

# Visitatierapport

## Zayaz

periode 2013-2016



uitgevoerd in het kader van het SVWN-experiment  
Vernieuwing van het maatschappelijke gesprek

## Rapportinformatie

**Auteur :** Visitatiecommissie  
**Versie :** 1.0  
**Status :** definitief  
**Datum :** 22 januari 2018

### Versiebeheer

| Versie         | Gewijzigd door                       | Opmerking                                                                                                                                                          |
|----------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.9            | Opgesteld door<br>visitatiecommissie | Concept ter bespreking met corporatie<br>Niet bestemd voor publicatie                                                                                              |
| 1.0 concept    | Visitatiecommissie                   | Versie beoordeling aan Stichting Visitatie<br>Woningcorporaties Nederland<br>Niet bestemd voor publicatie                                                          |
| 1.0 definitief | Visitatiecommissie                   | Definitief rapport na controle van SVWN op het correct<br>toepassen van de geldende methodiek en de<br>transparantie van de beoordeling<br>Bestemd voor publicatie |

### Visitatiecommissie

Joos Jacobs (voorzitter)  
Germa Reivers  
Adriaan de Man

## Inhoudsopgave

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding .....</b>                                                           | <b>5</b>  |
| <b>1 Zayaz, haar ambities, de interne organisatie en het werkgebied .....</b>    | <b>7</b>  |
| 1.1 Zayaz en haar ambities .....                                                 | 7         |
| 1.2 Interne organisatie en toezicht .....                                        | 7         |
| 1.3 Het werkgebied .....                                                         | 7         |
| <b>Deel I Maatschappelijk presteren in het kort.....</b>                         | <b>9</b>  |
| <b>2 Het maatschappelijk presteren van Zayaz.....</b>                            | <b>11</b> |
| 2.1 Recensie: De bedoeling waargemaakt .....                                     | 11        |
| 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties .....                             | 14        |
| 2.3 Samenvatting per perspectief .....                                           | 15        |
| <b>Deel II Toelichting per perspectief .....</b>                                 | <b>19</b> |
| <b>3 Presteren naar Opgaven en Ambities .....</b>                                | <b>21</b> |
| 3.1 De opgaven in het werkgebied.....                                            | 21        |
| 3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep: oordeel, opgaven en prestaties .....  | 22        |
| 3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen: oordeel, opgaven en prestaties ..... | 23        |
| 3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer: oordeel, opgaven en prestaties ..... | 24        |
| 3.5 (Des)investeringen in vastgoed: oordeel, opgaven en prestaties .....         | 25        |
| 3.6 Kwaliteit van wijken en buurten .....                                        | 26        |
| 3.7 Ambities.....                                                                | 27        |
| 3.8 Oordeel Presteren naar Opgaven en Ambities .....                             | 28        |
| <b>4 Belanghebbenden .....</b>                                                   | <b>29</b> |
| 4.1 De waarderingsvelden van Zayaz .....                                         | 30        |
| 4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Zayaz .....                             | 31        |
| 4.3 Beschikbaarheid.....                                                         | 32        |
| 4.4 Woonlasten, armoede en schulden.....                                         | 33        |
| 4.5 Wonen kwetsbare doelgroepen en effecten op buurt of wijk .....               | 35        |
| 4.6 Toegevoegde waarde dienstverlening .....                                     | 36        |
| 4.7 Kwaliteit en duurzaamheid woningen en woonomgeving .....                     | 38        |
| 4.8 Kwaliteit communicatie en relatie Zayaz met haar omgeving .....              | 39        |
| 4.9 Bewonersparticipatie, eigenaarschap en invloed andere belanghebbenden .....  | 41        |
| 4.10 Zayaz als (verbindende) netwerkpartner.....                                 | 42        |
| 4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden .....                             | 44        |
| <b>5 Presteren naar vermogen .....</b>                                           | <b>45</b> |
| 5.1 Financiële continuïteit.....                                                 | 45        |
| 5.2 Doelmatigheid .....                                                          | 45        |
| 5.3 Vermogensinzet .....                                                         | 46        |
| 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen .....                                        | 46        |
| <b>6 Governance.....</b>                                                         | <b>47</b> |
| 6.1 Besturing .....                                                              | 47        |
| 6.2 Intern toezicht.....                                                         | 50        |
| 6.3 Externe legitimering en Openbare verantwoording.....                         | 53        |
| 6.4 Oordeel over Governance .....                                                | 54        |

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Deel III Bijlagen.....                                                  | 55  |
| Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie.....                  | 56  |
| Bijlage 2 CV's visitatoren .....                                        | 58  |
| Bijlage 3 Bronnenlijst.....                                             | 64  |
| Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en wereldcafés ..... | 67  |
| Bijlage 5 Position Paper Zayaz .....                                    | 70  |
| Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3 .....                                | 76  |
| Bijlage 7 Visitatieaanpak .....                                         | 93  |
| Bijlage 8 Wijze van beoordeling .....                                   | 101 |

## Inleiding

### Voorwoord

Dit visitatierapport geeft inzicht in het maatschappelijk presteren van Zayaz. De visitatie is uitgevoerd door Pentascopel in de periode van juni tot en met december 2017 en omvat de periode 2013 tot en met 2016.

Zayaz heeft er heel veel aan gedaan om de visitatiecommissie haar werk te laten doen. Ze heeft documenten geleverd, ze heeft ons in contact gebracht met haar medewerkers en belanghebbenden en heeft het proces uitstekend gefaciliteerd. Daarnaast heeft ze samen met de visitatiecommissie het experiment vorm gegeven. De visitatiecommissie heeft veel waardering voor de samenwerking met Zayaz tijdens de visitatie en wenst haar veel succes toe in de realisatie van haar ambities.

### De visitatie

Zayaz gebruikt de visitatie als verantwoording naar haar belanghebbenden. Deze visitatie is uitgevoerd op basis van de versie 5.0 van Maatschappelijke visitatie woningcorporaties (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland). Voor de beoordeling hanteren we de normen zoals die in het visitatiekader zijn vastgelegd voor corporaties groter dan 1.000 verhuureenheden.

Juni 2017 heeft Zayaz Pentascopel opdracht gegeven om een visitatie uit te voeren. De visitatiecommissie bestond uit Joos Jacobs (voorzitter), Germa Reivers en Adriaan de Man (visitatoren). In bijlage 2 zijn de curriculae vita van de commissieleden opgenomen.

De methodiek van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland bevat voorschriften ten aanzien van de te gebruiken waardering en de ijkpunten. Voor de beoordelingen hanteert Pentascopel conform deze eisen een 10-puntsschaal waarbij de volgende normering geldt.

- 'Presteren naar Opgaven en ambities' gaat volgens de meetschaal die is opgenomen in bijlage 8. Hierbij wordt een 7 toegekend als de prestaties volgens opgave zijn gerealiseerd. Voor ambities is 6 het ijkpunt.
- De belanghebbenden hebben bij 'Presteren volgens belanghebbenden' cijfers gegeven conform de eerste twee kolommen van de tabel in bijlage 8.
- Bij 'Presteren naar Vermogen' en 'Governance' is een 6 het ijkpunt als voldaan is aan de gestelde voorwaarden. In het kader van het experiment is van Presteren naar Vermogen alleen Vermogensinzet beoordeeld.

De wijze van beoordeling wordt in bijlage 8 verder toegelicht.

### Het experiment

Deze visitatie is uitgevoerd in het kader van het experiment van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN). Met het experiment wil SVWN een ontwikkeling van visitatie beproeven en vormgeven die door een vernieuwende aanpak van het maatschappelijke gesprek de toegevoegde waarde van visitatie voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en voor de samenleving als geheel vergroot. Zayaz en Pentascopel hebben (samen met Tiwos) een voorstel voor een experiment ontwikkeld. De titel van dit voorstel was: "Doen wat écht nodig is." In de aanpak van de visitatie hebben we een bredere groep belanghebbenden betrokken en de onderwerpen waarop de prestaties beoordeeld zijn, laten bepalen door de belanghebbenden. Met als doel om meer vanuit de leefwereld en minder vanuit de systeemwereld in gesprek te gaan en zo meer recht te doen aan de lokale context en beleving.

Om te komen tot een brede groep belanghebbenden hebben we vijftien mensen in 's-Hertogenbosch gevraagd met wie de commissie in gesprek zou kunnen gaan om een beeld van de prestaties van Zayaz te krijgen. De mensen die genoemd werden, hebben we hetzelfde nog eens gevraagd. De lijst met mensen die daaruit ontstond hebben we in een online chat gevraagd wat de onderwerpen zijn die bepalend waren voor de prestaties van Zayaz over de afgelopen vier jaar. Dat hebben we ook aan de medewerkers gevraagd. De onderwerpen die genoemd zijn, zijn gegroepeerd in acht zogenaamde waarderingsvelden.

In een leefwereldcafé met tweeëndertig belanghebbenden zijn de prestaties op deze waarderingsvelden besproken en beoordeeld. Mensen van Zayaz waren daarbij als toehoorder aanwezig. Medewerkers van

Zayaz hebben in het organisatiowereldcafé deze prestaties ook beoordeeld. Dat oordeel is ook in dit rapport opgenomen. Hoe dat experiment er precies uit ziet, wat de stappen zijn die we gezet hebben en wat dat betekent voor de inhoud van dit rapport is beschreven in bijlage 7.

### **Opbouw van het rapport**

De opbouw van dit rapport is als volgt.

- In hoofdstuk 1 wordt een beschrijving gegeven van Zayaz, de organisatie en het werkgebied.
- In Deel I wordt het maatschappelijk presteren in het kort weergegeven.
  - In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de oordelen in de vorm van de recensietekst, de prestaties in beeld met de integrale scorekaart en een korte samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.
- In Deel II zijn de oordelen onderbouwd.
  - In hoofdstuk 3 worden de prestaties van Zayaz ten opzichte van de landelijke en lokale opgaven beoordeeld en tevens de mate waarin haar ambities in lijn zijn met deze opgaven.
  - In hoofdstuk 4 wordt het oordeel van de belanghebbenden van Zayaz weergegeven.
  - In hoofdstuk 5 wordt het oordeel gegeven over het presteren naar vermogen.
  - In hoofdstuk 6 staat het oordeel over governance.
- In Deel III zijn de bijlagen opgenomen.

# 1 Zayaz, haar ambities, de interne organisatie en het werkgebied

## 1.1 Zayaz en haar ambities

Zayaz is een corporatie met 14.642 verhuureenheden, waarvan 13.194 woongelegenheden. Haar bezit bestaat voor het grootste deel uit eengezinswoningen (47,7%). Daarnaast heeft ze 25,8% meergezinswoningbouw zonder lift, 15,1% met lift, 10,1% hoogbouw en 2,9% onzelfstandige overige wooneenheden. (bron CiP over verslagjaar 2015, versie 1).

Zayaz beschrijft in haar ondernemingsstrategie 2013-2016 haar 7 uitgangspunten en missie als volgt

Uitgangspunten

1. *Wonen zien wij als springplank voor het 'mee doen aan de samenleving'.*
2. *Wij doen niet overal evenveel; de mate van kwetsbaarheid is de maatstaf voor onze inspanning.*
3. *Wij doen niet overal hetzelfde; wij sluiten aan op wat er al is, durven te differentiëren in aanpak en zijn uit op olievlekwerking.*
4. *Wij handelen vanuit kracht (van mensen zelf, van onszelf en van onze partners).*
5. *Wij komen alleen in actie als anderen dat ook doen (wederkerigheid); voorwaardelijk investeren noemen we dat.*
6. *Wonen is van mensen zelf en niet van ons.*
7. *Wij durven te experimenteren, maar ook te stoppen als iets niet blijkt te werken.*

Missie

*"Via goede woningen en vitale en aantrekkelijke wijken mensen mee laten doen in en aan de samenleving. Dat vinden we belangrijk en daar zitten we ons actief voor in".*

In het Ondernemingsplan 2017 - 2020 'Ons reisplan voor wonen en (samen)leven in 's-Hertogenbosch' staat:

*Ons reisplan voor de komende jaren kent zes hoofdroutes. Ze volgen één op één uit onze maatschappelijke opgave: 1. Alle huurders hun woonlasten de baas; 2. Een inclusieve stad: plek voor iedereen; 3. Onze woningportefeuille als wendbaar vlot; 4. Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook; 5. Duurzaamheid in ons DNA en 6. Zayaz, kiest, spreekt uit en doet.*

Door het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) is Zayaz tot 2015 ingedeeld in de referentiegroep Middelgrote en kleine herstructureringscorporaties (cijfers over 2013). De indeling in een referentiegroep is gebaseerd op verhuur, kwaliteit, bedrijfsvoering, vernieuwing van de portefeuille enz. In deze referentiegroep zitten (in 2014) 42 van de in totaal 374 corporaties. Vanaf 2015 is Zayaz door de Aedes-benchmark CBC ingedeeld in de grootteklasse 10.001-25.000 vhe's.

## 1.2 Interne organisatie en toezicht

Zayaz is een stichting. Het toezicht op Zayaz wordt uitgevoerd door de Raad van Commissarissen. Deze bestaat eind 2016 uit 5 leden.

Bij Zayaz werken eind 2016 132 medewerkers in 122,3 fte. De corporatie wordt geleid door een bestuurder.

## 1.3 Het werkgebied

De woningvoorraad van de gemeente 's-Hertogenbosch bestaat voor bijna 59% uit koopwoningen en 41% uit huurwoningen. Van de 28.357 huurwoningen wordt ruim 85% verhuurd door een van de zes corporaties werkzaam in 's-Hertogenbosch. Het gehele bezit van Zayaz (14.642 verhuureenheden, CiP 2015) is, op een zorgboerderij in Vlijmen (gem. Heusden) na, gelegen in de gemeente 's-Hertogenbosch. Dit is meer dan de helft van alle sociale huurwoningen in 's-Hertogenbosch.

|                   | Goedkope Woningen | Betaalbare Woningen | Dure Woningen < huurtoeslaggrens | Dure Woningen > huurtoeslaggrens | Totaal Woningen |
|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| Zayaz             | 1.699             | 9.217               | 1.602                            | 289                              | 12.807          |
| Brabant Wonen     | 912               | 4.465               | 1.169                            | 243                              | 6.789           |
| Woonwijze         | 19                | 89                  | 12                               | 26                               | 146             |
| Woonzorg NL       | 0                 | 286                 | 252                              | 14                               | 552             |
| Woonveste         | 0                 | 132                 | 5                                | 0                                | 137             |
| Mooiland          | 29                | 560                 | 160                              | 32                               | 781             |
| de Kleine Meierij | 331               | 1.678               | 208                              | 114                              | 2.331           |
| Totaal            | 2.990             | 16.427              | 3.408                            | 718                              | 23.543          |

*Woningvoorraad in Den Bosch per corporatie (in 2015) Bron: dVi 2015*

Ongeveer de helft van de woningvoorraad van Zayaz heeft een huurprijs tussen de kwaliteitskortingsgrens en de eerste aftoppingsgrens. Een heel beperkt deel van het bezit heeft een huurprijs boven de liberalisatiegrens (2%).

De sociale huurmarkt in 's-Hertogenbosch is gespannen, maar stabiel. Zowel de omvang van de vraag als het aanbod is nauwelijks veranderd. Het aantal actief woningzoekenden schommelt de afgelopen jaren rond de 9.500, wat het aanbod ruim 4 keer overstijgt (stedelijke monitor prestatieafspraken 2017).

De woningcorporaties, de gemeente en het stedelijk huurdersplatform (SHP) werken sinds 2013 samen in een Drie Partijen Overleg (DPO). Jaarlijks stellen zij gezamenlijk een stedelijke monitor op, waarin de voortgang wordt gemeten ten opzichte van de gezamenlijk bepaalde doelen zoals die zijn vastgelegd in de drie stedelijke meerjarenakkoorden: woonlastenakkoord, woonruimteverdeling en vanaf 2016 het sociaal woonakkoord.

Zayaz heeft de uitdaging dat ca. 4400 woningen binnen 10 jaar aan het einde van hun levensduur komen. Ook is er een behoorlijke opgave voor nieuwbouwwoningen: vanaf 2016 is de doelstelling om 100 woningen per jaar toe te voegen en dat aantal in overleg met gemeente te verhogen.







## 2 Het maatschappelijk presteren van Zayaz

Dit hoofdstuk bevat het oordeel van de visitatiecommissie over het maatschappelijk presteren van Zayaz in het kort. Eerst volgt de recensie waarin de visitatiecommissie een beschouwing geeft over het maatschappelijk functioneren van de corporatie. Daarna is het oordeel in een scorekaart weergegeven. Tot slot volgt een samenvatting van de oordelen op de vier perspectieven.

### 2.1 Recensie: De bedoeling waargemaakt

Wat een enorme verandering heeft Zayaz in de afgelopen periode voor elkaar gekregen. In de vorige visitatieperiode werden nog de wonden gelikt van veel controle, veel regels die kennelijk niet voldoende garandeerden dat het goed ging. Ze hebben in die periode een dappere keuze gemaakt. De Raad van Commissarissen en de bestuurder. Ze gingen niet voor nog meer regels en nog meer controle. Ze gingen terug naar de bedoeling. Het simpeler maken. Ze wilden doen wat nodig is. En waar ze voor zijn. De verantwoording en controle zo inrichten dat die hierbij past. Dat er een evenwicht is tussen bezieling en beheersing. Uitgaan van vertrouwen, van oprechte intenties, die ze met elkaar delen en waar ze verantwoording over willen afleggen. Met die opgave en opvatting is Zayaz toen aan de slag gegaan. En daarin is ze in deze periode heel ver gekomen. De visitatie commissie is onder de indruk van de interne en externe herkenbaarheid en gedragenheid van deze visie. Ze doet het echt: wat nodig is.

Aan het begin van de visitatie heeft de commissie veel documenten doorgenomen en het ontbreekt Zayaz daarin niet aan woorden om haar visie vast te leggen. De position paper gaat ook uitgebreid in op deze visie en de betekenis voor de manier van werken. Om Zayaz en haar manier van werken te kunnen begrijpen zijn die woorden ook nodig. De commissie heeft geconstateerd, gevoeld, gehoord en gemerkt dat het niet alleen woorden zijn. Zayaz is er in geslaagd hier in de afgelopen vier jaar stap voor stap in te groeien. Met veel geduld en vol overtuiging.

Dat doet ze ook door het simpel te houden. Ze stelt dan bijvoorbeeld vier vragen centraal. Waarom doen we de dingen die we doen, kunnen we dat slimmer of beter doen, voegt ons doen en laten daadwerkelijk waarde toe voor de samenleving en kan onze bijdrage rekenen op steun. Dat brengt de vele woorden dan weer terug tot een essentie.

In de visitatie kijken we ook naar de resultaten en of die passen bij de omgeving, of de organisatie goed bestuurd wordt en wat belanghebbenden daarvan vinden

Zayaz heeft in deze visitatie meegedaan aan het experiment dat de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) heeft geïnitieerd. Het experiment is gericht op het onderdeel Presteren volgens Belanghebbenden. Het idee is om door een vernieuwende aanpak van het maatschappelijke gesprek de toegevoegde waarde van visitatie voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en voor de samenleving als geheel te vergroten. Een ander deel van het experiment is het voorkomen van dubbel werk in het hoofdstuk Presteren naar vermogen door het oordeel in dat hoofdstuk te beperken tot de vermogensinzet. Zayaz heeft daarin nog een extra stap gezet door het initiatief te nemen om de governance inspectie van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) te combineren met de visitatie. Vandaar uit heeft de visitatiecommissie de gesprekken over Governance met de bestuurder en de RvC samen met de Aw samen gevoerd. Een experiment binnen een experiment. De manier waarop Zayaz aan het experiment heeft meegewerkt verdient waardering. Ze is daarin pro actief, verantwoordelijk, lerend en coöperatief. Door het samenwerken en ontwikkelen in het experiment kwamen we als visitatiecommissie dichterbij de corporatie. We hebben de manier van (samen-)werken van Zayaz daardoor zelf meer ervaren dan in reguliere visitaties. Onze eigen ervaring is in lijn met de waardering die belanghebbenden daarin uitspreken.

De scores van Zayaz op de verschillende onderwerpen zijn overwegend positief. Wat er uit springt in de cijfers zijn de bijzonder hoge scores en daarmee de waardering die de belanghebbenden hebben voor Zayaz. Over de gehele breedte: huurders, gemeente en andere organisaties.

Ook de scores op Governance zijn hoog. Het is opvallend hoe langs de lijn van Governance zowel in de organisatie als in de Raad van Commissarissen gezocht wordt naar mogelijkheden om vertrouwen en controle met elkaar in balans te houden en hoe open het gesprek daarover plaatsvindt. De raad sluit in haar rolopvatting aan bij de visie van Zayaz en ze is bewust bezig met hoe ze daarin versterkend kan zijn voor de organisatie. Ze vertaalt vraagstukken die voortkomen uit de positionering van Zayaz in haar eigen werkwijze en dat doet ze zorgvuldig en overwogen. De commissie is daar van onder de indruk.

In de vorige visitatie is aangegeven dat Zayaz beter kon sturen op de realisatie van de plannen en aangeven waar het vermogen voor ingezet werd. Ook tempo maken in het verbeteren van de planning en control (P&C) cyclus en het strategisch voorraadbeleid waren verbeterpunten. Op al deze punten heeft Zayaz in de afgelopen periode verbetering laten zien.

De huurders zijn zeldzaam tevreden over Zayaz. Zayaz heeft een uitstekende relatie met de huurdersorganisatie. De HBV vindt dat ze serieus wordt genomen, uitgenodigd wordt om mee te praten en er wordt naar ze geluisterd. Zayaz werkt er aan om de betrokkenheid van huurders te verbreden. Op meer momenten, op meer onderwerpen en met meer verschillende huurders. Daarin kan Zayaz met de HBV verder ontwikkelen. Ook de gemeente 's-Hertogenbosch is uitermate positief over Zayaz. Ze ziet Zayaz als haar natuurlijke partner. Vooral de voortrekkersrol die Zayaz in het maatschappelijke middenveld inneemt en de verbindingen die ze tot stand brengt om problemen aan te pakken. Betaalbaarheid en het huisvesten van de kwetsbare doelgroepen worden daarbij specifiek genoemd. De huurders en de gemeente geven aan dat de visie van Zayaz nog breder in de organisatie verankerd kan worden.

Passend bij de visie van Zayaz is de wens om, daar waar nodig en mogelijk, maatwerk te leveren. Essentie is dat als de reguliere aanpak en werkwijze voor een individu of groep niet leidt tot een oplossing, ze zoekt naar wat in die situatie wel werkt. Op alle niveaus in de organisatie. En binnen en buiten de organisatie. Medewerkers van Zayaz worden daarin gestimuleerd. De afwijkingen worden intern met elkaar besproken en toegelicht. De reguliere verantwoordingsinstrumenten voldoen niet om daar transparantie in aan te brengen. Het is op dat punt dat de visitatiecommissie verbetermogelijkheden ziet. Het is belangrijk dat maatwerk niet als willekeur ervaren wordt. Verantwoording daarover is meer dan met elkaar delen welke afwegingen er gemaakt zijn. Als het intern een recht is om je daarover te verantwoorden, geeft dat meer zekerheid aan mensen om te kunnen beslissen buiten de reguliere afspraken om. En dat zou Zayaz meer kunnen borgen.

De PDCA cyclus bij Zayaz is op orde. Van 2013 tot 2016 is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar en neemt de transparantie van de PDCA toe. Er is niet altijd een consequente lijn tussen de doelen in het ondernemingsplan en de trimesterrapportages. De managementrapportage volgt vooral de doelstellingen waarvan de resultaten achterlopen. Dat is efficiënt want de rapportage is daardoor korter. Maar het is ook jammer omdat daardoor het accent ligt op wat niet goed loopt. Zayaz heeft in de afgelopen periode gewerkt aan een ManagementControlFramework om het ondernemingsplan integraal te kunnen beheersen en verbinding te leggen tussen de verschillende toetsingsdocumenten en risico's. Dat is een groot en statisch document geworden waar ze zelf ook nog niet helemaal tevreden over is. Daar worstelt ze met de balans tussen controle en verantwoording. Ze wil laten zien dat werken vanuit vertrouwen ook betekent dat je de zaken op orde hebt. Ze wil geen fouten maken en voldoen aan alle eisen die de sector stelt. Het lijkt dan of ze daar overcompenseert en daardoor toch even ver af raakt van de bedoeling.

We hebben als visitatiecommissie ook gezien dat medewerkers van Zayaz trots zijn op waar ze (voor) staan. Die trots staat zelfreflectie op eigen handelen niet in de weg. Dat werd veelal gevolgd door de wens om te leren en te verbeteren.

#### Verbeterpunten

- Maatwerk verantwoorden en transparant maken. Behandel dat als een recht voor de medewerkers.
- Verantwoord het maatwerk ook extern. Dat voorkomt het eventuele gevoel van willekeur.
- Geef met de huurdersorganisatie samen de betrokkenheid van huurders breder vorm.
- Maak keuzes in de belangrijke issues die in de rapportages gevolgd worden en zorg voor een mix van regulier werk en jaarthema's. Leer ook van wat goed gaat.
- De communicatie in de driehoek Zayaz, huurder en aannemer voor onderhoud kan veel beter aansluiten bij aan bij de diversiteit en kwetsbaarheid van huurders. Daar kan conform de werkwijze en visie van Zayaz meer verschil worden gemaakt in de benadering van huurders .
- Het beleid op mutatieonderhoud is veranderd en versoerd. Huurders zijn niet altijd in staat om de binnenkant van de woning zelf op te knappen. Zayaz ziet dat dit soms effect heeft op het gedrag van de huurders naar hun leefomgeving. Het is goed om dat in dat licht opnieuw te bezien.
- Maak de logische vervolgstap in de visie op de inzet van het vermogen door belanghebbenden expliciet te betrekken bij de keuzes.

## 2.2 Scorekaart van maatschappelijke prestaties

De integrale scorekaart van Zayaz ziet er als volgt uit.

| Perspectief                                                       |                          |     |     |     |     | Gemiddeld cijfer | Weging           | Eindcijfer |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|------------------|------------------|------------|
| Presteren naar Opgaven en Ambities                                |                          |     |     |     |     |                  |                  |            |
| Prestatievelden*                                                  | 1                        | 2   | 3   | 4   | 5   |                  |                  |            |
| Prestaties in het licht van de opgaven                            | 7,6                      | 7,0 | 7,3 | 7,2 | 7,5 | 7,3              | 75%              | 7,5        |
| Ambities in relatie tot de opgaven                                |                          |     |     |     |     | 8                | 25%              |            |
| Presteren volgens Belanghebbenden                                 |                          |     |     |     |     |                  |                  |            |
| Waarderingsvelden**                                               | A                        | B   | C   | D   | E   |                  |                  |            |
| Prestaties naar het oordeel van de belanghebbenden                | 7,7                      | 7,8 | 8,0 | 6,8 | 6,4 | 7,3              | 50%              | 7,7        |
| Kwaliteit communicatie en relatie Zayaz met omgeving              |                          |     |     |     |     | 8,1              | 15% <sup>1</sup> |            |
| Bewonersparticipatie en -eigenaarschap en invloed andere partijen |                          |     |     |     |     | 7,8              | 15%              |            |
| Zayaz als netwerkpartner                                          |                          |     |     |     |     | 8,2              | 20%              |            |
| Presteren naar Vermogen                                           |                          |     |     |     |     |                  |                  |            |
| Financiële continuïteit                                           |                          |     |     |     |     | -                | 30 %             | 7,0        |
| Doelmatigheid                                                     |                          |     |     |     |     | -                | 30 %             |            |
| Vermogensinzet                                                    |                          |     |     |     |     | 7,0              | 40 %             |            |
| Governance                                                        |                          |     |     |     |     |                  |                  |            |
| Besturing                                                         | Plan                     |     |     |     | 7,5 | 7,5              | 33%              | 8,0        |
|                                                                   | Check                    |     |     |     | 7   |                  |                  |            |
|                                                                   | Act                      |     |     |     | 8   |                  |                  |            |
| Intern toezicht                                                   | Functioneren RvC         |     |     |     | 8,0 | 8,0              | 33%              |            |
|                                                                   | Toetsingskader           |     |     |     | 8   |                  |                  |            |
|                                                                   | Toepassen Governancecode |     |     |     | 8   |                  |                  |            |
| Externe legitimering en verantwoording                            | Externe legitimatie      |     |     |     | 9   | 8,5              | 33%              |            |
|                                                                   | Openbare verantwoording  |     |     |     | 8   |                  |                  |            |

|                                           |                                                             |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| * De vijf prestatievelden zijn:           | ** De vijf waarderingsvelden zijn:                          |
| 1. Huisvesting primaire doelgroep         | A. Beschikbaarheid                                          |
| 2. Huisvesting bijzondere doelgroepen     | B. Woonlasten, armoede en schulden                          |
| 3. Kwaliteit van woningen en woningbeheer | C. Wonen kwetsbare doelgroepen en effecten op buurt of wijk |
| 4. (Des-)investerings in vastgoed         | D. Toegevoegde waarde dienstverlening                       |
| 5. Kwaliteit van wijken en buurten        | E. Kwaliteit en duurzaamheid van woningen en wijken         |

Hierna volgt een samenvatting van de oordelen op de vijf perspectieven.

<sup>1</sup> De percentageverdeling is toegelicht in hoofdstuk 4.

## 2.3 Samenvatting per perspectief

### Presteren naar Opgaven en Ambities

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 7,5. De commissie vindt dat Zayaz haar voorgenomen prestaties ruim voldoende realiseert.

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van Zayaz op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Ze heeft de opgaven goed gerealiseerd. De beschikbaarheid scoort goed. Zayaz experimenteert met flexibele woonoplossingen en wijst passend toe volgens de geldende regels. Ze zet extra in op de aanpak om woonfraude te voorkomen o.a. door de aanstelling van een speciale medewerker hiervoor. In de stedelijke Woonruimteverdeling (WRV) zijn afspraken gemaakt welke hebben geleid tot een hogere slaagkans voor de primaire doelgroep, maar de landelijke regels beperken die mogelijkheid vanaf 2016 weer. Om de slaagkansen voor spoedzoekers te versnellen zijn er op stedelijk niveau afspraken gemaakt, welke Zayaz heeft gerealiseerd, zoals 25% woningen aanbieden via loting, uitbreiding van de urgentieregeling, de toevoeging van 32 tijdelijke wooneenheden en de inzet van tijdelijke huurcontracten. Daarnaast stuurt Zayaz op gelijkere slaagkansen via de opbouw van de sociale woningvoorraad doordat ze ervoor zorgt dat 80% DAEB-woningen van haar woningvoorraad onder de eerste aftoppingsgrens blijft (streefhuur) en ruim 1.758 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens specifiek voor jongerenhuisvesting. Qua leegstand scoort Zayaz ruim onder de norm. Zayaz heeft in 2016 extra energie gestoken in de huisvesting van statushouders waardoor de taakstelling voor 2017 lager uitvalt. Betaalbaarheid is voor Zayaz de belangrijkste beleidsprioriteit sinds 2014. Dat realiseert zij o.a. door de verdeling van de sociale huurwoningen over de diverse huurcategorieën in stand te houden en het matigen van de streefhuren en daarbij de meest kwetsbare huurders ontzien bij de jaarlijkse huurverhoging. Vanuit het woonlastenakkoord is een samenwerkingsconvenant vroegsignalering ondertekend. Zayaz is een van de dragers van de Bossche Bond waarmee ze doorbraken in individuele casussen wil realiseren om escalatie en hoge maatschappelijke kosten te voorkomen. Onderzoek van RIGO (2016) laat zien dat de woonlastendruk gestabiliseerd is. De huurachterstanden zijn laag en afgenomen van 0,79% naar 0,65%. Het aantal ontruiming als gevolg van huurachterstand is laag, tussen de 2 en 5 per jaar.

Zayaz voorziet ruim voldoende in de Huisvesting van bijzondere doelgroepen, de visitatiecommissie kent een 7 toe. De slaagkans voor senioren is groot, echter scherpste is nodig om langer thuis te blijven wonen te faciliteren. Er zijn stedelijke wijkscans gedaan voor bewoners met een beperking, ze heeft een risico inventarisatie van het totale zorgvastgoed gedaan, de planontwikkeling voor een hostel met 30 wooneenheden gestart en een pilot met zorgpartijen en de gemeente over nieuwe contractvormen en het omzetten van intramurale woonvormen naar zelfstandige woonvormen. Vanuit de stedelijke afspraak doorstroming uit de zorg heeft Zayaz binnen de Urgentieplus-afspraken voldaan aan het invullen van ca 217 urgenties. Tevens heeft Zayaz 228 woonaanpassingen en 12 woningen in het kader van de WMO uitgevoerd.

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor Kwaliteit van woningen en woningbeheer. De kwaliteit van het bezit is met gemiddeld 2,1 beter dan de NEN-score van 3 die Zayaz als norm heeft gesteld. Vergeleken met de referentiecorporatie hebben de woningen van Zayaz een relatief goede prijskwaliteitverhouding. Met het oog op de betaalbaarheid heeft Zayaz het gemiddeld uitrustingsniveau per woning versoberd. In 2016 zijn per complex onderhouds- en voorzieningenstrategieën vastgesteld. De kwaliteit van de dienstverlening is goed. Op het gebied van energie en duurzaamheid maakt Zayaz vorderingen ten aanzien van de energielabels (gemiddeld C), en verwacht ondanks eerdere berekeningen toch de sectorafspraken (gemiddeld B) in 2021 te realiseren. Duurzaamheid heeft in nieuwe Ondernemingsplan 2017 – 2020 een prominentere rol gekregen.

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Zayaz op het prestatieveld (Des)investeringen in vastgoed. Na twee jaar geen oplevering van nieuwbouwwoningen vanwege de herstructurering zijn in 2016 en begin 2017 de geplande nieuwbouwwoningen gerealiseerd. De sloopplannen en renovaties zijn volgens plan uitgevoerd. De verkoopdoelstellingen zijn in ruime mate gerealiseerd.



De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor Kwaliteit van wijken en buurten. Zayaz voert de taken op het gebied van leefbaarheid goed uit. De afspraken zijn gerealiseerd evenals de samenwerking met Weener XL via de Prestatieladder Sociaal Ondernemen, waarbij Zayaz veel mensen via social return aan het werk heeft geholpen bij haar leveranciers. Zayaz is actief in het wijk- en buurtbeheer om de woonomgeving voor en met de huurders prettig te houden. Ze is zeer actief in het voorkomen en oplossen van overlast. Medewerkers zijn opgeleid om problemen te herkennen en hanteren. Ook is samen met andere partijen gewerkt aan de integratie van statushouders via een goede start voor nieuwkomers in de wijk.

De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Zayaz op veel gebieden haar ambities heeft verwoord. Ze heeft helder beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Zayaz heeft daarbij rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van de huurders, de gemeente, collega corporaties en andere stakeholders, evenals met de eigen (financiële) mogelijkheden. Ze is goed in de verantwoording over de ambities in relatie tot de opgaven, ze hanteert het beleid op actieve wijze, en sluit aan op externe signalen o.a. door het leveren van meer maatwerk. Haar ambities op het gebied van portefeuillestrategie, betaalbaarheids- en huurprijsbeleid zijn onderbouwd met externe onderzoeken. Daarnaast zijn de ambities voor leefbaarheid en participatie expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt. Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities in relatie tot de opgaven met 8.

### **Presteren volgens Belanghebbenden**

De prestatie op dit perspectief wordt door de belanghebbenden beoordeeld met een 7,7. De belanghebbenden zijn in het algemeen zeer tevreden over de prestaties van Zayaz.

'Beschikbaarheid' is gewaardeerd met een 7,7. Belanghebbenden waarderen het nakomen van de afspraken uit het Sociaal Woonakkoord, de huisvesting van statushouders, studenten en jongeren, de flexibele woonoplossingen, de tijdelijke woningen, de manier waarop Zayaz bewoners bij de ontwikkelingen betreft, het versoepelen van de urgentieregeling, de extramuralisering uit de zorg en de bereidheid oplossingen te zoeken in crisissituaties. Een kritische opmerking is gemaakt over het gebrek aan sociale huurwoningen.

'Woonlasten, armoede en schulden' waarderen de belanghebbenden met 7,8. Zayaz wordt alom geprezen voor haar voortrekkersrol bij de aanpak van woonlasten en armoede. Problemen worden waar mogelijk voorkomen en als ze ontstaan worden ze in samenwerking met meerdere partijen aangepakt, onorthodox als het nodig is via de Bossche Bond. De huurverhogingen zijn beperkt, het aantal ontruiming is klein, en als het nodig is, worden woonlasten worden via maatwerk laag gehouden. Er wordt aandacht gevraagd voor de woonlasten van middeninkomens en de vroegsignalering van huurschulden. Er zijn kritische opmerkingen gemaakt over de verkoop van goedkope courante woningen.

'Wonen van kwetsbare doelgroepen en effecten op buurt of wijk' is gewaardeerd met een 8. In het algemeen zijn de belanghebbenden erg tevreden over de aanpak van en samenwerking met Zayaz op dit gebied. Het toewijzen van een woning nadat er afspraken over begeleiding zijn gemaakt, het uitgaan van individuele woonwensen, het op de kaart zetten van de woonomgeving is allemaal positief gewaardeerd. Er wordt aandacht gevraagd voor het feit dat mensen vaak terecht komen in dezelfde kwetsbare wijken, naast dezelfde bewoners en dat Zayaz de buurt meer kan betrekken.

'Toegevoegde waarde dienstverlening' waarderen de belanghebbenden met 6,8. De huurders zijn positief over de dienstverlening tijdens een gesprek, maar minder positief over de telefonische bereikbaarheid en de dienstverlening via internet. Huurders vinden dat maatwerk niet altijd goed is uit te leggen aan andere huurders. Andere partijen prijzen Zayaz om de toegenomen openheid en toegankelijkheid. Men is kritisch over de afstemming tussen alle partijen die zijn betrokken bij het onderhoud. Richting de huurders ziet men daar veel mogelijkheid tot verbetering.

'Kwaliteit en duurzaamheid van woningen en woonomgeving' is gewaardeerd met 6,4. De huurders en de overige partijen zijn positief over de inzet van Zayaz, de onderhoudstoestand van de woningen en



de ruimte voor experimenten zoals Minitopia. Alle belanghebbenden staan kritisch tegenover het tempo van Zayaz met de verduurzaming van het bestaande bezit. De gemeente is daar zeer kritisch over.

'Kwaliteit communicatie en relatie Zayaz met haar omgeving' is gewaardeerd met een 8,1. Alle partijen zijn daar zeer positief over: de communicatie is open en Zayaz is een betrouwbare partner. De huurdersvertegenwoordiging is kritisch over de communicatie richting de huurders. Ze vindt die vaak niet begrijpelijk. Ook aannemers vinden dat de communicatie richting huurders kan verbeteren.

