

**ONDERNEMINGSPLAN
ZAYAZ 2017 – 2020**

Ons reisplan voor
wonen en (samen)leven
in 's-Hertogenbosch

Voor we vertrekken...	p.02
Ons kompas	p.04
Onze zes routes	p.05
Route 1: Alle huurders hun woonlasten de baas	p.06
Route 2: Een inclusieve stad: plek voor iedereen	p.08
Route 3: Onze woningportefeuille als wendbare vloot	p.10
Route 4: Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook	p.12
Route 5: Duurzaamheid in ons DNA	p.14
Route 6: Zayaz kiest, spreekt uit en doet!	p.16
Ons reisbudget	p.18
Onze rugzak	p.20
Ons navigatiesysteem	p.22

VOOR WE VERTREKKEN...

Onze missie gaat over het meedoen van mensen in en aan de samenleving. Over meer dan wonen alleen. Dit was al zo en verandert ook de komende jaren niet. Natuurlijk weten we dat de context veranderd is. En ook is meer dan ooit klip en klaar waar wij als corporatie wel en vooral ook niet van zijn. Maar dat betekent niet dat wij in onze schulp moeten kruipen. Zo is de wet, denken wij, ook niet bedoeld.

Dat onze bijdrage 'bescheiden en afgebakend' is, betekent voor ons juist dat wij nog actiever naar buiten treden de komende jaren. Om onze puzzelstukjes van het wonen passend te maken op de stukjes die anderen leveren. In de eerste plaats gaat het dan over onze huurders en woningzoekenden zelf, maar ook over de sociale netwerken daaromheen. En over onze partners in 's-Hertogenbosch. Want het alledaagse, échte leven laat zich niet in hokjes duwen. Tegelijkertijd is het échte leven wel waar het écht over gaat en ook moet gaan.

In de route die we volgden op weg naar dit ondernemingsplan hebben we aan den lijve ondervonden hoe we dit soms met z'n allen dreig(d)en te vergeten. Als professionals raken we regelmatig verstrikt en verstikt in de regels en systemen, die we in veel gevallen zelf ooit bedacht hebben. Waarom? Omdat ze in veel situaties een doel dien(d)en én omdat we schaarse goederen nu eenmaal zo eerlijk mogelijk willen verdelen. Maar die regels zijn geen doel op zichzelf. Dat moeten we ons goed realiseren. En wat is eerlijk? Bovendien sluiten onze regels niet altijd goed aan op die van anderen, waardoor de mensen om wie het gaat soms letterlijk slachtoffer van het systeem worden. En waardoor – ondanks veel goed bedoelde inspanningen van zeer betrokken professionals en torenhoge maatschappelijke kosten – mensen toch níet geholpen worden. In onze 'wijksafari's' waarin we de 'pure' maatschappelijke opgave van buiten naar binnen brachten, kwamen we legio voorbeelden tegen.

Samen met onze partners in de stad zijn we al een tijd onderweg om te verkennen hoe we dit anders kunnen doen. Ieder voor zich, maar ook en juist met elkaar. En hoe we situaties van mensen meer leidend kunnen laten zijn in ons (gezamenlijke) doen en laten. Of het nu gaat om ons vastgoed, het instrumentarium daaromheen of om onze dienstverlening. We leren daarbij door te doen, en door vallen en opstaan. En waar nodig stellen we bij. Steeds opnieuw. Dat kenmerkt onze manier van werken en samenwerken.

Ons ondernemingsplan is voor ons als een reisplan, maar dan wel één zonder al teveel details. We weten immers niet precies wat en wie we onderweg tegenkomen. En waar we precies op welk tijdstip zullen aankomen. Dat willen we ook niet weten, omdat we dan te weinig oog hebben voor onze omgeving en de mensen die we daar ontmoeten. En dat is nou nét de opgave die we als organisatie hebben. We willen flexibel en wendbaar zijn om zo steeds maximaal invulling te kunnen geven aan datgene wat de mensen uit onze doelgroepen nodig hebben en om goed aan te sluiten op de bijdrage van anderen. Dat laat onverlet dat ook wij onze droombestemmingen en onze globale reisroutes hebben. Dat we ons kompas altijd op zak hebben en daarnaast over een goed navigatiesysteem beschikken. Zodat we bijna als vanzelf weten of we 'de juiste richting' op gaan.

Dit klinkt wellicht vaag. De vergelijking met een reisplan is echter nadrukkelijk geen vrijbrief om niet te hoeven presteren. Of om al heel snel te kunnen zeggen dat het goed is wat we met elkaar bereikt hebben. Juist niet! Het ontslaat ons niet van de plicht om enkele concrete, heldere doelstellingen te formuleren en daar ook strak op te sturen. Beschouw het als de plekken die we gezien móeten hebben en de dingen die we gedaan móeten hebben onderweg. Anders is onze reis niet geslaagd. Zie het als onze 'bucketlist'. Dat zijn de (deels

kwantitatieve) resultaten waarop wij aanspreekbaar zijn. Dat is onze bijdrage aan het wonen en leven in 's-Hertogenbosch in de komende jaren.

Uiteindelijk is ook die 'bucketlist' niet in beton gegoten. Maar het is wel wat wij met de kennis van nu in ieder geval kunnen en willen waarmaken. Alleen als de wereld om ons heen aantoonbaar en sterk verandert, kan het zijn dat wij onze lijst moeten bijstellen. Dat is de winstwaarschuwing voor nu. Maar dan moeten we daar wel een goed verhaal bij hebben. En een goed verhaal maak je altijd samen. Samen met degenen die belang hebben bij ons doen en laten. Dat zijn nooit eenzijdige keuzes. Door onze 'bucketlist' nu zo concreet en scherp mogelijk op te nemen dwingen we onszelf hiertoe!

We gaan op reis! Sterker nog: we zijn eigenlijk al onderweg! Reist u met ons mee?

