem van periodieke monitoring en rapportering;	● ● ● ● ●

- f) een toetsingskader (in geval van verbindingen) waarin wordt vastgelegd welke criteria er worden gehanteerd bij het aangaan en beëindigen van verbindingen; ●
- g) een toetsingskader waarin wordt vastgelegd welke criteria worden gehanteerd bij het doen van investeringen. ●
Opmerking: verbindingenstatuut en investeringsstatuut zijn in ontwikkeling
5. In het jaarverslag geeft het bestuur inzicht in de interne risicobeheersing- en controlesystemen en de werking hiervan. ●
 Specifiek gaat het daarbij in op de wijze waarop het risicomanagement en de interne beheersing van verbindingen, inclusief het aangaan van majeure transacties daarbinnen, is geregeld. ●
Opmerking: in de verbindingen van Zayaz bestaan geen autonome besluitvormingslijnen. In de verbindingen gebeurt niets waar MT, bestuur, RvC geen weet van heeft en zelf over besloten heeft c.q. goedkeuring aan heeft verleend. De formulering hierboven suggereert anders.
6. Het bestuur draagt er zorg voor dat werknemers zonder gevaar voor hun rechtspositie de mogelijkheid hebben te rapporteren over vermeende onregelmatigheden. ●
 Vermeende onregelmatigheden die het functioneren van leden van het bestuur betreffen worden gerapporteerd aan de voorzitter van de RvC. ●
 Dit wordt geregeld in een klokkenluiderregeling die in ieder geval op de website van de corporatie wordt geplaatst. ●
7. Het bestuur stelt een toetsingskader voor verbindingen alsmede een toetsingskader voor investeringen vast. ●
 De raad van commissarissen keurt deze toetsingskaders goed en ziet toe op de naleving van uitgangspunten hierin. ●
Zie eerdere opmerking
8. Het bestuur doet ten minste een maal per jaar verslag aan de RvC over werkzaamheden van de klachtencommissie ex art. 16 BBSH (met melding in het jaarverslag). **Via jaarverslag** ●

II.2 Rechtspositie en bezoldiging bestuur

Principe

Het bezoldigingsbeleid is vastgesteld met inachtneming van de Sectorbrede Beloningscode Bestuurders Woningcorporaties, en met inachtneming van de toepasselijke wet- en regelgeving.

Status



Uitwerking

1. Een lid van het bestuur wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar (herbenoeming is mogelijk). ●



- | | |
|---|---|
| De RvC beoordeelt jaarlijks het functioneren van iedere bestuurder. | ● |
| 2. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van het bestuur geen persoonlijke leningen, garanties, en dergelijke. | ● |
| 3. Het remuneratierapport van de RvC bevat een verslag van de wijze waarop het beoordelings- en bezoldigingsbeleid in het afgelopen boekjaar in de praktijk is gebracht. | ● |
| Bijzondere vergoedingen aan (voormalige) bestuursleden worden in het remuneratierapport vermeld en toegelicht. | ● |
| Het remuneratierapport bevat tevens een overzicht van het bezoldigingsbeleid dat het komende boekjaar en de daaropvolgende jaren door de raad wordt voorzien. | ● |
| 4. Het overzicht dat in het voorgaande lid is bedoeld bevat in elk geval bepalingen over de verhouding tussen vaste en variabele beloningscomponenten, het beleid ten aanzien van de duur van contracten van leden van het bestuur en de geldende opzegtermijnen en afvloeiingsregelingen, overige arbeidsvoorwaarden en de regeling en financiering van de pensioentoezeggingen. | ● |
| 5. De hoofdlijnen van het remuneratierapport van de RvC worden in ieder geval op de website van de corporatie geplaatst. | ● |