De belanghebbenden geven een 7,8 voor 'Bewonersparticipatie, eigenaarschap en invloed andere belanghebbenden'. De huurders zijn tevreden en voelen zich gehoord door Zayaz. De gemeente waardeert de inzet op bewonersparticipatie en de manier waarop belanghebbenden door Zayaz worden betrokken. Overige partijen waarderen de inzet op de ondersteuning van bewonersinitiatieven. De corporaties zou op beleidsontwikkeling intensiever kunnen samenwerken.

'Zayaz als (verbindende) netwerkpartner' is gewaardeerd met een 8,2. Zayaz wordt in het stedelijk netwerk zeer gewaardeerd voor haar initiërende, stimulerende en samenbrengende rol en men constateert daarin ook een grote verandering de laatste jaren. Die waardering geldt voor alle niveaus in de organisatie.

### **Presteren naar Vermogen**

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Zayaz met een 7,0.

De beoordeling over Presteren naar Vermogen kan binnen het experiment beperkt worden tot verantwoording over de vermogensinzet ten behoeve van de maatschappelijke prestatie. Dat betekent dat (vooralsnog binnen de experimenten) financiële continuïteit en doelmatigheid niet afzonderlijk binnen de visitatie zullen worden beoordeeld. Insteek is dat de visitatiecommissie niet het werk van de externe toezichthouder overdoet. Wel is (een toelichting op) doelmatigheid betrokken bij de beoordeling van de vermogensinzet.

De financiële continuïteit van Zayaz is voldoende geborgd. De opmerkingen, aanbevelingen en interventies worden opgevolgd en hierop wordt intern en extern voldoende toegezien. In de normen die Zayaz hanteert om te bepalen welk deel van haar vermogen ze kan inzetten voor de maatschappelijke opgaven is Zayaz niet overdreven voorzichtig en de onderbouwing daarvan is solide. In haar financiële rapportages geeft ze de eigen normen weer en de ruimte die ze daarin nodig heeft als buffer voor eventuele risico's. De Aedes-benchmark laat zien dat Zayaz sober en doelmatig omgaat met haar middelen en zo de ruimte voor maatschappelijk rendement maximaliseert. In 2013 en 2014 is Zayaz voorzichtig geweest met de inzet van haar vermogen voor investeringen. Zayaz heeft de afgelopen jaren haar vermogen voornamelijk ingezet voor de betaalbaarheid van haar woningbezit. Zij heeft dit gedaan door o.a. een matiging in het huurprijsbeleid en door te investeren in de verduurzaming van haar vastgoed en zo de woonlasten van haar huurders verlaagd. Verder heeft ze haar vermogen ingezet om de kwaliteit van wijken en buurten en de kwaliteit van haar woningbezit te verbeteren. Begin 2017 heeft ze met het financiële dashboard ondernemingsplan hierin een verbeterslag gemaakt, waarin ze nog meer stuurt op het maximaliseren van het maatschappelijke rendement. Een vervolgstap, die volgens de commissie past bij Zayaz, is om de belanghebbenden explicieter betrekken bij de keuzes die ze hierin maakt.

## Governance

De prestatie op dit perspectief wordt door de visitatiecommissie beoordeeld met een 8,0.

Op het onderdeel 'plan, check, act' scoort Zayaz gemiddeld een 7,5. De visitatiecommissie is positief over de opbouw van het ondernemingsplan waarmee ze haar plannen zichtbaar maakt voor de buitenwereld. Het geeft richting aan het huidige en toekomstige handelen van de corporatie, geeft de ruimte die past bij Zayaz en geeft de keuzes en positie van Zayaz buitengewoon helder weer. De brede informatie die ze voor de totstandkoming verzamelt en de manier waarop ze dat in samenspraak met haar omgeving doet past hier uitstekend bij. De geformuleerde doelen zijn in lijn met het heldere beeld van de opgaven in het werkgebied. Prestatieafspraken met de gemeente worden steeds concreter en zijn opgenomen in de jaarplannen. De visitatiecommissie is positief over de wijze waarop Zayaz haar beleidscyclus heeft ingericht en vastgelegd. De documenten zijn actueel, sluiten op elkaar aan en geven richting aan de verschillende onderdelen van de organisatie. Er is focus in het handelen van de organisatie en het geeft voldoende ruimte om te doen 'wat nodig is'. In de uitgewerkte beleidscyclus is de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang uitgewerkt. Daarnaast constateren we een actieve houding ten aanzien van de beleidscyclus waardoor deze actueel is. Zayaz is in alle geledingen actief in het verbeteren van de rapportages en de samenhang in de verschillende documenten. Ze ontwikkelt daarin mogelijkheden om haar visie (doen wat nodig is) te combineren met adequate verantwoording passend bij de eisen van de sector. Zayaz heeft intern de zaken goed op orde. Zayaz stuurt actief bij op basis van haar periodieke rapportages en formuleert vervolgacties voor de komende periode. Daarnaast zien we dat er veel inspanningen worden gedaan om de aanpassingen en bijstellingen in lijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten te brengen.

Het interne toezicht beoordelen we gemiddeld met een 8. De samenstelling van de raad is passend bij de corporatie, is voldoende divers, de werving van nieuwe leden is openbaar en gebeurt aan de hand van een actueel profiel. In haar rolopvatting vinden we dat de RvC van Zayaz uitblinkt. Ze blijft voortdurend in ontwikkeling in hoe ze haar rol, passend bij de doelstelling en werkwijze van Zayaz, kan invullen en voert actief het gesprek daarover met elkaar en met de bestuurder. De raad kijkt daarin ook kritisch naar zichzelf. Op persoonlijk en teamniveau zou ze dat explicieter kunnen doen. De basis voor het toetsingskader dat ze hanteert is de toezichtsfilosofie. Het toetsingskader is helder en wordt nog verder aangescherpt. Het goede gesprek wordt als een belangrijk instrument gezien. De raad baseert zich duidelijk niet alleen op documenten. Ze nodigt mensen uit en gaat er zelf op uit om te horen wat er in de omgeving leeft. Zayaz past de Governancecode actief toe is in het jaarverslag transparant over hoe ze dat doet.

De externe legitimering en openbare verantwoording beoordelen we met een 8,5.

Zayaz is in hoge mate gelegitimeerd in haar omgeving. Ze beschouwt de vraagstukken op het gebied van de volkshuisvesting in 's-Hertogenbosch als haar opgaven. En zo gedraagt ze zich ook. Zayaz speelt een toonaangevende rol in de samenwerking tussen verschillende organisaties in 's-Hertogenbosch. Alom wordt Zayaz geprezen om de rol die ze daarin inneemt en de manier waarop ze verankerd is in haar omgeving. De informatie over wat ze doet is open en transparant.





### 3 Presteren naar Opgaven en Ambities

In dit hoofdstuk is beoordeeld hoe de prestaties van Zayaz op de vijf prestatievelden uit het visitatiekader bijdragen aan de realisatie van de opgaven. Daarnaast is beoordeeld of de eigen ambities passen bij de opgaven. De vijf prestatievelden zijn:

- huisvesting primaire doelgroepen;
- huisvesting bijzondere doelgroepen;
- kwaliteit van woningen en woningbeheer;
- (des)investeringen in vastgoed;
- kwaliteit van wijken en buurten.

In de position paper, de zelfevaluatie en de interne validatiegesprekken heeft Zayaz haar eigen beeld over haar functioneren en de prestatievelden gegeven. Het oordeel van de visitatiecommissie is gebaseerd op de feitelijke prestaties. De verificatie van deze prestaties heeft plaatsgevonden aan de hand van documentatie van de corporatie en de interviews.

Het hoofdstuk begint met de belangrijkste opgaven in het werkgebied.

Daarna zijn per prestatieveld het oordeel van visitatiecommissie, de opgaven en de prestaties beschreven.

De feitelijke prestaties van Zayaz zijn opgenomen in tabellen. Deze zijn terug te vinden in bijlage 6. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8. De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp. Het gemiddelde van deze laatste cijfers is het oordeel per prestatieveld.

In paragraaf 3.7 is aangegeven in welke mate de ambities van Zayaz passen bij de opgaven en of de afwijkingen voldoende zijn verklaard.

Het hoofdstuk sluit af met een totaaloverzicht van het presteren naar Opgaven en Ambities.

#### 3.1 De opgaven in het werkgebied

Zayaz is in 's-Hertogenbosch een belangrijke en grote corporatie. Naast Zayaz zijn er nog zes andere corporaties actief. Met de gemeente zijn in de visitatieperiode onder meer prestatieafspraken gemaakt over beschikbaarheid, betaalbaarheid, toewijzing, nieuwbouw, renovatie, onderhoud en leefbaarheid. Daarnaast werken gemeente, alle corporaties en het stedelijk huurdersplatform 's-Hertogenbosch (SHP) samen in een DriePartijenOverleg (DPO) waarin in 2013 het doel is omschreven: het concreet vormgeven van de invloed van bewoners op het stedelijk woon- en huisvestingsbeleid en daarmee het gezamenlijk bepalen van de stedelijke prioriteiten rondom wonen en de bestuurlijke afstemming daarover. In het DPO zijn afspraken gemaakt over woonruimteverdeling, woonlasten en het sociaal woonakkoord. Onderzoek in 2013 is de aanleiding geweest voor het woonlastenakkoord in 's-Hertogenbosch vanuit het DPO, omdat ruim 26% van de huurders een te hoge woonlastendruk had en het de verwachting was dat dit zonder gewijzigd beleid in 2018 zou stijgen tot 37%.

Het DPO voorziet dat de druk op de sociale woningmarkt in de gemeente de komende jaren zal toenemen. Berekend is dat de omvang van de primaire en secundaire groep huishoudens die aangewezen zijn op de sociale sector, tot 2025 met 1.850 huishoudens zal groeien. Ook het aantal te huisvesten vergunninghouders zal naar verwachting groeien. In de ramingen gaat het DPO er vanuit dat het aantal scheefwoners constant blijft rond de 5.600 huishoudens. De verwachting is ook dat het aantal eenpersoonshuishoudens de komende jaren verder toeneemt. Dat woonwensen veranderen en de woningzoekenden kritisch zijn op het aanbod. Tevens wordt voorzien dat huishoudens met een bijzondere 'wonen-met-zorg'-vraag langer thuis blijven wonen en aldaar ambulant hulp, begeleiding en zorg krijgen. Ook verwacht het DPO dat de verschuiving van intramuraal wonen naar zelfstandig

(beschut) wonen verder wordt voortgezet en dat kwetsbare groepen soms specifieke (beschutte of kleine) woonvormen nodig hebben maar daarnaast ook een beroep zullen doen op de beschikbare reguliere, betaalbare huisvesting. (Bron: Sociaal woonakkoord 2016 – 2017)

Het aantal inwoners in de gemeente zal volgens verwachting tot 2030 behoorlijk groeien (9%). Er is berekend dat de kwantitatieve woningbehoefte tot 2030 ligt op ca. 8.000 te realiseren woningen. Vanwege de wereldwijde trend dat mensen steeds meer naar steden trekken is de veronderstelling dat de behoefte aan woningen richting 2040 verder stijgt. Daarnaast is de verwachting dat in 2030 het aantal inwoners van 65 en ouder met 4% toeneemt naar 21% en het aantal eenpersoonshuishoudens oploopt van 35% naar 37%. (Bron: Woonagenda 2017 2018 's-Hertogenbosch)

### 3.2 Huisvesting van de primaire doelgroep: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,6 toe voor de prestaties van Zayaz op het gebied van Huisvesting van de primaire doelgroep. Hiermee presteert ze goed op de opgaven en ambities die ze op dit terrein heeft.

Zayaz heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 1 in bijlage 6.

#### Woningtoewijzing en doorstroming

- De afspraken die Zayaz heeft ten aanzien van de beschikbaarheid van voldoende sociale huurwoningen, zijn ruim voldoende gerealiseerd. Het aantal wooneenheden in de periode 2013-2016 is gedaald met 1,3%, conform de verwachting van krimp op basis van de herijking nieuwbouwontwikkeling 2012/2013. Vanaf 2016 heeft Zayaz weer een groei doelstelling welke moet leiden tot 350 woningen extra in 2020. Daarnaast is Zayaz in 2016 gestart met experimenten voor andere woonoplossingen, zoals 32 tijdelijke woningen, de transformatie van het oude kantoor, het experimenteerterrein Minitopia en tijdelijke huurcontracten.
- Zayaz wijst volgens de geldende regels passend toe. Haar prestaties op dit gebied zijn ruim voldoende.
- Zayaz is actief in het tegengaan van woonfraude o.a. door het aanstellen van een speciale medewerker voor zware overlast en woonfraude. Zayaz presteert goed op dit gebied.
- De keuzevrijheid voor bewoners is gerealiseerd onder andere door deelname aan de stedelijke werkgroep Woonruimte Verdeling (WRV) die in 2014/2015 via een stedelijke huur/inkomenstabel de keuzevrijheid voor de primaire doelgroep vergrootte; vanaf 2016 mag de primaire doelgroep niet meer reageren boven de geldende aftoppingsgrenzen. Zayaz scoort op dit punt ruim voldoende.
- Zayaz stuurt expliciet op het verminderen van de wachttijd en het vergroten van de slaagkans en de opbouw van de sociale woningvoorraad. Voor spoedzoekers realiseert ze dit o.a. door afspraken in de WRV over het uitbreiden en meer maatwerk bij de urgentieregeling, continuering van de 25% loting, het bouwen van tijdelijke wooneenheden en het werken met tijdelijke huurcontracten. Voor de primaire doelgroep realiseert ze dit o.a. door het aanpassen van het streefhuurbeleid (80% van de DAEB-woningen onder de 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens), voor 2016 een hogere slaagkans door het aanpassen van de huur/inkomenstabel, ruim 1.758 woningen voor jongeren onder de kwaliteitskortingsgrens te hebben (met de stedelijk afspraak van 1300 woningen), het werken met tijdelijke huurcontracten voor meer doorstroom en het 'ontlabelen' van enkele seniorencomplexen. Zayaz presteert goed op dit punt.
- De leegstand ligt gedurende de visitatieperiode ruim onder de norm. Zayaz presteert goed op dit punt.
- In de visitatieperiode heeft Zayaz statushouders gehuisvest om de gemeentelijke taakstelling in te vullen. Door goede samenwerking in de stedelijke taskforce, extra inspanningen en inzet op duurzame huisvesting met het oog op nareizigers heeft Zayaz in 2016 aanzienlijk meer



statushouders gehuisvest dan de stedelijke afspraak. In de voorgaande jaren heeft Zayaz aan haar taakstelling op dit gebied voldaan. Zayaz presteert hiermee ruim voldoende.

#### Betaalbaarheid

- Zayaz heeft sinds 2014 betaalbaarheid als hoogste beleidsprioriteit. In 2016 is het streefhuurbeleid geïmplementeerd: 80% onder 1<sup>e</sup> aftoppingsgrens. In 2015 is een verschuiving aangebracht om de verdeling van de sociale huurwoningen in het betaalbare segment onder de aftoppingsgrens niet onder druk te zetten. Daarnaast ontziet Zayaz de meest kwetsbaren bij de jaarlijkse huurverhoging. Zowel de laagste inkomens (alleen inflatiecorrectie) als huishoudens die niet gecompenseerd worden door huurtoeslag. Zayaz presteert hierop goed.
- Zayaz heeft in het sociaal woonakkoord (DriePartijenOverleg) afgesproken om het aantal betaalbare sociale huurwoningen te behouden. Tevens heeft Zayaz in 2016 een splitsingsvoorstel gedaan voor de overheveling van een aantal woningen naar niet-DAEB om ze daarmee op een later tijdstip te kunnen bestemmen voor huurders met middeninkomens. De prestatie op dit gebied is ruim voldoende.
- Vanuit het samenwerkingsnetwerk Woonlasten de Baas heeft Zayaz met diverse partners activiteiten opgezet op het gebied bewustwording, preventie, vroegsignalering en maatwerk om vanuit gezamenlijke inzet te opereren en probleemsituaties te voorkomen dan wel snel te kunnen oplossen. Een van de activiteiten hiervan is de Bossche Bond, waarmee individuele casussen versneld kunnen worden aangepakt om daarmee zowel het probleem van de bewoner aan te pakken als escalatie en hoge maatschappelijke kosten te voorkomen. Daarnaast heeft Zayaz een onderzoek laten doen door RIGO waaruit blijkt dat de woonlastendruk van Bossche huurders gestabiliseerd is, waarmee de gezamenlijke aanpak en ieders activiteiten sinds 2014 effectief lijken. Zayaz presteert hierop ruim voldoende.
- De huurachterstanden zijn in de visitatieperiode afgenomen en vergeleken met de referentiecorporatie laag (variërend van 0,79% in 2013 naar 0,65% in 2016). Daarmee is Zayaz ook elke jaar onder de interne norm gebleven. Door screening aan de voorkant en snelle signalering bij achterstand worden oplopende achterstanden zoveel mogelijk voorkomen. Het aantal ontruimingens als gevolg van huurachterstand is minimaal, zoals ook de doelstelling is. De gerealiseerde bandbreedte is 2 tot 5 ontruimingens per jaar. Zayaz presteert hierop goed.

### 3.3 Huisvesting van bijzondere doelgroepen: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,0 toe voor de prestaties van Zayaz op het gebied van Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hiermee presteert ze ruim voldoende.

Zayaz heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 2 in bijlage 6.

#### Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften

- Zayaz had zich voorgenomen om meer inzicht te krijgen in de woningopgave voor ouderen via wijkscans en om de vastgoedportefeuilles stedelijk op elkaar af te stemmen. De slaagkans voor huisvesting voor senioren is groot in 's-Hertogenbosch. Er is echter scherpste nodig om ouderen langer zelfstandig te laten wonen. Samen met de Van Neynsel-groep werkt Zayaz hieraan in een stedelijk overleg om ouderen langer zelfstandig te laten wonen en daarin maatwerk te leveren. Via wijkscans en actualisatie van stedelijke bevolkingsprognoses heeft Zayaz beter inzicht gekregen in de vraag en aanbod voor ouderenhuisvesting. In het stedelijk overleg met collega-corporaties zijn vastgoedportefeuilles hierop verder aangepast.
- Samen met Vivent, het Andere Wonen zijn 20 appartementen opgeleverd voor ouderen mensen met geheugenproblematiek.
- Zayaz presteert ruim voldoende op zorg- en huisvestingbehoeften voor ouderen.

Personen met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking

- Ten aanzien van zorgvastgoed waren de voornemens van Zayaz o.a. het bijdragen aan verzoeken voor nieuwe locaties vanuit de zorgpartijen, de risicobeheersing van het zorgvastgoed, inzichtelijk krijgen van de stedelijke opgave van wonen en zorg en de planontwikkeling voor een hostel. Via o.a. stedelijke wijkscans heeft ze samen met de zorgpartijen de opgave voor wonen en zorg op wijkniveau vastgesteld. Daarnaast heeft ze voor het zorgvastgoed per complex risico inventarisaties gemaakt. Ook zijn voor een aantal locaties haalbaarheidsonderzoeken gestart en loopt de planontwikkeling voor het Hostel met 30 wooneenheden aan de Zuiderparkweg.
- Op het gebied van extramuralisering heeft Zayaz een pilot gedaan met daarbij ondersteuning van bewoners door sociale wooncoaches. Samen met de gemeente, zorgpartijen en corporaties heeft Zayaz onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van extramuralisering en het ondersteunen van 'gewoon wonen' in de wijk. Er is daarbij ook geëxperimenteerd met nieuwe contractvormen om intramuraal wonen om te zetten naar zelfstandige woonvormen. In 2016 is de voorbereiding gestart om met 12 cliënten toe te werken naar zelfstandig huren met nieuwe contractvormen.
- Zayaz had het voornemen om de samenwerking in de wijk op dit gebied te verbeteren. In het sociaal woonakkoord heeft ze afspraken gemaakt over nieuwe woon-zorg arrangementen. Daarnaast neemt Zayaz deel aan Zorgzaam Den Bosch en het initiatief wijkpleinen. Bewoners kunnen hier terecht met vragen op het gebied van wonen, zorg, welzijn en inkomen, maar ook voor activiteiten en vrijwilligerswerk in de wijk. Zorgzaam Den Bosch is een samenwerking tussen 15 zorg- en maatschappelijke organisaties. In 2015 is met name geïnvesteerd in het aansturen van één van de sociale wijkteams in de stad.
- In de urgentieplus-regeling heeft Zayaz op stedelijke niveau afspraken gemaakt over de doorstroom uit de zorg naar een reguliere woning. Jaarlijks zijn er tussen de 50 en 70 (stedelijke) urgenties verleend voor de doorstroom uit de zorg naar een woning. In totaal zijn er 217 urgenties in deze periode. In 2016/2017 is de urgentieplus-regeling vastgelegd in een stedelijke regeling. Het is de visitatiecommissie onbekend wat Zayaz zelf op dit gebied heeft gepresteerd en wat de afspraken waren.
- Zayaz presteert ruim voldoende op het gebied van Bewoners met een beperking.

Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben

- Vanuit een WMO-verzoek past Zayaz een woning aan. Ze heeft hiervoor geen doelstellingen, leidend principe is dat het initiatief hiervoor ligt bij de bewoner en de uitvoer van de wet bij de gemeente. Zayaz heeft in 2014 114 WMO verzoeken uitgevoerd, in 2015 63 verzoeken en in 2016 41 verzoeken. In 2013 heeft zij 3 woningen aangepast, in 2014 4 woningen en in 2015 5.
- Zayaz presteert hierop ruim voldoende.

### 3.4 Kwaliteit van woningen en woningbeheer: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,3 toe voor de prestaties van Zayaz op het gebied van Kwaliteit van woningen en woningbeheer. Zayaz realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afspreekt, ruim voldoende.

Zayaz heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 3 in bijlage 6.

Kwaliteit van de woningen

- De gemiddelde puntprijs van Zayaz is lager dan die van de referentiecorporatie en het gemiddeld aantal punten is hoger (zoals blijkt uit de CiP-rapportages over 2013, 2014 en 2015). Daarmee hebben de woningen een relatief goede prijskwaliteitverhouding.
- Ten aanzien van de prijskwaliteitverhouding hanteerde Zayaz tot medio 2015 70% van de maximaal redelijke huur als streefhuur. Betaalbaarheid van de woningen voor de huurders staat voorop.
- Sinds 2013 is de onderhoudstoestand volgens de conditiemeting conform NEN 2767 gemiddeld een 2,1 op een schaal van 6 (laagste kwaliteit) tot 1 (hoogste kwaliteit). Haar eigen norm is 3. Omdat de NEN-score lager ligt, waardeert de visitatiecommissie de prestatie als goed.



- Ten aanzien van de differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau is in het Ondernemingsplan 2013-2016 de ambitie bepaald om, vanuit de betaalbaarheid, het gemiddelde uitrustingsniveau per woning te versoberen, waarbij de basiskwaliteit gegarandeerd blijft. Vanuit het portefeuilleplan wordt gewerkt aan een afstemming om vraag en aanbod beter in balans te brengen o.a. door in 2016 per complex onderhouds- en voorzieningenniveaus vast te stellen. In het nieuwe Ondernemingsplan 2017-2020 is de flexibilisering van de woningvoorraad en het wegwerken van de mismatch van vraag en aanbod meer uitgangspunt van handelen dan in de periode 2013-2016.
- Zayaz presteert hierop ruim voldoende.

#### Kwaliteit dienstverlening

- Zayaz wil op alle klantprocessen minimaal een 7+ scoren. Ze scoort gemiddeld op alle klantprocessen (beschikbaarheid, woning verlaten, woning betrekken (bestaande bouw), reparatieverzoeken, planmatig onderhoud, renovatie) een 7,5. De prestaties hierop zijn goed.

#### Energie en duurzaamheid

- Eind 2016 had het woningbezit van Zayaz gemiddeld een energielabel C. De energetische prestatie is in lijn met ambitie uit het Ondernemingsplan 2013 - 2016, echter lager dan de sector afspraak (gemiddeld label B in 2021). Ondanks eerdere geluiden verwacht Zayaz de sector afspraak in 2021 toch te halen omdat nieuwbouwwoningen nog niet waren meegenomen in de berekening. Op de Aedes energie-index over 2016 scoort Zayaz een B. Zayaz presteert op dit punt ruim voldoende.
- Duurzaamheid was voor Zayaz gedurende de visitatieperiode een afgeleide doelstelling van betaalbaarheid. Sinds 2014/2015 staat duurzaamheid prominenter op de agenda met o.a. het startbesluit NOM-woningen, de deelname aan de Stroomversnelling en de Brabantse Deal, de vervanging van de verlichting door LED in de algemene ruimtes, verbeteren van de energetische prestaties van de collectieve installaties, en het betrekken van de huurders d.m.v. de prijsvraag 'besparen doe je samen'. In het nieuwe Ondernemingsplan 2017-2020 is de duurzaamheidsambitie aangescherpt in een eigenstandige route met een brede insteek. De prestaties hierop zijn ruim voldoende.

### 3.5 (Des)investeringen in vastgoed: oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,2 toe voor de prestaties van Zayaz op het gebied van (Des)investeringen in vastgoed. Zayaz realiseert de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt ruim voldoende.

Zayaz heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 4 in bijlage 6.

#### Nieuwbouw

- In 2014/2015 kende Zayaz een nieuwbouwstop vanwege de herdefiniëring van de nieuwbouwportefeuille. Deze is ontstaan ten gevolge van de verhuurdersheffing, derivaten, eerdere projecten en de financiële consequenties daarvan. Hierover zijn nieuwe afspraken gemaakt. In 2016 en begin 2017 zijn 159 sociale huurwoningen opgeleverd van de geplande 156 voor 2016. In 2013, 25 van de geplande 31 sociale huurwoningen. Daarnaast zijn er in 2013 86 koopwoningen en 2 commerciële ruimten opgeleverd, van de geplande 80 en 2. De prestaties zijn ruim voldoende omdat ze overeenkomen met de (opnieuw) gemaakte afspraken.

#### Sloop/samenvoeging

- De sloopplannen voor de periode 2013-2016 zijn uitgevoerd (70 woningen) waardoor de prestaties ruim voldoende zijn.

#### Renovatie/groot onderhoud

- De renovaties zijn volgens plan uitgevoerd (954 woningen). Dit betreft o.a. 130 woningen aan de Boschmeersingel, 112 woningen aan Balboastraat, 146 woningen aan de Hudsonlaan, 84 woningen aan de Pettelaarsweg, 70 woningen aan het Martinipad, 112 woningen aan de Bartholomeus Diazstraat, 206 appartementen aan de Hoge Slagen. Slechte onderdelen van de woningen zijn verbeterd of vervangen en de energetische kwaliteit van de woningen is verbeterd. De prestaties zijn ruim voldoende.

#### Maatschappelijk vastgoed

- Van de geplande 1 maatschappelijke ruimten zijn er in 2016 3 opgeleverd. De prestaties zijn ruim voldoende.

#### Verkoop

- Over de periode 2013-2016 heeft Zayaz met de verkoop van 317 woningen haar doelstelling van 285 goed gerealiseerd. De prestaties zijn goed.

### 3.6 Kwaliteit van wijken en buurten

#### 3.6.1 Oordeel, opgaven en prestaties

De visitatiecommissie kent een 7,5 toe voor de prestaties van Zayaz op het gebied van Kwaliteit van wijken en buurten. Zayaz realiseert meer dan de opgaven en ambities die ze op dit terrein afsprekt en tot haar taken rekent. Ze presteert hiermee goed.

Zayaz heeft in de visitatieperiode op dit gebied de volgende opgaven, ambities (afgeleid van de opgaven) en prestaties. Dit is een samenvatting van tabel 5 in bijlage 6.

#### Leefbaarheid

- Zayaz maakt prestatieafspraken op het gebied van leefbaarheid onder andere over de inzet van sociaal beheer, fysieke maatregelen en sociale maatregelen. Uitgaven op leefbaarheid zijn fors lager dan begroot. Voorgenomen projecten als 'inbraakpreventie' en 'verlichting achterpaden' zijn uitgesteld vanwege de check op doelmatigheid en rendement.
- Zayaz wil als organisatie zichtbaar maken wat ze doet voor de werkgelegenheid van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Ze werkt daarom samen met Weener XL en doet mee aan de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO), waarvoor ze in 2016 PSO-certificaat trede 2 heeft behaald. Via social return heeft Zayaz veel mensen aan het werk geholpen bij leveranciers.
- Samen met organisatie Divers heeft ze bijdragen aan een goede start voor statushouders in een buurt door een huisbezoek af te leggen bij iedere nieuwkomer en een eerste verbinding te maken met burens en buurt.
- Zayaz scoort een 7,7 op haar prestaties op leefbaarheid en presteert daarmee goed.

#### Wijk- en buurtbeheer

- In het kader van wijk- en buurtbeheer heeft Zayaz extra inzet geleverd in aandachts- en preventiebuurten waar zij bezit heeft: Hambaken, Kruiskamp/Schutskamp en Boschveld. Zij heeft gezorgd voor een veilige en schone omgeving, huismeestertaken uitgevoerd en bewoners geactiveerd door het klussenproject en de talentenbazar, de aanpak van openbaar groen en voortuinen, selectieve woningtoewijzing, inzet van woonconsulenten en wijkbeheerders, het sociaal wijkteam, vermindering van overlast door jongeren en specifieke buurtactiviteiten. Ze heeft geholpen de sociale diensten onderneming 'De Copernikkel' helpen starten als sociaal aandeelhouder in de wijk Boschveld (2013). In 2016 is in onderzoek van Avans aangetoond dat dit sociaal rendement oplevert. Ook heeft zij Boksveld Fit helpen opstarten om jongeren van de straat te houden en te verbinden aan hun wijk.
- Onder regie van de gemeente is een gezamenlijk woonwagengebeleid opgesteld gericht op normalisatie.
- Zayaz scoort een 7,8 op wijk en buurtbeheer

#### Aanpak overlast

- In 2016 is een sociaal woonakkoord gesloten met daarin afspraken over uitvoering van het samenwerkingsconvenant voor de aanpak van multi-probleemhuishoudens met Roma-achtergrond. Daarnaast is er in 2017 een algemeen convenant aanpak zware overlast in voorbereiding. De visitatiecommissie beoordeelt deze prestatie als ruim voldoende.

### 3.7 Ambities

De eerste vraag voor deze beoordeling is of Zayaz haar eigen ambities heeft geformuleerd. De visitatiecommissie heeft geconstateerd dat Zayaz op veel gebieden haar ambities heeft verwoord: portefeuillestrategie, huurbeleid, betaalbaarheid, keuzevrijheid, slaagkansen, participatie, samenwerking belanghebbenden, dienstverlening, leefbaarheid etc. Met name het betaalbaarheids- en huurprijsbeleid zijn gedegen, uitgebreid en gedetailleerd. Ook de ambities op het gebied van leefbaarheid en participatie zijn expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt, bijvoorbeeld in sociale stijging en social return, in wijkvisies en –activiteiten die samen met bewoners zijn uitgewerkt en worden uitgevoerd.

Over de vraag of de ambities passen bij de opgaven heeft de commissie een positief oordeel. We hebben geconstateerd dat Zayaz in deze visitatieperiode heeft gewerkt aan de opgaven en aan de realisatie van de organisatiedoelen. Ook de organisatieverandering richting meer maatwerk en meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie sluiten aan bij de opgaven en zijn een stimulans voor de medewerkers. De koers van Zayaz is helder en wordt gerealiseerd. Bij het bepalen van deze koers heeft ze rekening gehouden met de wensen en mogelijkheden van haar belangrijkste partners: de huurders en de gemeenten. Het beleid sluit aan op veranderingen in de omgeving en de eigen (financiële) mogelijkheden.

De prestatieafspraken en het beleid komen inhoudelijk sterk overeen. Zayaz zegt expliciet dat ze er voor zorgt dat haar eigen ambities overeen komen met de afspraken die ze stedelijk maakt.

Daarmee beoordeelt de visitatiecommissie de ambities met een 8. Zayaz heeft beleid geformuleerd dat past bij de opgaven. Ze voldoet daarmee aan het ijkpunt. Pluspunten zijn de verantwoording over de ambities in relatie tot de opgaven, de actieve wijze van het hanteren van het beleid, en het aansluiten op externe signalen o.a. door het leveren van meer maatwerk. De ambities op het gebied van portefeuillestrategie, betaalbaarheids- en huurprijsbeleid zijn onderbouwd met externe onderzoeken. Daarnaast zijn de ambities voor leefbaarheid en participatie expliciet, gedetailleerd en consequent uitgewerkt.

### 3.8 Oordeel Presteren naar Opgaven en Ambities

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar opgaven en ambities van Zayaz met 7,5.

| Presteren naar Opgaven en Ambities             | Per prestatieveld | Oordeel | Weging in eindoordeel |
|------------------------------------------------|-------------------|---------|-----------------------|
| Presteren naar opgaven                         |                   |         |                       |
| • Huisvesting primaire doelgroep               | 7,6               | 7,3     | 75%                   |
| • Huisvesting bijzondere doelgroepen           | 7,0               |         |                       |
| • Kwaliteit van woningen en woningbeheer       | 7,3               |         |                       |
| • (Des)investeringen in vastgoed               | 7,2               |         |                       |
| • Kwaliteit van wijken en buurten              | 7,5               |         |                       |
| Ambities                                       |                   | 8       | 25%                   |
| Eindoordeel presteren naar Opgaven en Ambities |                   |         |                       |
|                                                |                   | 7,5     |                       |

## 4 Belanghebbenden

Met name het perspectief 'Presteren volgens Belanghebbenden' is vanwege het experiment anders aangepakt. De visitatiecommissie heeft met meer en andere belanghebbenden gesproken en er zijn andere onderwerpen aan de orde geweest dan in de reguliere visitatie. Ook hebben we medewerkers van Zayaz zelf als interne belanghebbenden gesproken over het presteren van Zayaz. In bijlage 7 staat beschreven hoe de raadpleging van de belanghebbenden heeft plaatsgevonden.

De vraag die in de reguliere visitatie volgens het kader moet worden beantwoord, is in welke mate de belanghebbenden tevreden zijn over:

- de maatschappelijke prestaties van de corporatie, gegroepeerd naar 'prestatievelden';
- de relatie met de en wijze van communiceren van de corporatie;
- de mate van invloed op het beleid van de corporatie.

Bovendien kunnen de belanghebbenden conform het visitatiestelsel aangeven wat de corporatie in de toekomst kan/moet verbeteren om aan de verwachtingen te voldoen of die te overtreffen.

In het experiment hebben we aangesloten bij deze vragen in die zin dat sommige onderwerpen gaan over de feitelijke prestaties en andere over relationele zaken. En natuurlijk blijft het gaan over de volkshuisvesting. In de volgende paragraaf is beschreven op welke manier in het experiment de prestatievelden zijn aangepast om meer aan te sluiten bij de beleving van de belanghebbenden. Omdat in hoofdstuk 3 de prestatievelden zijn gebruikt zoals gedefinieerd in het visitatiestelsel, worden de aangepaste prestatievelden voor de belanghebbenden 'waarderingevelden' genoemd.

In deze visitatie zijn de volgende personen betrokken door middel van individuele gesprekken over het maatschappelijk presteren van Zayaz: twee wethouders van de gemeente 's-Hertogenbosch en 6 bestuursleden van de huurdersbelangenvereniging HBV. Daarnaast is een groep van 55 personen betrokken bij de online chatsessie via Synthetron om de onderwerpen voor de beoordeling te inventariseren. Omdat deelname hieraan anoniem is, is er geen lijst met namen. Daarna is er een leefwereldcafé gehouden. Daarbij waren 32 deelnemers aanwezig: ambtenaren van de gemeente, vertegenwoordigers van de HBV en van huurdersverenigingen (bewonerscommissies), huurders van Minitopia en de Patio, zorg- en welzijnsorganisaties, bouwbedrijven, collega-corporaties en deurwaarders.

Het overzicht van de externe belanghebbenden met wie de visitatiecommissie heeft gesproken, is te vinden in Bijlage 4 'In- en externe deelnemers aan interviews en dialogen'.

In het organisatiewereldcafé hebben ongeveer 40 medewerkers van Zayaz zich uitgesproken over de prestaties van Zayaz op de waarderingevelden. Het is interessant om te zien of er verschillen zijn tussen de waardering van de externe en de interne belanghebbenden. Daarom hebben we, zonder verdere analyse, de bespreking van de waarderingevelden in het organisatiewereldcafé als zelfbeeld weergegeven in dit hoofdstuk. De hier toegekende cijfers zijn niet meegenomen in de gemiddelde cijfers per waarderingeveld, maar ter vergelijking wel weergegeven.

Twee opmerkingen vooraf bij dit hoofdstuk.

- Zoals het visitatiestelsel vraagt, zijn in dit hoofdstuk de meningen van de belanghebbenden weergegeven zoals zij die naar voren hebben gebracht tijdens de gesprekken en dialogen. De commissie beoordeelt dit niet in dit hoofdstuk (conform het stelsel).
- We hebben aan externe en interne belanghebbenden gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Vooral het verschil tussen 'huidig' en 'gewenst' is belangrijk; bij een groot verschil is de beoordeelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Het cijfer voor 'gewenst' heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden zoals in dit hoofdstuk weergegeven. In onze visie geeft het cijfer voor 'gewenst' kleur aan de cijfers zoals die door de belanghebbenden zijn gegeven voor de

huidige situatie en neutraliseert het enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en dialogen gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor 'huidig' en 'gewenst' om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan. Het cijfer voor gewenst is niet altijd gegeven voor de achterliggende periode. Vaak geeft het weer wat de belanghebbenden in de komende tijd verwachten, waarmee het cijfer meer op de toekomst is gericht.

#### **4.1 De waarderingsvelden van Zayaz**

##### **4.1.1 De totstandkoming van de waarderingsvelden**

De waarderingsvelden zijn onderwerpen die voor belanghebbenden belangrijk zijn om het presteren van Zayaz kunnen beoordelen. In het kader van het experiment zijn deze onderwerpen opgehaald bij de belanghebbenden en bij medewerkers van Zayaz. Op deze manier hebben hiermee aangesloten bij de beleving van de leefwereld en zijn niet uitgegaan van de onderwerpen en definities van het visitatiestelsel.

De onderwerpen zijn opgehaald met behulp van een online dialoogtool, genaamd Synthetron. Er zijn twee sessie geweest: één met 72 medewerkers en één met 55 externe belanghebbenden. De manier waarop we deze belanghebbenden hebben geworven staat beschreven in bijlage 7. We hebben ernaar gestreefd om naast de "usual suspects" ook andere mensen hierbij te betrekken.