Mohamed Acharki
Bestuurder Zayaz

Voordat we ons reisplan maakten, vonden we het belangrijk de routes en de bijzondere plekken goed te (ver) kennen. Dat hebben we bij Zayaz gedaan. Met z'n allen. Onze meest in het oog springende verhalen en ervaringen hebben we opgetekend in een klein reisgidsje: **www.waarwijvanzijn.nl/reisgids**. In dit boekje staat ook welke inzichten de reisverhalen ons hebben opgeleverd en wat we daarvan meenemen als basis voor dit ondernemingsplan.

ONS KOMPAS

Bij een reisplan als dit hoort hoe dan ook een kompas. Een kompas dat ons altijd weer de juiste kant op stuurt. Een kompas ook, dat ons als mens verbindt met de opgave, met de doelgroep voor wie wij staan en met elkaar. In ons kompas komen 'ik, wij en jij' bij elkaar!

Onze missie: waar wij van zijn

Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken willen we mensen mee laten doen in en aan de samenleving. Dat vinden we belangrijk. Daarvoor zetten we ons actief in. In onze manier van denken en doen, herken je onze kernwaarden: integer, dienstbaar, in verbinding én met een gezonde zakelijkheid.

Onze doelgroep: voor wie wij staan

Wij zijn er voor huishoudens die financieel niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien. Hierbij sturen we vooral op woonlastendruk en minder op harde inkomensgrenzen. Middeninkomens sluiten we daarmee niet op voorhand uit. Binnen onze doelgroep geven wij prioriteit aan huishoudens die snel een woning nodig hebben. Regelmatig zal het daarbij gaan om mensen met een (al dan niet complexe) behoefte aan zorg of begeleiding. Mensen die om hele verschillende redenen kwetsbaar kunnen zijn. Soms voor even, soms voor langere tijd of permanent. Wie en wat urgent is, bepalen we steeds samen met onze partners. Wetende dat we te maken hebben met schaarste.

Onze visie op onze opgave: waar wij voor gaan

Wij faciliteren het wonen voor onze groeiende doelgroep. Dat 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 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.

Onze bedoeling: waarom wij doen wat we doen

Onze bedoeling geeft onze diepere intenties en overtuigingen weer. Onze missie, visie en onze doelgroepformulering vinden hier hun basis. Onze bedoeling gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker van Zayaz, verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Dus over het waarom van ons doen en laten. Ons innerlijke kompas dus. We hebben hierover binnen Zayaz uitvoerig met elkaar gesproken. Dat leidde tot een gezamenlijke formulering.

Bij Zayaz werken we samen aan een goed en veilig thuis voor onze mensen, zodat zij vanuit deze basis kunnen meedoen aan de samenleving en zich blijvend kunnen ontwikkelen. Dat doen wij in verbinding met elkaar, op een eerlijke en respectvolle manier, met waardering voor ieders talenten en oog voor de wederzijdse belangen.

In het verlengde hiervan zorgen onze integriteitsprincipes ervoor, dat we altijd recht in de spiegel kunnen kijken:

- De basis voor ons handelen is vertrouwen. Dat is vanzelfsprekend voor ons.
- We nemen regie over ons eigen handelen. Bij twijfel of dilemma's raadplegen we collega's.
- We zijn ons er steeds van bewust welk effect ons gedrag en ons handelen heeft op onze huurders en onze omgeving. En kunnen onze keuzes uitleggen. Dat doen we dus ook op transparante wijze.
- Ons handelen is in overeenstemming met de geldende waarden en normen. Daarover voeren we regelmatig het gesprek met elkaar.

ONZE ZES ROUTES

Ons reisplan voor de komende jaren kent zes hoofdroutes. Deze zijn niet toevallig gekozen. Ze volgen één op één uit onze maatschappelijke opgave. Om deze opgave boven tafel te krijgen hebben we natuurlijk de actuele inzichten, trendverkenningen, cijfers en prognoses bekeken. Maar bovenal hebben we ons oor te luisteren gelegd. Wat leeft en speelt er nu echt in onze wijken? Wat vinden en ervaren onze huurders? Hoe zien onze partners onze rol?

Onze omgeving in een notendop

Het aantal huishoudens dat in onze gemeente is aangewezen op een sociale huurwoning blijft de komende decennia groeien. Met name het aantal een- en tweepersoonshuishoudens. Parallel aan deze groei neemt de kwetsbaarheid verder toe en daaraan gekoppeld de tweedeling in de samenleving. Kwetsbaarheid in termen van financiële draagkracht, maar vaak ook in termen van eigen regelkracht en zelfstandigheid van mensen. Ook is sprake van een groeiende diversiteit en complexiteit aan vragen en behoeften. Omdat de diversiteit en snelheid in de samenleving nu eenmaal toenemen, maar ook omdat niet alles meer voor de eeuwigheid is. Zekerheden zijn betrekkelijk. Verschillen tussen levens worden groter, maar ook verschillen binnen één leven. De groeiende kwetsbaarheid gaat bovendien gepaard met meer urgente huisvestingsvragen dan voorheen. Er zijn meer schrijnende situaties, die liefst nog vandaag vragen om een oplossing. Dit alles in een context waarin de samenleving polariseert en veel mensen de indruk hebben dat ze niet gehoord worden. En waarin de extramuralisering en de bijbehorende transitie in de zorg nog in volle gang zijn. Met als risico dat mensen tussen wal en schip belanden, omdat het vangnet (nog) niet altijd sluitend is. Daar komt bij dat wij zelf aan steeds meer wet- en regelgeving gebonden zijn en niet zomaar alles (meer) mogen. Tot slot kunnen we het groeiende milieu- en klimaatprobleem niet onvermeld laten. Onze inzet op duurzaamheid wordt daarmee steeds meer onderdeel van onze maatschappelijke legitimatie.