II.3 Tegenstrijdige belangen en nevenfuncties bestuur

Uitwerking

Status

- | | |
|--|---|
| 1. Een bestuurder zal: | |
| a) niet in concurrentie treden met de woningcorporatie; | ● |
| b) geen substantiële schenkingen vragen of aannemen van de corporatie of van een relevante derde (voor zichzelf inclusief partner, familie); | ● |
| c) ten laste van de woningcorporatie derden geen ongerechtvaardigde voordelen verschaffen; | ● |
| d) geen zakelijke kansen die aan de woningcorporatie toekomen benutten (voor zichzelf inclusief partner, familie). | ● |
| 2. Een lid van het bestuur meldt (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter RvC en aan de overige leden van het bestuur en verschaft daarover alle relevante informatie. | ● |
| De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid van het bestuur of sprake is van een tegenstrijdig belang. | ● |
| 3. Een lid van het bestuur neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid van het bestuur (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. | ● |
| 4. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van het bestuur spelen behoeven goedkeuring RvC en worden gepubliceerd in het jaarverslag. | ● |
| Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van | |

- het tegenstrijdig belang en toelichting. ●
5. Een lid van het bestuur is niet in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming tot bestuurder lid geweest van de RvC van de woningcorporatie. ●

III. Raad van commissarissen

III.1 Taak en werkwijze

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De taakverdeling van de RvC, alsmede werkwijze, zijn neergelegd in een reglement. De RvC neemt in het reglement een passage op voor zijn omgang met het bestuur en de OR. Het reglement is in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst.	● ● ●
2. In jaarstukken is verslag RvC opgenomen, met verslag werkzaamheden in het boekjaar en de specifieke opgaven en vermeldingen die de bepalingen van de Governancecode verlangen.	●
3. Van elk lid van de RvC wordt in het verslag van RvC opgave gedaan van:	
a) geslacht;	●
b) leeftijd;	●
c) hoofdfunctie;	●
d) nevenfuncties voor zover deze relevant zijn voor de vervulling van de taak als lid van de raad van commissarissen, waaronder in ieder geval andere toezichthoudende taken;	● ●
e) tijdstip van eerste benoeming en eventueel herbenoeming;	●
f) de lopende termijn waarvoor hij is benoemd;	●
g) het lidmaatschap van een kerncommissie van de RvC;	●
h) de vaststelling of het lid onafhankelijk is.	●
4. Bij frequent afwezig zijn bij vergaderingen worden leden RvC daarop aangesproken. Opmerking: is niet aan de orde tot dusver, maar in voorkomende gevallen zal aanspreken zeker gebeuren.	●
5. Een lid van de RvC treedt tussentijds af bij onvoldoende functioneren, structurele onverenigbaarheid van belangen of wanneer dit anderszins naar het oordeel van de RvC is geboden.	●
6. Het toezicht van de RvC op het bestuur omvat in ieder geval:	
a) de realisatie van de doelstellingen;	●
b) de strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten;	●
c) de opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;	●
d) het kwaliteitsbeleid;	●
e) de kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording;	●
f) het financiële verslaggevingproces;	●
g) de naleving van toepasselijke wet- en regelgeving;	●

- h) het risicomangement en de interne beheersing van verbindingen. ●
- 7. De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel zijn eigen functioneren als dat van de individuele leden van de RvC en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. ●
De RvC vraagt hiertoe uitdrukkelijk de visie van het bestuur. ●
Tevens worden het gewenste profiel en de samenstelling en competentie van de RvC besproken alsmede de conclusies die hieraan moeten worden verbonden. ●
De RvC bespreekt ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van het bestuur zowel het functioneren van het bestuur als college als dat van de individuele leden van het bestuur, en de conclusies die hieraan moeten worden verbonden en bespreekt deze conclusie met het bestuur en de bestuurders. ●
- 8. De RvC en de individuele leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van het bestuur en de externe accountant de informatie te verlangen die de RvC behoeft om zijn taak als toezichhoudend orgaan goed te kunnen uitoefenen. ●