De twee Synthetronsessies hebben geleid tot synthetrons: onderwerpen die meerdere deelnemers van belang vinden. Deze onderwerpen uit de twee sessies zijn geïntegreerd en gebundeld tot thema's. We hebben dit de waarderingsvelden genoemd. Deze zijn niet gelijk aan de prestatievelden van het visitatiekader. Van elk waarderingsveld is een korte omschrijving gemaakt en de onderwerpen uit de Synthetron zijn er als subthema's aan toegevoegd.

##### **4.1.2 De waarderingsvelden**

De volgende waarderingsvelden zijn onderscheiden.

- Beschikbaarheid
- Woonlasten, armoede en schulden
- Wonen van kwetsbare doelgroepen en de effecten op de buurt/wijk
- Toegevoegde waarde van de dienstverlening
- Kwaliteit en duurzaamheid van woningen en wijken
- Kwaliteit van de communicatie en relatie van Zayaz met haar omgeving
- Bewonersparticipatie, eigenaarschap van bewoners en invloed van andere belanghebbenden
- Zayaz als (verbindende) netwerkpartner

Ze zijn beschreven in de volgende paragrafen, waar ook de waardering is weergegeven.

##### **4.1.3 Noemen belanghebbenden en medewerkers andere onderwerpen?**

In het experiment zijn de belangrijke onderwerpen opgehaald bij belanghebbenden en bovendien hebben we een onderscheid gemaakt tussen externe en interne belanghebbenden (medewerkers van Zayaz). De vraag is dan interessant of beide groepen andere onderwerpen van belang vinden.

De eerste constatering is dat zowel medewerkers als externe belanghebbenden dezelfde thema's belangrijk vinden. Zowel interne als externe deelnemers noemden tevredenheid huurders, tekort aan huurwoningen, toegankelijkheid van Zayaz bij communicatie en inspraak/medezeggenschap.

De verschillen treden op bij de aspecten die onder de thema's zijn geschaard.

De externe belanghebbenden hebben in de Synthetron onderwerpen genoemd als samenwerking tussen verschillende partners, maatschappelijke betrokkenheid en initiatief nemen, duurzaamheid,

beschikbaarheid en betaalbaarheid, en leefbaarheid wijken.

Zayaz zelf heeft onderwerpen genoemd als huurdersvertegenwoordiging, huurdersparticipatie, klantwaarde, inspraak in de wijk voor betere leefbaarheid, onderhoud van woningen, extramuralisering, integriteit, taalgebruik, communicatie van standpunten, en maatwerk.

Synthetron leidt tot een lijst van onderwerpen op volgorde van belangrijkheid. Voor de externe belanghebbenden bestaat die lijst uit: samenwerken in veel verschillende verschijningsvormen, maatschappelijke betrokkenheid en 'meer dan woningen alleen', voldoende woningen, betaalbare woningen, woningen voor jongeren, klantvriendelijkheid en duurzaamheid.

Voor medewerkers bestaat de lijst uit: huurdersvertegenwoordiging, voldoende woningen, transparantie naar huurders en belanghebbenden, huurverhogingsbeleid, huurderstevredenheid, toestand van wijken en woningen en keuzes maken.

#### **4.1.4 Het cijfer voor Presteren volgens belanghebbenden**

Volgens het visitatiekader van SVWN tellen de prestatievelden voor 50% mee in het eindcijfer. De andere 50% zijn verdeeld over twee relationele aspecten. Het eindcijfer in deze visitatie is samengesteld uit 8 onderdelen: 5 inhoudelijke waarderingsvelden en 3 relationele. Analooq aan het visitatiekader tellen de inhoudelijke waarderingsvelden voor 50% mee. Bij de verdeling van de andere 50% over de 3 relationele waarderingsvelden heeft de visitatiecommissie ervoor gekozen om 'Zayaz als (verbindende) netwerkpartner' zwaarder mee te laten tellen omdat dit onderwerp door de belanghebbenden het meeste is genoemd.

## **4.2 De belangrijkste belanghebbenden van Zayaz**

Zayaz noemt als haar belangrijkste belanghebbenden:

- Huurdersbelangenvereniging HBV Zayaz en het Stedelijk HuurdersPlatform SHP;
- de gemeente 's-Hertogenbosch;
- de zorg- en welzijnsorganisaties Cello, Van Neynselgroep, Divers, Juvans, Stichting Maatschappelijk Opvang, Reinier van Arkelgroep, en Vivent en het gemeentelijk werk/ontwikkelbedrijf Weener XL;
- de andere corporaties in het werkgebied BrabantWonen, Kleine Meijerij en Mooiland.

De HBV Zayaz behartigt de belangen van huurders van Zayaz richting Zayaz. De HBV functioneert als koepel van de Huurdersverenigingen (HV's) op complexniveau waar huurders terecht kunnen voor informatie en ondersteuning bij huurderszaken. Eind 2017 staan er 34 HV's op de site van de HBV. De HBV heeft een samenwerkingsovereenkomst met Zayaz gesloten. Op (bestuurlijk) niveau is er 4-8 keer per jaar overleg met Zayaz. Er is jaarlijks een agenda afgesproken over de doelen en de thema's voor het betreffende jaar.

Het Stedelijk Huurdersplatform 's-Hertogenbosch (SHP) heeft als doel de belangen van huurders en hun organisaties in de regio Den Bosch te behartigen en te vertegenwoordigen en is de deelnemer namens de huurdersvertegenwoordigingen in het DriePartijenOverleg (DPO). Het DPO is het bestuurlijk overleg waarin de SHP, de gemeente 's-Hertogenbosch en de woningbouwcorporaties de woonvisie, 4-6 keer per jaar de prestatieafspraken en de voortgang bespreken.

De gemeente 's-Hertogenbosch is een zeer belangrijke gesprekspartner voor Zayaz. Al het bezit van Zayaz staat in deze gemeente. In het hiervoor genoemde DPO (DriePartijenOverleg) nemen de gemeente, de huurdersvertegenwoordiging en de corporaties de stappen om te komen tot prestatieafspraken, zoals bedoeld in de nieuwe woningwet.

Met de zorg- en welzijnsorganisaties Cello, Van Neynselgroep, Divers, Juvans, Stichting Maatschappelijk Opvang, Reinier van Arkelgroep, Vivent en het gemeentelijk werk/ontwikkelbedrijf



Weener XL voert Zayaz regelmatig overleg over de huisvesting van bijzondere doelgroepen, woonlasten, armoede en schulden, leefbaarheid etc.

De andere corporaties in het werkgebied zijn BrabantWonen, Kleine Meijerij en Mooiland. Samen maken ze deel uit van het DPO. Het bezit van deze corporaties is verspreid over meerdere gemeenten. De Bossche woningcorporaties werken actief samen in het DBW (Directeurenoverleg Bossche Woningcorporaties) en acteren als één partij in het DPO.

#### 4.3 Beschikbaarheid

'Beschikbaarheid' betreft de omvang, ontwikkeling en toegankelijkheid van de (sociale) woningvoorraad. Evenals de woonoplossingen voor nu en straks. Met als subthema's:

- ontwikkeling van de sociale woningvoorraad / nieuwbouw;
- wachttijden woningzoekenden / slaagkansen doelgroepen;
- huisvesting statushouders;
- flexibele woonoplossingen / flexibilisering woningvoorraad.

##### 4.3.1 De waardering

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 7          | 7,5        |
| Gemeente                              | 8,5        | 8,5        |
| Overige partijen                      | 7,5        | 8          |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>7,7</b> | <b>8</b>   |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7,2</b> | <b>7,6</b> |

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Zayaz op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,7, waarbij er een spreiding in de individuele waardering is van 7 tot 9.

De huurders geven een 7. Ze zijn met name tevreden over de huisvesting van de statushouders, de inspanningen van Zayaz om de wachttijd te verkorten, de flexibele woonoplossingen en tijdelijke woningen. Ze zijn kritisch over de beschikbaarheid van voldoende woningen, ze begrijpen de overwegingen maar daarmee is het ervaren tekort niet opgelost.

De gemeente waardeert de prestaties met een 8,5. Ze is buitengewoon tevreden over de prestaties van Zayaz op dit gebied, onder andere het nakomen van de afspraken uit het sociaal woonakkoord, de huisvesting van statushouders en studenten, de realisatie van 100 tijdelijke woningen en de manier waarop Zayaz bewoners bij deze ontwikkelingen betreft. Het feit dat in het begin van de visitatieperiode nieuwbouwprojecten zijn gestopt vindt ze begrijpelijk gezien de financiële situatie van Zayaz op dat moment.

De overige partijen geven gemiddeld een 7,5. Zij zijn tevreden over de prestaties van Zayaz, ze neemt een groot deel van de groei van de sociale voorraad voor haar rekening, de huisvesting voor studenten is heel snel gerealiseerd, ze heeft ervoor gezorgd dat de procedure voor een urgentieverklaring minder strak is. Ook heeft Zayaz positief bijgedragen aan de huisvesting van mensen die geen verblijfsindicatie meer hadden door flexibele woonoplossingen en op maat ondersteuning te bieden. Men geeft aan dat Zayaz erg meewerkt om oplossingen te vinden in probleemsituaties.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,7 toe voor de prestaties van Zayaz voor 'Beschikbaarheid'. Het verschil met de gewenste waardering (8) is niet groot. Het verschil komt volgens de huurders door het gebrek aan sociale huurwoningen. De overige partijen geven aan dat Zayaz misschien toch meer had kunnen bouwen dan ze heeft gedaan en dat het proces om ergens toe te komen soms lang duurt (hetgeen niet alleen aan Zayaz ligt).

Zayaz geeft zichzelf op 'Beschikbaarheid' een 7,2 en had graag een 7,6 gescoord. Ze is tevreden over de nieuwbouw in 2016 en de renovatie van 1000 woningen waardoor de levensduur is verlengd en de beschikbaarheid is toegenomen. Ze vindt het jammer dat de tijdelijke woningen alleen geschikt zijn voor 1 à 2 personen, omdat er onder de spoedzoekers ook veel éénoudergezinnen met kinderen zijn. En ze had graag eerder willen stoppen met het verkopen van woningen. Ze is trots op de huisvesting van statushouders waarbij ze het benodigde aantal heeft overtroffen, rekening heeft gehouden met eventueel te verwachten nareizigers en de passendheid van de woonplek en de buurt heeft betrokken door informatie vooraf te geven. Ze had deze doelgroep meer willen leren omgaan met de financiële aspecten van het leven in Nederland. Men is tevreden over de ontlabeleling van woningen, maar minder over de starheid van het woonruimteverdeelsysteem. Hierdoor is het moeilijk om maatwerk te leveren in knellende situaties. Ze vraagt meer aandacht voor regulier woningzoekenden en lage middeninkomens. De lange wachttijden hebben invloed op de leefbaarheid in wijken omdat een ongewenste woonsituatie daardoor te lang voortduurt.

#### **4.3.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Beschikbaarheid.

##### **Huurders**

- Maak je hard om zachte plannen hard te maken; en begin met het splitsen van woningen (na 3 jaar praten).

##### **Gemeente**

- Transitie woningvoorraad is nodig omdat de huidige woonvoorraad niet matcht met de vraag. Er zijn teveel eengezinswoningen. De transitie moet meer op de kaart van zowel Zayaz als de gemeente komen.
- Zayaz mag meer doen, niet alleen nadenken
- Continueren coproducties in bestaande wijken: samen met zorg, welzijn en wonen aan de slag.
- Verbind meer verschillende problemen met elkaar, daardoor kan je mogelijk een andere invalshoek of nieuwe combinatie vinden om ze op te lossen.
- Ga met collega-corporaties het gesprek aan over wat je allemaal doet.
- Er zijn te weinig huurwoningen.

##### **Overige partijen**

- Houd de positieve, flexibele houding in het centraal stellen van mensen en maatwerk vooral vast naar de toekomst toe. Dus volhouden dat de mens echt centraal staat.
- Tempo maken en proces verzakelijken bij woningbouwontwikkeling. Efficiënter en effectiever proces (stroomlijnen) om projecten voor elkaar te krijgen.

## **4.4 Woonlasten, armoede en schulden**

'Woonlasten, armoede en schulden' betreft de manier waarop Zayaz omgaat met woonlasten en de schulden- en armoedeproblematiek. Met als subthema's:

- huurbeleid: huren en huurverhogingen;
- sociale incasso: huurachterstanden, signalering en uitzettingen;
- brede aanpak woonlasten-, armoede- en schuldenproblematiek.

### **4.4.1 De waardering**

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 7,8        | 8,5        |
| Gemeente                              | 8          | 7,5        |
| Overige partijen                      | 7,7        | 8,3        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>7,8</b> | <b>8,1</b> |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7,5</b> | <b>8,1</b> |

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Zayaz op dit gebied als goed. Het gemiddelde cijfer is een 7,8, waarbij er een spreiding in de individuele scores is van 7 tot 8.

De huurders geven een 7,8. Zayaz presteert in hun ogen heel goed en is sociaal ten aanzien van de incasso: Zayaz voorkomt problemen en zorgt voor oplossingen. Ook de voorttrekkersrol van Zayaz in de Bossche Bond wordt hoog gewaardeerd. Bij huurverhogingen zien de huurders met name de lage middeninkomens als kwetsbaar en Zayaz zelf de primaire doelgroep.

De gemeente waardeert de geleverde prestaties met een 8. Ze geeft aan dat armoede vanuit de historie al een probleem is in 's-Hertogenbosch. De gezamenlijke lijn is om te voorkomen dat mensen in de problemen komen. Zayaz houdt indien nodig via maatwerk de woonlasten laag, de gemeente toetst daarop. Tijdens elk overleg wordt aandacht besteed aan mensen in de urgentieregeling.

De overige partijen waarderen de inzet en prestaties van Zayaz met een 7,7. Men heeft veel waardering voor de 24-uursessie waarin allerlei Bossche partijen samen het onderwerp armoede en de aanpak ervan hebben verkend. Men waardeert Zayaz voor de aanjaagrol op dit thema. In de praktijk heeft het geleid tot een maatwerkaanpak waarin samenwerking tussen allerlei partijen in de stad tot stand is gekomen. Ook zijn ze positief over de beperkte huurverhogingen die Zayaz heeft doorgevoerd en de inzet om ontruimingen te voorkomen. Men is kritisch over de verkoop van goedkope courante woningen en over het lage inkomensplafond voor seniorenwoningen omdat daardoor de doorstroming wordt belemmerd.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 7,8 toe voor de prestaties van Zayaz voor 'Woonlasten, armoede en schulden'. Het verschil met de gewenste waardering (8,1) is niet groot. Volgens de huurders zou Zayaz meer kunnen doen aan de lasten voor lage middeninkomens. De overige partijen geven aan dat Zayaz op het gebied van vroegsignalering van huurschulden meer zou kunnen inbrengen.

Zayaz geeft zichzelf een 7,5 en had graag een 8,1 gescoord. Ze is zeer tevreden over haar inzet op dit thema: ze luistert goed naar de huurders en zoekt samenwerking op het gebied van woonlasten. Het thema is voor Zayaz ook sterk verbonden met werken vanuit de bedoeling. Toch vindt ze dat ze een betere intake kan doen en nog meer kan doen aan vroegsignalering. Op het gebied van woonlasten zou er ook meer aandacht moeten zijn voor mensen met lage middeninkomens.

#### 4.4.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Woonlasten, armoede en schulden.

##### Huurders

- Ga door op zelfde weg, maar er mag zeker tandje bij. Doe meer voor lage middeninkomens (ontzien bij huurverhoging).

##### Gemeente

- Door blijven gaan met de vernieuwing om maatwerk te leveren. Mensen bij Zayaz (en gemeente) moeten durven en dat leren (op cultuurverandering blijven sturen).

#### Overige partijen

- Dagelijkse communicatie met de buurt verbeteren bij o.a. personele wijzigingen zoals vertrek wijkbeheerders en huismeesters.
- Mobility Mentoring in de praktijk brengen (ook al gaat deze theorie heel ver). Moderne theorieën over communicatie met mensen met schulden en/of beperkingen ook echt in de praktijk brengen.
- Zayaz moet aanjager zijn om te signaleren en daarna moeten de andere partners het overpakken. Investeer dus in het in positie brengen van andere partners (bij problemen).
- Het zou Zayaz helpen als de wijknetwerken opnieuw leven ingeblazen zouden worden. Meer op wijkniveau overleg levert veel winst op voor alle partijen.
- Er zou meer gezocht moeten worden naar maatwerk, zoals tijdelijke verlaging huurprijs om uit de schulden te blijven of te komen. Eigenlijk dit als structureel handelen beschouwen.
- Streef naar hybride woonvormen voor meer solidariteit en participatie op straatniveau. Streven naar minder clustering van mensen met dezelfde problemen.
- Woonlasten zegt ook iets over energielasten. Een relatief groot deel van de Zayaz woningen is nog niet op het niveau van label C. Dus de woonlasten zouden nog flink kunnen zakken door de woningen energiezuiniger te maken.
- Houd je inzet op dit thema overeind: sommige partijen vinden het genoeg zoals het nu is, andere willen graag nog een tandje meer.

## 4.5 Wonen kwetsbare doelgroepen en effecten op buurt of wijk

Dit waarderingsveld betreft de manier waarop Zayaz omgaat met het goed en duurzaam laten wonen van de groeiende groep kwetsbare mensen. De subthema's zijn:

- woonvormen / (zorg)vastgoed en contractvormen bijzondere doelgroepen;
- ondersteuning 'gewoon' wonen van kwetsbare mensen in de wijk in samenwerking met partners;
- door- en uitstroom vanuit beschermd en verzorgd wonen;
- leefbare buurten / woongenot van de buurt.

### 4.5.1 De waardering

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 7,5        | 8,5        |
| Gemeente                              | 8          | 8          |
| Overige partijen                      | 8,6        | 8,6        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>8</b>   | <b>8,4</b> |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7,5</b> | <b>8,1</b> |

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Zayaz op dit gebied als goed. Ze geven gemiddeld een 8 met een spreiding in de individuele waarderungen van 7 tot 9.

De huurdersvereniging waardeert dit met een 7,5. De huurders zijn positief over de afspraken die Zayaz maakt met de zorginstellingen over de begeleiding van kwetsbare doelgroepen voordat ze woonruimte ter beschikking stelt. Wel is men van mening dat mensen uit deze doelgroepen vooral in kwetsbare wijken terecht komen en dat Zayaz de problemen meer mag bespreken en de buurt meer kan betrekken.

De gemeente waardeert de prestaties met een 8. Ze is heel positief over de manier waarop ze met Zayaz en andere partijen in deze ingewikkelde en gevoelige problematiek kan samenwerken. Het realiseren van een goede mix om leefbare buurten te houden en te creëren vindt ze hierbij van groot belang. Zayaz is een goede partner op dit gebied.

De overige partijen waarderen de prestaties met een 8,6. De waardering voor de rol van Zayaz is groot: ze heeft het belang van de woonomgeving op de kaart gezet, ze brengt kennis en tijd in in de samenwerking met andere partijen, heeft de balans tussen privacy en informatiedelen in kaart gebracht en ze gaat uit van individuele woonwensen en zoekt daar een huis bij. Ook zijn de lijntjes kort als er problemen zijn en wordt er creatief gezocht naar oplossingen.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 8 toe voor de prestaties van Zayaz op dit gebied. Het verschil met de gewenste score (8,4) is niet groot. Dat komt volgens de huurders omdat het ingewikkelde probleem van de huisvesting en het effect op de buurt nog beter samen met de buurt aangepakt kan worden. De andere partijen geven aan dat het vooral een uitdaging zal zijn de huidige inzet te continueren.

Zayaz geeft zichzelf een 7,5 en had graag een 8,1 gescoord. Ze is zeer tevreden over wat ze allemaal doet in huisvesting, wooncontracten, samenwerkingsafspraken en begeleiding, maar ziet ook dat de omvang van de doelgroep en de problematiek snel toeneemt. Ook de relatie en communicatie met de andere buurtbewoners is van belang omdat deze ervaren dat het woongenot achteruit gaat.

#### **4.5.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Wonen kwetsbare doelgroepen en effecten op buurt of wijk.

##### **Huurders**

- Ga zo door in het netwerk om eerst goede afspraken te maken en dan pas woonruimte aan te bieden aan kwetsbare doelgroepen (niet andersom).
- Meer spreiding, mensen komen altijd in kwetsbare wijken terecht, nooit naast de burgemeester.
- Communicatie met buurt mag intensiever, bewoners weten niet wie er komt; je kunt dan ook beter de burens bij de landing betrekken.

##### **Gemeente**

- De intentie in samenwerken en de nieuwe vormen van samenwerking zijn goed maar we moeten verder met elkaar in gesprek om participatie en communicatie in de buurt verder te vervolmaken. Hebben we nog veel te leren met elkaar.

##### **Overige partijen**

- Blijf dit hoog op de agenda houden. Ga vooral zo door.
- Streef naar diversiteit van woningen en wijken. Zodat je beter zou kunnen spreiden en de draaglast beter kunt verdelen.

## **4.6 Toegevoegde waarde dienstverlening**

'Toegevoegde waarde van de dienstverlening' betreft de manier waarop Zayaz bewoners centraal stelt in de dienstverlening. Ook de bewoner die net iets meer nodig heeft. Met als subthema's:

- tevredenheid huurders algemeen;
- maatwerk / verschil maken waar nodig;
- toegankelijkheid, snelheid en bejegening;
- de huurder centraal in denken en doen.

### **4.6.1 De waardering**

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 7          | 8          |
| Gemeente                              | 7          | 8          |
| Overige partijen                      | 6,3        | 7,8        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>6,8</b> | <b>7,9</b> |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7,2</b> | <b>7,9</b> |

De belanghebbenden waarderen de prestaties van Zayaz op dit gebied gemiddeld met een 6,8 met een spreiding in de individuele waardering van 5 tot 8.

De huurders geven gemiddeld een 7. De waardering voor de dienstverlening is wisselend: in gesprekken wordt meestal adequaat gehandeld, maar de telefonische bereikbaarheid kent lange wachttijden en terugbelverzoeken liggen te lang. Ook de verwijzing naar internet is geen oplossing voor huurders die er niet mee kunnen omgaan. De huurders staan dubbel ten opzichte van maatwerk: het kan positief uitwerken, maar ook op willekeur lijken. Het vraagt medewerkers die ter zakekundig en integer zijn en niet teveel meebuigen met druk van buitenaf.

De gemeente waardeert de prestaties op dit gebied met een 7. Ze ziet veel verandering in de openheid van Zayaz en geeft aan dat beide organisaties van elkaar kunnen leren wat effectief is in de dienstverlening.

De overige partijen waarderen de prestaties met 6,3. Ze zijn positief over de invulling die Zayaz geeft aan maatwerk en het inzetten van innovatie om mensen mee te nemen. Ook over de verandering van Zayaz in de afgelopen jaren waardoor ze zowel voor huurders als voor overige partijen veel toegankelijker is geworden. Men vindt Zayaz een goed huisvester die zich flink heeft ontwikkeld. Op dit gebied zijn wel de meeste kritische noten geuit: ze geven onder andere aan dat de taakverdeling rondom onderhoud tussen de verschillende partijen en richting de huurders beter op elkaar moet worden afgestemd, daar gaat teveel in mis. Ook heeft het de (toekomstige) bewoners van de Patio teveel energie gekost om hun inbreng over tafel te krijgen en had de afstemming van de inrichting van de tijdelijke woningen op de klantwensen beter gekund.

De belanghebbenden kennen gemiddeld een 6,8 toe voor de prestaties van Zayaz op dit gebied. De gewenste score is 7,9. De huurders geven aan dat de bereikbaarheid en (de verantwoording van) het maatwerk beter kan.

Zayaz geeft zichzelf een 7,2 en had graag een 7,9 gescoord. Ze is tevreden over de toegankelijkheid van Zayaz. Ook over de ruimte voor het maatwerk en geeft aan dat die meer kan worden benut. Ze luistert naar de mening van de klant wat leidt tot verbeteringen in de procesgang. Ze wil graag meer aandacht voor de staat van onderhoud van de woning, ook bij mutatie. Als mensen een frisse start kunnen maken heeft dat ook een positief effect op hun gedrag richting de omgeving. Dat iedereen baliedienst doet vinden sommigen positief en anderen minder adequaat als de huurder dan niet meteen goed geholpen kan worden en het eigen werk blijft liggen.

#### 4.6.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Toegevoegde waarde dienstverlening.

##### Huurders

- Maak van maatwerk geen beleid, maatwerk overheerst het beleid; pas op voor willekeur.
- Telefonische bereikbaarheid: doe iets aan de lange wachttijden en terugbelverzoeken die dagen blijven liggen.
- Zorg dat je als Zayaz klaar bent en open staat voor participatie in de breedste zin van het woord.

#### Gemeente

- De omgevingsverkenning is anders geworden, ze moeten het clubhuis uit, naar buiten gaan en nog meer in coproducties gaan werken.

#### Overige partijen

- Geef duidelijke opdrachten en zorg dat de basisgegevens op orde zijn. Zorg dat je partners die namens jou werken, hun werk goed kunnen doen. Dan gaat de klanttevredenheid direct omhoog.
- In een eerder stadium partijen (ketenpartners) betrekken die er later ook mee te maken hebben. Dit geldt ook voor de huurders, deze eerder betrekken. Vinger aan de pols houden als je dingen uit besteed.
- Houd de juiste balans tussen dienstverlening en zakelijkheid.
- Blijf doen wat je doet en blijf daarover communiceren. Niet te bescheiden. Zayaz heeft echt wat te brengen en mag dat ook uitstralen.

### 4.7 Kwaliteit en duurzaamheid woningen en woonomgeving

'Kwaliteit en duurzaamheid van woningen en wijken' betreft de toestand en kwaliteit van de woningen en de wijken, verduurzaming en architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit van de woningen.

De subthema's zijn:

- onderhoudstoestand woningen;
- duurzaam bouwen, onderhouden en renoveren;
- kwaliteit woonomgeving;
- architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit.

#### 4.7.1 De waardering

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 7          | 7,5        |
| Gemeente                              | 5          | 10         |
| Overige partijen                      | 7,3        | 8,1        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>6,4</b> | <b>8,5</b> |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7</b>   | <b>7,8</b> |

De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de prestaties van Zayaz op dit gebied met een spreiding in de individuele scores van 5 tot 8.

De huurders waarderen de prestaties van Zayaz met een 7 als ruim voldoende. Men is positief over de onderhoudstoestand van de woningen. Men geeft aan dat Zayaz redelijk snel renoveert en daarbij huurders betreft. Ten aanzien van duurzaamheid vinden de huurders dat Zayaz sneller en gedurfter zou kunnen handelen, maar dat ze zich vooral richten op de nieuwbouw en minder op renovaties. Men begrijpt dat de financiële overwegingen hierbij belangrijk zijn.

De gemeente waardeert de prestaties met een 5. Ze vindt het teleurstellend dat er zo weinig resultaten te zien zijn op het gebied van duurzaamheid. De ambities van de gemeente zijn hoog en Zayaz levert wel maar te weinig. De relatie met betaalbaarheid ziet de gemeente wel, maar dat mag in haar ogen het streven naar duurzaamheid niet belemmeren.

De overige partijen waarderen de inzet van Zayaz op dit gebied met een 7,3. Men is tevreden over de inzet van Zayaz op dit gebied, de ambities van de laatste jaren ten aanzien van duurzaamheid worden gewaardeerd. Ook het experiment Minitopia is genoemd: Zayaz heeft hier uniek veel ruimte gegeven om te experimenteren met nieuwe vormen van experimenteel, flexibel en duurzaam bouwen. Over de kwaliteit van woningen en de duurzaamheid is opgemerkt dat die bij nieuwbouw prima is maar bij het bestaande bezit beter kan. De uitvoering van renovaties en de afstemming van de verschillende soorten onderhoud gaat niet altijd goed zodat de huurders meer last hebben dan noodzakelijk lijkt.



De belanghebbenden geven gemiddeld een 6,4 voor de prestaties van Zayaz op het prestatieveld Kwaliteit van wijken en buurten. Het verschil met de gewenste score (8,5) is met name voor de gemeente groot. Zij wil meer resultaten zien op het gebied van duurzaamheid.

Zayaz geeft zichzelf een 7 en had graag een 7,8 gescoord. Ze is zeker gezien de crisisperiode, tevreden over de prestaties op het gebied van renovatie en onderhoud. Maar er worden veel verbetermogelijkheden genoemd. Zo zijn meerdere medewerkers van mening dat bij mutatie de woning niet op voldoende kwalitatief niveau is voor de nieuwe bewoner en dat Zayaz daarop teveel heeft ingeleverd. De nieuwe bewoner heeft ook niet altijd geld om de woning op te knappen en dan wordt de conditie van de woning steeds slechter. Ook het onderhoud van keukens en badkamers zou beter kunnen, evenals de schoonmaak binnen en rond complexen. En tot slot kan Zayaz meer doen op het gebied van duurzaamheid.

#### **4.7.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Kwaliteit en duurzaamheid woningen en woonomgeving.

##### **Huurders**

- Meer begeleiding voor bewoners bij het gebruik van apparatuur en duurzaamheid bij nieuwbouw, niet doorverwijzen naar aannemer. Kijken naar wanneer hiervoor het beste moment is en dat is niet per se bij oplevering.
- Wijkbeheerder moet sneller namens Zayaz mensen aanspreken over rommelige buitenruimte.

##### **Gemeente**

- Meer resultaten laten zien op het gebied van duurzaamheid.
- Meer voordelen halen uit het samenwerken met gemeente m.b.t. woonomgeving door bijvoorbeeld samen op te trekken bij ingrepen in de buurt.

##### **Overige partijen**

- Ga gewoon doen!
- Meer ophalen bij de huurders. Wat willen zij m.b.t. duurzaamheid en hoe. Meer leren van partners, betrokkenen, huurders. Ophalen, samenwerken en delen van ervaringen. Techniek gaat nu harder.
- Binnen projecten geluid van de huurder laten horen middels een commissie met één aanspreekpunt i.p.v. iedere bewoner individueel.
- Meer delen over wat Zayaz doet en wat het doel is. Laat zien wat je doet!
- Corporaties delen met elkaar wat ze daadwerkelijk doen en gedaan hebben. Deze samenwerking kan beter (doen we nog weinig tot niet).
- Duurzaamheid mag ambitieuzer (meer dan energetisch), met name in de bestaande voorraad. Wat kan je komende jaren doen, gefaseerd om uiteindelijk klimaatneutraal te zijn? Kijk breder naar duurzaamheid. Trui aan is ook duurzaam! Kan Zayaz ook een rol in hebben.
- Meer kiezen voor wijkgericht onderhoud uitvoeren. Alles in één hand (mutatieonderhoud, dagelijks onderhoud en planmatig onderhoud) is efficiënter en effectiever en bespaart de huurder onnodige overlast.

## **4.8 Kwaliteit communicatie en relatie Zayaz met haar omgeving**

Dit waarderingsveld kent de volgende subthema's:

- kwaliteit relaties / vertrouwen algemeen;
- transparantie / openheid / duidelijkheid;
- maatschappelijke betrokkenheid / 'staan' voor keuzes en doelgroepen.

### **4.8.1 De waardering**

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 6,8        | 7,5        |
| Gemeente                              | 9          | 9          |
| Overige partijen                      | 8,4        | 8,6        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>8,1</b> | <b>8,4</b> |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>6,5</b> | <b>7,8</b> |

De huurders scoren een 6,8, hetgeen een gemiddelde is van twee uiteenlopende cijfers. Ze zijn zeer tevreden over de relatie: er is veel vertrouwen en Zayaz komt haar afspraken na. Ze zijn minder tevreden over de communicatie richting de huurders: de schriftelijke communicatie vinden ze vaak niet begrijpelijk. Ondanks eerder commentaar van de HBV is dat nog niet verbeterd.

De gemeente is met een 9 zeer tevreden over de relatie en communicatie met Zayaz. Het contact is frequent en heel direct. Men kan onderling verschillen van mening, zoals over duurzaamheid, zonder dat de relatie schade oploopt. Zayaz communiceert in haar ogen heel open.

De overige partijen geven een 8,4. Ze ervaren in het algemeen een gelijkwaardig contact waarin transparant en vanuit een gezamenlijk belang met elkaar wordt gecommuniceerd, ook als het over individuele oplossingen gaat. Ze geven aan dat de relatie en communicatie met de corporaties onderling opener kan en de communicatie richting huurders bij uitbesteding een punt van aandacht is.

De belanghebbenden beoordelen 'Kwaliteit van de communicatie en de relatie van Zayaz met haar omgeving' met gemiddeld een 8,1.

Zayaz geeft zichzelf een 6,8 en had graag een 7,9 gescoord. Daarmee is het verschil op dit onderwerp het grootst. Ze is over het geheel genomen tevreden over de manier van communiceren met huurders en partners. Ze waardeert de investering in de samenwerking met de partners. Met de aannemers kan het soms nog wel beter, zeker als het over een klacht van een huurder gaat. Men geeft aan ook eenduidiger te kunnen zijn naar huurders en partners over wat Zayaz wel en niet doet. Zayaz vindt communicatie en samenwerking voor de maatschappelijke opgave heel belangrijk en wil hierin graag investeren.

#### 4.8.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Kwaliteit communicatie en relatie Zayaz met haar omgeving.

##### Huurders

- Met name de schriftelijke communicatie bij onderhoud kan beter. Schrijf het op zo'n manier op dat mensen het begrijpen. Vraag anders de HBV om het te lezen alvorens het uit te sturen.

##### Overige partijen

- Hou vast wat goed gaat. Kijk hoe anderen het doen en blijf streven naar continu verbeteren. Vind het wiel niet opnieuw uit.
- Leren van projecten door info en kennis uit projecten te delen en te gebruiken voor continue bedrijfsvoering en langdurige samenwerking.
- Transparantie in ambitie corporaties onderling verbeteren, zijn stappen in gezet. Hierin laten we (corporaties in den Bosch) naar elkaar nog niet achterste van de tong zien.
- Ga door met voor je keuzes staan en blijf deze uitspreken! Maakt je sterke partij.
- Dat wat Zayaz naar huurder communiceert kan wel eens verschillen van dat wat de onderaannemer aangeeft. Blijf hier alert op.
- Het zijn met name kleine dingen die aandacht nodig hebben.
- Blijf bij in het digitale tijdperk.
- Kijk naar je basisprocessen: wat kan digitaal met de aandacht voor de mens!

- Meer inzetten van visuele communicatie. Eenvoudig uitleggen met behulp van filmpjes: groot deel van de doelgroep kan niet goed lezen en een filmpje is vaak “makkelijker” te begrijpen en toegankelijker.

#### 4.9 Bewonersparticipatie, eigenaarschap en invloed andere belanghebbenden

Dit waarderingsveld heeft betrekking op de ruimte voor bewoners, zelfwerkzaamheid en invloed op beleid. De subthema's zijn:

- invulling bewonersparticipatie, rol huurdersvertegenwoordiging en participatievormen;
- invloed huurders / bewoners op doen en laten Zayaz;
- invloed overige belanghebbenden op doen en laten Zayaz;
- ruimte voor bewonersinitiatieven en eigenaarschap van huurders.

##### 4.9.1 De waardering

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 8          | 8,5        |
| Gemeente                              | 8          | 8          |
| Overige partijen                      | 7,3        | 7,9        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>7,8</b> | <b>8,1</b> |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7</b>   | <b>7,9</b> |

De huurders zijn zeer tevreden over de invloed op het beleid en ze voelen zich gehoord door Zayaz. Ook worden ze tijdig meegenomen bij de ontwikkeling van beleid. Nieuwe initiatieven om ook andere huurders te betrekken worden positief gewaardeerd. De gewenste score is 0,5 hoger omdat er altijd ruimte voor verbetering is.

De gemeente geeft aan dat Zayaz volop bezig is met bewonersparticipatie en het betrekken van belanghebbenden. Het opstellen van het strategisch plan heeft Zayaz mooi aangepakt: alle stakeholders zijn betrokken, heel anders dan voorheen.

De overige partijen waarderen de prestaties met een 7,3. Ze geven aan dat Zayaz vooruitstrevend is in het aangaan van experimenten en de ondersteuning van bewonersinitiatieven zoals Minitopia en Boschgaard. Hierbij ziet Zayaz de meerwaarde van eigenaarschap bij initiatiefnemers en toekomstige huurders en stuurt ze door kaders te scheppen waar dat nodig is. De communicatie richting huurders over plannen en mogelijkheden voor initiatieven zou duidelijker kunnen en meer zijn gericht op mensen daarin niet zo goed meekomen. De overige partijen voelen zich gehoord door Zayaz en in de praktijk kan men elkaar goed vinden.

De belanghebbenden beoordelen 'Bewonersparticipatie, eigenaarschap en invloed van andere belanghebbenden' met gemiddeld een 7,8. Het verschil met de gewenste score (8,1) is niet groot en wordt volgens de overige partijen veroorzaakt doordat de beleidsmatige samenwerking tussen corporaties intensiever zou kunnen zijn en de voorlichting richting huurders beter. Ook de vertegenwoordiging van kwetsbare doelgroepen in de beleidsafstemming met de corporatie zou beter kunnen.

Zayaz geeft zichzelf een 7,0 en had graag een 7,9 gescoord. Ze vindt zelf dat de invloed van bewoners op het beleid groter mag zijn en dat de HBV en huurderscommissies niet voldoende representatief zijn voor alle huurders en woningzoekenden. De Patio wordt het eerste voorbeeld genoemd van echte inspraak. Men zou graag andere methoden willen toepassen om huurders en woningzoekenden een stem te geven, zoals klantenpanels en projectcommissies (bij renovatie). Ze zou graag meer bewonersinitiatieven willen zien.

##### 4.9.2 De verbeterpunten

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Bewonersparticipatie, eigenaarschap en invloed andere belanghebbenden.

#### Huurders

- Op dezelfde voet doorgaan; we doen er toe voor de huurders.
- Gebruik betrokken actieve laagdrempelige bewoners die een luisterend oor zijn in de wijk, als intermediair en verbinding. Zorg voor een makkelijk aanspreekpunt bij Zayaz. Hiermee bereik je een bredere groep in de wijk en kan je het woongenot voor mensen in de wijk op orde houden.