Op basis van bovenstaand verhaal tekenen zich voor ons zes routes af. Deze zes routes vertegenwoordigen voor ons de vertaling van onze opgaven voor de komende jaren.

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!

Soms kruisen de routes elkaar of gaan ze even gelijk op. Alleen maar fijn, omdat onze inzet dan meerdere doelen dient.

Onze opgaven komen ook samengevat terug in onze visie: zie 'Ons kompas'.

ROUTE 1 ALLE HUURDERS HUN WOONLASTEN DE BAAS



Onze droombestemming

Onze huurders wonen in een huis, dat past bij hun portemonnee. En zijn vervolgens (zelf) in staat dit ook zo te houden. Ook als het leven (even) tegenzit. Hoe mooi zou het zijn, als al onze huurders hun (woon-)lasten de baas zijn.

Waarom wij hierover dromen...

Enkele jaren terug zijn we enorm geschrokken van het grote aantal huurders in onze gemeente met te hoge woonlasten. Dat bleek toen uit onderzoek. Velen van hen leefden zelfs onder de armoedegrens. De glazen bol die ons werd voorgehouden voor 2018 maakte het beeld nog erger. De afgelopen jaren zetten we daarom samen met onze partners – ieder vanuit de eigen rol – al stevig in om de voorspelde stijgende trend van het percentage huurders met een te hoge woonlastendruk af te vlakken. We kiezen voor een gematigd huurbeleid en ontzien de meest kwetsbare groepen zoveel als mogelijk bij de jaarlijkse huurprijsstijging. Ook voeren we een proactief incassobeleid om betalingsproblemen zoveel mogelijk aan de voorkant beet te pakken. Daarbij trekken we steeds meer met onze partners op. Door signalen te bundelen en de opvolging samen te organiseren willen we er sneller bij zijn als er financiële problemen (dreigen te) ontstaan. Want het hebben van geldzorgen belemmert nu eenmaal het meedoen aan de samenleving. Om nog maar niet te praten over de torenhoge omzet van de incasso-industrie rondom betalings- en armoedeproblematiek. Omzet die de problematiek en daarmee de maatschappelijke kosten alleen maar doet toenemen. Het afvlakken van de voorspelde woonlastentrend lijkt te lukken, maar de cijfers liegen er nog steeds niet om. Recent onderzoek laat zien dat ca. een kwart van de Bossche huurders een betaalrisico heeft. Reden om ons pad met stevige pas te vervolgen. Dat is geen keuze, maar een 'must' als we kijken naar onze kerntaak.

Enkele noties uit onze wijk safari

- "We kwamen erachter dat gezinnen met een laag inkomen nu helemaal niet in aanmerking kunnen komen voor een voor hen betaalbare woning, als je rekent met de systematiek van het Nibud. Onze goedkoopste woningvoorraad is niet toegankelijk en qua woninggrootte ook niet geschikt voor gezinnen. Dat een woning betaalbaar is volgens de regels van het passend toewijzen en volgens de inkomensgrenzen, betekent dus nog niet dat het ook écht zo is."
- "Raar dat we onze doelgroep eerder gelijk stelden aan landelijke inkomensgrenzen. Die zijn hoe dan ook arbitrair en zeggen niets over situaties van mensen."

En dus...

- Gaan we ervoor, dat het aantal huurders met een te hoge woonlastendruk in ieder geval niet verder toeneemt. We monitoren dit stedelijk.
- Gaan we voor het creëren van duurzame oplossingen voor betaalbaarheidsvraagstukken, die bovendien zorgen voor een verbetering van de maatschappelijke kosten/batensom
- Gaan we ervoor dat meer huurders zelfstandig (en tijdig) in betaalbare huisvesting kunnen voorzien, hetgeen bijdraagt aan hun zelfredzaamheid.

Afspraken voor we op pad gaan

- Eerst de mens, dan de woning. Wat huishoudens (typen) écht aan woonlasten kunnen betalen (volgens de Nibudnorm met ruimte voor participatie) is uitgangspunt voor ons huurprijsbeleid. Pas daarna telt voor ons de kwaliteit van de woning mee in het huurprijsbeleid. Ook zorgen we ervoor dat de goedkoopste woningen daadwerkelijk toegankelijk zijn voor de huishoudens, die het echt nodig hebben.
- We streven naar gelijke slaagkansen voor de diverse soorten huishoudens, kijkend naar de combinatie van inkomen, leeftijd en huishoudenssamenstelling. En wel zodanig dat huishoudens tijdig toegang hebben tot betaalbare huisvesting. Dus voordat persoonlijke situaties escaleren en de maatschappelijke kosten de pan uit rijzen.
- We handelen preventief als het gaat om woonlasten en armoede. Dit betekent een stevige inzet op voorlichting en bewustwording. En op het zo vroeg mogelijk signaleren en stabiliseren van betalingsachterstanden en schulden.
- Onze (toekomstige) huurders maken we zelfbewuster en zelfredzamer. We geven hen meer mogelijkheden in handen om zelfstandig, tijdig en blijvend in betaalbare huisvesting te voorzien.
- Bureaucratie is voor ons geen excuus: zie *route 2*.
- Veel van de bovenstaande uitgangspunten en keuzes gelden niet alleen voor ons, maar ook voor onze partners. Samen met hen zetten we de schouders eronder, waarbij we altijd zullen inzetten op duurzame oplossingen.