III.2 Onafhankelijkheid

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC waakt ervoor dat de van de leden RvC naar zijn oordeel in formele zin onafhankelijk zijn. De RvC maakt hiervan melding in het jaarverslag.	● ●
2. De RvC stelt ten aanzien van iedere commissaris vast of deze in een zodanige relatie tot de corporatie staat of heeft gestaan dat hij in formele zin niet geacht kan worden onafhankelijk te zijn, waarbij de RvC ten minste de hieronder genoemde onafhankelijkheidscriteria in zijn beoordeling betreft. De verantwoordelijkheid voor een onafhankelijke en kritische bijdrage aan de besluitvorming binnen de RvC rust ook op commissarissen waarvan de RvC vaststelt dat zij in formele zin niet onafhankelijk zijn. Bedoelde afhankelijkheidscriteria zijn dat het betrokken lid van de RvC, dan wel zijn echtgenoot, geregistreerde partner of een andere levensgezel, pleegkind of bloed- of aanverwant tot in de tweede graad:	
a) in de vijf jaar voorafgaande aan de benoeming werknemer/lid van het bestuur van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersonen is geweest;	●
b) een persoonlijke financiële vergoeding van de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon ontvangt, anders dan de vergoeding voor de als lid van de RvC verrichte werkzaamheden en voor zover zij niet past in de normale uitoefening van bedrijf;	●
c) bestuurslid is van een vennootschap/rechtspersoon waarin een lid van het bestuur van de woningcorporatie lid van de RvC is;	●
d) in de vijf jaar voorafgaand aan de benoeming een belangrijke zakelijke relatie met de woningcorporatie/aan haar gelieerde rechtspersoon heeft gehad. Daaronder wordt in ieder geval begrepen het geval dat de commissaris of een kantoor waarvan hij aandeelhouder, vennoot, medewerker of adviseur is, is opgetreden als adviseur van de woningcorporatie en het geval dat de	

- commissaris bestuurder of medewerker is van een bankinstelling waarmee de woningcorporatie een duurzame en significante relatie onderhoudt; ●
- e) lid is van de gemeenteraad of Provinciale Staten van een gemeente of provincie waar de woningcorporatie feitelijk werkzaam is dan wel in dienst is van een zodanige gemeente of provincie en feitelijk betrokken bij volkshuisvestingsaangelegenheden; ●
- f) werkzaam is bij het ministerie waaronder de zorg voor de volkshuisvesting ressorteert, of bij het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, het Waarborgfonds Sociale Woningbouw of voor de volkshuisvesting relevante belangenbehartigingsorganisaties en feitelijk betrokken is bij volkshuisvestingsaangelegenheden; ●
- g) lid is van het management, het bestuur of de RvC van een woningcorporatie die binnen hetzelfde werkgebied werkzaam is; ●
- h) aandelen houdt, of bestuurder of commissaris van een rechtspersoon is die aandelen houdt, in een aan de woningcorporatie gelieerde vennootschap, of vennoot is dan wel bestuurder of commissaris is van een vennoot in een contractuele vennootschap waarin ook de woningcorporatie vennoot is; ●
- i) gedurende de voorgaande twaalf maanden tijdelijk heeft voorzien in het bestuur bij belet en ontstentenis van bestuurders. ●

III.3 Deskundigheid en samenstelling

Uitwerking

Status

1. De RvC stelt een profielschets op voor zijn omvang en samenstelling. De profielschets is algemeen verkrijgbaar gesteld en is in ieder geval op de website geplaatst. **Opm: Algemene profielschets is onderdeel van statuten. Bij vacatures wordt specifiek profiel opgesteld en gepubliceerd.** In de profielschets wordt ingegaan op de voor de woningcorporatie relevante aspecten van diversiteit in de samenstelling van de RvC en wordt vermeld welke concrete kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen de RvC ten aanzien van diversiteit hanteert. Voor zover de bestaande situatie afwijkt van de doelstelling legt de RvC hierover verantwoording af in het jaarverslag en geeft hij tevens aan op welke termijn hij verwacht de doelstelling te realiseren. **Gebeurt nu niet.** De leden van de RvC worden op openbare wijze geworven. ●
2. Minimaal één lid RvC heeft ervaring in volkshuisvestingsaangelegenheden. ●
3. Minimaal één lid RvC is een zogenoemde financieel expert. ●
4. Alle commissarissen volgen na benoeming een introductieprogramma over algemene financiële en juridische zaken, de financiële verslaggeving door de woningcorporatie, de specifieke aspecten die eigen zijn aan de betreffende corporatie en haar activiteiten en de verantwoordelijkheden van een commissaris. **Gebeurt nu niet standaard.** De RvC beoordeelt jaarlijks op welke onderdelen leden van de RvC gedurende hun benoemingsperiode behoefte hebben aan nadere introductie of opleiding. ●