#### Overige partijen

- Programma van eisen opstellen samen met bewoners (bouw).
- Diversiteit van doelgroepen; hoe zorgen we ervoor dat we in verbinding blijven met alle doelgroepen. Met iedereen, met alle huurders.
- Zayaz kan een voortrekkersrol nemen om meer soorten huurders inspraak te geven en alle bewoners te betrekken. Denk na over mogelijkheden van kwetsbare doelgroepen om invloed (op het beleid) te hebben en te participeren.
- Blijf in gesprek met je doelgroepen om in de veranderende samenleving bewonersparticipatie en de zorgfunctie van de buurt te stimuleren en te versterken. Pak hier meer kansen en vorm je toekomstbeeld op wonen met de inbreng van je belanghebbenden. Zayaz mag hier proactiever mee omgaan, liefst samen met partners. De voorstellen mogen ook meer vanuit Zayaz komen
- Zayaz mag duidelijker communiceren dat bewoners bij Zayaz terecht kunnen als ze een initiatief hebben, bijvoorbeeld ideeën die met de leefomgeving en de woning te maken hebben. Stimuleer deze initiatieven en laat merken dat ze door Zayaz gehoord worden.
- Zorg ervoor dat iedereen goed kan landen in de wijk, ook de kwetsbare huurders.
- Behoud het goede contact met belanghebbenden.
- Werk samen met de andere corporaties aan stedelijk portfolio asset management om op die manier alle doelgroepen te bereiken.

### 4.10 Zayaz als (verbindende) netwerkpartner

'Zayaz als (verbindende) netwerkpartner' betreft de rol van Zayaz in de stedelijke netwerken, en als maatschappelijke ondernemer/innovator. De subthema's zijn:

- Zayaz als ketenpartner / partner in de uitvoering;
- Zayaz als mobiliserende / verbindende partner rondom specifieke vraagstukken;
- Zayaz als maatschappelijk ondernemer / innovator.

#### 4.10.1 De waardering

Belanghebbenden en Zayaz zelf scoren de prestaties op het thema als volgt.

|                                       | Huidig     | Gewenst    |
|---------------------------------------|------------|------------|
| Huurders                              | 8          | 8,5        |
| Gemeente                              | 9          | 9          |
| Overige partijen                      | 7,6        | 8,1        |
| <b>Gemiddelde van belanghebbenden</b> | <b>8,2</b> | <b>8,5</b> |
|                                       |            |            |
| <b>Gemiddelde van Zayaz zelf</b>      | <b>7,2</b> | <b>7,7</b> |

De huurders zijn zeer tevreden over de rol van Zayaz in de stedelijke netwerken: Zayaz heeft in het Driepartijenoverleg aanjagende rol. Ook faciliteert Zayaz initiatieven goed, zoals het aanbod van werkruimte voor studenten die een onderzoek gingen doen voor SHP.

De gemeente is zeer tevreden over de rol van Zayaz in de stad. Ze constateert dat Zayaz de laatste jaren een enorme verandering heeft doorgemaakt: van een intern gerichte organisatie naar een "frontrunner". Zayaz denkt over veel zaken samen met anderen na; ze mag wel ook iets meer in actie

komen. De gemeente vindt Zayaz een maatschappelijk betrokken onderneming en noemt Minitopia een mooi voorbeeld hiervan. Ze ervaart Zayaz als een partner die snel ingaat op initiatieven en doorbraken creëert in de stad.

De overige partijen zijn heel tevreden over Zayaz als netwerkpartner. Ze zijn positief over de samenwerking met Zayaz en ze noemen de aanjagende rol van Zayaz, zoals bij de Bossche Bond en de bijeenkomst waarin 24 uur met verschillende partijen is gesproken over armoede in de stad. Zayaz steekt daar tijd in en laat daarmee zien het belangrijk te vinden. Ook waardeert men dat de samenwerking op alle niveaus in de organisatie plaatsvindt en dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. De overige partners zien en waarderen de ontwikkeling van Zayaz de laatste jaren op het gebied van samenwerking en sociaal ondernemerschap. Eén partner mist de relatie met de woonconsulenten van voorheen in de operationeel/tactische samenwerking en voor de anderen mag de afstemming en samenwerking rondom het uitvoeren van onderhoud intensiever zijn om de klanttevredenheid te verbeteren.

'Zayaz als (verbindende) netwerkpartner' wordt door de belanghebbenden gewaardeerd met gemiddeld een 8,2. Het verschil met de gewenste score (8,5) is klein.

Zayaz geeft zichzelf een 7,2 en had graag een 7,7 gescoord. Ze is tevreden over haar rol in de sociale innovatie (de Bossche Bond en Minitopia), de bouw van tijdelijke woningen en als betrouwbare partner van de gemeente. Ze is minder tevreden over haar rol als vernieuwer in de bouw rondom duurzaamheid en als regisseur en opdrachtgever richting aannemers. Medewerkers denken dat de vertaling van de samenwerkingsafspraken met andere partners naar de praktijk nog kan verbeteren.

#### **4.10.2 De verbeterpunten**

We hebben de belanghebbenden naar verbeterpunten en aanbevelingen gevraagd. Hieronder staat de lijst met genoemde punten over Zayaz als (verbindende) netwerkpartner.

Overige partijen

- Samenwerking in de wijk / zichtbaarheid / er zijn / kennis van de sociale problematiek: mag steviger. Wel als onderdeel van het collectief.
- Meer aandacht voor randvoorwaarden voor een goede samenwerking, bv NAW gegevens van huurders in relatie tot aannemers, taalondersteuning (gebruik pictogrammen) e.d.
- Ga zo door. En blijf zoeken naar kleine stapjes voor verbetering. Word niet zelfgenoegzaam. Stilstand is achteruitgang.
- Ga met de ketensamenwerking hard aan de slag voor de bestaande voorraad. Betrek je ketenpartners, haal de kennis op en maak ze een 'onderdeel van de wijk'.
- Meer integraal naar de opgave kijken voor de lange termijn.
- Ga door met de (nu al geprezen) grote investering op de verbinding met de partners!
- Blijf denken, doen en verbinden, waarbij vastgoed een middel blijft om de sociale opgave te realiseren.
- Dit leefwereldcafé 2 keer per jaar. Smaakt naar meer!

#### 4.11 Oordeel presteren volgens belanghebbenden

De belanghebbenden beoordelen het presteren volgens belanghebbenden als volgt.

| Presteren volgens belanghebbenden                                 | Huurders | Gemeente | Overige partijen | Gemiddeld | Totaal gemiddeld       |
|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|------------------|-----------|------------------------|
| Presteren op het gebied van                                       |          |          |                  |           |                        |
| • Beschikbaarheid                                                 | 7        | 8,5      | 7,5              | 7,7       | 7,3                    |
| • Woonlasten, armoede en schulden                                 | 7,8      | 8        | 7,7              | 7,8       |                        |
| • Wonen kwetsbare doelgroepen en effecten op buurt of wijk        | 7,5      | 8        | 8,6              | 8,0       |                        |
| • Toegevoegde waarde dienstverlening                              | 7        | 7        | 6,3              | 6,8       |                        |
| • Kwaliteit en duurzaamheid van woningen en wijken                | 7        | 5        | 7,3              | 6,4       |                        |
| Kwaliteit communicatie en relatie Zayaz met omgeving              | 6,8      | 9        | 8,4              | 8,1       | 8,1                    |
| Bewonersparticipatie en -eigenaarschap en invloed andere partijen | 8        | 8        | 7,3              | 7,8       | 7,8                    |
| Zayaz als netwerkpartner                                          | 8        | 9        | 7,6              | 8,2       | 8,2                    |
| <b>Eindoordeel presteren volgens belanghebbenden</b>              |          |          |                  |           | <b>7,7<sup>2</sup></b> |

<sup>2</sup> De waardering van de prestaties telt voor 50% mee in het cijfer, communicatie en bewonersparticipatie elk voor 15% en netwerkpartner voor 20%.

## 5 Presteren naar vermogen

In dit hoofdstuk wordt de beoordeling van het presteren naar vermogen weergegeven. De vraag wordt beantwoord in hoeverre Zayaz haar vermogen optimaal aanwendt - gebaseerd op een onderbouwde visie - ten behoeve van maatschappelijke prestaties zonder haar (financiële) continuïteit in het geding te brengen.

In visitatiemethodiek 5.0 worden de volgende invalshoeken om een goed en volledig oordeel te geven over het Presteren naar Vermogen:

- de financiële continuïteit en beheer: de corporatie houdt haar maatschappelijk vermogen in voldoende mate duurzaam op peil;
- de doelmatigheid: de corporatie heeft een sobere en doelmatige bedrijfsvoering;
- vermogensinzet: de corporatie zet haar vermogen verantwoord in voor maatschappelijke prestaties.

### *Experiment*

De financiële beoordeling binnen het experiment kan worden beperkt tot verantwoording over de vermogensinzet ten behoeve van de maatschappelijke prestatie. Dat betekent dat (vooralsnog binnen de experimenten) financiële continuïteit en doelmatigheid niet afzonderlijk binnen de visitatie zullen worden beoordeeld. Insteek is dat de visitatiecommissie niet het werk van de externe toezichthouder overdoet. Wel kan (een toelichting op) doelmatigheid betrokken worden bij de beoordeling van de vermogensinzet.

### 5.1 Financiële continuïteit

De financiële continuïteit van Zayaz is voldoende geborgd. De opmerkingen, aanbevelingen en interventies worden opgevolgd en hierop wordt intern en extern voldoende toegezien. Conform het experiment wordt op dit onderdeel geen beoordeling gegeven en verwezen naar de onderstaande oordelen van de Aw en het WSW.

#### **Autoriteit woningcorporaties**

Sinds 2013 is de beoordeling door de Aw gebaseerd op zes toezichtsterreinen: kwaliteit financiële informatie, behoud maatschappelijk gebonden vermogen, financieel risicobeheer, liquiditeit, solvabiliteit en draagkracht. De beoordeling van de Aw van deze zes toezichtsterreinen heeft niet geleid tot het doen van interventies hierop, met uitzondering in het jaar 2015. In dat jaar zijn er opmerkingen gemaakt over de kwaliteit van de informatie op gebied van onderhoud en investeringen. Zayaz heeft hierop adequaat gereageerd. De financiële continuïteit was volgens de Aw voldoende geborgd in de visitatieperiode.

#### **WSW**

Het WSW geeft jaarlijks een borgbaarheidsverklaring af. Voorwaarde is dat de corporatie voldoet aan de eisen van het WSW. Een van de onderdelen is dat de financiële ratio's voldoen aan de normen van WSW. De financiële ratio's van Zayaz voldeden aan de normen van het WSW, waardoor haar financiële continuïteit niet in het geding is geweest en het WSW jaarlijks een borgbaarheidsverklaring heeft afgegeven in de visitatieperiode.

### 5.2 Doelmatigheid

Daarmee wordt ook dit onderdeel niet beoordeeld in het kader van het experiment. In de Aedes benchmark van 2017 (over 2016) scoort Zayaz een A op bedrijfslasten per Vhe (737,- per Vhe). In 2015 en 2014 was dit een B score.



### 5.3 Vermogensinzet

Bij vermogensinzet beoordeelt de visitatiecommissie of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen voor maatschappelijke prestaties verantwoordt. De belangrijkste instrumenten die volgen of de vermogenspositie aansluit bij de beoogde koers en strategische doelstellingen zijn de jaarplannen, de meerjarenbegroting, de management-rapportages, het jaarverslag en de toezichtsoordelen van de Aw.

In de normen die Zayaz hanteert om te bepalen welk deel van haar vermogen ze kan inzetten voor de maatschappelijke opgaven is Zayaz niet overdreven voorzichtig en de onderbouwing daarvan is solide. In haar financiële rapportages geeft ze de eigen normen weer en de ruimte die ze daarin nodig heeft als buffer voor eventuele risico's. Zayaz werkt met het driekamermodel in de afwegingen die ze maakt. Zayaz verantwoordt haar vermogensinzet ruim voldoende in de meerjarenbegroting, de jaarplannen en in de jaarverslagen. In het jaarverslag van 2016 geeft ze een helder inzicht op welke wijze het (eigen) vermogen is vastgelegd in beschikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit.

De score in de Aedesbenchmark laten zien dat Zayaz sober en doelmatig omgaat met haar middelen waarmee ze de ruimte voor maatschappelijk rendement maximaliseert.

Zayaz heeft de afgelopen jaren haar vermogen voornamelijk ingezet voor de betaalbaarheid van haar woningbezit. Zij heeft dit gedaan door o.a. een matiging in het huurprijsbeleid en door te investeren in de verduurzaming van haar vastgoed en zo de woonlasten van haar huurders verlaagd. Verder heeft ze haar vermogen ingezet om de kwaliteit van wijken en buurten en de kwaliteit van haar woningbezit te verbeteren. De visitatiecommissie constateert dat Zayaz in de jaren 2013 en 2014 als gevolg van de derivatencrisis en de economische crisis voorzichtig is geweest met de inzet van haar vermogen voor investeringen. Nu het derivatendossier in control is en de economische crisis achter haar ligt zet zij haar vermogen vooral in op de beschikbaarheid van betaalbare woningen.

Begin 2017 heeft ze met het financiële dashboard ondernemingsplan hierin nog een verbeterslag gemaakt. Daarin geeft ze aan dat ze door het efficiënt, transparant en doelmatig besteden van de financiële ruimte, en het sturen daarop, de ruimte voor maatschappelijke rendement maximaliseert en legitimeert bij de belanghebbenden.

Een vervolgstap, die volgens de commissie past bij Zayaz, is om de belanghebbenden explicieter betrekken bij de keuzes die ze hierin maakt.

### 5.4 Oordeel presteren naar Vermogen

De visitatiecommissie beoordeelt het presteren naar vermogen van Zayaz met een 7,0. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt omdat ze een eigen visie heeft en deze actief hanteert op de inzet van het vermogen. Hierbij is ze gericht op maximalisatie.

| Presteren naar vermogen                    | Weging | Cijfer     |
|--------------------------------------------|--------|------------|
| • Financiële continuïteit                  | 30%    | -          |
| • Doelmatigheid                            | 30%    | -          |
| • Vermogensinzet                           | 40%    | 7,0        |
| <b>Eindoordeel Presteren naar vermogen</b> |        | <b>7,0</b> |

## 6 Governance

In dit hoofdstuk wordt een oordeel gegeven over de vraag of de corporatie goed en verantwoord wordt geleid. De visitatiecommissie heeft hiertoe drie onderdelen beoordeeld:

1. besturing van de corporatie, oftewel de PDCA-cyclus;
2. intern toezicht;
3. externe legitimatie.

Hieronder zijn de bevindingen van de visitatiecommissie in beeld gebracht. Bij de beoordeling gelden het visitatiekader, de Governancecode en de VTW-criteria als referentie.

### Vooraf

Zayaz heeft een uitgesproken visie. Ze werkt vanuit de bedoeling. Of het nu gaat om individuele casuïstiek of om grotere vraagstukken. Startpunt is de mens. De leefwereld dus. Systemen, regels en procedures zijn daar dienend aan. Zodat ze in iedere situatie kan doen wat nodig is. Vanuit een stevige vertrouwensbasis. De missie en de bedoeling van Zayaz zijn het ankerpunt van waaruit medewerkers verantwoordelijkheid nemen, persoonlijk leiderschap tonen, keuzes maken. De bedoeling geeft de diepere intenties en overtuigingen weer. Over hoe mensen en medewerkers van Zayaz zich verbinden met de opgave die ze te vervullen hebben. Over het waarom van haar doen en laten. Het innerlijke kompas. Vanuit deze uitgesproken visie ontwikkelt Zayaz plannen en bespreekt ze wat er te doen is op het moment dat de plannen niet overeen lijken te komen met de bedoeling. In de beoordeling van Governance hebben we als visitatiecommissie meegenomen hoe Zayaz deze uitgesproken visie toepast. Daarbij hebben we gekeken naar de balans tussen vertrouwen en controle, tussen bezieling en beheersing. Op alle onderdelen is dat meegewogen.

### 6.1 Besturing

In deze paragraaf is de besturing overeenkomstig het visitatiekader beoordeeld in het licht van de strategievorming en prestatiesturing. Het gaat hierbij om 'Plan', 'Check' en 'Act'. 'Do' is beoordeeld bij Presteren naar Opgaven en Ambities en Presteren volgens Belanghebbenden.

#### Plan

##### *Plan/visie*

Het ondernemingsplan dat in de visitatieperiode centraal staat gaat over de periode 2013 - 2016 en heet "Wonen doe je samen". Op de onderwerpen: Goede slaagkansen, Betaalbaar wonen, Zelfredzame wijken en buurten en Passende dienstverlening formuleert Zayaz streefbeelden, doelen en keuzes. Dit ondernemingsplan is vanwege de wijzigingen in het rijksbeleid al herijkt in de periode waarin het werd opgesteld. En die herijking heeft in nauwe samenspraak met de omgeving plaatsgevonden. Er is bijvoorbeeld met 35 Bosschenaren van gedachten gewisseld over mogelijke oplossingen om in tijden van schaarste toch te werken aan gezamenlijke woondromen. Ook medewerkers hebben vanuit het perspectief van de huurders meegedacht. De voorgenomen keuzes zijn extern getoetst en aangescherpt. Parallel aan de herijking van het ondernemingsplan is het portefeuilleplan aangescherpt.

In 2016 is gewerkt aan de totstandkoming van het nieuwe ondernemingsplan 2017-2020, "Ons reisplan voor wonen en (samen-)leven in 's-Hertogenbosch". Om deze opgave boven tafel te krijgen hebben ze de actuele inzichten, trendverkenningen, cijfers en prognoses bekeken. Daarnaast is een groot aantal medewerkers onder leiding van 12 expeditieleiders op Wijksafari gegaan en hebben van onder naar boven en van buiten naar binnen opgehaald wat de opgaven voor Zayaz voor de komende vier jaar zijn. Om zo de leefwereld mee te nemen in de plannen. Wat leeft en speelt er nu echt in onze wijken? Wat vinden en ervaren onze huurders? Hoe zien onze partners onze rol?

In dit plan kiest Zayaz 6 reisroutes: Route 1: Alle huurders hun woonlasten de baas, Route 2: Een inclusieve stad: plek voor iedereen, Route 3: Onze woningportefeuille als wendbare vloot, Route 4: Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook, Route 5: Duurzaamheid in ons DNA, Route 6: Zayaz kiest, spreekt uit en doet! In dit plan geeft Zayaz vorm en inhoud aan haar andere manier van werken waarin ze de maatschappelijke opgave zoals beleefd door de huurders en andere belanghebbenden als haar doel omarmt. Het ondernemingsplan met de metafoor van reisplan is intentioneel en geeft de

droombestemming, afspraken en een bucketlist weer. De verdere uitwerking en concretisering komt terug in de kaderbrief en in de jaarplannen in de negen dashboards, waarin per beleidsveld verder uitwerking is gegeven aan doelstellingen, vertrekpunten en sturing.

De geformuleerde doelen zijn in lijn met een helder beeld van de opgaven in het werkgebied. Zayaz is zich bewust van de sterktes en zwaktes in haar eigen organisatie. De visie wordt actief gehanteerd in alle geledingen in de organisatie. Herijken vindt jaarlijks in het formuleren van de beleidskaders plaats. Daarin wordt de visie van Zayaz in plannen zichtbaar: Aansluiten bij de behoefte en doen wat nodig is, betekent voor 'plan' dat (zoals Zayaz het zelf benoemt) een groot deel van het werk uitgevoerd wordt zoals voorgenomen (de snelweg). Een ander deel van het werk (de vluchtstrook) vraagt om andere overwegingen en afwegingen en daar maakt Zayaz de meeste denkkracht voor vrij.

De visitatiecommissie is positief over de opbouw van het ondernemingsplan waarmee ze haar plannen zichtbaar maakt voor de buitenwereld. Het geeft richting aan het huidige en toekomstige handelen van de corporatie, geeft de ruimte die past bij Zayaz en geeft de keuzes en positie van Zayaz buitengewoon helder weer.

In het Manifest 'Waardevol Samenwerken' staan de uitgangspunten, intenties en de kaders van de samenwerking binnen de gemeente 's-Hertogenbosch. Tussen 2014 en 2016 waren er uitsluitend afspraken op het gebied van woonlasten/betaalbaarheid en woonruimteverdeling. In 2016 zijn daar de overige prestatievelden bij gekomen langs de weg van het sociaal woonakkoord dat in maart 2016 werd gesloten. Voor het maken van de prestatieafspraken volgt Zayaz samen met de andere corporaties in het DPO (DriePartijenOverleg) vanaf 2016 een strakke cyclus. De stedelijke monitor, waarin de bereikte resultaten en effecten in relatie tot de doelstellingen jaarlijks in kaart worden gebracht, vormt de start voor een discussie over de bestuurlijke opdracht. Het bod dat Zayaz doet loopt mee met de begrotingscyclus van Zayaz en komt in overleg met de huurdersorganisatie tot stand.

Zayaz voldoet hiermee aan het ijkpunt en scoort pluspunten voor de actieve manier waarop ze de opgaven in de regio, de kengetallen en trends weet te combineren met de behoefte en wensen van mensen in 's-Hertogenbosch. De totstandkoming van de prestatieafspraken waarderen we ook positief. We beoordelen dit onderdeel met een 8.

#### *Plan/Vertaling doelen*

Aan de hand van de vier streefbeelden, doelen en keuzes uit het eerste ondernemingsplan worden jaarlijks de beleidskaders herijkt. Dat is de basis voor de jaarplannen. In de eerste jaren komen de onderwerpen uit het ondernemingsplan niet een op een terug in de jaarplannen. In 2016 zijn de vier streefbeelden in de jaarplannen wel herkenbaar en concreet uitgewerkt. In de begrotingen van alle jaren is zichtbaar welke meetbare resultaten Zayaz in dat jaar op verschillende onderwerpen wil bereiken. Ze hanteert ook hierin niet altijd dezelfde rubricering als in het ondernemingsplan. De samenhang tussen de verschillende documenten zoals het investeringsbeleid, portefeuillebeleid en ondernemingsplan is in de afgelopen jaren sterk verbeterd.

Voor de prestatieafspraken zijn het Woonakkoord, het woonlastenakkoord en de beleidsafspraken over woonruimteverdeling de strategische basis. In 2016 en 2017 zijn deze vertaald in tactische en operationele doelen en zijn ze veelal meetbaar geformuleerd. Deze afspraken komen terug in de begroting en jaarplannen van Zayaz. De afspraken die stedelijk gemaakt worden komen overeen met de eigen ambities en doelen van Zayaz.

Via de 'beleidsachtbaan' worden de verschillende doelen afgestemd met het strategisch voorraadbeleid. De aanpak zorgt er voor dat alle doelstellingen op de verschillende niveaus aan de orde komen in het licht van het strategisch voorraadbeleid.

Al met al is de visitatiecommissie positief over de wijze waarop Zayaz haar beleidscyclus heeft ingericht en vastgelegd. De documenten zijn actueel, sluiten op elkaar aan en geven richting aan de verschillende onderdelen van de organisatie. Er is focus in het handelen van de organisatie.

De visitatiecommissie waardeert het onderdeel Vertaling doelen in Besturing/Plan met een 7. Zayaz voldoet aan het ijkpunt en krijgt een pluspunt voor uitgewerkte beleidscyclus waarin de ambitie op strategisch, tactisch en operationeel niveau in samenhang is uitgewerkt. Daarnaast constateren we een actieve houding ten aanzien van de beleidscyclus waardoor deze actueel is.

Gemiddeld scoort Zayaz daarmee in Besturing/Plan met een 7,5.

### **Check**

Zayaz volgt de voortgang op haar doelstellingen door middel van trimesterrapportages. Hierin wordt per trimester gescoord of de jaarlijkse doelen worden gerealiseerd en welke maatregelen er eventueel nodig zijn. Zayaz hanteert hierbij een model waarbij symbolen en kleuren aangeven hoe de realisatie zich verhoudt tot de gestelde norm. Wanneer de realisatie afwijkt van de gestelde norm wordt dit toegelicht.

De rapportages kennen een vaste en heldere indeling, maar deze komt niet helemaal overeen met het ondernemingsplan. Dit maakt het niet altijd mogelijk om de doelstellingen op alle niveaus overzichtelijk en transparant te volgen. De financiële parameters worden gevolgd in dashboards en besproken in verschillende gremia, waaronder in de Raad van Commissarissen. Deze geven een goed beeld van de voorgenomen volkshuisvestelijke en financiële prestaties van de Zayaz. Ook de risicobeheersing is hierin voldoende opgenomen. Deze is in de afgelopen jaren verbeterd. Het WSW heeft in haar brief opgemerkt dat het afwegingskader voor investeringen verder uitgewerkt moet worden. De formulering van concrete toetspunten en (financiële en volkshuisvestelijke) rendementseisen zijn daarin belangrijk. Deze heeft Zayaz inmiddels uitgewerkt en ze hanteert deze.

Zayaz volgt en evalueert prestatieafspraken die in het DPO (driepartijenoverleg) gemaakt zijn in een programmteam (tactisch- operationeel). De bevindingen over de voortgang worden minimaal een keer per jaar besproken in het DPO.

De werkwijze van Zayaz kenmerkt zich door de mogelijkheid om maatwerk (de vluchtstrook) te leveren als dat nodig is. De check op dit maatwerk, heeft ze geregeld door op collegiale wijze met elkaar hierover het gesprek aan te gaan. Medewerkers leggen daarin aan collega's uit waarom en hoe ze anders handelen dan regulier is afgesproken. Afwijken van de standaard vraagt om heldere toelichting en transparantie en deze kan verder ontwikkeld worden bij Zayaz.

De RvC constateerde in de afgelopen periode ongemak bij het nemen van deelbeslissingen en met name bij afwijkingen op de begroting. Ze vond dat ze onvoldoende zicht had op wat afzonderlijke beslissingen deden in het grote geheel. Met het integrale Ondernemingsplan is dat verbeterd. In het begin wordt de totale begroting goedgekeurd en daarna komen projecten alleen terug bij afwijkingen. Hierdoor kunnen de afwijkingen in het grote geheel worden beoordeeld.

Aansluitend daarop heeft Zayaz in de afgelopen periode gewerkt aan de ontwikkeling van een ManagementControl Framework omdat ze behoefte had aan een integrale visie op beheersing vanuit het ondernemingsplan. Het MCF geeft de kaders en richtlijnen op hoofdniveau aangaande de beheersing: alle instrumenten, onderliggende beleidsstukken en documenten bedoeld voor de beheersing van de organisatie worden met elkaar verbonden. Het is een 90 pagina tellend document dat bij de commissie als vrij statisch en complex overkomt. Ook de RvC heeft aangegeven dat hierin nog een verbeterslag moet worden gemaakt.

De commissie waardeert het onderdeel Besturing/Check met een 7. Ze voldoet aan het ijkpunt en ze krijgt een pluspunt omdat de rapportages en het jaarverslag een steeds betere relatie met het ondernemingsplan. De geformuleerde doelen en ambities in het ondernemingsplan worden gevolgd., De visitatiecommissie constateert dat Zayaz intern de zaken goed op orde heeft.

### **Act**

Op basis van de trimesterrapportages stuurt Zayaz bij als zij afwijkingen constateert. Er vindt een gesprek plaats over de eventuele acties om de doelstelling of activiteit alsnog te realiseren, zowel in de organisatie als in de raad. Daarin valt op dat een afwijking, direct verbonden wordt met de doelstelling van Zayaz: Draagt de afwijking bij aan de doelstelling van Zayaz om te doen wat nodig is? Die afweging bepaalt of er actie wordt ondernomen, of de afwijking geaccepteerd wordt of dat de norm bijgesteld wordt. Dat is doorslaggevend dan het halen van de norm. Hierin blijft Zayaz bereid voortdurend fundamenteel na te denken over (eerder gemaakte) keuzes en hierop terug te komen als dat nodig is. In de managementrapportage worden naast de doelstellingen uit de jaarplannen ook de reguliere werkzaamheden en kengetallen gevolgd. Zo volgen ze de voortgang over de hele breedte en niet alleen op de (jaar-) thema's.

Het visitatiestelsel hanteert twee ordes van bijsturen bij afwijkingen: acties om de doelen alsnog te realiseren en in tweede instantie het bijstellen van de doelen. Zayaz voegt daar een derde orde aan toe: de afwijking zien als aanleiding om het doel te herformuleren, waardoor het weer aansluit bij de bedoeling. En dat doet ze.

We beoordelen de prestaties van Zayaz op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten omdat ze actief bijstuurt bij op basis van haar periodieke rapportages en vervolgacties formuleert voor de komende periode. Daarnaast zien we dat er veel inspanningen worden gedaan om de aanpassingen en bijstellingen in lijn met de geformuleerde visie en uitgangspunten te brengen.

## **6.2 Intern toezicht**

### **Het functioneren van de Raad van Commissarissen**

#### *De samenstelling van de Raad van Commissarissen*

De raad van Zayaz bestaat uit vijf leden. Twee leden van de raad zijn benoemd op voordracht van de huurders. De raad bestaat uit mensen met kennis en ervaring op het gebied van financiën, vastgoed, maatschappelijk ondernemen, organisatieontwikkeling en zorg. Er is een brede deskundigheid op het bestuurlijke en publieke domein maar geen specifieke volkshuisvestelijke kennis. Zayaz beschikt in de visitatieperiode over een duidelijke en heldere profielschets van de raad zowel generiek als specifiek. Het profiel van een te herbenoemen commissaris in 2015 is getoetst aan de geschiktheidsmatrix van Aw. De raad is daar met elkaar het gesprek over aangegaan en heeft het profiel aangescherpt. Er vindt een open werving plaats. Eind 2016 was er een vacature op voordracht van de huurders. Deze is ingevuld doordat huurders samen met de remuneratiecommissie in de selectiecommissie zaten. Er is een mix van drie mannen en twee vrouwen die veelal in de regio actief zijn. De behoefte aan meer leden die verbonden zijn met 's-Hertogenbosch is niet helemaal gerealiseerd. De raad gaat adequaat om met de onafhankelijkheid en integriteit van de leden. In de jaarverslagen wordt expliciet aandacht besteed aan dit onderwerp. Ook informeren de leden van de raad elkaar op het moment dat zij beroepsmatig opdrachten in het werkgebied van Zayaz verrichten die tot potentiële problemen in de onafhankelijkheid kunnen leiden. De nevenfuncties zijn zichtbaar in het jaarverslag. De behaalde PE-punten van de commissarissen zijn gepubliceerd in de jaarverslagen. Uit de zelfevaluatie komen voorstellen voor opleidingsplannen voor de raad als collectief, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid. Vanaf 2013 wordt er gewerkt met een actueel introductieprogramma voor nieuwe leden van de raad.

De visitatiecommissie beoordeelt Zayaz op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten. Ze heeft een duidelijke en met regelmaat geactualiseerde profielschets die actief en aantoonbaar gehanteerd wordt bij de benoeming van nieuwe leden. Ze werft buiten haar eigen kring, stimuleert opleidingen die passen bij de actuele thema's van Zayaz en integriteit staat regelmatig op de agenda.

#### *Rolopvatting van de Raad van Commissarissen*

Zayaz gaat prat op het werken vanuit de bedoeling. Dat betekent ook iets voor de rolopvatting van de raad. De raad heeft een document opgesteld waarin ze haar toezichtsfilosofie beschrijft. Ze beschrijft deze als volgt: "We kiezen er bij Zayaz expliciet voor om de nieuwe, externe context vooral te benutten om krachtig en doelgericht invulling te geven aan de eigen missie en identiteit. 'Good governance' gaat daarmee voor ons in de eerste plaats over de bedoeling van regels en de voortdurende reflectie daarop, steeds in relatie tot ons eigen handelen en presteren. En daarmee over het goede, indringende en soms lastige gesprek. Met elkaar, maar ook met onze omgeving/belanghebbenden. Zodat we in het spanningsveld tussen maatschappij, vastgoed en geld afwegingen en keuzes (blijven) maken, die maximaal maatschappelijk renderen. Zo willen wij invulling geven aan bestuur en toezicht."

De visitatiecommissie vindt dat de raad van Zayaz haar rolopvatting scherp houdt. De balans tussen betrokkenheid en afstand is onderwerp van gesprek. En dan gaat het wat betreft de raad niet zozeer om wel of niet op de stoel van de bestuurder te zitten. Het gaat dan over de manier waarop de raad betrokken is en geïnformeerd wordt. Het werken vanuit de bedoeling, zoals Zayaz dat voorstaat, vraagt een andere rolopvatting van de raad en het actief benutten van andere informatiebronnen om daar invulling aan te geven. Een voorbeeld daarvan is dat Zayaz streeft naar zo min mogelijk ontruiming. Dat is niet iets dat alleen in cijfers te volgen is. Dat gaat over dat medewerkers dat zelf willen en daar achter staan. En dat is niet te lezen in een trimesterrapportage. Dat komt naar voren in gesprekken. Dat type gesprekken voert de raad regelmatig tijdens themabesprekingen (over de 10 belangrijkste onderwerpen uit het ondernemingsplan) met mensen in de organisatie of werkbezoeken. De Aw is in haar Governance-inspectie positief over de relatie tussen de bestuurder en de raad. Zij geven aan dat de bestuurder en de raad zich bewust zijn van de onderscheidenlijke verantwoordelijkheden en daaraan invulling geven. De leden van de RvC hebben een constructieve houding ten aanzien van de bestuurder en vormen daarmee een voldoende tegenkracht. Bijvoorbeeld het tegenhouden van investeringsbeslissingen leidt niet tot spanning. De visitatiecommissie herkent dit volledig. De visitatiecommissie vindt dat de raad de werkgeversrol naar de bestuurder zorgvuldig invult. Twee keer per jaar voert de remuneratiecommissie een gesprek met de bestuurder en ter voorbereiding hiervan wordt de volledige raad betrokken. De regelmatige contacten met de Ondernemingsraad, de huurdersorganisatie, MT leden en de controller geven de raad inzicht in wat er leeft in de omgeving. Ook het feit dat de RvC doorvraagt naar dilemma's, die in de organisatie naar voren komen bij de totstandkoming van voorstellen, is daarvan een voorbeeld. De raad zoekt actief naar mogelijkheden om op andere manieren inzicht te verwerven en doet dat op een manier die past bij de rol van toezichthouder.

We beoordelen de prestaties van Zayaz op dit onderwerp met een 9. Zayaz voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt pluspunten omdat de visitatiecommissie constateert dat de raad actief bezig is met de manier waarop ze haar rol als toezichthouder invult en de expliciete eigen invulling die ze hier aan geeft. Deze past bij de essentie van Zayaz en werken volgens de bedoeling. De open en transparante manier waarop hierover in de raad, met de bestuurder en met elkaar over gepraat wordt waarderen we zeer positief.

#### *Zelfreflectie*

In de afgelopen periode heeft de raad jaarlijks haar eigen functioneren jaarlijks besproken. In de verschillende jaren is er een ontwikkeling te zien in de punten die in de zelfevaluatie aan de orde komen. De zelfevaluatie in 2013 ging vooral over het terugkijken naar de in 2012 opgeloste bestuurscrisis en de geleerde lessen voor de toekomst. Die lessen gingen over de balans zoeken tussen waakzaamheid en vertrouwen, het zorgvuldig hanteren van het toetsingskader en de wijze waarop je met besluiten onder tijdsdruk omgaat. In 2014 is de behoefte aan een toetsingskader en de eigen eisen aan informatievoorziening onderwerp van gesprek. Ook werkt de raad aan manieren om "trust en confidence" in balans met elkaar te houden. In 2015 ligt het accent op de risicomanagement en de positionering van control. Er is aandacht voor het driekamermodel en de behoefte om parameters per kamer te formuleren zodat er samenhang ontstaat en de voortgang op belangrijke onderwerpen gevolgd kan worden. Over 2016 concludeert de raad dat er meer samenhang en



verbinding in sturing en toezicht is ontstaan in de afgelopen periode. De sturingsfilosofie en toezichtvisie geeft houvast. Door werkbezoeken en inhoudelijke thema's te agenderen is invulling gegeven aan informatievoorziening. Die is daarmee breder dan documenten alleen en geeft inzicht in wat zich in de omgeving van de bestuurder en Zayaz afspeelt. De raad vindt dat de oplegnotities explicieter kunnen aansluiten bij de integrale visie. Ook is er behoefte om meer in een oogopslag de voortgang te kunnen zien. Als commissie waarderen we de manier waarop er door middel van de zelfevaluatie gewerkt wordt aan verbetering op diverse punten en de wijze waarop dit opgevolgd wordt. De raad laat zien dat de visie van Zayaz betekenis heeft voor haar eigen werkwijze. "Practice what you preach". De Aw constateert in haar Governance- inspectie dat in de zelfevaluatie het persoonlijk en collectief functioneren van leden van de raad in de verslaglegging wat onderbelicht is. De visitatiecommissie deelt dit.

We beoordelen Zayaz op dit punt met een 7. De raad voldoet aan het ijkpunt en ze krijgt een pluspunt. Ze heeft jaarlijks evaluaties gehouden, ook met externe begeleiding. In deze evaluaties is een duidelijke ontwikkeling te zien en de voornemens in de zelfevaluaties worden opgevolgd. De zelfevaluatie gaat over de rolopvatting, de informatievoorziening en de werkgeversrol en is daarmee breed en bijna volledig.

### **Toetsingskader**

Aw heeft in haar Governance inspectie geconstateerd dat het toetsingskader als zodanig helder is. De vertaling van KPI's en normen naar besluitvormingsformats is nog in ontwikkeling. Daar zit Zayaz nog midden in en de verwachting is dat dit begin 2018 is afgerond. Het toetsingskader wordt jaarlijks herijkt. In de afgelopen periode zijn ook de rendementseisen voor investeringen uitgewerkt. Ook de visitatiecommissie constateert dat er voldoende en kwalitatief goede documenten zijn die het toetsingskader vormen. Deze documenten sluiten aan bij de eind 2016 geformuleerde toezichtsfilosofie die gebaseerd is op 'sturen op waarden'. De sturingsprincipes die daar het hart van vormen zijn helder beschreven. De basis is het goede gesprek. Het toetsingskader geeft naast normen en KPI's daarmee ook invulling aan de manier waarop de sturingsprincipes getoetst worden. De raad toetst conform de toezichtsfilosofie of het voorstel past bij de bedoeling van Zayaz en de strategische doelen, of de totstandkoming in samenspraak met de omgeving heeft plaatsgevonden en kan rekenen op steun in de omgeving en of het op een efficiënte en effectieve manier, met acceptabele risico's kan worden gerealiseerd. De toezichtsfilosofie is vastgesteld eind 2016. Ze is het vastgelegde resultaat van een ontwikkeling die in deze visitatieperiode in gang is gezet. De raad is actief in het verder ontwikkelen en hanteren van het toetsingskader.

We beoordelen Zayaz op dit onderdeel met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten. Er zijn voldoende en volledige documenten die als toezichtkader dienen en deze zijn verbonden met en worden versterkt door de toezichtsfilosofie. De normen en besluitvormingsformats zijn in ontwikkeling. We waarderen de eigen visie, de manier waarop deze is uitgewerkt en nageleefd wordt.