Onze 'bucketlist' (2017-2020)

- Ons streefhuurbeleid is vanaf 2018 zodanig aangepast, dat voortaan alle huishoudens in onze doelgroep (verdeeld naar inkomen, samenstelling en leeftijd) op zijn minst in aanmerking kunnen komen voor passende huisvesting. Dat wil zeggen een woning met een huurprijs, die aansluit op wat ze daadwerkelijk aan woonlasten kunnen dragen¹ en op hun huishoudenssamenstelling. Daarbij bedienen we de verschillende soorten (woningzoekende) huishoudens naar rato van hun omvang.
- Verder: zie *route 2*

.....
¹ = netto bestedingsruimte voor huur volgens Nibud

ROUTE 2 EEN INCLUSIEVE STAD: PLEK VOOR IEDEREEN



Onze droombestemming

Een inclusieve stad met een plek voor iedereen. Hoe mooi zou het zijn als iedereen in 's-Hertogenbosch die om wat voor reden(en) dan ook een steuntje in de rug nodig heeft, een (t)huis heeft. Als basis om erbij te horen en verder te komen in het leven.

Waarom wij hierover dromen...

Het landelijk beleid is erop gericht dat steeds meer mensen 'gewoon' in de wijk wonen en dat (het groeiend aantal) ouderen zo lang mogelijk zelfstandig thuis blijven. Mensen die voorheen in een beschermde woonvoorziening en/of –omgeving zouden wonen. De kwetsbaarheid neemt zichtbaar toe in wijken en buurten. Dat ervaren onze medewerkers iedere dag. Tegelijkertijd vraagt het leven van nu steeds nadrukkelijker dat mensen hun eigen boontjes kunnen doppen. De verzorgingsstaat brokkelt af. Risico van deze twee parallelle ontwikkelingen is dat mensen tussen wal en schip belanden en – soms letterlijk – onder de brug komen. Een beeld dat wij gezien onze missie en doelgroep niet accepteren. Ook zien we dat opvangvoorzieningen nu soms dichtslibben en dat mensen die het écht nodig hebben er niet (op tijd) terecht kunnen. De doorstroming vanuit de opvang moet dus verbeteren. Dit alles begint bij het bieden van een eigen plek aan diegenen die daar aan toe zijn. Zonder die eigen plek is échte stabilisatie op den duur niet mogelijk en heeft investeren in intensieve zorg en begeleiding weinig zin. Eigen plekken dus, waar we er ten eerste genoeg van moeten hebben (zie ook: route 3). Tegelijkertijd is er in de meeste gevallen meer nodig dan alleen een eigen plek. Bestaanszekerheid gaat namelijk niet alleen over wonen, maar ook over bijvoorbeeld werk en inkomen. Deze brede bestaanszekerheid is – samen met passende zorg en begeleiding – nodig om te zorgen dat mensen vooruit komen of minimaal stabiliseren. En dat er in geval van (tijdelijke) terugval snel gehandeld wordt, zodat situaties niet escaleren. Dit is in het belang van de persoon in kwestie zelf, maar ook van de buurt. Vanwege de overlast die het kan geven. Om dit alles te kunnen bereiken en om de overlast binnen de perken te houden, zijn goede samenwerkingsverbanden met maatschappelijke partners nodig. In alle lagen van onze organisatie. En het vraagt om een goede interactie met de huurder zelf en de buurt.

Enkele noties uit onze wijksafari

- "De crisisopvang heeft wachtlijsten. Een bizarre en onacceptabele tegenstrijdigheid."
- "Met het budget van enkele maanden (te lang) verblijf in de crisisopvang, kun je menigeen een goede en schuldenvrije nieuwe start geven. Van twee maanden crisisopvang kun je al gauw een jaar huur betalen."
- "Onze eigen regels en procedures zorgen er soms voor dat mensen hun fel begeerde en noodzakelijke eigen plek toch niet krijgen. Gelukkig stellen we steeds vaker de situatie voorop en benutten we de regels waarvoor ze bedoeld zijn."

En dus...

- Gaan wij ervoor, dat ook mensen met een (complexe) zorg- of begeleidingsbehoefte bij ons een zelfstandige woning kunnen hebben en houden als thuisbasis en startpunt. Zonder dat dit het prettig wonen van anderen verstoort.
- Gaan we voor een verbetering van de maatschappelijke kosten/batensom als het gaat om mensen met complexe problematiek.

Afspraken voor we op pad gaan

- Onze ambitie betekent dat we het hebben van een woning zien als basis voor het creëren van stabiliteit ('housing first'). Voorwaarde is voor ons wel een verplicht sociaal arrangement in geval van een complexe zorg- of begeleidingsvraag. Dit arrangement bevat afspraken over wonen, zorg/begeleiding, dagbesteding en inkomen. Wij zijn verantwoordelijk voor het wonen en maken met partners (niet vrijblijvende) afspraken voor de andere leefgebieden. 'Housing first' staat voor ons trouwens niet gelijk aan voorrang op een woning. Het betekent wel dat we drempels wegnemen die nu het krijgen van een woning in de weg zitten (bijvoorbeeld schulden).
- Wij faciliteren het (langer) zelfstandig wonen van mensen met een zorg- of begeleidingsbehoefte. Hun zelfstandigheid staat daarbij centraal. Dat kan soms betekenen dat verhuizing nodig is naar een andere woning, omdat de zelfstandigheid daar gemakkelijker te regelen is. Op kleine schaal maken we bestaande (senioren)woningen levensloopgeschikt om langer thuis wonen te faciliteren.
- Bijzondere doelgroepen zijn voor ons de groepen die niet zomaar via de reguliere woningtoewijzing aan een woning kunnen komen. Veelal vanwege een zorg- of begeleidingsvraag, een behoefte aan geclusterd wonen of een urgente huisvestingsbehoefte. Wij bepalen en verdelen de opgave stedelijk (in aantallen en soorten).
- Gevoed vanuit de actuele maatschappelijke vraagstukken verstevigen wij gericht ons partnernetwerk in de komende jaren. Een logisch gevolg is dat we over organisatiegrenzen heen kijken naar maatschappelijke kosten en baten. Omdat we geloven dat we alleen dan (samen) meer maatschappelijk rendement behalen.
- Samen met anderen, maar ook intern, zetten we in op vroegtijdige signalering van (financiële en/of sociale) kwetsbaarheid. Om waar mogelijk problemen te voorkómen of er op zijn minst vroeg bij te zijn. Voordat situaties uit de hand lopen. In het belang van de persoon zelf, maar zeker ook van de buurt. In onze overlastaanpak is het ongestoord woongenot leidend.
- Presentie ofwel 'er simpelweg zijn' is een randvoorwaarde om signalen tijdig te kunnen oppikken. We durven hierbij keuzes te maken tussen gebieden. Niet overal is namelijk evenveel nodig. We kijken daarbij precies. Zo nodig op straat- of complexniveau. Op deze manier vergroten we de effectiviteit van onze sociale inzet.
- Bureaucratie is voor ons geen excuus. Regels en systemen zijn er om benut te worden ten dienste van onze doelgroep. Daar waar dit niet werkt, moeten we maatwerk toepassen of soms ook gewoon de regel aanpassen, omdat die niet (meer) effectief blijkt. We doen er hoe dan ook alles aan om individuele huurders niet vast te laten lopen in zelf gemaakte regels.
- De inclusieve stad heeft ook alles te maken met onze dienstverlening en met de mate waarin wij ons durven uitspreken: zie *route 4* en *route 6*.