- | | |
|---|--------|
| 5. Een lid van de RvC kan maximaal twee maal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de RvC. | ● |
| 6. De RvC heeft een rooster van optreden om zoveel mogelijk te voorkomen dat veel leden van de RvC tegelijk optreden.
Het rooster van optreden wordt in ieder geval op de website van de woningcorporatie geplaatst. | ●
● |

III.4 Rol van de voorzitter van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De voorzitter van de RvC ziet er op toe dat: <ul style="list-style-type: none"> a) de leden van de RvC tijdig de informatie ontvangen die nodig is voor de goede uitoefening van hun taak; b) voldoende tijd bestaat voor de beraadslaging en besluitvorming door de RvC; c) de commissies van de RvC naar behoren functioneren; d) de leden van het bestuur en de leden van de RvC ten minste jaarlijks worden beoordeeld op hun functioneren; e) de contacten van de RvC met het bestuur en ondernemingsraad naar behoren verlopen; f) de commissarissen hun introductie- en opleidings- of trainingsprogramma volgen; 	● ● ● ● ● ●
2. De voorzitter van de RvC is geen voormalig bestuurder van de woningcorporatie.	●

III.5 Samenstelling en rol van twee kerncommissies van de raad van commissarissen

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De RvC stelt voor iedere commissie een reglement op. Het reglement geeft aan wat de rol en verantwoordelijkheid van de betreffende commissie is, haar samenstelling en op welke wijze zij haar taak uitoefent.	●
2. De RvC vermeldt in het jaarverslag de samenstelling van de afzonderlijke commissies, het aantal vergaderingen van de commissies, alsmede de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn gekomen.	●
3. De RvC ontvangt van elk van de commissies een verslag van de beraadslagingen en bevindingen.	●
 <i>Auditcommissie</i>	
4. De auditcommissie richt zich in ieder geval op het toezicht op het bestuur ten aanzien van: <ul style="list-style-type: none"> a) de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, waaronder het toezicht op de naleving van de relevante wet- en regelgeving en het toezicht op de werking van de integriteitcode; 	●

- b) de financiële informatieverschaffing (keuze van accountingpolities, toepassing en beoordeling van effecten van nieuwe regels, prognoses, werk van in- en externe accountants ter zake, etc.); ●
 - c) de naleving van aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants; ●
 - d) de voorgeschreven financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder. **Opmerking: de financiële informatieverschaffing aan de externe toezichthouder is een directe afgeleide van de meerjarenbegroting. De AC richt zich wel op het toezicht t.a.v. de meerjarenbegroting** ●
5. De auditcommissie is het eerste aanspreekpunt van de externe accountant wanneer deze onregelmatigheden constateert in de inhoud van de financiële berichten of in de gevolgde procedures ten behoeve van de financiële verslaggeving. ●
6. Het voorzitterschap van de auditcommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur van de woningcorporatie. ●
7. Van de auditcommissie maakt ten minste een financieel expert deel uit. ●
8. De auditcommissie bepaalt of en wanneer de voorzitter, het lid van het bestuur verantwoordelijk voor financiële zaken en/of de externe accountant bij de vergadering van de commissie aanwezig zijn. ●
9. De auditcommissie overlegt zo vaak als zij dit noodzakelijk acht, doch ten minste eenmaal per jaar buiten aanwezigheid van leden van het bestuur met de externe accountant. **Opmerking: accountant moet zich altijd uitspreken, ook als de bestuurder erbij is.** ●
- Selectie- en remuneratiecommissie*
10. De selectie- en remuneratiecommissie heeft in ieder geval de volgende taken:
- a) het doen van een voorstel voor selectiecriteria en benoemingsprocedure inzake de leden van de RvC en leden van het bestuur; ●
 - b) het doen van een voorstel voor een profielschets van de RvC; ●
 - c) het werven, selecteren en voordragen van leden van de RvC ter benoeming door de RvC; ●
 - d) het doen van een voorstel aan de RvC betreffende het te voeren bezoldigingsbeleid; ●
 - e) het doen van een voorstel inzake de bezoldiging van de individuele leden van het bestuur ter vaststelling door de RvC; ●
 - f) het opmaken van het remuneratierapport. ●
11. Het voorzitterschap van de selectie- en remuneratiecommissie wordt niet vervuld door een voormalig lid van het bestuur. ●