### **Toepassing Governancecode**

Zayaz licht in haar jaarverslagen het 'governance arrangement' van Zayaz toe en gaat in op de wijzigingen die hebben plaatsgevonden. Ze legt verantwoording af over de mate van compliance (het 'in lijn zijn') met de Aedescode en de Governancecode Woningcorporaties en over de samenstelling, werkwijze en honorering van de leden van de Raad van Commissarissen en het Bestuur. Daarin gaat ze ook in op haar visie op good governance, die ook gaat over de horizontale, maatschappelijke legitimering van haar handelen. Oftewel: haar bijdrage aan de lokale en regionale maatschappelijke opgave, over de wijze waarop zij daaraan invulling geeft en over de invloed van belanghebbenden op haar keuzes. Ze licht de onderdelen van het Governance arrangement toe en is in het jaarverslag transparant over waar verbeteringen nodig zijn. In het jaarverslag van 2016 maakt ze zichtbaar hoe ze de nieuwe Governancecode hanteert en implementeert. Kern van haar Governance noemt zij het voeren van het goede gesprek en dat is waar de raad het accent op legt. Integriteit staat op de agenda en in de vergaderingen wordt gemeld als er sprake is van activiteiten die de schijn van belangenverstrengeling zouden kunnen oproepen.



We beoordelen de prestaties van Zayaz met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Ze krijgt een pluspunt omdat ze daarbij actief de uitgangspunten hanteert zoals deze zijn opgenomen in de governancecode en ze de volledige en transparante governancestructuur op de website en in de jaarverslaglegging opneemt en zich hierover verantwoord.

### 6.3 Externe legitimering en Openbare verantwoording

#### Externe legitimatie

Zayaz is in hoge mate gelegitimeerd in haar omgeving. Dat dat zo is heeft een aantal redenen. Allereerst omdat Zayaz voortdurend laat zien dat ze de vraagstukken op het gebied van de volkshuisvesting in 's-Hertogenbosch en de vraagstukken die daaraan gerelateerd zijn, als haar opgaven beschouwt. Dat doet ze onder andere door een grote groep belanghebbenden te betrekken bij de totstandkoming van haar plannen en zichtbaar te maken dat ze de inbreng vertaalt in plannen voor de toekomst. Dat doet ze door open te communiceren over wat ze doet en waar ze staat ten opzichte van de plannen. Ook naar buiten. En dat doet ze ook door soms, als het nodig is, meer te doen dat ze heeft afgesproken. Ze vat haar rol breder op dan haar eigen opgaven. Zayaz speelt een toonaangevende rol in de samenwerking tussen verschillende organisaties in 's-Hertogenbosch. Een rol waarin ze haar eigen taak en doelstellingen verbindt met die van andere organisaties. Daarmee vergroot ze de mogelijkheden om haar eigen doelen te realiseren en vergroot ze de mogelijkheden voor andere organisaties om hun doelstellingen te realiseren. Alom wordt Zayaz geprezen om de rol die ze daarin inneemt en de manier waarop ze verankerd is in haar omgeving. Belanghebbenden zoals de gemeente en de huurdersorganisatie geven aan dat de stimulans en betrokkenheid, die van deze houding van Zayaz uitgaat, organisaties in de stad met elkaar verbindt. Zayaz heeft een heldere visie op wie haar belanghebbenden zijn. Ze is in staat met deze belanghebbenden een verbindende relatie aan te gaan, die verder gaat dan het realiseren van de eigen doelen. De enige opmerking die er over gemaakt is, is dat verbreding van deze manier van denken en samenwerken nog breder binnen Zayaz verankerd kan worden. En dat is vooral een uitnodiging.

Zayaz scoort op dit onderdeel een 9. Ze voldoet aan het ijkpunt en krijgt pluspunten voor haar rol in de Bossche samenleving en de mate waarin ze daarin gezien en gelegitimeerd wordt in haar omgeving.

#### Openbare verantwoording

Met betrekking tot de openbare verantwoording constateert de visitatiecommissie dat Zayaz alle relevante informatie met betrekking tot de gerealiseerde prestaties. Ze doet dat op een prettige en heldere manier en maakt links met sites die interessant zijn voor huurders (bijvoorbeeld woonlasten de baas). Per project (herontwikkeling, nieuwbouw en renovatie) beschrijft ze de voortgang. Met foto's, concrete data en contactpersonen voor meer informatie. De taal op de site is begrijpelijk. Volgens de huurdervereniging kan de correspondentie met huurders beter en begrijpelijker. Ook de formele verantwoordingsdocumenten zijn compleet en goed vindbaar op de site. De informatie voor de huurders is helder en toegankelijk. Er is aandacht voor het publieksvriendelijk en toegankelijk maken van veel onderwerpen. Alle relevante informatie is goed te vinden op de site, zowel voor huurders als over het beleid en zeggenschap.

We beoordelen de prestaties van Zayaz met een 8. Ze voldoet aan het ijkpunt. Pluspunten zijn dat alle informatie actueel, helder en toegankelijk is. De opzet en het taalgebruik maken een vriendelijke en toegankelijke indruk.

#### 6.4 Oordeel over Governance

Op basis van het visitatiekader beoordeelt de visitatiecommissie de Governance van Zayaz over het algemeen met een 8,0.

| Governance                               |                          |   | Oordeel | Weging | Gemiddeld |
|------------------------------------------|--------------------------|---|---------|--------|-----------|
| • Besturing                              | Plan                     | 8 | 7,5     | 33%    | 7,5       |
|                                          |                          | 7 |         |        |           |
|                                          | Check                    |   | 7       |        |           |
|                                          | Act                      |   | 8       |        |           |
| • Intern toezicht                        | Functioneren RvC         |   | 8,0     | 33%    | 8,0       |
|                                          | • Samenstelling          | 8 |         |        |           |
|                                          | • Rolopvatting           | 9 |         |        |           |
|                                          | • Zelfreflectie          | 7 |         |        |           |
|                                          | Toetsingskader           |   | 8       |        |           |
|                                          | Toepassen Governancecode |   | 8       |        |           |
| • Externe legitimering en verantwoording | Externe legitimatie      |   | 9       | 33%    | 8,5       |
|                                          | Openbare verantwoording  |   | 8       |        |           |
| Eindoordeel Governance                   |                          |   |         |        | 8,0       |



## Bijlage 1 Visiterend bureau en visitatiecommissie

### Onafhankelijkheidsverklaring Pentascope

Pentascopel verklaart hierbij dat de visitatie van Zayaz in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

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

In de twee kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met deze corporatie gehad. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Pentascopel geen enkele zakelijke relatie met Zayaz hebben.

| Plaats      | Datum    | Naam, functie, handtekening                                                                                                 |
|-------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amersfoort, | 1-7-2017 | <br>Joos Jacobs,<br>Directeur Pentascopel |

### Onafhankelijkheidsverklaring Joos Jacobs

Joos Jacobs verklaart hierbij dat de visitatie van Zayaz in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Joos Jacobs heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Joos Jacobs geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Joos Jacobs geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zayaz hebben.

| Plaats      | Datum    | Naam, handtekening                                                                                |
|-------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amersfoort, | 1-7-2017 | <br>Joos Jacobs |

### Onafhankelijkheidsverklaring Germa Reivers

Germa Reivers verklaart hierbij dat de visitatie van Zayaz in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Germa Reivers heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Germa Reivers geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Germa Reivers geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zayaz hebben.

| Plaats      | Datum    | Naam, handtekening                                                                                    |
|-------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amersfoort, | 1-7-2017 | <br>Germa Reivers |

### Onafhankelijkheidsverklaring Adriaan de Man

Adriaan de Man verklaart hierbij dat de visitatie van Zayaz in 2017 in volledige onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

Adriaan de Man heeft geen enkel belang bij de uitkomst van de visitatie.

In de vier kalenderjaren voorafgaand aan de visitatie heeft Adriaan de Man geen enkele zakelijke noch persoonlijke relatie gehad met de corporatie. In de komende twee kalenderjaren na afloop van de visitatie zal Adriaan de Man geen enkele zakelijke danwel persoonlijke relatie met Zayaz hebben.

| Plaats      | Datum    | Naam, handtekening                                                                                     |
|-------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amersfoort, | 1-7-2017 | <br>Adriaan de Man |

## Bijlage 2 CV's visitatoren

### CV Joos Jacobs



## Curriculum Vitae



### Joos Jacobs

Woonplaats : Maastricht  
Geboortedatum : 16-01-1959

#### Ervaring bij:

**Woningcorporaties**

- Visitaties (voorzitter visitatiecommissie)
- Voorzitter stakeholders-dialogen
- Organisatie-ontwikkeling
- Effectiviteit en efficiency
- Fusiebegeleiding

**Gemeente & overheid**

- Samenwerking corporaties en prestatieafspraken
- Projectleiding Provincie Limburg

**Industrie**

- Training en advies
- Mobiliteit-reorganisatie begeleiding

**Arbeidsmarkt**

- Toekomstscenario gemeente Maastricht

**Brainport Eindhoven**

- Shared facility center
- Teamsamenstelling

**Zorginstellingen**

- Implementatie nieuw beleid

#### Persoonlijk profiel

Enthousiast en gedreven. kritisch reflecterend en verbindend, vanuit verwondering vragen stellen. "Omdat ik de oplossingen niet weet, zoek ik zo mee dat je ze zelf vindt."

Ze heeft het vermogen om in alle geledingen van organisaties mensen positief aan het denken te zetten. Haar managementervaring gebruikt ze om de dagelijkse realiteit te verbinden met de toekomst. Op een resultaatgerichte manier. "Joos geeft je het gevoel dat het goed komt".

#### Specialiteit

Vraagstukken waarbij een integrale benadering gevraagd wordt. Procesbegeleiding met resultaat, verandering die je zelf teweeg hebt gebracht.

#### Ontwikkeling

Na de sociale academie volgde zij een organisatieadviesopleiding en een postdoctorale opleiding verandermanagement. Diverse trainingen; sales, management, projectleiding enz.

#### Rollen:

- Voorzitter dialogen/symposia
- Interim manager
- Programma-manager
- Voorzitter visitatiecommissie
- Sparring partner

## Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

### Pentascopel

Begeleiden directeuren woningcorporaties en wethouders  
Gemeente Eindhoven in samenwerking en prestatieafspraken vanuit  
visie ontwikkeling stad (2011)

Voorzitter einddialoog visitatie en toetsing koersplan Woonbedrijf  
Eindhoven (2011)

Projectleider project mobiliteit in kader ToekomstVastLimburg  
Provincie Limburg (2011)

Voorzitter visitatiecommissie Woonbron Rotterdam (experimentfase  
2007)

Ontwikkeling en invulling van prestatiegerichte dialoog tussen  
bestuur, directie en vestigingen Woonbedrijf Eindhoven (2010)

### Voorheen

#### *Adviesrol*

Senior consultant CapConsult (2005-2006)

Vraagstukken met betrekking tot employability, leidinggeven en  
ontwikkeling van mensen en organisaties

#### Senior adviseur woningcorporaties

(Atrivé, Linos Advies, Heerlen, 1993-1999)

Ten tijde van de invoering van het BBSH begeleiden van veranderingen  
ten gevolge hiervan.

Welke keuzes maken we en hoe geven we hieraan vorm?

Fusiebegeleiding, kwaliteitsprojecten, ondernemingsplanning,  
organisatieontwikkeling.

#### *Managementrol*

Regiodirecteur Zuid-Nederland Capability (1999-2005)

Commercieel en operationeel verantwoordelijk voor de vestigingen in  
zuid Nederland

#### *Trainersrol*

Trainer/adviseur (Odyssee, 1982-1993)

Profit sector

Ondersteunen van mensen in organisaties bij de -verdere- ontwikkeling  
van vaardigheden en creativiteit

### Daarnaast

Lid van de Raad van Toezicht Woningcorporatie Wonen Zuid

.





### Germa Reivers (v)

Woonplaats : Voorburg  
Geboortedatum : 21 januari 1957

#### Ervaring bij:

Anva  
College Bouw  
Ziekenhuisvoorzieningen  
Bloemenveiling Aalsmeer  
Woningcorporaties:  
- Portaal  
- Delftwonen  
- Woonbron  
- Wel Wonen  
- Woonbedrijf  
- Weller  
- Veenendaalse Woningstichting  
Waarborgfonds Sociale Woningbouw  
Gemeente Sittard-Geleen  
A&O Services  
Telecom:  
- SNT Callbedrijf  
- KPN Telecom Vaste Net  
- Research  
- TOS  
- CSN  
- Uniworld  
PTT Post Bedrijfservice  
Postkantoren BV  
Banken en verzekeringen:  
- ABN-AMRO  
- Ohra  
LNV, Directie Beheer Landbouwgronden

#### Persoonlijke verbinding

Germa werkt reeds vele jaren op het gebied waar mensen in organisaties met processen en systemen een doel realiseren. Ze houdt van een combinatie van inhoud (kennis en deskundigheid) en proces (de weg naar het resultaat, het draagvlak en de acceptatie, de politiek): ze brengt mensen graag bij elkaar om samen de voorliggende vraagstukken op te lossen. Vervolgens zet ze snel een gedegen aanpak of uitwerking op papier waardoor de vaart erin blijft.

Ze gaat graag in dialoog op zoek naar de kern: van de organisatie, van het project, van de uitdagingen. Ze heeft een onafhankelijke oordeel en een scherpe waarneming (van het geheel en de details). Ze is loyaal, resultaatgericht en doet wat nodig is om het gewenste te bereiken.

Zij wordt omschreven als positief kritisch en vervult vaak de rol van 'geweten van het project': doen we nog de goede dingen en doen we die ook goed, zijn we klaar of moet er nog wat gebeuren? Het blijft daarbij niet bij het stellen van vragen; ze geeft ook vorm aan alternatieven.

Ze heeft ervaring in het zoekproces rondom strategische vraagstukken en cultuurverandering: waar willen we heen, wat zijn mogelijkheden en belemmeringen en hoe gaan we de gewenste situatie bereiken. Tevens vervult ze de rol van auditor: visitaties bij woningcorporaties, second opinion bij A&O Services en hoe loopt ons proces bij College Bouw Ziekenhuisvoorzieningen.

De laatste jaren vervult ze tevens een rol als coach, zowel binnen als buiten onze organisatie. Hierbij gebruikt ze zowel haar inhoudelijke kennis als haar vaardigheden op het gebied van procesbegeleiding. Ook heeft ze leidinggevende ervaring als competentie manager/teamleider bij Pentascopel: consultants helpen hun kracht te ontwikkelen, ook ten behoeve van Pentascopel.

Germa heeft meegewerkt aan de boeken 'Implementeren. Het speelveld in de praktijk' en 'Emoties bij veranderingen'.

#### Ontwikkeling

Klinische psychologie, Arbeid- & en organisatiepsychologie, informatieverzorging, Leergang Bestuurlijke Informatieverzorging en administratieve organisatie; diverse trainingen op het gebied van coaching, kernkwaliteiten, spiritualiteit en werk, projectmanagement, systeemontwikkeling, gegevensbeheer

#### Rollen:

Managementconsultant  
Implementatieleider  
Project(bege)leider  
Procesontwerper  
Coach  
Visitor  
woningcorporaties

## Germa Reivers

### Ervaring & Resultaten (diverse relevante projecten)

#### Visitatie woningcorporatie Veenendaalse Woningstichting (2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

##### Resultaat:

Loopt nog

#### Visitatie woningcorporatie Weller (2010 - 2011)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

##### Resultaat:

Een door de Visitatiestichting goedgekeurd visitatierapport.

#### Rondom de visitatie van Woonbedrijf (2010)

Toetsen van het nieuwe koersplan bij de belanghouders en het voorzitten van interne en externe dialogen ten behoeve van de visitatie door Raeflex.

##### Resultaat:

Meer betrokkenheid van medewerkers bij de visitatie, meer focus op maatschappelijk presteren, visitatie en toets koersplan met elkaar in verbinding, beleidsagenda voor toekomst getoetst, constructieve dialoog met omgeving, belanghouders die zich betrokken voelen.

#### Anva (maart 2009-maart 2010)

Cultuurtraject waarbij met het MT is gewerkt aan teamvorming, samenwerking en cultuur, verbetersteams zijn ondersteund in het realiseren van de gewenste verandering en de organisatie als geheel is betrokken in kwartaalsessies en communicatietraining.

##### Resultaat:

Gerealiseerde veranderingen in werkwijze, andere manier van samenwerken, meer open en resultaatgerichte cultuur.

#### Districtsbezoeken Woonbedrijf (2009 - 2010)

Op basis van het visitatiekader de districtsbezoeken van de directie aan de districten opnieuw ingericht en gepilot.

##### Resultaat:

Werkwijze en kader voor districtsbezoeken die meer aansluiten bij ambities Woonbedrijf en districten meer resultaatgericht laten communiceren.

#### Visitatie woningcorporatie Wel Wonen (2008 - begin 2009)

De visitatie volgens de methode volgens Pentascopel uitgevoerd. Dit gaat volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

##### Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Competentiemanager Pentascopel (begin 2007 - juli 2008)

Samen met de branchetrekker verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het brancheteam overheid Den Haag. Verantwoordelijk voor de competentie-ontwikkeling en de resultaatafspraken van de consultants.

##### Resultaat:

Consultants die in hun kracht zitten en verbonden zijn met Pentascopel.

#### Visitatie woningcorporatie Woonbron (eind 2006 - begin 2007)

De methode van visiteren volgens Pentascopel mee vormgegeven en tevens in de pilotfase een visitatie uitgevoerd. Dit is gebeurd volgens de aanpak van de vierde generatie-evaluatie waarin dialoog een belangrijk middel is.

##### Resultaat:

Een door de Auditraad goedgekeurd visitatierapport.

#### Implementatiemanager processen en systemen bij WSW (begin 2006)

Implementatie voorbereid en meegewerkt aan overkoepelend projectplan waarin implementatiewerkzaamheden zijn geïntegreerd. Tevens veel aandacht besteed aan samenwerking tussen verschillende partijen. Operationele taken verricht in het kader van testen van ASP-kantoorautomatiseringsomgeving.

##### Resultaat:

Projectplan en verbeterde relaties.



#### Ervaring in:

- Handel & Industrie
- ☐ Delft Instruments
- ☐ Volker Wessels
- ☐ NRG

#### Zakelijke Dienstverlening

- ☐ De Baak
- ☐ ABN Amro
- ☐ TNT Post
- ☐ ING
- ☐ Rabo Bank
- ☐ Programma Groeiversneller

#### MKB

- ☐ Zorgintermediair
- ☐ Jutten Simulation
- ☐ Escape Mobility Center
- ☐ ZON Energie

#### Overheid

- ☐ Gemeente Amsterdam
- ☐ Gemeente Rotterdam
- ☐ Provincie Friesland
- ☐ Rijkswaterstaat

#### Onderwijs

- ☐ Universiteit van Amsterdam

#### ICT

- ☐ SAP
- ☐ Reasult

#### Zorg

- ☐ Stichting MEE

#### Woningcorporaties

- ☐ Dunavie Katwijk

#### Persoonlijk profiel

*'Als je blijft geloven wat je altijd geloofde, zul je blijven denken wat je altijd al dacht en zul je blijven krijgen wat je altijd al kreeg'*

Als trainer/coach wil Adriaan mensen inspireren en prikkelen om uit hun comfortzone te treden en daarmee hen verder te helpen ontwikkelen en nieuwe mogelijkheden zien. Hij verbindt daarbij gevoel en ratio, bovenstroom en onderstroom, persoonlijke ontwikkeling en team/organisatie ontwikkeling, toekomst ambitie en werken in het hier en nu. En gaat daarbij op zoek naar 'Neue Kombinationen' in zowel het verbinden van mensen, ideeën en processen. Zijn werkgebieden zijn hoofdzakelijk leiderschap, ondernemerschap en team/organisatie ontwikkeling.

Vanuit een scherp observatievermogen kan Adriaan snel teruggeven wat er speelt bij individuen en/of teams en vanuit die duidelijkheid werken aan meerwaarde voor iedereen. Hij gebruikt daarvoor onder andere de door hemzelf ontwikkelde vorm 'schaduwcoaching'.

Als creatieve en ondernemende doener is Adriaan uitermate geschikt voor het opstarten en neerzetten van grootschalige projecten. Dat kunnen o.a. internationale congressen zijn, meerjarige leerprogramma's en/of inspiratie&actie events. Hij heeft daarin een groot internationaal netwerk opgebouwd van inspirerende mensen.

#### Gespecialiseerd in

Strategie | Ondernemerschap | Leiderschap & Teamontwikkeling

#### Opleiding

- Universiteit van Amsterdam, Politicologie (Bestuurskunde/Organisatiekunde 1983 - 1991)
- Jeanne d' Arc lyceum, Maastricht (1976-1983)

#### Ervaring

Pentalancer/Sr. Consultant bij Pentascopel (2015 - nu)

Pentascopel is een implementatiebureau voor duurzame verandering. Wij leren mensen en (deel)organisaties beter samen te werken. Dat doen we vanuit onze drie expertisegebieden strategie, processen en cultuur en met een pragmatisch en mensgerichte aanpak. Het resultaat is winst voor alle stakeholders.

Van 2016 tot nu is Adriaan o.a. leermanager, trainer en coach in de leergang Ambtelijk Opdrachtgeverschap van de gemeente Amsterdam (zie ook bijgevoegde referentie). Doel van deze leergang is het verder professionaliseren van de nieuwe rol van ambtelijk opdrachtgevers door de gehele stad in een leerprogramma dat zich zowel richt op inhoudelijk als persoonlijk vraagstukken. Het programma van deze leergang is mede gebaseerd op ImplementatieKunst.

#### Rollen

- ☐ Programmamanager/ Leermanager
- ☐ Projectleider
- ☐ Trainer/Coach
- ☐ Schaduwcoach

## drs Adriaan de Man

Op basis van deze leergang hebben we begin 2017 een korte 3 daagse training Opdrachtgeverschap voor de Provincie Friesland verzorgd.

Hij is trainer/facilitator bij de training Inspirerend Leiderschap voor hoger en middenmanagement bij Rijkswaterstaat.

Daarnaast is hij aangesloten bij het visitatie-team van Pentascope dat maatschappelijke visitaties van Woningcorporaties verzorgt.

Nu&Verder: (2010 tot nu)

Tot 2016 deed Adriaan van uit zijn eigen bedrijf opdrachten voor de Baak als trainer, coach en intervisiebegeleider in o.a. het Programma Groeiversneller. Daarnaast verzorgde hij in andere trainingsprogramma's van de Baak onderdelen als trainer ondernemerschap, teamontwikkeling, succesvol beïnvloeden 'hoe houd je de regie?' en denkvoorkeurstijlen als basis van succesvolle teamontwikkeling. Daarnaast heeft hij voor diverse klanten workshops gegeven over teamontwikkeling, organiseren van groei en beïnvloeden.

Schaduwcoach: waarin hij mensen 'schaduw' als observator en coacht in effectiever communiceren, zowel verbaal als non-verbaal, gedurende hun werkzaamheden (2014 tot nu)

Internationaal Leiderschapsprogramma op basis van Mindfulness & Meditatie (2014 & 2015)

Mede-oprichter van Stichting Werklust: een netwerk waarin wij mensen helpen om hun droom(baan) te realiseren. Sinds 2011 organiseren wij regelmatig creatiesessies, welke Adriaan begeleidt als facilitator ([www.stichtingwerklust.nl](http://www.stichtingwerklust.nl))

Mede-oprichter van Stichting Bewegende Beelden waarin vanuit de Hart, Hoofd en Handen verbinding allerlei activiteiten worden georganiseerd om met elkaar een mooiere wereld te maken, waaronder een jaarlijks festival sinds 2009 en maandelijkse huiskamerdinners ([www.bewegende-beelden.nl](http://www.bewegende-beelden.nl))

Coach businessplan wedstrijd New Venture ([www.newventure.nl](http://www.newventure.nl)) (2001-2015)

Coach en trainer teamontwikkeling bij Minor Entrepreneurship bij Universiteit van Amsterdam en Hogeschool van Amsterdam ([www.ace-amsterdam.org](http://www.ace-amsterdam.org)) (2011-2014), waarin hij groepen studenten gedurende half jaar begeleidde in de ontwikkeling van een idee naar een ondernemersplan.

Organisator Social Venture Network Europe conferentie (2011& 2012), een bijeenkomst voor koplopers in het creëren van duurzame en sociale wereld

Programmamaker de Baak (2000 - 2010)

Als programma maker was Adriaan verantwoordelijk voor het opzetten en uitvoeren van diverse internationale trainingsprogramma's zowel open als incompany programma.

## Bijlage 3 Bronnenlijst

Onderstaand is een overzicht gegeven van de referentiedocumenten, zoals ontvangen en gebruikt door de visitatiecommissie.

### Presteren naar Opgaven en ambities

Position Paper Zayaz 2017  
Corporatie in Perspectief 2013, 2014, 2015  
Aedes benchmark 2014, 2015, 2016  
Beleidskader 2013, 2014, 2015, 2016  
Kaderbrief 2017 definitief  
Verslagen Drie Partijen Overleg (DPO) uit 2013, 2014, 2015, 2016  
Actieprogramma Wonen 2013 gemeente  
Nota Wonen 2012 's-Hertogenbosch  
Woonagenda 2017/2018 's-Hertogenbosch  
Jaarplannen 2013, 2014, 2015, 2016  
Jaarstukken 2013, 2014, 2015, 2016  
Evaluatie achterpaden 2013  
Stedelijke werkafspraken veiligheid achterpaden 2014  
Maatschappelijke strategie Zayaz 2017  
Notitie gemeenschappelijk beleid WWC 2017  
Ontwikkelplan Kruiskamp en Schutskamp 2012 – 2022  
Stedelijke urgentieregeling 's-Hertogenbosch 2017  
Weer thuis in de wijk 2017  
Bestuursbesluiten MT 2013, 2014, 2015, 2016  
Ondernemingsplan 2013- 2016  
Ondernemingsplan 2017 – 2020, inclusief bijlagen  
Ondernemingsplan – reisgids – verhalenboek 2017  
Strategische koers 2017 – 2020, inclusief bijlage  
Advies ondernemingsplan – portefeuilleplan 2013  
Herijking versie ondernemingsplan en portefeuilleplan en MJB 040713 RVC (2)  
Herijking d – Portefeuilleplan Versie 3 concept 2  
Portefeuilleplan 2013  
Financieel kader portefeuille plan 2015 – 2024  
Portefeuilleplan 22 juni 2014  
Portefeuilleplan 2 november 2014  
Portefeuilleplan besluiten 2014  
Doorrekening portefeuille plan 2015 – 2024  
Normenkader investeringen 2015  
Doorrekening portefeuille plan 2015  
PFP Ontwikkeling in 2015  
Memo analyse variant PFP 2015  
Oplegnotitie aanpassing PFP 2015  
Portefeuilleplan 2015  
Vaststelling PFP en MUP-IFC 2016  
Memo wijzigingen portefeuilleplan 2016  
Investeringsbegroting 2017 incl bouwvolume  
Definitief scenario bouwvolume en verkoop 2016  
Financiële analyse PFP 2016 definitief  
Portefeuillestrategie 2017  
Wijksessies 2017  
Activiteitenoverzicht woonruimteverdeling 2016  
Raadsvoorstel woonruimteverdeling 2014  
Activiteitenoverzicht leefbaarheid 2016 corpo's  
Bod corporaties



Prestatieafspraken Den Bosch ondertekend  
 Woonlastenagenda2016\_Gezamenlijk\_definitief  
 Woonlastenagenda2016\_Zayaz\_definitief  
 Prestatieafspraken 2017 Definitief ondertekend  
 Sociaal woonakkoord 2016 – 2020  
 Stedelijke monitor tbv prestatieafspraken 2016, incl bijlagen  
 Essay De kunst van samenleven 2013  
 Manifest waardevol samenwerken 2016  
 Samenwerkingsovereenkomst DPO – met ondertekening 2013  
 Woonlastenagenda gezamenlijk 2014, 2015, 2016  
 Woonlastenagenda Zayaz 2014, 2015, 2016  
 Woonlastenakkoord 's-Hertogenbosch 2014 – 2018  
 Woonlasten Den Bosch RIGO 2013  
 Woonlasten in Den Bosch 3.0 RIGO 2015  
 Besluitenregister tbv onderhoudsbeleid 2011  
 Energiebeleid 2012  
 Huurprijsbeleid 2013  
 Onderhoudsbeleid 2011, inclusief bijlage  
 Vervanging cv-installatie memo 2013  
 Beleid vervangen CV-ketel 2014  
 Beleid & toekomstvisie ten aanzien van Documentaire Informatie Voorziening (DIV) 2014  
 Huurprijsbeleid 2014, inclusief bestuursbesluit en aanpassingen 2014, 2015, 2016  
 Inkoopbeleid Specifiek Zayaz 2014, inclusief verslag MT  
 Asbestbeleid – voortgang 2015  
 Implementatie huurbeleid 2 2015  
 Onderhoudsbeleid 2015  
 Warmtewet, algemene voorwaarden, beleidsnotitie 1.0, compensatieregeling en individuele  
 overeenkomst 2015  
 Saneringsstrategie 2016  
 Aanvraag gebiedsaanwijzing selectieve woningtoewijzing concept 2017  
 Contract Aan 't werk 2015  
 Contract Droomstad Den Bosch 2015 – 2016  
 Convenant bestrijding woonoverlast 2017  
 Convenant buurtbemiddelingen 2017 – 2019  
 Convenant JINC 2017  
 Convenant selectieve woningtoewijzing Barten-Zuid en Hambaken 2015 – 2016  
 Eenheidsconvenant Hennep Oost-Brabant  
 Huurovereenkomst Het Andere Wonen 2016  
 Manifest Zorgzaam Den Bosch 2013  
 Samenwerkingsovereenkomst Van Neynsel en Zayaz 2016  
 Samenwerkingsovereenkomst Zayaz Weenergroep 2009, 2015  
 Samenwerkingsovereenkomst tijdelijke wooneenheden 2016  
 Contract Minitopia en activiteitenplan 2017  
 De Bossche Bond, inclusief afspraken  
 Format projectplan team Wijken 2015

#### **Presteren volgens belanghebbenden**

Jaaragenda Zayaz HBV 2015, 2016  
 Jaarprogramma Zayaz HBV 2014  
 Samenwerkingsovereenkomst HBV – Zayaz 2013, 2015, 2016  
 Verslagen HBV-vergaderingen 2013, 2014, 2015, 2016  
 Rapportages renovatiemonitor Barten Zuid, De Muntel, Hoge Slagen, Pettelaarsweg, Orthen Rechts  
 Zayaz tevredenheidscijfers 1.0 Visitatie 2017  
 Beleidsaanscherpingen obv externe dialoog 2013  
 Interne en externe sessies beleidskader 2016  
 Bewonersconferentie Zayay met uitwerkingen van keuzeworkshops 2015

Goede dienstverlening en zelfredzaamheid 2015  
De kunst van het kiezen, huurdersavond 2015  
Bestuurlijke dialoogtafel 2016  
Externe dialoog Ondernemingsplan 2016  
Aanmeldformulier JINC 2014

#### **Presteren naar Vermogen**

Accountantsverslagen Deloitte 2013, 2014, 2015, 2016  
dVI van 2013, 2014, 2015 en 2016  
Managementletter Zayaz 2013, 2014, 2015, 2016  
Begrotingen en meerjarenbegrotingen 2013, 2014, 2015, 2016  
Dashboard ondernemingsplan Beleid Financieel 2017 – 2020  
Doorrekening Ondernemingsplan 2017 – 2020  
Financieel Beleidsplan 2017  
Deloitte – svz jaarrekening controle 2014  
Herstructurering derivaten DB – bijlage 4  
Interne rapportages (T1, T2, T3) 2013, 2014, 2015, 2016  
Strategische risico's 2016  
Frauderisicoanalyse Stichting Zayaz 2017  
Memo uitwerking en doorrekening risicomangement 2017  
Memo risicoherijking tbv begrotingkader 2018  
Algemene inkoopvoorwaarden Levering en Diensten Zayaz 2013  
Risico inventarisatie Zorgvastgoed 2016  
Risicomangement update 2017  
Herstructurering derivaten portefeuille, correspondentie, plan van aanpak 2013, 2014, 2015, 2016  
Correspondentie inzake herstructurering derivaten portefeuille CFV, ILT, WSW 2014, 2015  
Zelfevaluatie Treasury tbv CFV 2013  
Presentatie herstructurering derivatenportefeuille RvC 2014  
Treasuryjaarplan 2013, 2014, 2015, 2016  
Treasurystatuut 2013, 2014, 2015, 2016  
Correspondentie, beoordeling stresstest, borgingsplafond en borgbaarheid door WSW 2013, 2014, 2015, 2016

#### **Governance**

Notitie governance en control GenP, inrichting control en rol controller binnen Zayaz 2013  
Functieprofiel lid van RvC generiek en werving vervanging RvC-lid 2017  
Management Control Framework 2017  
Verslagen Audit-commissie en overige commissies RvC 2013, 2014, 2015, 2016  
Notulen en besluitenlijst RvC 2013, 2014, 2015, 2016  
Verslagen gesprekken RvC met HBV en OR 2013, 2014, 2015, 2016  
Zelfevaluatie RvC 2013, 2014, 2015, 2016  
Bestuursreglement Stichting Zayaz 2016  
Afschrift Statutenwijziging Stichting Zayaz 2017  
Fiscaal statuut 2017  
Governance Framework Zayaz 2016  
Investeringsstatuut Zayaz 2017  
Reglement Financieel beleid en beheer 2016  
Reglement Raad van Commissarissen 2016  
Treasurystatuut 2013  
Verbindingenstatuut en preambule 2013  
Sturingsfilosofie Zayaz 2016  
Toezichtsfilosofie Zayaz 2016  
Visitatierapport 2013



## Bijlage 4 In- en externe deelnemers aan interviews en wereldcafés

Tabel Deelnemers interviews en organisatie wereldcafé

| Naam                            | Functie                                     |
|---------------------------------|---------------------------------------------|
| Dhr. mr. R.J.H. van den Dungen  | Voorzitter Raad van Commissarissen          |
| Dhr. prof. dr. M.J.M. Vermeulen | Vice-voorzitter Raad van Commissarissen     |
| Mw. ir. M.M.C. Prins MRE        | Lid Raad van Commissarissen                 |
| Mohamed Acharki                 | Bestuurder, voorzitter                      |
| Maartje de Kruijf               | Bestuursadviseur                            |
| Christel van Vught              | Manager vastgoedsturing                     |
| Ronald Snel                     | Portefeuillemanager                         |
| Simone van Raak                 | Projectleider maatschappelijke ontwikkeling |
| Hermia Brummelkamp              | Coördinator team wijken                     |
| Lia de Kievit                   | Manager F&C a.i.                            |
| Erik van den Oord               | Strategisch financieel adviseur             |
| Jan Koolhaas                    | Concern controller                          |
| Mark Hut                        | Directeur organisatieontwikkeling           |
| Saskia Leferink                 | Manager wijken                              |
| Nellie Caron                    | Wijkbeheerder                               |
| Niki Arnts                      | Wijkbeheerder                               |
| Ferry van Duijnhoven            | Huismeester                                 |
| Thomas Beks                     | Projectleider renovatie                     |
| Will Simons                     | Manager vastgoedprojecten                   |
| Michael Kluytmans               | Coördinator onderhoudsbedrijf               |
| Annette Leliveld                | M&O adviseur                                |
| Jorine de Witt                  | M&O adviseur                                |
| René Paulussen                  | Werkervaringsplaats                         |
| Sarie Sleenhof                  | Medewerker klantcommunicatie                |
| Marie-Louise van Vugt           | Bestuursondersteuning                       |
| Monique Hammen                  | Adviseur bestuursondersteuning              |
| Touria Taalabi                  | Woonconsulent                               |
| Giovara Gibbes                  | Woonconsulent                               |
| Judith van den Dool             | Manager wonen                               |
| Ursula de Kraaij                | Klantadviseur                               |
| Cindy van der Krabben           | Klantadviseur                               |
| Karlijn Nooijen                 | Klantadviseur                               |
| Rian Donders                    | Klantadviseur                               |
| Rianne van de Weijenberg        | Klantadviseur                               |
| Thomas Dijkstra                 | Klantadviseur                               |
| Milou Henkelman                 | Klantadviseur                               |
| Wafa Mestari                    | Klantadviseur                               |
| Yvonne Koelewijn                | Klantadviseur                               |
| Susan de Laat                   | Klantadviseur                               |
| Imane Khachaf                   | Klantadviseur                               |
| Benthe Oostrom                  | Klantadviseur                               |
| Zahira Snoussi                  | Klantadviseur                               |
| Janneke Peters                  | Klantadviseur                               |
| Suzanne van Eijk                | Klantadviseur                               |
| Ilze van Zutven                 | Klantadviseur                               |
| Mark Manders                    | Coördinator klantenservice                  |
| Marcel van de Beek              | Medewerker informatievoorziening            |
| Peter van de Pas                | Medewerker informatievoorziening            |

|                   |                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------|
| Pauline Hardy     | Medewerker informatievoorziening                     |
| Bart Jongmans     | Technisch applicatiebeheerder / informatiespecialist |
| Rolf van Overbeek | Medewerker financiële dienstverlening                |

Tabel Externe deelnemers interviews en dialoog

| Naam                      | Functie                                    | Organisatie                           |
|---------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|
| Dhr. E. Logister          | Wethouder Wonen                            | Gemeente 's-Hertogenbosch             |
| Dhr. P. Kagie             | Wethouder Welzijn                          | Gemeente 's-Hertogenbosch             |
| Mw. C. van den Wildenberg | Voorzitter                                 | HBV                                   |
|                           | Vice-voorzitter                            | Stedelijk Huurdersplatform            |
| Dhr. B. Rutten            | Vice-voorzitter                            | HBV                                   |
|                           | Lid                                        | Stedelijk Huurdersplatform            |
| Dhr. J. Bierings          | Secretaris                                 | HBV                                   |
|                           | Secretaris                                 | Stedelijk Huurdersplatform            |
| Dhr. H. Heessels          | Bestuurslid                                | HBV                                   |
|                           | Lid                                        | Stedelijk Huurdersplatform            |
| Mw. J. Thelen             | Bestuurslid                                | HBV                                   |
|                           | Lid                                        | Stedelijk Huurdersplatform            |
| Dhr. B. Smolders          | Bestuurslid                                | HBV                                   |
|                           | Voorzitter                                 | Huurdersvereniging Signatuur          |
|                           | Bestuurslid                                | Stedelijk Huurdersplatform            |
| Theo Meijer               | Hoofd wonen en grondzaken                  | gemeente 's-Hertogenbosch             |
| Tim Cools                 | Senior adviseur wonen                      | gemeente 's-Hertogenbosch             |
| Ann Meijer                | Projectleider                              | gemeente 's-Hertogenbosch             |
|                           | woontransformatie                          |                                       |
|                           | Beschermde Wonen                           |                                       |
| Mirjam Lamme              | Projectleider wonen en zorg                | gemeente 's-Hertogenbosch             |
| Jantien Petersen          | Woonlastencoach                            | gemeente 's-Hertogenbosch             |
| Jack Jansen               | Bestuurder                                 | Van Neynsel Groep                     |
| Mounir Benyaya            | Projectmanager                             | Van Neynsel Groep                     |
| Bert van Eijk             | Directeur                                  | Stichting Maatschappelijke Opvang     |
| Erik Leerintveld          | Casemanager                                | Juvans                                |
| Thom Riksen               | Teammanager welzijn                        | Divers                                |
| Wilma van der Aalst       | Coördinator                                | Divers                                |
| Richard van Meersbergen   | Manager strategie, beleid en organisatie   | Brabant Wonen                         |
| Patricia Theuws           | Beleidsmedewerker                          | Brabant Wonen                         |
| Tom Ramakers              | Manager markt en beheer                    | Kleine Meierij                        |
| Bert Linskens             | Hoofd klantcontacten                       | Mooiland                              |
| Sjoerd van 't Erve        | Directeur                                  | Weener XL                             |
| Toin de Haan              | Adviseur vastgoed                          | Vivent                                |
| Sam Schoonus              | Manager huisvesting & facilitaire services | Cello                                 |
| Petya van Vliet           | Directeur algemene zaken                   | Reinier van Arkel                     |
| Frank Meeuwssen           | Ketenmanager                               | CvTB                                  |
| Marijke Boesten           | Voorzitter                                 | Netwerk tegen Armoede                 |
| Carla Rijken              | Deurwaarder                                | Stalman & Rijken Gerechtsdeurwaarders |
| Marcel Stalman            | Deurwaarder                                | Stalman & Rijken Gerechtsdeurwaarders |
| Clemie van Wanrooij       | Directeur                                  | Van Wanrooij Bouw & Ontwikkeling B.V. |
| Jan Waegemaekers          | Vestigingsdirecteur                        | Van Wijnen                            |
| Michiel Vorstenbosch      | Teamleider direct onderhoud                | Bouwbedrijf Pennings                  |
| Harry van Harssel         | Huurder                                    | nvt                                   |
| Sophie Gruijters          | Huurder - initiatiefgroep Boschgaard       | De Patio                              |
| Rolf van Boxmeer          | Initiatiefnemer Minitopia                  | Minitopia                             |
| De heer Wening            | Voorzitter                                 | HV Anders Wonen 50+                   |

## Bijlage 5 Position Paper Zayaz

### 1. Waar wij voor staan!

*Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken mensen mee laten doen in en aan de samenleving.*

Onze missie gaat over het meedoen van mensen. Over meer dan wonen en woningen alleen. Dat was ten tijde van de vorige visitatieperiode (2009-2012) al zo. Dat was de afgelopen vier jaren (2013-2016) zo. En dat is ook de komende jaren het geval. In ons nieuwe ondernemingsplan 2017-2020 hebben we onze missie dan ook herbevestigd. Natuurlijk weten we dat de context veranderd is de afgelopen jaren. En ook is meer dan ooit duidelijk waar we als corporatie wel en niet van zijn. Maar dat betekent niet dat onze opgave minder groot of complex is geworden. Integendeel! Als gevolg van onder andere de extramuralisering zien we een groeiende groep kwetsbare mensen, die meer nodig heeft dan een goede woning alleen. Steeds meer mensen met een zorg- of begeleidingsbehoefte wonen 'gewoon' in de wijk. En in veel gevallen is dat een corporatiewoning. De gevolgen van de extramuralisering blijven bovendien niet beperkt tot de doelgroep in kwestie. Het raakt de hele buurt.