Onze 'bucketlist' (2017-2020)

- We realiseren variaties van woonvormen met bijpassende (sociale) arrangementen, aansluitend op de mate waarin de huurder zelfstandig in een woning/buurt kan wonen.
- We slagen er aantoonbaar in om de maatschappelijke kosten-batensom te verbeteren door middel van een effectieve samenwerking met onze partners, waarin ieder signaal serieus en snel wordt opgepakt en ieder zijn rol vervult.

ROUTE 3

ONZE WONING- PORTEFEUILLE ALS WENDBARE VLOOT



Onze droombestemming

Onze woningportefeuille beweegt in omvang, soort en gebruik mee met de behoeften van onze gemêleerde doelgroep. Ons vastgoed is nu nog een soort mammoettanker, die zich moeilijk van aard en richting laat veranderen. Hoe mooi zou het zijn, als het een flexibele vloot wordt van verschillende soorten schepen en bootjes. Soms ook met bootjes die komen en gaan.

Waarom wij hierover dromen...

Alleen al om de spanning op de Bossche woningmarkt niet verder te laten groeien moeten er flink wat woningen bij de komende jaren. Laat staan als we de spanning willen verminderen. En dat is gezien het grote aantal actief woningzoekenden in de gemeente 's-Hertogenbosch wel nodig. Tegelijkertijd zien we ook de vraag veranderen. Als gevolg van demografie en migratie, maar ook als gevolg van maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Dit alles leidt tot een behoorlijke mismatch tussen de vraag naar en het aanbod van woningen. Zonder actief beleid zal deze mismatch de komende jaren nog groter worden. Bovendien moeten we antwoord geven op de groeiende diversiteit aan huisvestingsvragen en op veranderende situaties van mensen. Via ons vastgoed en via het instrumentarium daar omheen. We denken niet alleen dat het moet, maar ook dat het echt (anders) kan. We hebben de financiële ruimte om te bouwen en bovendien denken we meer te kunnen met de stenen die er al staan.

Enkele noties uit onze wijk safari

- "Als we de woonoppervlakte van al onze woningen optellen, zouden we heel veel meer mensen kunnen huisvesten uit onze doelgroep. Veel van onze huizen hebben nu maat L of XL. Terwijl de huishoudens die wij bedienen doorgaans aan maatje S voldoende hebben."
- "Kunnen we van sommige woningen geen 'doorstroomwoningen' maken, die we gemeubileerd of gestoffeerd verhuren? Bijvoorbeeld aan mensen die niet kunnen en willen investeren in een tijdelijke woning, maar vooral snel een dak boven hun hoofd nodig hebben. Na een scheiding of fikse inkomensterugval."

En dus...

- Gaan we ervoor, dat actief woningzoekenden minder lang op een woning hoeven te wachten en dat zeker degenen die met spoed woonruimte nodig hebben snel en effectief worden geholpen.
- Gaan we ervoor, dat we meer huishoudens passend huisvesten in de komende jaren, waarbij passend voor ons gaat over een blijvend betere match tussen vraag en aanbod in de meest brede zin van het woord en dus ook over 'meebewegen'.