III.6 Tegenstrijdige belangen

Uitwerking

Status

1. Een lid van de RvC meldt een (potentieel) tegenstrijdig belang terstond aan de voorzitter en aan de overige leden van de RvC en verschaft daarover alle relevante informatie. De RvC besluit buiten aanwezigheid van betrokken lid of sprake is van een tegenstrijdig belang. ●
2. Een lid van de RvC neemt niet deel aan de discussie en de besluitvorming over een onderwerp of transactie waarbij het lid (potentieel) een tegenstrijdig belang heeft. ●
3. Besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen van leden van de RvC spelen behoeven goedkeuring van de RvC. Dergelijke transacties worden gepubliceerd in het jaarverslag met vermelding van het tegenstrijdig belang en toelichting. ●
4. Het reglement van de RvC bevat regels ten aanzien van de omgang met (potentieel) tegenstrijdige belangen bij leden van het bestuur, leden van de RvC en de externe accountant in relatie tot de woningcorporatie, en voor welke transacties goedkeuring van de RvC nodig is. ●
5. Een gedelegeerd lid van de RvC is een lid met een bijzondere taak. De delegatie kan niet verder gaan dan de taken die de RvC zelf heeft en omvat niet het besturen van de woningcorporatie. Zij strekt tot intensiever toezicht en advies en meer geregeld overleg met het bestuur. **Nimmer toegepast** ○
De delegatie is slechts van tijdelijke aard. **Nimmer toegepast** ○
6. Het lid van de RvC dat tijdelijk voorziet in het bestuur bij belet en ontstentenis van leden van het bestuur treedt voor deze periode uit de RvC om de bestuurstaak op zich te nemen. **Nimmer toegepast** ○

III.7 Bezoldiging raad van commissarissen

Principe

Status

- De RvC stelt de bezoldiging van de leden van de RvC vast met inachtneming van de Honoreringscode Commissarissen van de VTW. ●
- De bezoldiging van een lid van de RvC is niet afhankelijk van de resultaten van de woningcorporatie. ●
- De toelichting op de jaarrekening bevat in ieder geval informatie over de hoogte en de structuur van de bezoldiging van de individuele leden van de RvC. ●

Uitwerking

1. De woningcorporatie verstrekt aan de leden van de RvC geen persoonlijke leningen of garanties. ●

IV. De audit van de financiële verslaggeving en de positie van de interne control functie en van de externe accountant

IV.1 Financiële verslaggeving

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. Het opstellen en de publicatie van het jaarverslag, de jaarrekening en andere financiële berichten die worden gepubliceerd vergen zorgvuldige interne procedures. De RvC houdt toezicht op het volgen van deze procedures.	●
2. De RvC beoordeelt of en hoe de externe accountant wordt betrokken bij de inhoud en publicatie van financiële berichten, anders dan de jaarrekening.	●
3. Het bestuur is verantwoordelijk voor het instellen en handhaven van interne procedures die ervoor zorgen dat alle belangrijke financiële informatie bij het bestuur bekend is, zodat de tijdigheid, volledigheid en juistheid van de interne en externe financiële verslaggeving worden gewaarborgd (inclusief deelnemingen). De RvC houdt toezicht op de instelling en handhaving van deze interne procedures.	● ●

IV.2 Rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant.