#### Scherpere rollen en verantwoordelijkheden

Ten opzichte van de vorige visitatieperiode bakenen wij wel onze directe bijdrage aan het meedoen van mensen en onze doelgroep duidelijker af. Dat geldt niet alleen voor ons. Ook onze maatschappelijke partners zijn steeds preciezer in waar ze wel en niet van zijn. Dat betekent echter niet dat we onze handen aftrekken van alles wat buiten onze kerntaak valt. Wij staan voor de lokale maatschappelijke opgave in de brede zin van het woord. En zien onze bijdrage dan ook als puzzelstuk van een groter geheel. Vanuit onze rol en positie kijken we steeds wat we kunnen bijdragen, rekening houdend met wat anderen doen. En op welke wijze we anderen kunnen mobiliseren. Dit vraagt om een continue interactie met onze omgeving, gericht op het samen maximaliseren van maatschappelijke waarde. En om verschil durven maken, waar situaties dat vragen.

#### Samen puzzelen en maatwerk

Samen met onze partners in de stad en niet in de laatste plaats met onze huurders en woningzoekenden zelf hebben we ervoor te zorgen dat er geen puzzelstukjes ontbreken of kwijtraken en dat puzzelstukjes naadloos op elkaar aansluiten. Of het nu gaat om individuele casuïstiek of om grotere vraagstukken. Want het échte leven laat zich niet in hokjes duwen. Tegelijkertijd is het échte leven wel waar het écht over gaat en ook moet gaan. Startpunt is de mens. De leefwereld dus. Systemen, regels en procedures zijn daar dienend aan.

#### Professionele ruimte en vertrouwen

Wij werken in een platte organisatie met maximale professionele vrijheden voor onze medewerkers om in iedere situatie te doen wat nodig is. Vanuit een stevige vertrouwensbasis. Het versterken van persoonlijk leiderschap is een belangrijk leidend principe. Rol van de leiding is daarbij primair om medewerkers te steunen en te faciliteren in de regievoering op hun eigen (talent)ontwikkeling en werkgeluk. Met de missie en bedoeling van Zayaz als ankerpunt. Onze bedoeling geeft onze diepere intenties en overtuigingen weer. Over hoe wij ons, als mens en als medewerker van Zayaz, verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Over het waarom van ons doen en laten. Ons innerlijke kompas.

#### Bezieling en beheersing

Bij deze manier van (samen)werken hoort voor ons een organisatie die duurzaam op orde is. Die voldoet aan wet- en regelgeving. Die niet in negatieve zin afwijkt van de benchmark. En die risico's tijdig onderkent en beheerst. Alleen dan kunnen we met z'n allen doen wat nodig is en maximaal maatschappelijk investeren en presteren. Medewerkers moeten kunnen rekenen op data, processen en systemen die werken. En kunnen terugvallen op een organisatie, die deugt en niet onder het vergrootglas ligt. Bezieling en beheersing horen bij elkaar. Het zijn twee kanten van dezelfde medaille.

**Bovenstaand verhaal is ons wenkend perspectief. De bril die we steeds opzetten bij het richten, inrichten en verrichten van onze organisatie. Onderstaand reflecteer ik op de ontwikkeling van onze organisatie en ons presteren in de afgelopen vier jaren vanuit het hierboven geschetste perspectief. Wat hebben we de afgelopen**

jaren bereikt in relatie tot datgene waar wij voor staan? Daarbij maak ik ook de verbinding de vorige visitatie en kijk ik vooruit naar de periode die voor ons ligt. Waar liggen de belangrijkste opgaven?

## 2. Terugblik 2013 – 2016

De visitatieperiode valt vrijwel samen met mijn eerste termijn als bestuurder bij Zayaz (start 1 november 2012). Zayaz had op dat moment een roerige tijd achter de rug (o.a. reorganisatie, plotseling vertrek bestuur). De bestuurlijke opdracht was dan ook in de eerste plaats een ontwikkelopdracht. Er moest gebouwd gaan worden aan een stabiele en vraaggerichte organisatie met zelfbewuste en verantwoordelijke medewerkers, die in verbinding met de buitenwereld en met elkaar dagelijks invulling zouden geven aan de doelen zoals opgenomen in het ondernemingsplan. Een ondernemingsplan, dat op dat moment vers van de pers was.

### Stop! Herbezinning

De realiteit bleek echter meteen anders uit te pakken. In de herfst van 2012 werd het regeerakkoord gepresenteerd en was helder dat de kabinetsplannen grote gevolgen zouden hebben voor Zayaz. In combinatie met de aankondiging van het WSW om de borging voor investeringen te bevriezen, noodzaakte dit ons eind 2012 om alle nieuwbouwprojecten (die op dat moment nog niet in uitvoering waren) tijdelijk stil te leggen. Een herprogrammering en prioritering volgden. Een logisch gevolg is dat er vertraging ontstond in onze nieuwbouwproductie. Dit is met name zichtbaar in de jaren 2014 en 2015, waarin geen nieuwe woningen zijn opgeleverd. Het besluit betekende tevens een beëindiging van de activiteiten van Zayaz Vastgoedontwikkeling (ZVGO) en daarmee een andere inrichting van (toekomstige) projectontwikkeling.

### Reorganisatie en herpositionering

De kabinetsplannen waren ook aanleiding voor een nieuwe, bedrijfsbrede reorganisatie. Een reorganisatie met een fikse bezuinigingsdoelstelling in de beheerlasten (ca. 2 mln vóór 2016) en een daaraan gerelateerde reductie van het aantal fte's. We wilden de rekening van de verhuurdersheffing niet alleen afwentelen op onze 13.000 huurders. Parallel aan de voorbereiding van de reorganisatie hebben we een traject van strategisch doorkiezen in gang gezet. Zodat de reorganisatie geen platte bezuinigingsopgave zou worden, maar een resultante van beleid en bewuste strategische keuzes, met invloed en betrokkenheid van onze belangrijkste stakeholders. Dit resulteerde medio 2013 in een aangescherpt ondernemingsplan 2013-2016. Met kwetsbaarheid als belangrijkste criterium voor ons doen en laten. We kiezen sindsdien nog nadrukkelijker om er te zijn voor de meest kwetsbaren in de samenleving. In nauwe samenwerking en verbinding met onze partners in het veld. Met ingang van 2014 is de reorganisatie geëffectueerd en zijn medewerkers in een nieuwe structuur aan de slag gegaan. We kozen voor een transitieperiode van twee jaar, om daarmee de randvoorwaarden te kunnen creëren (in termen van processen, systemen, digitalisering, huisvesting e.d.) in relatie tot de lagere doelformatie. Sinds 1 januari 2016 werken we bij Zayaz met de doelformatie en is de reorganisatie volledig afgerond.

### Wat kan Zayaz nog wel?

Juist in deze periode van heroriëntatie en reorganisatie (tweede helft 2013) werd het vorige visitatieonderzoek uitgevoerd over de jaren 2009-2012. Niet verrassend daarom dat belanghebbenden zich afvroegen welke rollen en taken Zayaz nog voor zichzelf zag (*Wat kan Zayaz nog wel?*) en welke gezichten daar bij hoorden (*Wie is waarvan?*). Men kende Zayaz vanuit het verleden als corporatie waar 'alles kon' en 'nee' niet voorkwam in de vocabulaire. En ineens waren daar de berichten over projecten en activiteiten die niet langer werden uitgevoerd. Dat riep vragen (en soms ook zorg) op. Een duidelijk signaal voor ons dat we na een periode van interne herbezinning weer actief naar buiten moesten treden.

### Organisatie in ontwikkeling

Dat is dan ook wat we vanaf 2014 hebben gedaan. We hebben sindsdien geïnvesteerd in een organisatie waarin proactief de blik naar buiten werd gericht. Met daarbij veel ruimte voor 'eigen' professionele verantwoordelijkheid van medewerkers (van onder naar boven werken). Waarbij de bedoeling, die we samen formuleerden, als ankerpunt fungeert. Eind 2015 hebben we onze sturingsprincipes en ons sturingsmodel vastgeklikt in onze sturingsfilosofie. Als

logische resultante van de ontwikkeling die we als organisatie doormaakten. Een soort tussenbalans, twee jaar na de reorganisatie, om vervolgens weer doelgericht en consistent verder te kunnen ontwikkelen. Met als doel om onze huurders goed te (be)dienen.

**De opwaartse lijn bij Zayaz werd de afgelopen jaren op meerdere fronten zichtbaar. Zonder daarbij uitputtend te zijn, onderstaand een aantal belangrijke mijlpalen en trojspunten.**

#### **Waardevol samenwerken**

In de stad hebben we met de andere corporaties, gemeente en huurders een constructief samenwerkingsklimaat weten te creëren in de afgelopen jaren. We analyseren samen de opgave(n) en benoemen op basis daarvan steeds gezamenlijk de relevante thema's en de te behalen doelen. Vervolgens draagt ieder daar naar eigen kracht en vermogen maximaal aan bij en maakt zijn inzet transparant. De wederkerigheid blijkt bijvoorbeeld uit het gegeven dat sinds de inwerkingtreding van de Woningwet niet alleen de corporaties een bod uitbrengen vóór 1 juli, maar ook de gemeente 's-Hertogenbosch. Daarbij worden tevens de wederzijdse verwachtingen geïnventariseerd om vervolgens in de periode daarna tot zo scherp mogelijke afspraken te kunnen komen. De behaalde resultaten monitoren we stedelijk, zoveel mogelijk gekoppeld aan de doelen en effecten die we samen nastreven. In maart 2016 hebben we met elkaar de uitgangspunten voor onze samenwerking bekrachtigd in het Manifest Waardevol Samenwerken.

#### **Prestatieafspraken**

Overigens heeft de ontwikkeling van de andere (samen)werkwijze ertoe geleid dat we in de visitatieperiode geen integrale prestatieafspraken kenden. Wel waren er afspraken per beleidsthema, waarbij in de eerste jaren de thema's betaalbaarheid (woonlasten) en toewijzing aan (sub)doelgroepen stedelijk prioriteit hadden. Parallel daaraan werd (vanaf 2014/2015) het sociaal woonakkoord voorbereid, waarin de visie en meerjarenafspraken op het gebied van beschikbaarheid en doelgroepen in brede zin zijn opgenomen. In maart 2016 is het sociaal woonakkoord ondertekend, waarmee we inmiddels op alle volkshuisvestelijke thema's over meerjarenafspraken beschikken. Voor het lopende jaar (2017) heeft dit voor het eerst geleid tot één integrale set aan prestatieafspraken, geënt op de doelen en ambities die we in de diverse thematische meerjarenakkoorden hebben geformuleerd met elkaar.

#### **Woonlasten de baas**

Betaalbaar wonen was in de visitatieperiode de belangrijkste beleidsprioriteit, gegeven het aantal huishoudens in de stad met een betaalrisico en een te hoge woonlastendruk. Betaalbaarheid is dan ook het eerste thema dat in de tripartite samenwerking tussen gemeente, corporaties en huurders bij de kop is gepakt. Namens de partijen treedt Zayaz als projectleider op. In 2014 heeft dit geresulteerd in het woonlastenakkoord 2014-2018, op basis waarvan we samen met (een groeiend aantal) partners werken aan betaalbaar wonen, aan het verminderen van (de negatieve gevolgen van) armoede in de stad en aan het terugbrengen van de maatschappelijke kosten als gevolg van armoede.

#### **Samen....**

De gezamenlijke woonlastenaanpak richt zich met name op preventie, vroegsignalering en het samen leren toepassen en verantwoorden van maatwerk. Zo sloten in 2016 negen partijen een convenant vroegsignalering. Naast gemeente en corporaties gaat het hierbij om de zorgverzekeraars, het energiebedrijf en het waterbedrijf. Het convenant behelst het vroegtijdig delen van de eerste signalen van betalingsachterstand in combinatie met een 'er op af' aanpak. Ook de Bossche Bond is een uitvloeisel van de samenwerking in de stad op het gebied van woonlasten en kwetsbaarheid. De Bossche Bond is bedoeld om in individuele situaties oplossingen mogelijk te maken die anders niet of niet op tijd gerealiseerd zouden kunnen worden, maar die wel voor een doorbraak kunnen zorgen. Oplossingen die persoonlijke ellende en uiteindelijk hoge maatschappelijke kosten kunnen voorkómen. De Bossche Bond zorgt voor maatwerkoplossingen over organisatiegrenzen heen, maar leert ons ook waar zich weef- en systeemfouten voordoen. Inmiddels zijn 17 organisaties en 90 professionals verbonden aan de Bossche Bond. In het verlengde van De Bossche Bond en de Bossche woonlastenaanpak is tot slot het praktijknetwerk Woonlasten de baas actief in de stad.

#### **En ieder voor zich....**

Natuurlijk werkt ook iedere partij uit het woonlastenakkoord via het eigen instrumentarium aan betaalbaar wonen, waarbij jaarlijks de inzet transparant wordt gemaakt. Voor ons gaat het dan om het huurbeleid, het incassobeleid, de

verbetering (lees: verduurzaming) van de woningvoorraad en kostenreductie. We ontzagen de afgelopen jaren de meest kwetsbaren bij de huurverhogingsronde en brachten 80% van onze streefhuren onder de eerste aftoppingsgrens. De huurachterstanden wisten we zeer laag te houden, mede dankzij een preventief incassobeleid. In 2016 bedroeg de huurachterstand van zittende huurders nog 0,65% (t.o.v. de gerealiseerde brutohuur). Via onderhoud en woningverbetering hebben we het energielabel van een substantieel aantal woningen verbeterd (totaal 954 opgeleverde renovaties 2013 – 2016), resulterend in lagere netto woonlasten voor onze huurders. Ook experimenteren we met Nul op de Meter en participeren we in de Brabantse Stroomversnelling. Eind 2016 had 66% van onze woningvoorraad een label C of beter. Dit betekent overigens nog een forse opgave voor de komende jaren, refererend aan lokale en landelijke klimaatdoelstellingen. Duurzaamheid is niet langer ondergeschikt aan woonlasten, maar is een separaat beleidsthema geworden. Op dit moment werken we aan een duurzaamheidsbeleid en aan de formulering van de stedelijke ambitie. Tot slot wisten we de (onderhouds)kosten terug te brengen, onder meer door een andere samenwerking met aannemers in de vorm van ketenintegratie en door middel van gezamenlijke inkoop met een aantal Brabantse collega's. Ook kostenreductie zorgt indirect voor lagere woonlasten.

Tussentijds woonlastenonderzoek in 2016 heeft laten zien dat de woonlastendruk is gestabiliseerd en geeft indicaties dat de inspanningen van een ieder effectief zijn.

#### **Bouwen, bouwen en nog eens bouwen....**

's-Hertogenbosch kent een krappe woningmarkt en wachttijden zijn lang. De crisis op de woningmarkt en de tijdelijke stagnatie in de woningbouwproductie hebben daarbij niet meegeholpen. In het sociaal woonakkoord hebben we op basis van bevolkingsprognoses afgesproken om de stedelijke sociale woningvoorraad in de periode 2016-2020 met netto 700 woningen te laten groeien en tot en met 2025 met netto 1850 woningen. Daar bovenop komt dan nog de extra huisvestingsbehoefte, die ontstaan is als gevolg van de grote instroom van statushouders, waarmee we de afgelopen jaren geconfronteerd werden. Kortom: werk aan de winkel! Na de eerdere pas op de plaats zijn we erin geslaagd om de nieuwbouwproductie weer goed op gang te krijgen. We leverden in 2016 120 woningen op en hebben zowel intern als extern stevig ingezet op acquisitie en het creëren van randvoorwaarden om de groeiambitie van de komende jaren te kunnen waarmaken. Daarbij werken we steeds vaker met voor ons nieuwe constructies, zoals turnkey-afnames en bouwconcepten. Ook zijn we sinds 2016 gestart met tijdelijke woonoplossingen voor statushouders en andere spoedzoekers. We leverden de eerste 32 tijdelijke woonunits op (nog eens 32 units volgden begin 2017) en het oude kantoor van Zayaz is getransformeerd tot 57 wooneenheden (begin 2017 opgeleverd). Ook faciliteren we Minitopia, een burgerinitiatief rondom het wonen van de toekomst. Dit soort initiatieven helpt ook ons om goed aan te kunnen sluiten op wat de huurder van nu en straks van ons vraagt. Met de flexibiliteit die daarbij hoort. Ook het bieden van goede woonoplossingen voor mensen met een zorg- of begeleidingsbehoefte vraagt steeds nadrukkelijker onze aandacht. Dit werd de afgelopen periode onder meer zichtbaar in de groeiende samenwerking met zorgorganisaties zoals Vivent, Van Neynselegroep en Reinier van Arkel. Onze inzet daarbij is om flexibele woonproducten te leveren, die bij een veranderende behoefte kunnen meebewegen.

#### **Welkom in 's-Hertogenbosch**

Trots zijn we in 's-Hertogenbosch op de wijze waarop we invulling hebben gegeven aan de taakstelling voor vergunninghouders. Komend vanuit een achterstand moesten (stedelijk) 432 personen gehuisvest worden in 2016. Uiteindelijk hebben we zelfs enkele tientallen mensen extra gehuisvest. Inzet daarbij is steeds geweest om duurzaam te huisvesten (in één keer goed), zodat mensen niet hoeven te verhuizen in geval van nareizigers. Daar plukken we ook zelf nu de vruchten van. Tevens besteedden we met partners aandacht aan het goed laten landen van nieuwkomers in de wijk.

#### **De gewone dingen gewoon goed doen**

Onze sociaal-maatschappelijke inzet kunnen we alleen waarmaken door de 'gewone dingen gewoon goed' te doen. Dat gaat over de toewijzing, de verhuur en het onderhoud van onze woningen, over 'heel, schoon en veilig' en bovenal over de bejegening van onze huurders. We investeerden de afgelopen jaren in de digitalisering van onze klantprocessen, resulterend in een klantportaal dat werkende weg steeds meer mogelijkheden biedt voor huurders om zelf hun zaken te regelen. Dat is ook wat mensen van ons verwachten in deze tijd. We hielden daarbij echter oog voor de doelgroep, die zijn zaken niet zelf kan regelen, meer begeleiding nodig heeft of een net wat andere oplossing.



Dat gaat vaak over maatwerk leveren. We boden medewerkers ruimte om waar nodig van de standaard af te wijken, van elkaar te leren en casuïstiek intercollegiaal te bespreken. Ook stedelijk stond en staat het leveren van maatwerk de afgelopen periode hoog op de agenda. Bijvoorbeeld in de toekenning van urgentieverklaringen. De verbouwing van en verhuizing naar ons nieuwe kantoor medio 2015 grepen we aan om ons dienstverleningsconcept kracht bij te zetten. Dit alles heeft de laatste jaren geresulteerd in een hogere klanttevredenheid. We intensiveren tot slot het afgelopen jaar de inzet op sociaal beheer, vanwege de toenemende druk op wijken en buurten.

### **Vernieuwen huurdersparticipatie**

Ook onze relatie met de huurdersorganisatie(s) is voor ons een belangrijke graadmeter als het gaat om de kwaliteit van onze dienstverlening. Samen met de huurdersbelangenvereniging (HBV) investeerden we de afgelopen jaren om breder het geluid van de huurder te laten doorklinken, bijvoorbeeld door samen het klantenpanel van Zayaz op te zetten en te benutten. Als het gaat om strategische issues betrekken we de HBV steeds nadrukkelijker aan de voorkant, zodat we een gedeelde werkelijkheid ontwikkelen. Zo heeft de HBV in 2016 samen met alle medewerkers van Zayaz meegedaan in het buiten ophalen van de maatschappelijke opgave ten behoeve van het nieuwe ondernemingsplan. Vanuit deze gedeelde werkelijkheid kan de HBV vervolgens kritische de diverse beleidsvoorstellen tegen het licht houden. Inmiddels is het tijdig betrekken van de HBV voor de organisatie een vanzelfsprekendheid geworden. Wat niet betekent dat het soms over en weer nog zoeken is naar ieders rol en verantwoordelijkheid op diverse momenten in de beleidsvorming. Dat maken we ook bespreekbaar met elkaar. De participatiebeweging die we samen willen maken hebben we vastgelegd in onze samenwerkingsovereenkomst (SOK).

### **Zayaz 'in control'**

Alleen als we binnen in control zijn, kunnen we buiten doen wat nodig is. Het financiële rendement is een instrument voor het behalen van de beoogde maatschappelijke baten en daarmee voor het lange termijn belang. Een goede integrale sturing op financiën, vastgoed, risico's en compliance is een vereiste voor het kunnen creëren van publieke waarde. Advies van de vorige visitatiecommissie was te investeren in de samenhang tussen de verschillende onderdelen van planning en monitoring en daarbij de afronding van het strategische voorraadbeleid prioriteit te geven. We hebben de afgelopen jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de beheersing. We introduceerden assetmanagement vanuit de wens om te sturen op (markt)waarde en leverden een management control framework op om integraal en systematisch te kunnen sturen op een betere en duurzame beheersing. Als onderdeel hiervan werkten we ook het strategisch risicomanagement verder uit en het financieel beleid. Door het gevoerde beleid is de financiële positie van Zayaz in de afgelopen jaren verbeterd. We voldoen met enige ruimte aan alle ratio's. Aandachtspunt is nog de verdere verbetering van de informatievoorziening.

### **Herstructurering derivatenportefeuille**

In de visitatieperiode heeft ook het derivatendossier veel bestuurlijke aandacht gevraagd. Zayaz had een grote derivatenportefeuille. In combinatie met de aanhoudende lage rentestand betekende dit een hoge liquiditeitsbuffer om aan de externe beleidsregels te kunnen voldoen. Het betekende tevens een grote mate van onvoorspelbaarheid wat betreft de investeringskracht van Zayaz. In 2016 werkten we een breakplan uit. Met het effectueren van het plan is het liquiditeitsrisico fors gereduceerd en is er rust gekomen op dit dossier.

### **Implementatie Woningwet**

We slaagden erin tijdig alle nieuwe wettelijke vereisten te implementeren. Dit heeft een grote inspanning van de organisatie gevraagd. Daarbij hebben we er steeds voor gekozen om het 'voldoen aan de regels' aan te wenden om de eigen visie en identiteit te versterken. De wet als aangrijpingspunt en aanleiding dus om als organisatie de gewenste stappen te zetten. Een voorbeeld is de wijze waarop we de verplichte scheiding hebben aangegrepen om de stedelijke discussie te voeren over de middeninkomens.

### **Governance**

Een ander voorbeeld is de herijking van ons governance-arrangement. Raad van Commissarissen en bestuur hebben eerst het gesprek met elkaar gevoerd over de visie op bestuur en toezicht en als onderdeel daarvan het toezichtskader. De nieuwe statuten en reglementen zijn hiervan een logische afgeleide. Sinds enige jaren werkt de Raad van Commissarissen naast de gebruikelijke Auditcommissie en Remuneratiecommissie met een commissie

Maatschappelijk Presteren en een Vastgoedcommissie. Ten eerste om de besluitvorming door de Raad van Commissarissen adequaat voor te bereiden, ten tweede als klankbord voor het bestuur en ten derde om de verbinding met de werkorganisatie te versterken. De Raad van Commissarissen van Zayaz volgt de ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie op de voet en onderhoudt hiertoe actieve relaties met de Ondernemingsraad, medewerkers en huurders(organisaties).

### 3. Onderweg naar 2020

*“Wij blijven ook de komende jaren het wonen faciliteren voor onze groeiende doelgroep. Dit zijn huishoudens in ‘alle soorten en maten’. Ons vertrekpunt is altijd een eigen woning, een eigen plek. Als voorwaarde voor ‘leven’ en ‘erbij horen’. Dit impliceert niet alleen dat het aantal wooneenheden verder moet groeien. Het betekent ook dat we ons product en onze dienstverlening nadrukkelijker differentiëren en flexibiliseren. Andere situaties vragen om andere oplossingen. Het is aan ons om mee te bewegen en waar nodig verschil te maken. En ons meer te mengen in maatschappelijke discussies die ons aan het hart gaan.”*

Deze visie op onze opgave bouwt logisch voort op de prestaties in de afgelopen jaren. We zijn al zichtbaar onderweg, maar hebben tegelijkertijd nog een weg te gaan. Een niet geheel geplaveide weg. Dat willen we ook niet! We willen oog houden voor onze omgeving en de mensen en situaties die we onderweg tegenkomen. We willen flexibel en wendbaar zijn. Dat laat onverlet dat we onze droombestemmingen en globale reisroutes hebben. Ons kompas op zak hebben en over een goed navigatiesysteem beschikken. En dat we een aantal harde, concrete doelstellingen hebben, waar we op aanspreekbaar zijn.

Mohamed Acharki  
Bestuurder Zayaz

## Bijlage 6 Tabellen bij hoofdstuk 3

De feitelijke prestaties van Zayaz zijn per prestatieveld opgenomen in de volgende tabellen. De waardering is gebaseerd op de tabel in bijlage 8.

De cijfers in de tabellen zijn eerst per regel (een opgave of daarvan afgeleide ambitie) toegekend en daarna gemiddeld tot een cijfer per onderwerp (**vet** weergegeven). Het gemiddelde van deze gemiddelde cijfers is het oordeel per prestatieveld.

Huisvesting van de primaire doelgroep kent een extra niveau: de tweedeling tussen 'Woningtoewijzing en doorstroming' en 'Betaalbaarheid'; weergegeven in **VET** met hoofdletters. Het eindcijfer van dit prestatieveld is het gemiddelde tussen de cijfers op deze twee deelgebieden.

**Tabel 1 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting primaire doelgroep**

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Oordeel/Toelichting |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|---|
| Eindcijfer Huisvesting primaire doelgroep                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7,6                 |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| WONINGTOEWIJZING EN DOORSTROMING                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7,6                 |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| Beschikbaarheid woningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7,5                 |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| <p><b>Groei aantal wooneenheden primaire en secundaire doelgroep van netto 700 stedelijk in periode 2016 – 2020</b> (aandeel Zayaz = 50%) en 1850 tot en met 2025 (= sociaal woonakkoord).</p> <p>2016: realisatie lopende projectontwikkelingen conform planning &amp; acquisitie als speerpunt; Zayaz kiest hogere groeidoelstelling voor komende jaren dan stedelijk afgesproken, om spanning op de woningmarkt te verlichten.<br/>2015: geen groeidoelstelling voor jaarschijf 2015; Sinds 2015 voorziet het portefeuilleplan van Zayaz in groei, in lijn met de stedelijke ambitie en bevolkingsprognoses<br/>2014: geen groeidoelstelling voor jaarschijf 2014<br/>2013: geen groeidoelstelling voor jaarschijf 2013</p> <p>Vóór 2015 was de lange termijn doelstelling instandhouding van de sociale voorraad, waarbij duidelijk was dat er eerst sprake zou zijn van krimp (vanwege eerdere pas op de plaats en herijking nieuwbouw-ontwikkeling in 2012/2013).</p> | <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omvang sociale voorraad in 2016 netto ca. gelijk gebleven (groei in onderstaande tabel is grotendeels gevolg van administratieve wijzigingen). Totale ontwikkeling in meerjarenperspectief (2020) conform planning.</li><li>• Zicht op tijdige realisatie groeidoelstellingen in ontwikkelportefeuille dankzij (gezamenlijke) inzet op acquisitie en versnelling (o.a. aanjaagteam).</li><li>• Eerste ervaringen met turn-key constructies.</li><li>• Stedelijke doelstellingen verankerd in portefeuilleplan. Nieuwe portefeuillestrategie in ontwikkeling (als onderdeel van ondernemingsplan).</li><li>• In 2016 overschreed de oplevering van enkele projecten net de jaargrens, waardoor de groei pas in 2017 zichtbaar is. Totale ontwikkeling op koers in lijn met MUP</li></ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Portefeuilleplan herijkt: toekomstige uitbreidingsdoelstelling verankerd (ipv handhaven)</li><li>• Intern acquisitieteam ingesteld met oog op ontwikkeling voorraad.</li></ul> <p>2014: nvt<br/>2013: nvt</p> <table><tr><th></th><th>Aantal wooneenheden</th></tr><tr><td>31-12-2016</td><td>13.174</td></tr><tr><td>31-12-2015</td><td>13.098</td></tr><tr><td>31-12-2014</td><td>13.199</td></tr><tr><td>31-12-2013</td><td>13.289</td></tr><tr><td>31-12-2012</td><td>13.359</td></tr></table> |                     | Aantal wooneenheden | 31-12-2016 | 13.174 | 31-12-2015 | 13.098 | 31-12-2014 | 13.199 | 31-12-2013 | 13.289 | 31-12-2012 | 13.359 | 7 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Aantal wooneenheden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                     |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| 31-12-2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 13.174                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| 31-12-2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 13.098                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| 31-12-2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 13.199                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| 31-12-2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 13.289                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| 31-12-2012                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 13.359                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                     |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| <p><b>Flexibilisering woningmarkt</b><br/>2016: Experimenteren met andere woonoplossingen<br/>2015-2013: nvt</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Realisatie eerste 32 tijdelijke woningen Empel</li><li>• Start transformatie oude kantoor Zayaz (oplevering begin 2017)</li><li>• Start pilot splitsing woning</li><li>• Experimenteerterrein Anders wonen 'Mlnitopia' van start (Zayaz stelt grond beschikbaar en faciliteert)</li><li>• Eerste ervaringen met tijdelijke huurcontracten</li></ul> <p>2015-2013: nvt</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 8                   |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| Passend toewijzen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7,4                 |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| <p><b>Ruimte van 5% binnen passend toewijzen slechts incidenteel benutten voor maatwerk</b> (2016 stedelijke afspraak)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2016: 99,9 % passend toegewezen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7                   |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |
| <p><b>Verhuur binnen inkomensgrenzen / grens staatssteun</b><br/>2016:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7,8                 |                     |            |        |            |        |            |        |            |        |            |        |   |

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oordeel/Toelichting |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;80% binnen grens, &lt;10% middeninkomens</li> <li>Daarnaast stedelijke afspraak om alleen buiten inkomensgrens toe te wijzen voor maatwerk</li> </ul> 2015: tot 1 juli >90%, daarna >80%<br>2014:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;90%</li> <li>Stedelijke afspraak om vrije ruimte vooral in te zetten voor urgenten.</li> </ul> 2013: >90%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2016: 97,5% binnen inkomensgrens (8)<br><br>2015: 99% binnen inkomensgrens (8)<br>2014: 98% binnen inkomensgrens (8)<br><br>2013: 90% binnen inkomensgrens (7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                     |
| <b>Tegengaan woonfraude</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>8</b>            |
| <b>Aanpak woonfraude</b><br>2016: extra inzet op woonfraude vanwege druk op de woningmarkt. Daarnaast is bestrijden van woonfraude onderdeel van regulier werk.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2016: speciale medewerker aangesteld voor zware overlast en woonfraude.<br><br>Aantal ontruimingen woonfraude / non-bewoning:<br>2016: 12 woningen ontruimd vanwege woonfraude of non-bewoning<br>2015: 8 woningen ontruimd vanwege woonfraude of non-bewoning<br>2014: 7 woningen ontruimd vanwege woonfraude of non-bewoning<br>2013: 8 woningen ontruimd vanwege woonfraude of non-bewoning OF zware overlast/hennep.                                                                                                   | 8                   |
| <b>Keuzevrijheid voor doelgroepen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>7</b>            |
| <b>Uitvoering toewijzing conform stedelijke huur/inkomenstabel.</b><br>2016: Implementatie nieuwe huur / inkomenstabel ivm passend toewijzen (primaire doelgroep mag niet meer reageren boven geldende aftoppingsgrens, woningen onder aftoppingsgrenzen uitsluitend voor primaire doelgroep) → minder keuzevrijheid<br>2015: Periodieke gebruikersevaluatie WRV en monitoring effecten op slaagkansen en betaalbaarheid<br>2014: Nieuwe stedelijke huur/inkomenstabel WoonService per medio 2014 met als doel meer keuzevrijheid (en hogere slaagkansen) primaire doelgroep (tot huurtoeslaggrens). Woningen onder 1e aftoppingsgrens uitsluitend voor primaire doelgroep.<br>2013: stedelijke werkgroep WRV gestart met oog op verbetering slaagkansen | 2016: Uitvoering en monitoring conform afspraken. Gevolg is minder keuzevrijheid (= beleid) en in eerste instantie ook lagere slaagkansen primaire doelgroep.<br><br>2015: Uitvoering en monitoring conform stedelijke afspraken. Slaagkansen primaire doelgroep gestegen sinds medio 2014.<br>2014: Uitvoering conform stedelijke afspraken: Keuzevrijheid primaire doelgroep vergroot door implementatie nieuwe huur/inkomenstabel per medio 2014.<br><br>2013: deelname aan werkgroep (trekkersrol bij Kleine Meierij). | 7                   |
| <b>Wachttijst/slaagkansen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>8</b>            |
| <b>Slaagkansen spoedzoekers verbeteren</b><br>(= ook OP-ambitie 2013 – 2016)<br>Voor WRV hebben corporaties een gezamenlijke jaaragenda 2016:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>Continueren 25% loting</li> <li>Afspraken sociaal woonakkoord over realisatie tijdelijke wooneenheden en inzet tijdelijke huurcontracten</li> </ul> 2015:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alle jaren: Afspraken rondom WRV (loting) en urgentie door Zayaz gerealiseerd</li> <li>2016: Realisatie eerste 32 tijdelijke units door Zayaz in Empel.</li> <li>Begin 2017 nog 57 tijdelijke wooneenheden extra opgeleverd in combinatie met tijdelijke huurcontracten.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | 8                   |