Afspraken voor we op pad gaan

- Onze financiële ruimte zetten we vooral in voor het maximaal toevoegen (groei) van betaalbare woon-eenheden. Wooneenheden die voldoen aan de behoefte van zittende en toekomstige huurders.
- We denken daarbij breed. We kijken niet alleen naar nieuwbouw, maar ook naar bijvoorbeeld de mogelijkheden voor woningsplitsing en transformatie van kantoren, scholen en zorgvastgoed. En we realiseren niet alleen permanente woningen, maar soms heel bewust ook tijdelijke woningen. Om daarmee flexibel te kunnen inspelen op de steeds veranderende vraag. Uiteraard hebben en houden we daarbij wel oog voor een leefbare woonomgeving.
- Wij zijn een Bossche corporatie. Dat vrijwel al onze woningen in één gemeente staan zien wij als kracht, omdat het zorgt voor lokale verankering. Alleen als het ons niet lukt om onze groeiambities in de gemeente 's-Hertogenbosch zelf waar te maken, dan kan het zijn dat we uitwijken naar aangrenzende gemeenten. Maar altijd vanuit het perspectief van de Bossche woningmarkt. Die houdt niet per se op bij de gemeentegrens.
- We flexibiliseren (het gebruik van) onze woningen. In de eerste plaats betekent dit dat wij zoveel mogelijk flexibel in te delen vastgoed realiseren. Zodat we ons vastgoed gemakkelijk kunnen omkatten als de vraag in de loop der tijd verandert. Maar flexibiliseren gaat voor ons ook over het gebruik van woningen. Kunnen we bijvoorbeeld het delen van een woning gemakkelijker maken voor diegenen die dat willen? En wat kunnen we met het idee van de doorstroomwoningen (zie: *kader wijk safari*)? Tot slot gaat flexibilisering ook over huurcontracten of procedures. Voor zover we dat mogen, staan we ervoor open om te experimenteren als dit onze huurders kan helpen.
- We zorgen voor een continue vernieuwing van onze woningportefeuille. Liefst zoveel mogelijk door een deel van onze woningen te verkopen en daarvoor nieuwe, andere woningen terug te bouwen. Want dan kunnen we het snelste de mismatch wegwerken tussen de woningen die we nu hebben en datgene wat onze (toekomstige) huurders nodig hebben. Maar we accepteren niet dat verkoop ten koste gaat van onze groeiambitie. Dus als de nieuwbouw minder snel gaat dan wij hopen, zullen we de verkoop terugschroeven. Dat is ons ventiel. Deels zullen we onze vernieuwingsambitie ook realiseren door te investeren in het toevoegen van kwaliteit aan onze bestaande woningen.
- We streven naar sterke, vitale en gevarieerde wijken en buurten. Per wijk kijken we naar sterktes en zwaktes. En we 'zoomen' soms in op gebieden binnen een wijk. Daar waar dit nodig en logisch is. Omdat wijkgrenzen nu eenmaal niet per definitie gelijk staan aan eenzelfde kwaliteit van samenleven tussen mensen. Vervolgens bepalen we onze inzet. Zowel fysiek als sociaal. En altijd in relatie tot de inspanningen van anderen. We streven niet naar een minimaal of maximaal percentage sociale huur in wijken. Wel beseffen we dat teveel concentratie van sociale huur in één gebied risico's met zich mee kan brengen op het gebied van leefbaarheid, verhuurbaarheid en dus ook vitaliteit. Daar hebben we oog voor. Tot slot zetten we in op een spreiding van woningtypen per gebied. Dat sluit aan op de vraag van onze huurders en maakt verhuizen in de eigen sociale omgeving gemakkelijker.

Onze 'bucketlist' (2017-2020)

- Wij voegen in deze ondernemingsplanperiode netto 550 tot 600 woningen toe aan onze woningportefeuille. Onze intentie is om in de periode 2017 tot en met 2026 in totaal ca. 1.400 woningen toe te voegen.
- Wij vernieuwen jaarlijks ca. 1% van ons totale woningbezit.

ROUTE 4

DIENSTVERLENING

ALS SNELWEG MET

VLUCHTSTROOK



Onze droombestemming

Onze dienstverlening is als een snelweg. Met een snelle en een langzame rijstrook. En een vluchtstrook voor als het nodig is. Hoe mooi zou het zijn, als onze dienstverlening in alle situaties aansluit op de mate van zelfredzaamheid van onze huurder. Soms gestandaardiseerd, snel, functioneel en digitaal. En soms juist in direct contact en persoonlijk. Met af en toe een stukje noodzakelijk maatwerk, omdat situaties nu eenmaal van elkaar verschillen.

Waarom wij hierover dromen...

De technologische en digitale ontwikkelingen gaan razendsnel. Dit heeft grote gevolgen voor de manier waarop mensen met elkaar en met organisaties (wensen te) communiceren en verbindingen aangaan. Ook heeft het invloed op de verwachtingen van huurders over de (digitale) dienstverlening. Tegelijkertijd zien we een groeiend aantal huurders, die wat extra nodig hebben in termen van persoonlijke begeleiding. En bij wie het nodig kan zijn net wat meer te doen. Dat méér kan elke keer net een beetje anders zijn, afhankelijk van de situatie. De afgelopen jaren zetten we al flinke stappen in de digitalisering van de dienstverlening. Het gaat nu om verder optimaliseren. En het nog efficiënter en effectiever inregelen van onze processen. Enerzijds om mee te bewegen met de verwachtingen en wensen van veel huurders. Anderzijds om tijd en ruimte te vinden voor diegenen die 'meer' nodig hebben. Het vraagt ook iets van onszelf, om efficiënt te zijn en tegelijkertijd oog te houden voor de situaties die iets extra vragen of gewoon een beetje meer geduld of tijd. Dat is soms lastig combineren en schakelen. Zie hier een belangrijke opgave. Dienstverlening gaat voor ons ook over eigenaarschap van de mensen om wie het gaat. We zien dat mensen nog te vaak mee moeten in de dingen die wij als instituties bedacht hebben. En in de manier waarop wij de dingen nu eenmaal doen. Terwijl oplossingen bewezen effectiever en ook duurzamer zijn, als mensen aan de voorkant betrokken zijn. Dat geldt niet alleen voor individuele vraagstukken. Het zegt ook iets over de manier en het moment waarop we (groepen) huurders en huurdersorganisaties het beste kunnen betrekken bij beleid en beheer. Daar komt bij dat steeds minder huurders zich actief willen inzetten voor de belangen van (andere) huurders. Zowel op complexniveau als op concernniveau zien we dit. Dit betekent zoeken naar nieuwe wegen om de stem van de huurder goed te laten doorklinken. Maar wel samen met de bestaande belangenorganisaties, die we hoog in het vaandel hebben.

Enkele noties uit onze wijksafari

- "Niet iedereen is in staat om zelf te regelen dat de woning geschilderd, laat staan een beetje aangekleed is. Terwijl juist dat het verschil kan zijn tussen een 'huis' en een 'thuis'."
- "Effectief en efficiënt ingerichte klantprocessen vormen een belangrijke basis onder onze dienstverlening."
- "Onze huurdersbelangenvereniging (HBV) ging mee op wijksafari. Voor hen een manier om met een bredere groep huurders in contact te komen."