<u>Uitwerking</u>	<u>Status</u>
1. De externe accountant kan over zijn verklaring omtrent de getrouwheid van de jaarrekening worden bevraagd door de RvC.	●
2. Het bestuur en de auditcommissie rapporteren jaarlijks afzonderlijk aan de RvC over de ontwikkelingen in de relatie met de externe accountant, waaronder in het bijzonder zijn onafhankelijkheid (met inbegrip van de wenselijkheid van het verrichten van niet-controlewerkzaamheden voor de woningcorporatie verricht door hetzelfde kantoor). Mede op grond hiervan bepaalt de RvC zijn benoeming van een externe accountant.	●
3. De externe accountant wordt benoemd voor een periode van maximaal vier jaar waarbij herbenoeming telkens voor een periode van maximaal vier jaar kan plaatsvinden. Het bestuur en de auditcommissie maken ieder ten minste eenmaal in de vier jaar een grondige beoordeling van het functioneren van de externe accountant in de diverse entiteiten en capaciteiten waarin de externe accountant fungeert. De beoordeling wordt besproken in de RvC. De RvC maakt van zijn belangrijkste bevindingen melding in het jaarverslag van de woningcorporatie.	● ● ● ●
4. De opdrachtverlening tot en de bezoldiging van het uitvoeren van niet-controlewerkzaamheden door de externe accountant worden, na overleg met het bestuur, goedgekeurd door de RvC	●

IV.3 Interne controle functie

Uitwerking

Status

1. De externe accountant en de auditcommissie worden betrokken bij het opstellen van het werkplan van de interne accountant. Zij nemen ook kennis van de bevindingen van de interne accountant c.q. controller. De RvC beoordeelt of en in hoeverre de externe accountant wordt gevraagd zijn bevindingen ter zake aan de RvC te rapporteren.



IV.4 Relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de woningcorporatie

Uitwerking

Status

1. Het verslag van de externe accountant ingevolge artikel 2:393 lid 4 BW bevat datgene wat de externe accountant met betrekking tot de controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van het bestuur en de RvC wil brengen.
Daarbij komen ten minste de volgende onderwerpen aan de orde:
 - A Met betrekking tot de accountantscontrole:
 - Informatie over zaken die van belang zijn voor de beoordeling van de onafhankelijkheid van de externe accountant;
 - Informatie over de gang van zaken tijdens de controle als ook de samenwerking met interne accountants en eventueel andere externe accountants, discussiepunten met het bestuur, een overzicht van niet aangepaste correcties, etc.
 - B Met betrekking tot de financiële cijfers:
 - Analyses van ontwikkelingen van het vermogen en resultaat, die niet in te publiceren cijfers voorkomen en die naar de mening van de externe accountant bijdragen aan het inzicht in de financiële positie en resultaten van de woningcorporatie; **Opmerking: Zayaz publiceert alles in het jaarverslag/jaarrekening**
 - Commentaar op de verwerking van eenmalige posten, de effecten van schattingen en de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen, de keuze van accountingpolities wanneer ook andere keuzes mogelijk waren, alsmede bijzondere effecten als gevolg daarvan;
 - Opmerkingen over de kwaliteit van prognoses en budgetten.
 - C Met betrekking tot de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen (inclusief betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking) en de kwaliteit van de interne informatievoorziening;



- Verbeterpunten, geconstateerde leemten en kwaliteitsbeoordelingen; ●
- Opmerkingen over bedreigingen en risico's voor de woningcorporatie en de wijze waarop daarover in te publiceren gegevens gerapporteerd dient te worden; ●
- Naleving van statuten, instructies, regelgeving, vereisten van externe toezichthouders, etc. ●