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Oordeel/Toelichting |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Continueren 25% loting</li> <li>Uitbreiding urgentieregeling (meer instellingen maken er gebruik van / meer maatwerk)</li> </ul> 2014: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe stedelijke afspraak 25% loting ipv 10%, medio 2014</li> </ul> 2013: geen bijzondere afspraken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                     |
| <b>Verbeteren slaagkansen primaire doelgroep</b> (sinds 2014)<br>(= In lijn met OP ambitie 2013 – 2016)<br>Verbeteren slaagkans primaire doelgroep door aanpassing van het huurbeleid van Zayaz (80% onder 1 <sup>e</sup> aftoppingsgrens).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>2016: Aanpassing streefhuurbeleid Zayaz, om negatieve effecten van de passendheidstoets voor primaire doelgroep op te vangen.</li> <li>2015: Aanpassing van de huur / inkomenstabel medio 2014 heeft conform doel geleid tot een hogere slaagkans voor de primaire doelgroep. Door invoering van het passend toewijzen is het effect in 2016 deels teniet gedaan, omdat huurders uit de primaire doelgroep nu op minder woningen kunnen reageren.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7                   |
| <b>Sturen op gelijkere slaagkansen / opbouw sociale woningvoorraad</b><br>2016 (sociaal woonakkoord): <ul style="list-style-type: none"> <li>Min. 70% van DAEB-woningen onder de aftoppingsgrenzen</li> <li>Rekenhuur van tenminste 1300 woningen (stedelijk) blijven onder kwaliteitskortingsgrens voor jongeren.</li> <li>Eigen ambitie: Meer gelijkheid in slaagkansen tussen ouderen en overige doelgroepen.</li> </ul> <b>Streven naar gelijkere slaagkansen</b> in lijn met OP ambitie 2013 – 2016<br><br>Zayaz houdt vanwege eigen beleidskeuzes een strengere norm aan als het gaat om het percentage woningen onder de eerste aftoppingsgrens. | 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>aanpassing en implementatie streefhuurbeleid: 80% onder 1e aftoppingsgrens (daarmee slaagkansen primaire doelgroep gelijk houden) en betaalbaarheid te garanderen.</li> <li>Op 31-12-2016 had Zayaz 1.758 woningen onder de kwaliteitskortingsgrens (stedelijke afspraak alle corporaties samen is minimaal 1.300).</li> <li>Werken met tijdelijke huurcontracten zorgt voor meer doorstroming.</li> <li>Vooruitlopend op het stedelijk gesprek heeft Zayaz al acties in gang gezet om de slaagkans van ouderen meer in lijn te brengen met andere doelgroepen vanuit het principe 'sturen op gelijke slaagkansen': o.a. door enkele seniorencomplexen (25% van alle gelabelde complexen) te ontlabele en daarmee slaagkans overige woningzoekenden te verhogen..</li> </ul> | 9                   |
| <b>Leegstand</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 8                   |
| <b>Acceptabele mutatieleegstand</b><br>(gem. leegstandsdagen van de woningen met een leegstand per einde maand) / eigen ambitie teneinde huurderving te beperken en beschikbaarheid te vergroten<br>2016: 35<br>2015: 35<br>2014: geen norm gedefinieerd<br>2013: geen vergelijkbare norm gedefinieerd                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2016: 24 (9)<br>2015: 27 (9)<br>2014: 39 (7)<br>2013: 57 (7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8                   |
| <b>Maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 7,3                 |
| <b>Taakstelling statushouders / afspraken in sociaal woonakkoord</b> (2016)<br>2016: 432 (stedelijk), deelname Taskforce statushouders<br><br>2015: 58<br>2014: 47                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2016: (8) <ul style="list-style-type: none"> <li>473 (stedelijk); door goede samenwerking en inzet op duurzame huisvesting met oog op nareizigers heeft Zayaz in 2016 aanzienlijk meer statushouders gehuisvest dan de stedelijke afspraak waardoor taakstelling voor 2017 lager uitvalt</li> <li>Deelname stedelijke taskforce statushouders</li> </ul> 2015: 58 (7)<br>2014: 47 (7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 7,3                 |

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Oordeel/Toelichting   |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|--------|------------|--|-----------|--|--|--|--|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|-----|------|-----|------|--|--------|--------|--------|--------|---|
| 2013: 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2013: 20 (7)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| BETAALBAARHEID                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7,6                   |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Huurprijsbeleid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8                     |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| <b>Betaalbare streefhuren</b><br><i>Zayaz heeft sinds 2014 betaalbaarheid als hoogste beleidsprioriteit. In de nieuwe OP-periode zetten we in op verdere verfijning, om het huurprijsbeleid zoveel mogelijk in lijn te brengen met wat mensen daadwerkelijk aan woonlasten kunnen betalen volgens Nibud.</i><br><br><i>2016: Matiging streefhuren om effecten passend toewijzen voor primaire doelgroep op te vangen.</i><br><i>2015: Verdeling sociale huurwoningen over diverse huurcategorieën minimaal in stand houden, om betaalbaarheid niet verder onder druk te zetten.</i><br><i>2014: afspraak in woonlastenakkoord (rollen) om huren betaalbaar te houden.</i> | <p>2016: Medio 2016 streefhuurbeleid geïmplementeerd: 80% onder 1e aftoppingsgrens (stedelijke afspraak is minimaal 70%)</p> <p>2015: verschuiving in verdeling woningen naar huurprijs naar betaalbare segment onder aftoppingsgrenzen:</p> <table><tr><th>Zelfstandige woningen</th><th colspan="2">31-12-2015</th><th colspan="2">31-12-2014</th></tr><tr><th>Huurprijs</th><th></th><th></th><th></th><th></th></tr><tr><td>Goedkope voorraad (2015: tot € 403,06)</td><td>1.372</td><td>11,4%</td><td>1.426</td><td>11,7%</td></tr><tr><td>Tot 1e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 403,06 tot € 576,87)</td><td>7.037</td><td>58,3%</td><td>6.576</td><td>54,0%</td></tr><tr><td>Tot 2e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 576,87 tot € 618,24)</td><td>1.897</td><td>15,7%</td><td>1.989</td><td>16,3%</td></tr><tr><td>Tot liberalisatiegrens (2015: vanaf € 618,24 t/m € 710,68)</td><td>1.519</td><td>12,6%</td><td>1.930</td><td>15,9%</td></tr><tr><td>Markthuur (2015: boven € 710,68)</td><td>248</td><td>2,1%</td><td>253</td><td>2,1%</td></tr><tr><td></td><td>12.073</td><td>100,0%</td><td>12.174</td><td>100,0%</td></tr></table> | Zelfstandige woningen | 31-12-2015 |        | 31-12-2014 |  | Huurprijs |  |  |  |  | Goedkope voorraad (2015: tot € 403,06) | 1.372 | 11,4% | 1.426 | 11,7% | Tot 1e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 403,06 tot € 576,87) | 7.037 | 58,3% | 6.576 | 54,0% | Tot 2e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 576,87 tot € 618,24) | 1.897 | 15,7% | 1.989 | 16,3% | Tot liberalisatiegrens (2015: vanaf € 618,24 t/m € 710,68) | 1.519 | 12,6% | 1.930 | 15,9% | Markthuur (2015: boven € 710,68) | 248 | 2,1% | 253 | 2,1% |  | 12.073 | 100,0% | 12.174 | 100,0% | 8 |
| Zelfstandige woningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 31-12-2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       | 31-12-2014 |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Huurprijs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                       |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Goedkope voorraad (2015: tot € 403,06)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.372                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 11,4%                 | 1.426      | 11,7%  |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Tot 1e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 403,06 tot € 576,87)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7.037                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 58,3%                 | 6.576      | 54,0%  |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Tot 2e aftoppingsgrens (2015: vanaf € 576,87 tot € 618,24)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1.897                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 15,7%                 | 1.989      | 16,3%  |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Tot liberalisatiegrens (2015: vanaf € 618,24 t/m € 710,68)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1.519                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 12,6%                 | 1.930      | 15,9%  |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Markthuur (2015: boven € 710,68)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 248                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2,1%                  | 253        | 2,1%   |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 12.073                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 100,0%                | 12.174     | 100,0% |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| <b>Ontzien meest kwetsbaren bij jaarlijkse huurverhoging</b><br><i>(sinds 2014 als resultante van het woonlastenakkoord)</i><br><i>2016: voor alle huurders in de laagste inkomensgroep alleen inflatie doorberekenen, gezamenlijke beleidslijn samen met de andere corporaties voor de hele stad.</i><br><i>2014/2015: ontzien van die huishoudens die niet gecompenseerd worden door de huurtoeslag. Zodat we onze middelen effectiever inzetten.</i>                                                                                                                                                                                                                   | <p>2014: voorbereiding nieuw (streef)huurbeleid: uitgangspunten geformuleerd</p> <p>2016: laagste inkomensgroep alleen inflatie doorberekend, overige inkomensgroepen maximale verhoging (met oog op doorstroming) / aftopping op liberalisatiegrens</p> <p>2015: laagste inkomensgroep met huur boven 2e aftoppingsgrens 0%, laagste inkomensgroep tussen 1e/2e aftoppingsgrens alleen inflatie, bij lagere huurprijs maximale huurverhoging (huurders worden via huurtoeslag gecompenseerd). Andere inkomensgroepen maximale huurverhoging. Aftopping huren op liberalisatiegrens.</p> <p>2014: laagste inkomensgroep met huur boven 582 geen extra huurverhoging (alleen inflatie), zodat ze niet door 2e aftoppingsgrens schieten en niet meer gecompenseerd worden. Overige groepen maximale huurverhoging. Aftopping op liberalisatiegrens.</p> <p>2013: Maximale huurverhoging voor alle doelgroepen. Aftopping op liberalisatiegrens.</p>                                                                                                                                                                                              | 8                     |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Kernvoorraad(beleid)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7                     |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| <b>Behoud aantal woningen met sociale huurprijs</b> (2016: sociaal woonakkoord)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2016: Splitsingsvoorstel: overheveling aantal woningen naar niet-DAEB om ze daarmee op later moment te kunnen bestemmen voor middeninkomens die in financieel zwaar weer zitten. Afspraak dit voor een sociale huurprijs te doen (op basis van Nibud normen), zodat het totaal aantal woningen voor een sociale huurprijs niet kleiner wordt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7                     |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| Overige woonlasten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7,5                   |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |
| <b>Verstevigen samenwerkingsnetwerk Woonlasten de baas</b><br><i>(meer schouders onder het vraagstuk) en gezamenlijke inzet</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2016: <ul style="list-style-type: none"><li>Samenwerkingsconvenant vroegsignalering ondertekend met 9 partners (= uitvloeisel</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 8                     |            |        |            |  |           |  |  |  |  |                                        |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                                            |       |       |       |       |                                  |     |      |     |      |  |        |        |        |        |   |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|---------------------|------|------|------|------|---------------------|------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------|------|------|------|------|-------------------------------|------|------|------|------|---------------------------------|------|------|------|------|---------------------|------|------|------|------|--------|------|------|------|------|--|
| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                              |      |      |      |      | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |      |      |      |      | Oordeel/Toelichting |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| op bewustwording, preventie, vroegsignalering en maatwerk = afspraken voortvloeiend uit woonlastenakkoord 2014 - 2018                                                                                                                                                                                                |      |      |      |      | van woonlastenakkoord)<br>• Bossche Bond in september gestart met 14 partners (Zayaz is één van de dragers): maakt doorbraken in individuele casussen mogelijk, die normaliter niet of niet snel genoeg zouden kunnen, waarmee escalatie en hoge maatschappelijke kosten voorkomen kunnen worden.<br>2015:<br>• verbreding netwerk Woonlasten de baas > 20 partners<br>• start groot aantal nieuwe initiatieven en samenwerkingsprojecten<br>• start praktijknetwerk voor professionals<br>2014:<br>• ondertekening woonlastenakkoord 2014 - 2018: 3 corporaties, gemeente en SHP. Zayaz is stedelijk projectleider:<br>• Start campagne Woonlasten de baas<br>2013: n.v.t. |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Afvlakken verwachte stijging woonlastendruk (hoofddoel woonlastenakkoord)                                                                                                                                                                                                                                            |      |      |      |      | 2016: Tussentijds onderzoek van RIGO in 2016 laat zien dat de woonlastendruk van Bossche huurders inderdaad gestabiliseerd is. De gezamenlijke aanpak sinds 2014 en ieders afzonderlijke inspanning voor het akkoord lijken effectief.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |      |      |      | 7                   |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Aanpak huurachterstanden                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      | 8                   |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Minimaliseren huurachterstanden                                                                                                                                                                                                                                                                                      |      |      |      |      | Resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |      |      |      |      | 8                   |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| <table><tr><td>Max. normen huurachterstand % (begroting Zayaz)</td><td>2016</td><td>2015</td><td>2014</td><td>2013</td></tr><tr><td>Zittende huurders</td><td>0,90</td><td>0,90</td><td>0,90</td><td>0,90</td></tr><tr><td>Vertrokken huurders</td><td>0,35</td><td>0,35</td><td>0,35</td><td>0,35</td></tr></table> |      |      |      |      | Max. normen huurachterstand % (begroting Zayaz)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | Zittende huurders   | 0,90 | 0,90 | 0,90 | 0,90 | Vertrokken huurders | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,35 | <table><tr><td>Percentage t.o.v. gerealiseerde brutohuur</td><td>2016</td><td>2015</td><td>2014</td><td>2013</td></tr><tr><td>Achterstand zittende huurders</td><td>0,65</td><td>0,77</td><td>0,82</td><td>0,79</td></tr><tr><td>Achterstand vertrokken huurders</td><td>0,13</td><td>0,22</td><td>0,35</td><td>0,38</td></tr><tr><td>Afgeboekte bedragen</td><td>0,28</td><td>0,21</td><td>0,25</td><td>0,29</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>1,06</td><td>1,21</td><td>1,42</td><td>1,46</td></tr></table> |  |  |  |  | Percentage t.o.v. gerealiseerde brutohuur | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 | Achterstand zittende huurders | 0,65 | 0,77 | 0,82 | 0,79 | Achterstand vertrokken huurders | 0,13 | 0,22 | 0,35 | 0,38 | Afgeboekte bedragen | 0,28 | 0,21 | 0,25 | 0,29 | Totaal | 1,06 | 1,21 | 1,42 | 1,46 |  |
| Max. normen huurachterstand % (begroting Zayaz)                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Zittende huurders                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 0,90 | 0,90 | 0,90 | 0,90 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Vertrokken huurders                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0,35 | 0,35 | 0,35 | 0,35 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Percentage t.o.v. gerealiseerde brutohuur                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2016 | 2015 | 2014 | 2013 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Achterstand zittende huurders                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 0,65 | 0,77 | 0,82 | 0,79 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Achterstand vertrokken huurders                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0,13 | 0,22 | 0,35 | 0,38 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Afgeboekte bedragen                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 0,28 | 0,21 | 0,25 | 0,29 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1,06 | 1,21 | 1,42 | 1,46 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |
| Minimaliseren ontruiming als gevolg van huurachterstanden                                                                                                                                                                                                                                                            |      |      |      |      | Aantal ontruiming als gevolg van (zuivere) huurachterstand.<br>2016: 5<br>2015: 3<br>2014: 2<br>2013: 5<br>Regelmatig is er daarnaast ook woonfraude, non-bewoning of zware overlast aan de orde. Waar normaal betalingsregelingen getroffen zouden worden of andere hulp in gang gezet zou worden, wordt de achterstand in die gevallen bewust aangegrepen om te kunnen uitzetten. Deze ontruiming zijn derhalve bewust en feitelijk geen gevolg van de huurachterstand (zie woonfraude)                                                                                                                                                                                   |      |      |      |      | 8                   |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |  |  |  |                                           |      |      |      |      |                               |      |      |      |      |                                 |      |      |      |      |                     |      |      |      |      |        |      |      |      |      |  |

**Tabel 2 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Huisvesting bijzondere doelgroepen**

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Oordeel/Toelichting |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Eindcijfer Huisvesting bijzondere doelgroepen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>7</b>            |
| <b>Ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoeften</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>7</b>            |
| <b>Afstemmen woonaanbod seniorenhuisvesting</b><br><i>Slaagkans senioren is groot, echter scherpste nodig op dat wat nodig is om het langer thuis wonen te faciliteren.</i><br><br>2016: vastgoedportefeuilles op elkaar afstemmen<br>2015: -<br><br>2014: inzicht in stedelijke opgave via wijkscans                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | O.a. via de samenwerking met Van Neynsel werken we hier aan.<br><br>2016: verder stedelijk afstemmen, mede op basis van actualisatie bevolkingsprognose.<br>2015: interpretatie van wat nodig is voor langer thuis wonen is diffuus. Slaagkans senioren in Den Bosch is groot.<br>2014: wijkscans op basis van aannames. Geeft richting voor vraag en aanbod.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 7                   |
| <b>Bieden van ouderenhuisvesting</b><br>2016: Projectontwikkeling Compagnie (Het Andere Wonen)<br><br>2015: Bijdrage ontwikkeling Vivent, Het Andere Wonen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2016: oplevering 20 appartementen binnen Compagnie aan Vivent Het Andere Wonen voor mensen met geheugenproblematiek<br>2015: Afspraken Vivent in relatie tot nieuwbouw Compagnie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                   |
| <b>Bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>7</b>            |
| <b>Zorgvastgoed: huisvesting</b><br>2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>bijdragen aan verzoeken nieuwe locaties van zorgpartijen (matchen vraag en aanbod)</li> <li>bijdrage leveren aan scheiden van wonen en zorg.</li> <li>Risicobeheersing zorgvastgoed.</li> </ul> 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>planontwikkeling hostel</li> <li>bijdrage aan scheiden van wonen en zorg.</li> <li>Actualisatie risico inventarisatie zorgvastgoed.</li> <li>Stedelijke opgave voor Wonen en zorg in beeld krijgen (vertaalslag wijkscans) + stedelijke afspraken.</li> </ul> 2014: <ul style="list-style-type: none"> <li>Beeld scherp krijgen opgave zorgpartijen ten behoeve van risico inventarisatie zorgvastgoed Zayaz.</li> <li>Stedelijk opgave van wonen en zorg (kwantitatief en kwalitatief) in beeld krijgen, via ontwikkeling wijkscans.</li> <li>Planontwikkeling hostel.</li> </ul> 2013: varianten onderzoek hostel Zuiderparkweg | 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>Voor een aantal locaties zijn we haalbaarheidsonderzoeken gestart</li> <li>Planontwikkeling Hostel</li> <li>Diverse huurcontracten op verzoek zorgpartijen omgezet naar zelfstandige huur</li> <li>Actualisatie risico inventarisatie zorgvastgoed.</li> </ul> 2015: <ul style="list-style-type: none"> <li>vertraging hostel, vanwege heroverweging stedelijk.</li> <li>Diverse contracten in zorgvastgoed omgezet naar zelfstandige huur, al dan niet met zorg.</li> <li>Risico inventarisatie uitgevoerd.</li> </ul> 2014: <ul style="list-style-type: none"> <li>Stedelijke wijkscans, waarin de opgave voor wonen en zorg op wijkniveau is opgesteld.</li> <li>Inzicht in risico's op zorgvastgoed van Zayaz.</li> <li>Eind 2014 besluit doorstart hostel.</li> </ul> | 7                   |
| <b>Extramuralisering GGZ / ondersteuning 'gewoon' wonen in de wijk</b><br>2016: pilot met gemeente, zorg en corporaties nieuwe contractvormen + onderzoeken mogelijkheden omzetten intramurale woonvormen naar zelfstandige woonvormen<br>2015: Via scheiden wonen en zorg (zie hierboven)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2016: Ontwikkeling werkwijze tussen partijen, voorbereiden afspraken met 12 cliënten om toe te werken naar zelfstandig huren. Nieuwe contractvormen.<br><br>2015: Via scheiden van wonen en zorg (zie hierboven)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 7                   |

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Oordeel/Toelichting |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 2014: -<br>2013: ontwikkelen van sociale wooncoaches met maatschappelijk opvang                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2014: Idem scheiden van wonen en zorg. Inzet sociale wooncoaches.<br>2013: Evaluatie pilot sociale wooncoaches: positieve feedback op inzet van sociale wooncoaches, ter ondersteuning van huurders in de thuissituatie.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |
| <b>Verbeteren samenwerking in de wijk</b><br>2016: afspraken over aanvullende of nieuwe woon-zorg arrangementen of samenwerkingsafspraken bij op-of afschaling bij een acute zorg of begeleidingsvraag met gemeente en zorgpartijen (Sociaal Woonakkoord)<br>2015: Deelname Zorgzaam Den Bosch / bijdrage wijkpleinen / ontwikkeling wijkteams (strategisch & operationeel) om stedelijke en wijk samenwerking te verbeteren.<br>2014: Start pilot netwerk zorgzaam / bijdrage wijkpleinen / bijdrage ontwikkeling sociale wijkteams<br>2013: Ontwikkeling netwerk Zorgzaam. | 2016: bijdrage aan evaluatie & ontwikkeling wijkteams, strategisch en in de wijk. Inzet sociaal beheer en hierin actief samenwerking opzoeken met netwerkpartners.<br>Ontwikkeling tijdelijke huurovereenkomsten met zorg bepalingen.<br><br>2015: Concrete inzet op 1 sociaal wijkteam Zuid Oost / bijdrage € 60.000,- wijkpleinen. Deelname aan stedelijke overleg Langer Thuis Wonen. Afspraken over wonen en zorg / inclusieve stad via Sociaal woonakkoord.<br><br>2013: Oprichting netwerk Zorgzaam. | 7                   |
| <b>Urgentieplus: doorstroom uit de zorg. Stedelijke afspraak.</b><br><br>2016: 50-75 woningen<br>2015: 50 – 75 woningen<br>2014: max 50. Doorontwikkeling regeling + implementatie.<br>2013: max 50. Doorontwikkeling diverse regelingen naar 1 stedelijke regeling.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Doorontwikkeling in 2016 /2017 vastgelegd in stedelijke regeling. Door aanpassing en onverbindend verklaarde gem. huisvestingsverordening heeft dit veel tijd gekost.<br><br>2016: 69 verleende urgenties (stedelijk). Opstellen van stedelijke regeling.<br>2015: 58 urgenties (stedelijke). Implementatie stedelijke regeling.<br>2014: ca. 50 urgenties (stedelijk). Implementatie is voorbereid.<br>2013: ca. 50 urgenties (stedelijk)                                                                 | 7                   |
| <b>Overige personen die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan woning stellen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>7</b>            |
| <b>Woningaanpassingen WMO.</b> Uitvoering wet ligt bij de gemeente.<br>2016: Basis is behoefte / verzoek huurder<br>2015: idem<br>2014: idem<br>2013: idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2016: 41 WMO verzoeken zijn uitgevoerd in woningen van Zayaz.<br>2015: 63 WMO verzoeken uitgevoerd in woningen van Zayaz.<br>2014: 104 WMO verzoeken uitgevoerd in woningen van Zayaz.<br>2013: aantal niet opgenomen in jaarverslag. Bedrag is € 21.400.                                                                                                                                                                                                                                                  | 7                   |
| <b>WMO woning</b><br>2016: Basis is behoefte / verzoek huurder<br>2015: idem<br>2014: idem<br>2013: idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2016: niet (meer) uitgesplitst in jaarverslag<br>2015: 5 woningen<br>2014: 4 woningen<br>2013: 3 woningen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 7                   |

**Tabel 3 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit woningen en woningbeheer**

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Oordeel/Toelichting  |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|----------------------|-----------|------|-------------|-------------|------------------------------------------|------|-------------|-------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|-----|
| Eindcijfer Kwaliteit woningen en woningbeheer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7,3                  |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| Prijskwaliteit verhouding                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7                    |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| We hebben geen doelen geformuleerd binnen dit onderwerp                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Binnen Corporatie in Perspectief (Aedes) wordt de gemiddelde kwaliteit van de woning (woningwaarderingspunten) afgezet tegen de huurprijzen: gemiddelde puntprijs. De prijs-kwaliteitverhouding is goed te noemen.</p> <p>Puntprijs (x € 1) DAEB/niet DAEB huurwoningen</p> <table><tr><td></td><td>Zayaz</td><td>Referentiegroep</td><td>Landelijk</td></tr><tr><td>2015</td><td>3,29 / 4,48</td><td>3,50 / 4,32</td><td>3,47 / 4,39</td></tr><tr><td>2014</td><td>2,97 / 4,39</td><td>3,44 / 4,19</td><td>3,44 / 4,33</td></tr><tr><td>2013</td><td>2,86 / 4,20</td><td>3,31 / 4,32</td><td>3,28 / 4,25</td></tr></table> |                      | Zayaz                                    | Referentiegroep      | Landelijk | 2015 | 3,29 / 4,48 | 3,50 / 4,32 | 3,47 / 4,39                              | 2014 | 2,97 / 4,39 | 3,44 / 4,19 | 3,44 / 4,33 | 2013 | 2,86 / 4,20 | 3,31 / 4,32 | 3,28 / 4,25 | nvt |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Zayaz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Referentiegroep      | Landelijk                                |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3,29 / 4,48                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3,50 / 4,32          | 3,47 / 4,39                              |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2,97 / 4,39                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3,44 / 4,19          | 3,44 / 4,33                              |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2,86 / 4,20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3,31 / 4,32          | 3,28 / 4,25                              |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| <p>2015 / 2016</p> <p>Verbeteren relatie tussen huurprijzen en woningkwaliteit binnen het uitgangspunt dat huren van woningen betaalbaar moeten zijn en blijven voor nieuwe en zittende huurders.</p> <p>Tot medio 2015 hanteerden we een streefhuurpercentage van 70% van de maximale huur.</p> <p>Sturen op prijs/kwaliteit verhouding is voor Zayaz secundair. Primair is huurprijsbeleid mensgericht. We streven naar huren die betaalbaar zijn voor onze huurders (conform Nibud systematiek). Binnen dit kader geven we vervolgens invulling aan het optimaliseren van de prijs / kwaliteit verhouding. Altijd in die volgorde.</p> | <p>2015/2016:</p> <p>Via de implementatierondes van het herijkte huurprijsbeleid (2015 en 2016) - ingegeven door betaalbaarheid - hebben we tevens invulling gegeven aan het optimaliseren van de prijs / kwaliteitverhouding binnen de beleidsuitgangspunten rondom betaalbaarheid.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7                    |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| Conditie en onderhoudstoestand                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 8                    |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| <p>Voldoen aan NEN 2767</p> <p>Sinds 2013 hanteren we – conform NEN 2767 – de geaggregeerde conditiescore 3 als ondergrens.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Norm wordt behaald. Gemiddelde conditiescore is 2,1 (landelijk 2,3); Aandachtspunt dakkapellen en dakramen die lager dan gemiddeld scoren. (vandaar een 8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 8                    |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| Differentiatie naar woningsoort en uitrustingsniveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 7                    |                                          |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| <p>Versoberen van gemiddelde uitrustingsniveau per woning (met oog op betaalbaarheid). Geldt alleen voor uitrustingsniveau; basis kwaliteit van woningen blijven we garanderen (ambitie OP 2013-2016)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Onderhouds- en voorzieningenniveaus (per strategie) zijn vastgesteld met bijbehorende specificatie</li><li>Actuele complexstrategieën zijn per 1 oktober verwerkt, als basis voor de uitvoering</li></ul> <table><tr><th>Strategie</th><th>Onderhouds-niveau</th><th>Voorzieningen-niveau</th><th>Opmerking</th></tr><tr><td>Geen</td><td>Geen</td><td>Geen</td><td>Betreft erfpacht, verkocht of uit beheer</td></tr></table>                                                                                                                                              | Strategie            | Onderhouds-niveau                        | Voorzieningen-niveau | Opmerking | Geen | Geen        | Geen        | Betreft erfpacht, verkocht of uit beheer | 7    |             |             |             |      |             |             |             |     |
| Strategie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Onderhouds-niveau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Voorzieningen-niveau | Opmerking                                |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |
| Geen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Geen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Geen                 | Betreft erfpacht, verkocht of uit beheer |                      |           |      |             |             |                                          |      |             |             |             |      |             |             |             |     |

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |                |                                                                      | Oordeel/Toelichting |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Doorexploiteren                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Norm stand.    | Norm standaard | Eenheid blijft in exploitatie                                        |                     |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verbeteren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Norm sober     | Norm sober     | Oplevering onderhoudsproject binnen vijf jaar                        |                     |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verbeteren op termijn                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Norm standaard | Norm standaard | Oplevering onderhoudsproject tussen vijf en tien jaar                |                     |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verbeteren en verkopen                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Norm sober     | Norm hoog      | Oplevering onderhoudsproject binnen vijf jaar daarna verkoop         |                     |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verbeteren op termijn & verkopen                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Norm standaard | Norm hoog      | Oplevering onderhoudsproject tussen vijf en tien jaar daarna verkoop |                     |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Verkopen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Norm stand.    | Norm hoog      | Eenheid wordt verkocht                                               |                     |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Slopen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Norm sober     | Norm sober     | Eenheid wordt gesloopt                                               |                     |             |
| <b>Differentiatie woningsoorten</b><br><i>Sturing op basis van transitieopgave in vigerende portefeuilleplan. Transitieopgave is erop gericht vraag en aanbod beter in balans te brengen.</i>                                                                                                                                                                                                                                | Op projectniveau (investeringen) vindt steeds toetsing plaats aan de transitieopgave. 2016: tijdelijke wooneenheden toegevoegd om versneld in vraag spoedzoekers te voldoen.<br>Flexibilisering woningvoorraad & wegwerken mismatch is in nieuwe OP (2017 – 2020) meer uitgangspunt van handelen dan in periode 2013 – 2016 |                |                |                                                                      | 7                   |             |
| <b>Kwaliteit dienstverlening</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                |                                                                      | 7,5                 |             |
| <b>Klanttevredenheid minimaal 7+</b> op alle klantprocessen, op basis van uitgangspunt ondernemingsplan 2013 – 2016 ‘Goed i.p.v. best’.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                |                                                                      | 7,5                 |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2013           | 2014           | 2015                                                                 | 2016                | Gem. cijfer |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Bereikbaarheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | -              | -              | 7,6 (8)                                                              | 7,6 (8)             | (8)         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Woning verlaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8,3 (8)        |                | 7,9 (8)                                                              | 7,6 (8)             | (8)         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Woning betrekken (bestaande bouw)                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 7,1 (7)        | 7,1 (7)        | 7,2 (7)                                                              | 7,3 (7)             | (7)         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Reparatieverzoeken                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 7,5 (7)        | 7,6 (8)        | 7,5 (7)                                                              | 7,7 (8)             | (7,5)       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Planmatig onderhoud                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 7,3 (7)        | 7,2 (7)        | 7,1 (7)                                                              | 7,3 (7)             | (7)         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Renovatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7,6 (8)        | 7,3 (7)        | 7,1 (7)                                                              | 7,4 (7)             | (7,3)       |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Cijfers ‘(..)’ zijn de corresponderende rapportcijfers uit het stelsel                                                                                                                                                                                                                                                      |                |                |                                                                      |                     |             |
| <b>Voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                |                |                                                                      | 7                   |             |
| <i>In 2015 is de systematiek voor energielabeling gewijzigd van energielabels naar energie-index. Daarnaast is de energie-index al een keer aangescherpt ten opzichte van het moment van invoering. Doordat labels nog enkele jaren geldig zijn en daarna overgestapt wordt op de index (die strengere eisen kent) is het beeld door de jaren heen niet geheel vergelijkbaar. Aedes convenant gemiddeld label B in 2021.</i> | Energetische prestatie woningbezit in lijn met ambitie uit OP. Echter opgave landelijk energieconvenant is groter (gemiddeld B in 2021, Zayaz verwacht dat, ondanks eerdere geluiden van niet, te halen)                                                                                                                    |                |                |                                                                      | 7                   |             |
| <i>Ambities OP 2013 – 2016</i> <ul style="list-style-type: none"><li>Energetische verbetering woningvoorraad via nieuwbouw, onderhoud en renovatie (i.c.m. woonlastengarantie).</li><li>Gemiddeld energielabel C</li></ul>                                                                                                                                                                                                   | Percentage woningen met label                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2013           | 2014           | 2015                                                                 | 2016                |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | A / A+                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 9,5            | 10,3           | 14                                                                   | 16,4                |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 16,1           | 19,0           | 15,4                                                                 | 17,0                |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | C                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 32,6           | 31,8           | 32,6                                                                 | 32,6                |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | D                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 22,7           | 21,8           | 22,4                                                                 | 20,5                |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | E                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 11,3           | 10             | 9,6                                                                  | 7,3                 |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | F / G                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7,9            | 7,1            | 6                                                                    | 6,1                 |             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Eind 2016 had het woningbezit van Zayaz gemiddeld energielabel C.                                                                                                                                                                                                                                                           |                |                |                                                                      |                     |             |

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Oordeel/Toelichting |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Beleid en uitvoering duurzaamheid</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>7</b>            |
| <p><b>Duurzaamheid primair als instrument voor woonlastenreductie (= afgeleide doelstelling)</b></p> <p><i>Gedurende de visitatieperiode was duurzaamheid voor Zayaz een afgeleide doelstelling van betaalbaarheid. Sinds 2014/2015 is duurzaamheid prominenter op de agenda gekomen, ook lokaal / regionaal. Heeft o.m. geleid tot deelname Brabantse Stroomversnelling. In nieuwe OP (2017 – 2020) is duurzaamheid als eigenstandige route gedefinieerd</i></p> | <p>2016</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheidsambitie aangescherpt in nieuwe OP 2017 – 2020: eigenstandige route met brede insteek.</li> <li>• Start samenwerking Fudura (Enexis), gekoppeld aan uitrol Slimme Meters: Mijn EnergiëInzicht</li> <li>• Deelname Sneller en Beter naar Nul op de Meter</li> <li>• Selectie bouwer NOM-project bijna rond. Oplevering proefwoning voorzien in 2017.</li> <li>• Uitvoering maatregelen in winnende complex n.a.v. prijsvraag Besparen doe je samen (zonnepanelen t.b.v. gemeenschappelijke voorzieningen &amp; LED)</li> </ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deelname Stroomversnelling &amp; Brabantse Deal</li> <li>• Verbetering energetische prestatie collectieve installaties</li> <li>• Prijsvraag Besparen doe je samen</li> </ul> <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketelvervanging zonder huurverhoging</li> <li>• Start vervangen verlichting algemene ruimte door LED</li> <li>• Energieprestaties per complex in beeld gebracht</li> <li>• Eind 2014: startbesluit NOM project in West (57 woningen)</li> <li>• Inzet op gedrag/voorlichting via Woonlasten de Baas</li> </ul> <p>2013: geen bijzonderheden, anders dan energetische verbetering door onderhoud / renovatie / nieuwbouw.</p> | 7                   |

**Tabel 4 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties (Des)investeringen in vastgoed**

| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Oordeel/Toelichting |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Eindcijfer (Des)investeringen in vastgoed</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>7,2</b>          |
| <b>Nieuwbouw</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>7</b>            |
| <b>Aantal woningen op te leveren in sociale huur</b><br>2016: 156<br><br>2014 & 2015: geen opleveringen a.g.v. herdefiniëring nieuwbouwportefeuille n.a.v. de verhuurdersheffing & WSW-borging<br><br>2013: 31                                                                                                                                                                                                    | Opgeleverd:<br>2016: (102 + 57 1 <sup>e</sup> kwartaal 2017)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>70 appartementen (project Compagnie) en 32 tijdelijke woningen</li> <li>Project met 57 tijdelijke woningen is vertraagd en oplevering valt in voorjaar 2017. 32 tijdelijke woningen zijn versneld. Een aantal wooneenheden van De Compagnie is omgezet naar 18 zorgwoningen en 3 maatschappelijke ruimtes: zie verderop. (zie maatschappelijk vastgoed) (cijfer 7)</li> </ul> 2013:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>25 (18 woningen De Cavalier &amp; 7 woningen De Compagnie) (cijfer 5)</li> </ul> | 6                   |
| <b>Oplevering overige</b><br>2013: 80 koopwoningen en 2 commerciële ruimten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Opgeleverd:<br>2013: 86 koopwoningen (De Compagnie en De Cavalier), 6 woningen in een nieuwbouw project omgezet van sociale huur naar koop en 2 commerciële ruimten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8                   |
| <b>Sloop, samenvoeging</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>7</b>            |
| <b>Aantal te slopen woningen</b><br>2016: 70                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Gesloopt:<br>2016: 70 woningen JP Coen-complex gestart eind 2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 7                   |
| <b>Verbetering bestaand woningbezit: (renovatie/groot onderhoud)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>7</b>            |
| <b>Aantal woningen voor renovatie</b><br>Beperkte versnelling of vertraging van renovatie projecten leidt tot onder- en overschrijding binnen jaarschijven terwijl de totaal transitie van de portefeuille op hoofdlijn volgens schema verloopt. De laatste jaren wordt daarom niet gestuurd op de jaarschijven maar op de totaal ontwikkeling (954 woningen)<br>2016: 167<br>2015: 309<br>2014: 324<br>2013: 154 | Totaal gerenoveerd: 954 woningen<br>2016: 189<br>2015: 323<br>2014: 288<br>2013: 154                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 7                   |
| <b>Maatschappelijk vastgoed</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>7</b>            |
| <b>Aantal op te leveren</b><br>2016: 1 maatschappelijke ruimte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Opgeleverd:<br>2016: 3 maatschappelijke ruimten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 7                   |
| <b>Verkoop</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>8</b>            |
| <b>Aantal bestaande woningen voor verkoop (285 woningen)</b><br>2016: 70<br>2015: 80<br>2014: 65<br>2013: 70                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Totaal: 317 woningen verkocht<br>2016: 64<br>2015: 75<br>2014: 89<br>2013: 89                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 8                   |