En dus...

- Gaan we ervoor, dat álle huurders en woningzoekenden tijdig en adequaat te woord worden gestaan en geholpen. Dus zowel de mensen die het allemaal prima zelf kunnen regelen, als de mensen voor wie dat niet of in mindere mate geldt.
- Gaan we ervoor, dat onze huurders zich zelf eigenaar voelen van het wonen; ons denken en doen begint bij de huurder en niet bij onszelf als organisatie.

Afspraken voor we op pad gaan

- Dienstverlening en klanttevredenheid zijn in de eerste plaats een resultante van mensenwerk. Het gaat erom dat onze medewerkers elke dag opnieuw iedere huurder of woningzoekende op de 'juiste baan' door de dienstverlening heen weten te helpen. Dat vraagt om goed ontwikkelde zintuigen en daarnaast ook om handelingsruimte. Bevoegdheden laag in de organisatie dus. Ons leiderschap is erop gericht deze sensitiviteit en handelingsruimte maximaal te faciliteren. En medewerkers in hun ontwikkeling te begeleiden. Zie verder: "*Onze rugzak*".
- Alles wat wij doen dient waarde toe te voegen voor de huurder. Anders doen we het niet. We verbinden efficiënt werken altijd met de waarde die een processtap toevoegt. En vermijden zo verspilling. Prioriteiten bij procesverbetering worden door onze medewerkers zelf bepaald. Zij weten het beste wat er speelt en hebben de bevoegdheid om interne bureaucratie en inefficiëntie aan te pakken. Ten gunste van onze huurders.
- In het verlengde hiervan is ons principe dat wij de dingen in één keer goed doen.
- Bij de verbetering van onze (digitale) dienstverlening maken we altijd gebruik van de input van onze (potentiële) huurders. En wel aan de voorkant.
- De verdere digitalisering gaat voor ons de komende jaren vooral over het optimaliseren van (het gebruik van) de technologie die we al in huis hebben. Daar waar we uitbreiden, kiezen we voor bewezen technologie ('proven technology').
- Als we processen digitaliseren, doen we dat van A tot Z. Digitaal erin = digitaal eruit..
- Door vroegsignalering en waar nodig maatwerk voorkomen we overlast en maatschappelijke kosten. Zie verder: *route 2*.
- We zoeken nieuwe participatievormen, aansluitend bij de veranderingen in de samenleving. Dat doen we samen met onze bestaande huurdersorganisaties op concern- en complexniveau. Onze huurdersbelangenvereniging (HBV Zayaz) wordt als het ware de 'hoeder' van de participatie. Zij ziet erop toe dat wij het huurdersbelang goed borgen. Zonder zich per se zelf inhoudelijk uit te spreken over onze voornemens.

Onze 'bucketlist' (2017-2020)

- Onze klantprocessen scoren op klanttevredenheid bovengemiddeld ten opzichte van de Aedes benchmark, waarbij wij onszelf meten aan corporaties van vergelijkbare grootte.
- We beschikken over een variatie aan (nieuwe) participatievormen, die we ontwikkeld hebben samen met en in aanvulling op de bestaande huurdersorganisaties en projectcommissies. Met als uitgangspunt dat huurders aan de voorkant worden gehoord.

ROUTE 5 DUURZAAMHEID IN ONS DNA



Onze droombestemming

Een leefbare stad, ook voor de generaties van morgen en overmorgen! Hoe mooi zou het zijn, als duurzaamheid onze tweede natuur wordt. Onderdeel van ons DNA dus. Dat we bij alles wat we doen bewuste afwegingen maken op het gebied van duurzaamheid en kansen verzilveren. Gebruik makend van de vele energie en ideeën van onze medewerkers, huurders en partners. Zij dagen ons continu uit.

Waarom wij hierover dromen...

Als grote vastgoedeigenaar en –beheerder in 's-Hertogenbosch hebben wij een grote impact op het verbruik van energie en materialen en op de CO²-uitstoot. Door middel van duurzaam bouwen, onderhouden en bedrijfsvoeren kunnen wij er mede voor zorgen dat 's-Hertogenbosch ook morgen en overmorgen nog leefbaar is. Dat is dan ook steeds nadrukkelijker wat van ons verwacht wordt door onze belanghebbenden. Er zijn internationale en landelijke klimaatakkoorden. Ook zijn er wettelijke eisen aangekondigd als het gaat om de (snelheid van) vergroening van de sociale huursector. En onze eigen gemeente gaat sturen op een lokaal energie-transitieprogramma, met als inzet een klimaatneutrale stad in 2050. Doelen die vragen om een radicaal andere manier van denken en werken. Van ons en ook van anderen. Dat gaat nog niet altijd als vanzelfsprekend. Het vraagt bijvoorbeeld ook om andere businessmodellen dan we gewend zijn. We zien daarnaast dat (groepen) huurders zelf meer bezig zijn met duurzaam (samen)leven dan een aantal jaren geleden. Een trend in de samenleving. Dit brengt soms andere woonwensen met zich mee. Voor ons is de uitdaging vooral om het principiële (betere wereld) op een goede en slimme manier met het praktische (comfort, betaalbaarheid en woonlasten) te verbinden. Om de duurzaamheidsopgave te koppelen aan andere opgaven in de stad (denk aan groei en verversing). En om gebruik te maken van de aanwezige energie en inspiratie bij onze huurders, medewerkers en partners. Want die energie is er in overvloed.

Enkele noties uit onze wijk safari

- "Duurzaamheid gaat over meer dan alleen energie en woonlasten. Zo hebben huurders ons verteld hoe belangrijk zij een groene woonomgeving vinden."
- "We kunnen als corporatie ook veel meer dan alleen inzetten op energetische verbetering. Wat dacht je van scheiding en hergebruik van afvalstoffen en materialen? En van duurzaam inkopen?"
- "Duurzaamheid leeft bij Zayaz. Zo hebben we bijvoorbeeld imkers en vogelaars in ons midden. Dat wisten we eerder niet en biedt nieuwe kansen."