V. Maatschappelijke verantwoording en beleidsbeïnvloeding door belanghebbenden

V.1 Belanghebbenden bij visie, beleid, missie en doelstellingen

Uitwerking

Status

1. Het bestuur betreft de in zijn ogen relevante belanghebbenden bij het beleid en onderzoekt periodiek of zij nog wel met de meest relevante belanghebbenden in gesprek is. ●
2. Het bestuur maakt in zijn verantwoording zichtbaar met wie en hoe de belanghebbendendialoog is gevoerd en tot welke aanpassingen in het beleid de dialoog aanleiding heeft gegeven. ●
3. Het bestuur verantwoordt zich hierover aan de RvC. ●

V.2 Visitatie

Principe

Status

De woningcorporatie laat zich eens per vier jaar visiteren.



Uitwerking

1. Visitatie heeft betrekking op het volkshuisvestelijk en maatschappelijk presteren, op de wijze waarop belanghebbenden in de gelegenheid zijn gesteld invloed uit te oefenen op het beleid en op de kwaliteit van de governance. ●
2. Het visitatierapport, alsmede het standpunt terzake van bestuur en RvC, worden op de website van de woningcorporatie geplaatst. ●
3. Het visitatierapport wordt besproken in het overleg met belanghebbenden op basis van het standpunt van bestuur en de RvC. ●

TOT SLOT: Zayaz wil voorkómen dat het volgen van de regels een doel op zichzelf is. Altijd is de insteek om het governance arrangement zo effectief mogelijk te laten zijn en daarmee te focussen op de bedoeling van de regels.



van	Mohamed Acharki
onderwerp	Bestuurlijke reactie visitatie
datum	20 december 2013

Bestuurlijke reactie visitatie Zayaz

Het in ontvangst nemen van een visitatierapport is een spannend moment. Wat vinden onze belanghouders van ons? Hoe scoren we op de verschillende onderdelen? Herkennen we onszelf in de resultaten en in de gesignaleerde verbeterpunten of hebben we serieuze blinde vlekken? Verbeterpunten zijn er zeker, maar **trots** is het overheersende gevoel na het eindgesprek met de visitatiecommissie.

Trots, omdat we een bovengemiddelde score van een 7,1 hebben behaald als eindcijfer en bovendien op alle prestatievelden een voldoende scoren. De afgelopen jaren waren immers niet onbewogen. Zoals voor de meeste corporaties geldt was Zayaz, als gevolg van de financieel-economische crisis, de daarmee samenhangende ontwikkelingen op de woningmarkt en de diverse heffingen die op ons pad kwamen, genoodzaakt om een aantal ingrijpende besluiten te nemen. Bijvoorbeeld het stilleggen van een aantal nieuwbouwprojecten en het ontmantelen van ons bedrijf voor vastgoedontwikkeling. De veranderende omgeving heeft er bovendien toe geleid dat wij onze ondernemingsstrategie hebben aangescherpt en daaraan gekoppeld onze inzet in de stad. Ook binnen de organisatie was er de nodige dynamiek. Zayaz startte drie jaar geleden met het oog op de kwaliteit van dienstverlening een reorganisatie en inmiddels is de volgende reorganisatie een feit, dit keer om een passend antwoord te geven op de externe ontwikkelingen. Bovendien heeft Zayaz in 2012 de switch gemaakt van een tweehoofdig naar een eenhoofdig bestuur. Ondanks de dynamiek zijn we erin geslaagd om mooie maatschappelijke prestaties neer te zetten. En dat is wel waar het uiteindelijk om gaat.