**Tabel 5 Opgaven/vertaling in ambities en prestaties Kwaliteit van wijken en buurten**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                     |      |     |      |     |      |     |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|--|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------------|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|----|---|----|---|----|---|----|---|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| Opgaven en daarvan afgeleide ambities op het gebied van                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Feitelijke resultaten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Oordeel/Toelichting |      |     |      |     |      |     |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Eindcijfer Kwaliteit van wijken en buurten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7,5                 |      |     |      |     |      |     |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Leefbaarheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 7,7                 |      |     |      |     |      |     |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| <b>Schoon, heel en veilig</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Inzet sociaal beheer.</li><li>Fysieke maatregelen, zoals: extra schoonmaak in complexen of woonomgeving, investeringen zoals deurdranger en droogloopmatten, plaatsen van tijdelijke camera's, schilderen centrale hal, veiligheidsmaatregelen...</li><li>Sociale maatregelen, zoals: inschakeling buurtbemiddeling, klussenprojecten, talentontwikkeling, gezamenlijke schoonmaakacties, ...</li></ul> | <p>Bedragen Leefbaarheid in € 1.000,- per jaar (B= begroot; R= realisatie)</p> <table><tr><td></td><td>2013</td><td></td><td>2014</td><td></td><td>2015</td><td></td><td>2016</td><td></td></tr><tr><td>Leefbaarheid</td><td>B</td><td>R</td><td>B</td><td>R</td><td>B</td><td>R</td><td>B</td><td>R</td></tr><tr><td>Schoon, heel veilig</td><td>198</td><td>138</td><td>405</td><td>149</td><td>298</td><td>119</td><td>228</td><td>128</td></tr><tr><td>Wijkontwikkeling</td><td>185</td><td>180</td><td>128</td><td>68</td><td>83</td><td>60</td><td>83</td><td>76</td></tr><tr><td>Sociale stijging</td><td>80</td><td>50</td><td>62</td><td>27</td><td>18</td><td>11</td><td>40</td><td>17</td></tr><tr><td>Participatie</td><td>20</td><td>3</td><td>20</td><td>4</td><td>20</td><td>6</td><td>20</td><td>1</td></tr><tr><td>Totaal</td><td>640</td><td>371</td><td>615</td><td>248</td><td>418</td><td>197</td><td>370</td><td>222</td></tr></table> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Experiment zelfwerkzaamheid en zelfbeheer.</li><li>In 2017 formatie sociaal beheer uitbreiden om effecten groeiende kwetsbaarheid in wijken opvangen en uitgangspunt van presentie te kunnen blijven waarmaken.</li><li>Sinds 2016 is inzet op leefbaarheid verankerd in de prestatieafspraken.</li></ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Uitgaven fors lager vanwege check op doelmatigheid en rendement, m.n. strengere regels 'veiligheid achterpaden' en 'inbraakpreventie' zijn projecten uitgesteld</li><li>Sommige projecten met stedelijke partners nog niet doorbelast</li></ul> <p>2014</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Uitgaven fors lager vanwege check op doelmatigheid en rendement, m.n. strengere regels 'veiligheid achterpaden' en 'inbraakpreventie' zijn projecten uitgesteld</li><li>Projecten met stedelijke partners gaan langzamer of geannuleerd</li></ul> <p>2013</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Uitgaven fors lager vanwege doelmatigheid, nut en noodzaak</li><li>Annulering voorgenomen projecten (€ 157K) met stedelijke partners</li></ul> |                     | 2013 |     | 2014 |     | 2015 |     | 2016 |  | Leefbaarheid | B | R | B | R | B | R | B | R | Schoon, heel veilig | 198 | 138 | 405 | 149 | 298 | 119 | 228 | 128 | Wijkontwikkeling | 185 | 180 | 128 | 68 | 83 | 60 | 83 | 76 | Sociale stijging | 80 | 50 | 62 | 27 | 18 | 11 | 40 | 17 | Participatie | 20 | 3 | 20 | 4 | 20 | 6 | 20 | 1 | Totaal | 640 | 371 | 615 | 248 | 418 | 197 | 370 | 222 | 7 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2013                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                     | 2014 |     | 2015 |     | 2016 |     |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Leefbaarheid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | R                   | B    | R   | B    | R   | B    | R   |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Schoon, heel veilig                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 198                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 138                 | 405  | 149 | 298  | 119 | 228  | 128 |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Wijkontwikkeling                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 185                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 180                 | 128  | 68  | 83   | 60  | 83   | 76  |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Sociale stijging                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 80                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 50                  | 62   | 27  | 18   | 11  | 40   | 17  |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Participatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3                   | 20   | 4   | 20   | 6   | 20   | 1   |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| Totaal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 640                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 371                 | 615  | 248 | 418  | 197 | 370  | 222 |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |
| <b>Sociale stijging en social return</b><br>(ambitie OP 2013 – 2016 / samenwerkingsovereenkomst met Weener):<br>Zichtbaar maken wat je als bedrijf doet voor werkgelegenheid van mensen met kwetsbare arbeidsmarktpositie<br><br>2016: trede 2 Prestatie Ladder Socialer Ondernemen (PSO)<br>2015: hernieuwing 5 jarig contract met Weener XL met specifieke aandacht op inkooprelatie, huisvesting en werk voor dak- en thuislozen en uitwisseling kennis en kunde         | <p>Werkwijze in Den Bosch is voorbeeld geweest voor anderen</p> <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>85 medewerkers via social return aan het werk bij leveranciers Zayaz.</li><li>Social returnwaarde: 1.253.897 euro</li><li>PSO-certificaat trede 2 behaald</li></ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>132 medewerkers via social return aan het werk bij leveranciers Zayaz</li><li>Social returnwaarde: 1.515.259 euro</li><li>PSO-certificering in gang gezet</li><li>Hernieuwd contract Weener XL</li></ul> <p>2014:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 8                   |      |     |      |     |      |     |      |  |              |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |     |     |     |     |     |     |     |     |                  |     |     |     |    |    |    |    |    |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |              |    |   |    |   |    |   |    |   |        |     |     |     |     |     |     |     |     |   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 139 medewerkers via social return aan het werk bij leveranciers Zayaz</li> <li>• Start partnership met Jinc (gericht op jongeren 8 – 16)</li> </ul> <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 medewerkers via social return aan het werk bij leveranciers Zayaz</li> <li>• Kamers met Kansen project (2Live) op eigen benen / overgedragen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |     |
| <b>Goede start voor nieuwkomers in de wijk</b><br><i>2016: Bijdragen aan goede start van statushouders, in samenwerking met gemeente en andere partners. (basis is sociaal woonakkoord).</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>2016: Bij alle nieuwkomers in een Zayaz woning zijn huisbezoeken afgelegd door wijkbeheerder samen met Divers (welzijn) om eerste verbinding te maken met burens en buurt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7   |
| <b>Wijk- en buurtbeheer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7,8 |
| <b>Ondernemingsplan 2013 - 2016: extra inzet in aandachts- en preventiebuurten waar Zayaz bezit heeft</b><br><br><b>Hambaken</b><br><i>2015 / 2016: bijdragen aan sociaal programma 2015 – 2018: focus op sociaal en veilig (thema's: jongeren en jeugdcriminaliteit, vereenzaming / maatschappelijk isolement, voortzetten screening tot 2017)</i><br><i>2013 / 2014: bijdragen aan sociaal wijkprogramma met thema's (arbeids)participatie, sociale draagkracht en veiligheid</i> | <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huisbezoeken Klokkenlaan en Bokkelaren gecontinueerd (zie 2015). In 1 complex huismeester aangesteld: zichtbaar positief effect.</li> <li>• Uitvoering diverse projecten.</li> <li>• Daling overlastklachten zet door.</li> </ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvoering diverse projecten, waaronder klussenprojecten en talentbazaar.</li> <li>• Huisbezoeken Klokkenlaan en Bokkelaren door consultant en wijkbeheerder vanwege druk op leefbaarheid, met als doel problematiek op individueel niveau in kaart te brengen en mensen gericht op weg te helpen.</li> <li>• Verdere daling overlastklachten.</li> </ul> <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet woonconsultant in wijkteam (afgebouwd naar 16u/wk) en wijkbeheerder</li> <li>• Aantal projecten zoals Klussenproject en Talentbazaar gecontinueerd.</li> <li>• Aanpak voortuinen en openbaar groen met bewoners.</li> <li>• Vervolg werkzaamheden Mondriaanwoningen, samen met bewoners en stagiaires Bossche Vakschool.</li> <li>• Selectieve woningtoewijzing gecontinueerd.</li> <li>• Daling overlastklachten</li> </ul> <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inzet gebiedsconsultant in wijkteam (20 u/wk) en wijkbeheerder</li> <li>• Voorkomen overlast jongeren door hen actief in te zetten voor de buurt: Klussenproject en Talentbazaar</li> <li>• Inzet jeugdregisseur (i.s.m. gemeente)</li> <li>• Bijdrage geleverd aan (evaluatie) selectieve woningtoewijzing: instrument wordt voortgezet.</li> <li>• Uitstraling centrumgebied versterkt door vooraanzicht en tuinen 'Mondriaanwoningen' te verbeteren.</li> <li>• Vermindering overlast jongeren door fysieke maatregelen Wilssem.</li> <li>• Veiligheidsmaatregelen Edelstenen / Muziekinstrumentenbuurt (415 woningen).</li> </ul> | 8   |
| <b>Kruiskamp / Schutskamp</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>2016:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 8   |

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <p><i>Bijdragen aan wijkontwikkeling.</i><br/> <i>3 sporen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verbeteren leefbaarheid/veiligheid</li> <li>• verhogen kwaliteit wonen</li> <li>• Investeren in samenleven en zorg:</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplevering nieuwbouwwoningen De Compagnie. 16 senioren zijn vanuit eengezinswoning verhuisd naar De Compagnie (doorstromingsdoel).</li> <li>• Vrijwillige klussendienst opgestart in de wijk, mede op initiatief van Zayaz.</li> <li>• Buurtactiviteit De Wereldreis, gericht op ontmoeting tussen bewoners en organisaties, ondersteund door Zayaz.</li> </ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovatie Hudsonlaan afgerond.</li> <li>• Bouw Compagnie fase 2 gestart / 15 senioren 'verleid' om te verhuizen.</li> </ul> <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovaties Bartholomeus Diazstraat afgerond.</li> <li>• Start renovatie Hudsonlaan.</li> </ul> <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase 1 De Compagnie opgeleverd en start voorbereidingen tweede fase, mede gericht op doorstroming ouderen.</li> <li>• Gebiedspromotie-aanpak gestart, samen met BrabantWonen</li> <li>• Start sociaal wijkteam; Zayaz is partner in 2<sup>e</sup> ring</li> </ul>                                            |   |
| <p><b>Boschveld</b><br/> <i>Bijdragen aan samenwerking binnen wijknetwerk en wijkdoelstellingen</i></p>                                                                                                                                     | <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere groei De Copernikkel / sociaal rendement aangetoond in onderzoek Avans: Zayaz is sociaal aandeelhouder.</li> <li>• Boksveld Fit op eigen benen.</li> </ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovatie Parallelweg afgerond.</li> <li>• Onderzoek bewonerswensen Röntgenstraat: Renovatie of sloop?</li> <li>• Sociaal aandeelhouderschap Zayaz in De Copernikkel gecontinueerd.</li> <li>• Start Boksveld Fit met als doel jongeren van straat te houden en te verbinden met hun wijk, mede door Zayaz.</li> </ul> <p>2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Start Renovatie Parallelweg</li> <li>• Sociale dienstenonderneming De Copernikkel succesvol van start met steun van Zayaz.</li> </ul> <p>2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijdrage project Kroon op je wijk</li> <li>• Samenwerkingsovereenkomst OBB gesloten om duurzame (sociale) onderneming te starten. Zayaz draagt financieel bij en neemt diensten af.</li> <li>• Seniorencomplex Van Leeuwenhoekstraat opgeplust.</li> </ul> | 8 |
| <p><b>Woonwagengebeheer</b><br/> <i>gezamenlijk woonwagengebeleid opstellen en uitvoeren, gericht op normalisatie</i></p>                                                                                                                   | <p>2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• handen bijna op elkaar voor gezamenlijk woonwagengebeleid (regie bij gemeente); afronding in 2017.</li> </ul> <p>2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nog geen gezamenlijk woonwagengebeleid vastgesteld (regie bij gemeente). Zayaz heeft desondanks bijgedragen aan normalisatie door aanpak illegale standplaatsverhuur.</li> </ul> <p>2014:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 7 |

|                                                                |                                                                                                                                                                                                                |          |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>niet gelukt om tot gezamenlijk woonwageneleid te komen (gemeente is trekker)</li> </ul>                                                                                 |          |
| <b>Aanpak overlast</b>                                         |                                                                                                                                                                                                                | <b>7</b> |
| <b>2016: Aanpak zware overlast ( sociaal woonakkoord 2016)</b> | 2016: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mede-ondertekening samenwerkingconvenant aanpak complexe multiprobleem huishoudens met Roma-achtergrond</li> <li>Vorbereiding algemeen covenant (2017)</li> </ul> | 7        |



## Bijlage 7 Visitatieaanpak

### 1. Achtergrond maatschappelijk visiteren

De corporatiesector is onderwerp van maatschappelijke discussie. Er is behoefte aan transparantie over het maatschappelijk presteren. Er is behoefte aan inzicht in de effectiviteit en efficiency waarmee corporaties hun vermogen inzetten voor (lokale) maatschappelijke vraagstukken en problemen.

De Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland heeft het doel van een maatschappelijke visitatie bij woningcorporaties in het visitatiestelsel omschreven als:

*Het visitatiesysteem is primair bedoeld om voor de 'maatschappij' zichtbaar te maken wat de corporatie heeft gepresteerd. Daarnaast is het voor de corporatie ook een spiegel die wordt voorgehouden en die kan bijdragen aan een leer- en verbetertraject.*

Het visitatiestelsel heeft zich in de afgelopen jaren onder verantwoordelijkheid van de Auditraad en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland ontwikkeld tot een volwaardige visitatiemethode. Pentascopes is als onafhankelijke visitorator vanaf het begin betrokken en heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van het stelsel. De maatschappelijke visitatie is in de Woningwet opgenomen als een verplicht instrument voor woningcorporaties. Maatschappelijke visitatie heeft een structurele plek gekregen in de sector.

In 2017 is SVWN gestart met experimenten onder de noemer 'Vernieuwing van het maatschappelijk gesprek' om de toegevoegde waarde van de visitatie te vergroten voor woningcorporaties, hun maatschappelijke partners en de samenleving als geheel. Zayaz heeft deze mogelijkheid aangegrepen en heeft samen met Tiwos, SVWN en Pentascopes binnen de kaders van het visitatiestelsel en de ruimte van het experiment een alternatief visitatieproces ontworpen en uitgevoerd.

### 2. Opdracht

Zayaz heeft Pentascopes de opdracht gegeven om een gestructureerde beoordeling uit te voeren ten aanzien van het maatschappelijk presteren van de corporatie conform het visitatiestelsel 5.0 en daarbij de mogelijkheden van het experiment te benutten.

### 3. Opdrachtgever, opdrachtnemer, visitatiecommissie, taakverdeling en integriteitscode

#### *Opdrachtgever en opdrachtnemer*

De opdrachtgever voor de visitatie zijn de bestuurders en de Raad van Commissarissen. Het rapport wordt opgeleverd aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

Pentascopes is opdrachtnemer voor deze visitatie en verantwoordelijk voor het uitvoeren van de visitatie conform de opdracht en het kader zoals opgesteld door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland.

Vanuit SVWN is naast haar gebruikelijke rol als toezichthouder op de uitvoering van de visitatie volgens het stelsel, een project ingesteld om alle experimenten te begeleiden en te evalueren. Met de projectleider van het experiment is afstemming geweest over de opzet van het experiment en na afloop over de uitvoering ervan.

#### *Visitatiecommissie*

De visitatiecommissie bestaat uit drie leden. Joos Jacobs, voorzitter visitatiecommissie, Adriaan de Man en Germa Reivers, visitoratoren.

#### 4. Visitatie aanpak

Pentascopes hanteert de volgende uitgangspunten bij een visitatie.

##### *Normen voor de maatschappelijke prestatie*

Verantwoording kan plaatsvinden ten opzichte van een objectieve norm, een meetlat. In het werkveld van een corporatie bestaat een aantal objectieve normen, met name op het financiële terrein. Er is ook sprake van een 'social construction of reality': de betrokken partijen hebben een beeld over elkaar en elkaars functioneren. Op basis van deze beelden ontstaat een norm; dit is een intersubjectieve norm die afhankelijk is van context en betrokken personen. De aanpak in deze visitatie zorgt ervoor dat de betrokken partijen met elkaar in gesprek komen. De visie van de partijen op dezelfde onderwerpen zal verschillend zijn. Door in gesprek te zijn, ontstaat er een oordeel vanuit de groep en de context van de corporatie.

##### *Dialogen*

In een open dialoog over de oordelen en de maat hebben de deelnemende partijen invloed op diezelfde maat. Tijdens het proces ontwikkelen de partijen samen de normstelling. De normstelling zal in veel gevallen gebaseerd zijn op wederzijdse verwachtingen. Daarmee stopt de visitatiecommissie het oordeel er niet in, maar haalt het eruit.

##### *Lerende organisatie*

De visitatie is tevens gericht op het verhogen van het vermogen van een corporatie om op het eigen handelen te reflecteren en daarvan te leren. Visitatie is een krachtig middel om bevindingen open te leggen. De aanpak voor de visitatie ondersteunt het leerproces: alle oordeelsvorming wordt tijdens de totstandkoming gedeeld. Bovendien wordt de corporatie gevraagd een zelfbeeld op te stellen over haar opgaven, ambities en prestaties en daar een oordeel over te geven. Dit ondersteunt in onze visie en analoog aan de methode voor 360° feedback het draagvlak binnen de organisatie voor de resultaten van de visitatie.

Voor dit experiment zijn de volgende toevoegingen op de uitgangspunten gedaan.

##### *Doen wat écht nodig is*

Wat je als corporatie écht te doen hebt, is niet per definitie overal hetzelfde of een directe resultante van wat 'de wet' voorschrijft. De maatschappelijke opgave is niet overal dezelfde en ook de invulling van de maatschappelijke opgave en daarmee de rol van de corporatie kunnen er in het samenspel met en tussen partners net wat anders uit zien. Om nog maar te zwijgen over het lokale krachtenveld en de eventuele belangenconflicten die zich daarin voordoen. In het experiment willen we juist aan deze zaken recht doen. Hoe presteert de corporatie vanuit het perspectief van de totale maatschappelijke opgave, rekening houdend met het presteren van anderen? En dat dan niet alleen vanuit het perspectief van bestuurders, maar ook en juist vanuit het perspectief van bewoners en professionals. Vanuit de alledaagse, modderige werkelijkheid, de 'leefwereld'.

##### *Belanghebbenden bepalen mede het beoordelingskader voor de visitatie*

Belanghebbenden bepalen aan de voorkant mede de (sub) prestatievelden waarop getoetst gaat worden, alsmede de weging daarvan. Dus geen vooraf vastomlijnd beoordelingskader zoals nu omschreven in de visitatiemethodiek 5.0, maar een beoordelingskader waarin ruimte gegeven wordt aan het 'publieke waarde' begrip. Van buiten naar binnen dus. Uiteraard rekening houdend met de wettelijke prestatievelden van de corporatie. Hierdoor wordt het presteren de corporatie verbonden aan de lokale opgave en het lokale krachtenveld.

##### *Niet (alleen) belanghebbenden uit de systeemwereld, maar ook uit de leefwereld aan het woord*

De dialoog met belanghebbenden over het maatschappelijk presteren wordt niet (alleen) gevoerd vanuit de systeemwereld, maar ook en juist vanuit de leefwereld met de dilemma's en belangentegenstellingen die daarbij horen. Het 'verbreden' en 'verdiepen' van het gesprek gaan hierbij hand in hand. Dit betekent onder meer dat het van belang is een breder groep belanghebbenden te betrekken in de maatschappelijke visitatie. Dus niet alleen bestuurders van maatschappelijke partners en georganiseerde huurders. Een goede stakeholder-analyse is daarmee van belang als grondslag voor de visitatie. Een stakeholderanalyse die bovendien niet alleen gedaan wordt vanuit de systeemwereld, maar ook vanuit het leefwereldperspectief.



### *Het maatschappelijk presteren van Zayaz in relatie tot het netwerkpresteren en het lokale krachtenveld*

Het presteren van Zayaz wordt zo in een breder perspectief geplaatst. Belanghebbenden worden expliciet gevraagd om de kwaliteit van het netwerk te beoordelen en de bijdrage van Zayaz hierin. (Hierop komen we terug bij de beschrijving van de Verkenningfase, toetsingskader bepalen door belanghebbenden.)

### *De driehoek tussen corporaties, gemeente en huurders beter positioneren*

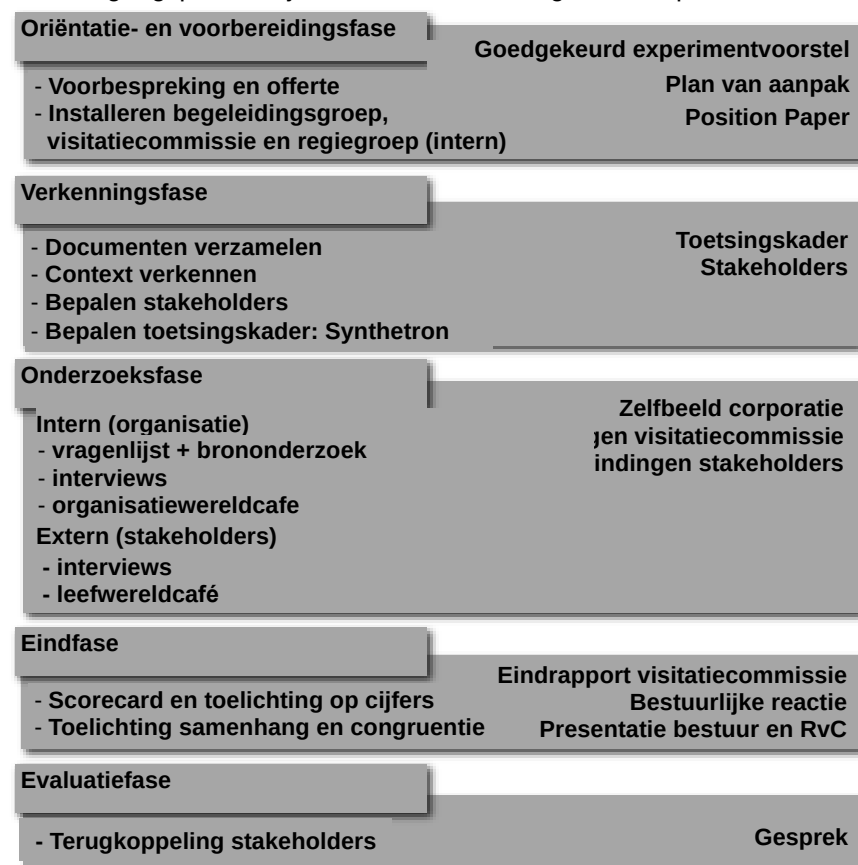
Door belanghebbenden te vragen naar de (totstandkoming van) prestatieafspraken en naar de voortgang en resultaten, stimuleren we het expliciete gesprek daarover in de driehoek tussen corporatie(s), gemeente en huurders. In lijn met de bedoeling van de Woningwet. "What you measure is what you get."

### *Het voorkomen van onnodige stapeling van verantwoording*

We willen een onnodige stapeling voorkomen door de visitatiemethodiek goed te verbinden aan andere (verplichte) audits / benchmarks en externe toetsen. Ten eerste om daarmee de externe verantwoordingsdruk terug te brengen voor corporaties en dus de efficiency te vergroten. Ten tweede omdat een volledige en integrale analyse uiteindelijk meer kansen biedt voor leren en verbeteren. Bijzondere in dit experiment is de verbinding met het governance-onderzoek door de Aw, dat bij Zayaz eveneens een experimenteel karakter heeft en daarmee ruimte biedt voor een andere insteek.

### *Aanpak*

Deze uitgangspunten zijn vertaald naar de volgende aanpak.



*Figuur Aanpak visitatieproces*

### *Oriëntatie- en voorbereidingsfase*

- De visitaties van Zayaz en Tiwos vonden in dezelfde periode plaats (najaar 2017). Het visitatie-experiment is ook gebruikt om samen en onder leiding van Pentascopel met en van elkaar te leren. Hiervoor is een experimentbegeleidingsgroep ingesteld met twee deelnemers van Zayaz, Tiwos, Pentascopel en één van Synthetron.

- Deze begeleidingsgroep heeft op basis van de handreiking 'Vernieuwing maatschappelijk gesprek' het inhoudelijke voorstel voor het visitatie-experiment uitgewerkt evenals de stappen van het visitatie-experiment. Vanuit de experimentbegeleidingsgroep hebben Joos Jacobs en Germa Reivers in beide visitatiecommissies de richtlijnen en afspraken geborgd.
- Tevens heeft de begeleidingsgroep bepaald op welke manier en op welke momenten er aandacht is voor het leerproces van dit visitatie-experiment.
- Intern de corporatie een regiegroep als aanspreekpunt voor de visitatiecommissie samengesteld.
- Er is een definitief plan van aanpak opgesteld waarin alle stappen in de tijd zijn uitgezet.
- De corporatie heeft de position paper opgesteld.

De resultaten van deze fase zijn een door SVWN goedgekeurd experimentopzet, helderheid over de organisatie van de visitatie, de samenstelling van de experimentbegeleidingsgroep, inhoudelijk gedetailleerde experimentopzet, de regiegroep, het plan van aanpak voor de visitatie (inclusief de leermomenten) en de position paper.

#### Verkenningfase

- Op basis van brononderzoek, beschikbare informatie en door Zayaz aangereikte documenten is een eerste verkenning gemaakt van de corporatie.
- Op basis van het brononderzoek heeft Pentascopes een vragenlijst opgesteld en uitgezet voor de interne analyse.
- In de startbijeenkomst van de visitatie hebben we kennis gemaakt met elkaar, de aanpak van het experiment en de visitatie, de position paper en de deelnemende stakeholders hebben besproken. Aanwezig waren (een vertegenwoordiging van) de Raad van Commissarissen, het bestuur, het management, de visitatiecommissie en een vertegenwoordiging van de huurdersorganisatie HBV.
- De in eerste instantie te betrekken stakeholders zijn bepaald door de corporatie: gevraagd aan ongeveer tien sleutelpersonen (zowel in- als extern en zowel professionals als bestuur/management). De visitatiecommissie heeft deze personen gebeld met de vraag wie zeker 'gehoord' moeten worden in het visitatietraject als het gaat om het maatschappelijk presteren van Zayaz. Dit hebben we twee keer herhaald (als 'ketting': we vragen deze personen aan wie we het nog meer kunnen vragen). Zo is een brede groep van belanghebbenden (niet alleen de 'usual suspects') vanuit zowel leef- als systeemwereld ontstaan. Deze lijst is verder aangevuld met mensen en organisaties die de corporatie heeft aangedragen.
- Het toetsingskader bepalen door de belanghebbenden: in twee sessies (één voor externe belanghebbenden en één voor interne) is opgehaald welke onderwerpen van belang zijn voor de beoordeling van het maatschappelijk presteren. Synthetron is een online discussieplatform waar deelnemers anoniem met elkaar discussiëren naar aanleiding van de opgestelde vragen. Alle inbreng van de deelnemers is door henzelf gewaardeerd, waardoor zogenaamde 'synthetrons' ontstaan: uitspraken waar veel mensen het mee eens zijn. Synthetron is dus ingezet om het toetsingskader op te halen vanuit het perspectief van belanghebbenden. Na de Synthetronsessies heeft de visitatiecommissie samen met Zayaz het toetsingskader opgesteld door de synthetrons van beide groepen te groeperen naar onderwerp. Op deze manier is er één toetsingskader ontstaan voor de beoordeling door de belanghebbenden. Om ze te onderscheiden van de prestatievelden voor de beoordeling van het presteren naar opgaven en ambities, hebben we dit waarderingsvelden genoemd. We hebben ervoor gekozen om dit toetsingskader niet meer aan te vullen met onderwerpen zoals die bij de start van het experiment zijn aangegeven. Dat betreft met name het uitgangspunt 'Het maatschappelijk presteren van Zayaz in relatie tot het netwerkpresteren en het lokale krachtenveld'. Dit is geen expliciet onderdeel geweest van het toetsingskader en ook niet expliciet aan de orde gesteld in de gesprekken met de belanghebbenden.

Het resultaat is een eerste beeld van Zayaz, welke stakeholders betrokken worden bij het vaststellen van het toetsingskader en het toetsingskader in de vorm van waarderingsvelden.

#### Onderzoeksfase

- Zayaz heeft een position paper opgesteld en aan de hand van de vragenlijst een zelfbeeld ingevuld. Dit is een reflectie op het eigen handelen.
- De prestatievelden zijn onderzocht door middel van een analyse van de organisatie met behulp van de aangeleverde documenten.
- Op basis van de position paper en ingevulde vragenlijst zijn validatiegesprekken gevoerd met het bestuur, een vertegenwoordiging van de Raad van Commissarissen, de concerncontroller, de manager vastgoedsturing, de portefeuillemanager, de projectleider maatschappelijke ontwikkeling, de coördinator team wijken, de manager F&C a.i., de bestuursadviseur, en de directeur organisatieontwikkeling.
- In het organisatiewereldcafé ('wereldcafé-methodiek', voor deze gelegenheid omgedoopt tot organisatie wereldcafé) heeft de visitatiecommissie de oordelen gehoord van de medewerkers op de waarderingsvelden. Het was een bijeenkomst van een dagdeel met 40 medewerkers uit de hele organisatie. Bij de bijeenkomst zijn ook de bestuurder en de projectleider van de visitatie van Zayaz aanwezig geweest.
- In het leefwereldcafé heeft de visitatiecommissie de oordelen gehoord van de externe belanghebbenden op de waarderingsvelden. Het was een bijeenkomst van een dagdeel met 52 belanghebbenden uit de hele organisatie. Bij de bijeenkomst zijn ook de bestuurder en de projectleider van de visitatie van Zayaz aanwezig geweest. Aan alle tafels waaraan de gesprekken over de verschillende onderwerpen plaatsvonden notuleerde iemand van Zayaz. De tafelleiding was in handen van Pentascope.
- De visitatiecommissie heeft over deze waarderingsvelden aparte gesprekken gevoerd met de wethouders van de gemeente 's-Hertogenbosch en de Huurdersbelangenvereniging.

#### Eindbevindingenfase

- De visitatiecommissie heeft de oordelen naast elkaar gelegd en conclusies geformuleerd.
- De bestuurders en de projectleider van de visitatie hebben gereageerd op feitelijke onjuistheden in de rapportage.
- De rapportage is ter beoordeling voorgelegd aan de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.
- Tot slot is het rapport aangeboden aan de bestuurders en de Raad van Commissarissen.

## 5. Opbouw van het oordeel

Het oordeel over het maatschappelijk presteren van Zayaz gaat over de volgende gebieden, in het visitatiestelsel ook wel de perspectieven genoemd. Op elk van deze perspectieven zijn door de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland beoordelingscriteria vastgesteld.

*Opgaven en ambities* De feitelijke maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven in het werkgebied (zoals vastgelegd in prestatieafspraken of beleidsdocumenten van de (lokale, regionale of landelijke) overheid, zorg- en welzijnsinstellingen, huurdersorganisaties, brancheorganisaties, politie, samenwerkingsverbanden enzovoorts).

De ambities die de corporatie heeft geformuleerd voor haar maatschappelijke prestaties van de afgelopen vier jaar worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven.

*Belanghebbenden* De belanghebbenden geven hun oordeel in de vorm van een rapportcijfer voor de mate waarin zij tevreden zijn over de maatschappelijke prestaties van de corporatie, de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie en de mate van invloed op het beleid.

*Vermogen* De visitatiecommissie beoordeelt of de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke prestaties optimaal gebruik maakt van haar financiële mogelijkheden, deze inzet op basis van een onderbouwde visie en zonder haar voortbestaan op het spel te zetten.

*Governance* De kwaliteit van de besturing, van het toezicht en de externe legitimatie zijn van dien aard dat goed maatschappelijk presteren geborgd is.

Het oordeel is gebaseerd op het visitatiekader 5.0.

In het hoofdstuk presteren naar Opgaven en ambities zijn de volgende prestatievelden van belang.

**Huisvesting primaire doelgroep**

- Woningtoewijzing en doorstroming: beschikbaarheid woningen, passend toewijzen, tegengaan woonfraude, keuzevrijheid voor doelgroepen, wachtlijst/slaagkans, leegstand, maatregelen voor specifieke doelgroepen zoals starters, statushouders of jongeren.
- Betaalbaarheid: huurprijsbeleid, kernvoorraad(beleid), overige woonlasten, aanpak huurachterstanden.

**Huisvesting bijzondere doelgroepen**

- Prestaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn (combinatie huisvesting – dienstverlening) ten behoeve van onder andere de volgende doelgroepen:
  - o ouderen met specifieke zorg- en huisvestingsbehoefte
  - o bewoners met een (lichamelijke, psychiatrische of verstandelijke) beperking
  - o overige huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kwaliteit woningen en woningbeheer</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Woningkwaliteit: prijs-kwaliteitverhouding, conditie en onderhoudstoestand, differentiatie aanbod naar woningsoort en uitrustingsniveau.</li> <li>- Kwaliteit dienstverlening.</li> <li>- Energie en duurzaamheid: voldoen aan energienormen/beleid inzake energielabels, beleid en uitvoering duurzaamheidsmaatregelen.</li> </ul> |
| <b>(Des)investeringen in vastgoed</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nieuwbouw</li> <li>- Sloop, samenvoeging</li> <li>- Verbetering bestaand woningbezit (renovatie/groot onderhoud)</li> <li>- Maatschappelijk vastgoed</li> <li>- Verkoop</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| <b>Kwaliteit van wijken en buurten</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leefbaarheid</li> <li>- Wijk- en buurt beheer</li> <li>- Aanpak overlast</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |

In het hoofdstuk Presteren volgens Belanghebbenden zijn de volgende waarderingsvelden gebruikt. De belanghebbenden hebben deze bepaald en zij hebben hun oordeel hierop gegeven in het leefwereldcafé.

|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beschikbaarheid</b>                                                 | <p>Beschikbaarheid' betreft de omvang, ontwikkeling en toegankelijkheid van de (sociale) woningvoorraad. Evenals de woonoplossingen voor nu en straks. Met als subthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkeling van de sociale woningvoorraad / nieuwbouw;</li> <li>- wachttijden woningzoekenden / slaagkansen doelgroepen;</li> <li>- huisvesting statushouders;</li> <li>- flexibele woonoplossingen / flexibilisering woningvoorraad.</li> </ul>                                                  |
| <b>Woonlasten, armoede en schulden</b>                                 | <p>Woonlasten, armoede en schulden' betreft de manier waarop Zayaz omgaat met woonlasten en de schulden- en armoedeproblematiek. Met als subthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- huurbeleid: huren en huurverhogingen;</li> <li>- sociale incasso: huurachterstanden, signalering en uitzettingen;</li> <li>- brede aanpak woonlasten-, armoede- en schuldenproblematiek.</li> </ul>                                                                                                                      |
| <b>Wonen van kwetsbare doelgroepen en de effecten op de buurt/wijk</b> | <p>Dit waarderingsveld betreft de manier waarop Zayaz omgaat met het goed en duurzaam laten wonen van de groeiende groep kwetsbare mensen. De subthema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- woonvormen / (zorg)vastgoed en contractvormen bijzondere doelgroepen;</li> <li>- ondersteuning 'gewoon' wonen van kwetsbare mensen in de wijk in samenwerking met partners;</li> <li>- door- en uitstroom vanuit beschermd en verzorgd wonen;</li> <li>- leefbare buurten / woongenot van de buurt.</li> </ul> |
| <b>Toegevoegde waarde van de dienstverlening</b>                       | <p>Toegevoegde waarde van de dienstverlening' betreft de manier waarop Zayaz bewoners centraal stelt in de dienstverlening. Ook de bewoner die net iets meer nodig heeft. Met als subthema's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tevredenheid huurders algemeen;</li> <li>- maatwerk / verschil maken waar nodig;</li> <li>- toegankelijkheid, snelheid en bejegening;</li> <li>- de huurder centraal in denken en doen.</li> </ul>                                                                              |
| <b>Kwaliteit en duurzaamheid van</b>                                   | <p>Kwaliteit en duurzaamheid van woningen en wijken' betreft de toestand en kwaliteit van de woningen en de wijken, verduurzaming en architectonische en</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

- woningen en wijken**      stedenbouwkundige kwaliteit van de woningen. De subthema's zijn:
- onderhoudstoestand woningen;
  - duurzaam bouwen, onderhouden en renoveren;
  - kwaliteit woonomgeving;
  - architectonische en stedenbouwkundige kwaliteit;
  - leefbaarheid

Het oordeel van de visitatiecommissie is opgebouwd in een aantal stappen:

- Zayaz heeft een zelfbeeld geformuleerd;
- door middel van de interne analyse (bestuderen van aangeleverde documenten en het houden van interviews) en een organisatiedialoog is dit zelfbeeld geverifieerd;
- de belanghebbenden hebben een oordeel gegeven in de gesprekken en het leefwereld café;
- de visitatiecommissie heeft de gegevens van de interne analyse, het oordeel van de belanghebbenden en het zelfbeeld van Zayaz naast elkaar gelegd, heeft de consistentie onderzocht en is tot een gewogen eindoordeel gekomen.

## Bijlage 8 Wijze van beoordeling

### De scorekaart

Het eindoordeel wordt cijfermatig weergegeven in de scorekaart in hoofdstuk 2. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 in deel II worden de scores nader onderbouwd.

Het oordeel is opgebouwd van detail naar algemeen. Eerst zijn de oordelen op de prestatievelden en waarderingsvelden geformuleerd, daarna zijn de oordelen samengevat tot de vier perspectieven.

### De cijfers voor de oordelen visitatiecommissie, belanghebbenden en zelfbeeld

De belanghebbenden en Zayaz hebben in de vragenlijst, de wereldcafé's en de gesprekken oordelen gegeven op basis van schoolcijfers (de eerste twee kolommen van onderstaande tabel). De oordelen van de visitatiecommissie zijn ook in schoolcijfers en waar mogelijk gebaseerd op de kwantitatieve prestaties (volgens de kolommen 3 en 4). De indeling is als volgt.

| Rapportcijfer | Toelichting      | Kwantitatieve prestatie                   | Afwijking     |
|---------------|------------------|-------------------------------------------|---------------|
| 10            | Uitmuntend       | Prestatie overtreft norm aanzienlijk      | Meer dan 35%  |
| 9             | Zeer goed        | Prestatie overtreft norm behoorlijk       | +20% tot +35% |
| 8             | Goed             | Prestatie overtreft norm                  | +5% tot +20%  |
| 7             | Ruim voldoende   | Prestatie gelijk aan norm                 | -5% tot +5%   |
| 6             | Voldoende        | Prestatie wat lager dan norm              | -5% tot -15%  |
| 5             | Onvoldoende      | Prestatie significant lager dan norm      | -15% tot -30  |
| 4             | Ruim onvoldoende | Prestatie aanzienlijk lager dan norm      | -30% tot -45% |
| 3             | Zeer onvoldoende | Prestatie zeer aanzienlijk lager dan norm | -45% tot -60% |
| 2             | Slecht           | Vrijwel geen prestatie geleverd           | -60% tot -75% |
| 1             | Zeer slecht      | Geen prestatie geleverd                   | Meer dan -75% |

### Toelichting beoordeling naar 'huidig' en 'gewenst'

Daarnaast is steeds aan zowel interne als externe gesprekspartners gevraagd om de prestaties te beoordelen naar 'huidig' en 'gewenst'. Hierbij gaat het om de beoordeling van de geleverde prestaties (huidig) en de wensen ten aanzien van het onderwerp achteraf bezien over de beoordeelde periode (gewenst). Met dat laatste wordt tevens de norm aangegeven. Het is vooral van belang om het verschil tussen huidig en gewenst te beschouwen; bij een groot verschil is de beoordelaar meer (on)tevreden dan bij een klein verschil. De scores zijn dus altijd relatief ten opzichte van elkaar. Dit heeft geen invloed op de beoordeling van de prestaties op opgaven en ambities door de visitatiecommissie en ook niet op de beoordeling van de prestaties door de belanghebbenden. Het cijfer voor gewenst geeft kleur aan de cijfers zoals die door de corporatie en de belanghebbenden zijn gegeven voor de huidige situatie en neutraliseert enigszins het feit dat elke beoordelaar een eigen voorkeur heeft voor bepaalde cijfers. In de gesprekken en wereldcafé's gebruiken we eventuele verschillen tussen de cijfers voor huidig en gewenst om door te vragen naar wat de corporatie in de ogen van de gesprekspartners te veel of te weinig heeft gedaan.