Trots, omdat we de hoogste score (7,5) behalen op het presteren volgens belanghebbenden. Juist dit prestatieveld vinden wij vanuit onze legitimering het allerbelangrijkste. We zijn er bovendien van overtuigd dat we de opgaven en de vraagstukken van deze tijd alleen goed kunnen aanpakken vanuit een sterke onderlinge verbondenheid en een goede samenwerking die gebaseerd is op vertrouwen en complementair durven zijn. We zijn er dan ook trots op dat onze belanghebbenden -huurders en partners in de stad- dit noodzakelijke vertrouwen in ons hebben uitgesproken. Ook nu wij het afgelopen jaar keuzes hebben moeten maken en dus niet altijd meer 'ja' zeggen. Onze partners uiten overigens ook een kritische noot, die vooral gaat over de behoefte aan duidelijkheid over wat Zayaz nog wél kan de komende jaren. In de eerste helft van 2014 zullen we hier in onze ontmoetingen expliciet aandacht aan schenken.

Trots, omdat we herkend en erkend worden als een organisatie met een groot sociaal hart, ook na de strategische herijking. Juist dat sociale hart willen wij bij Zayaz krachtig laten kloppen. Dat is waar wij van (willen) zijn en wat ons drijft. Het sociale hart helpt ons bovendien bij het maken van noodzakelijke keuzes. Wij zullen altijd kiezen voor de meest kwetsbaren en samen met hen werken aan een goed en veilig thuis. Als basis om mee te kunnen doen aan de samenleving.

Trots, omdat we gezien worden als een echte Bossche corporatie, want dat is wat wij willen zijn. Zayaz kiest daar al jaren heel bewust voor, omdat we een goede kennis van de lokale maatschappelijke context en niet in de laatste plaats van onze huurders als een noodzakelijke basis beschouwen voor ons

dagelijkse doen en laten. En dat gaat nu eenmaal gemakkelijker als je je pijlen kunt richten op één gemeente.

Trots, omdat we gezien en beoordeeld worden als een club die buiten de gebaande paden durft te treden en die experimenten niet schuwt. Wij hebben de overtuiging dat innovatie en anders (samen)werken hard nodig zijn om in deze tijd effectief te kunnen zijn. Dat vraagt handelingsvrijheid van medewerkers en ook durf. Daar werken wij de komende jaren aan, ook in de doorontwikkeling van onze organisatie.

Trots, omdat het ons gelukt is om de belangrijkste aandachtspunten uit de vorige visitatie op te pakken. De commissie (en in het verlengde hiervan onze belanghebbenden) ziet dat onze dienstverlening verbeterd is. En Zayaz zegt niet meer altijd overal 'ja' op. Alhoewel we, eerlijk is eerlijk, op dit vlak wel geholpen zijn door het economische tij. Want de lat (te) hoog leggen doen we nog steeds. Daar hebben we in te leren, maar toch ben ik ook op dit punt in essentie trots, omdat we nu eenmaal graag vooruit willen en bovenal mooie prestaties willen neerzetten ten behoeve van de Bossche samenleving. Ook dat is Zayaz!

Trots tot slot, omdat het visitatierapport geen grote verrassingen bevat. We weten waar onze verbeterpunten liggen en zijn het afgelopen jaar ook al gestart hier werk van te maken. Ik doel dan met name op het traject dat we hebben ingezet om onze interne sturing, onze planning- en controlcyclus en onze vastgoedsturing te verbeteren en daarbinnen ook de rol van het interne toezicht te verstevigen. Trots zijn betekent in dit verband niet, dat we niet bereid zijn in de spiegel te kijken. Het visitatierapport geeft ons wel degelijk een aantal concrete aanknopingspunten om prioriteiten te stellen op ons verbeterpad. Die adviezen nemen we graag ter harte.

Graag wil ik tot slot al onze partners die geïnterviewd zijn, hartelijk bedanken voor de tijd die ze in ons hebben willen investeren, voor de kritische opmerkingen, voor de verdiepingsvragen en bovenal voor het gestelde vertrouwen. We hopen ook de komende periode nog tijd te mogen vragen om met elkaar in gesprek te gaan over de uitkomsten van de visitatie en over de gezamenlijke uitdagingen waar we in deze stad voor staan. Want Zayaz kan en wil het niet alleen: "Wonen doe je samen! ", zoals niet voor niets de titel van ons ondernemingsplan luidt.



Mohamed Acharki
bestuurder Zayaz