En dus...

- Gaan we voor herkenbaarheid van duurzaamheid in al onze activiteiten en verankering in ons beleid.
- Gaan we voor duurzame oplossingen. Iedere dag opnieuw, waarbij we onszelf en onze omgeving continu uitdagen om met ideeën te komen.

Afspraken voor we op pad gaan

- We verduurzamen het thema duurzaamheid de komende jaren. Om dit te bereiken ontwikkelen we één gezamenlijke duurzaamheidsstaat, waarbij we ons baseren op de aanpak van The Natural Step. We stimuleren onze partners om hetzelfde te doen. Dit helpt ons om duurzaamheid de komende jaren integraal te verankeren in ons doen en laten. In onze processen en formats. In onze bedrijfsvoering. In onze gunningscriteria richting leveranciers en in onze eigen kwaliteitscriteria. Eigenlijk in alles. En dat doen we dus vanuit een breed perspectief. We kijken dus niet alleen naar energie, maar ook naar materialen, leefomgeving en gedrag.
- Bij woningverbetering streven we naar optimale duurzame oplossingen in de brede zin van het woord. De te realiseren energetische verbetering is daarmee onderdeel van een bredere afweging. Waarbij energielabel C voor ons een minimum is (monumenten uitgezonderd).
- We werken op energie en liefst ook initiatief van onze huurders, medewerkers en partners. We nodigen hen uit om ons uit te dagen met duurzame wensen en initiatieven. Dit houdt ons scherp en zorgt bovendien voor eigenaarschap. Los van de betrokkenheid die dat oplevert, zorgt eigenaarschap ook gewoon voor duurzamere keuzes. Mensen zijn zuinig op hun eigen spullen.
- We zetten de komende jaren stevig in op voorlichting, bewustwording en inspiratie van medewerkers, huurders en partners op het gebied van duurzaamheid. Zo stimuleren we het samen ontwikkelen en verankeren. En vooral ook het samen doen. We benutten daarbij de kennis uit de markt en de goede voorbeelden van elders. Die halen we dus ook actief naar binnen.
- We kiezen voor een 'hands-on' aanpak. Klein beginnen, gewoon doen en de ervaringen en verhalen delen met elkaar.

Onze 'bucketlist' (2017-2020)

- In deze ondernemingsplanperiode 'vergroenen' wij ca. 1.400 woningen. Onze intentie is dat uiterlijk in 2030 al onze woningen een groen energielabel (minimaal label C) hebben, met uitzondering van monumenten.
- Wij realiseren meerdere nieuwe en vernieuwende duurzaamheidsprojecten, waarbij we inzetten op diverse aspecten van duurzaam wonen. Denk bijvoorbeeld aan: vraagbeperking, duurzame opwekking en/of duurzaam materiaalgebruik

ROUTE 6

ZAYAZ KIEST, SPREEKT UIT EN DOET!



Onze droombestemming

Wij benutten onze positie om verschillende leefwerelden rondom prangende thema's en daarmee (groepen) mensen te verbinden. Hoe mooi zou het zijn, als wij – hoe klein ook – een bijdrage kunnen leveren aan het samen leven in de samenleving. Door heldere keuzes te maken in lijn met onze missie. En ons in lijn met deze keuzes dagelijks uit te spreken en ernaar te handelen.

Waarom wij hierover dromen...

We zien de polarisatie in de samenleving toenemen. Tegenstellingen tussen (groepen) mensen worden scherper. Juist ook binnen de doelgroepen die wij bedienen. Misschien zijn we er zelf als instituties wel mede debet aan. Mensen voelen zich niet gehoord en dat vormt – denken wij – een voedingsbodem voor frustratie en verharding in de samenleving. We ervaren de groeiende polarisatie dagelijks in ons werk. Dat doet zeer en staat haaks op datgene, waarvoor wij ons hard maken. Wij vinden dan ook dat we hier een rol te vervullen hebben als maatschappelijke organisatie. Allereerst door open te staan voor de verschillende belevingswerelden van onze huurders. Maar ook als verbinder van deze werelden, want 'onbekend maakt onbemind'. We kunnen lang niet alles, maar wel iets. Bijvoorbeeld door ontmoetingen te faciliteren en ons helder uit te spreken in het maatschappelijk debat. Ook en misschien wel juist als dit op weerstanden stuit. Deze route gaat voor een belangrijk deel ook over een interne opgave. Over het verder ontwikkelen van ons eigen persoonlijk leiderschap. Over heldere keuzes en daarmee kaders. En over een organisatie die 'op orde' is en blijft. Want dat is nodig voor onze medewerkers om zich iedere dag opnieuw te kunnen uitspreken en te doen wat nodig is. Ieder vanuit de eigen rol en functie. Maar wel met één kernverhaal en één kernboodschap. Recht uit het hart!

Enkele noties uit onze wijk safari

- "Een gevoel van onzekerheid en onveiligheid, je nooit meer thuis voelen en er écht bij horen. Eens een vluchteling, altijd een vluchteling. Onbekend maakt onbemind. Een diep verlangen naar een beetje houvast en (h)erkenning."
- "Of het nu gaat om het debat over vluchtelingen, de groei van het aantal verwarde mensen in 'onze' wijken of de vooroordelen over mensen met schulden. Wij kunnen als maatschappelijke organisatie werelden helpen verbinden door stelling te nemen."

En dus...

- Gaan we ervoor, dat 's-Hertogenbosch niet langer om ons verhaal en onze kernboodschap heen kan. Doordat wij stelling (durven) nemen in het maatschappelijk debat over zaken die ons aan het hart gaan. En doordat al onze medewerkers zich in woord, beeld en daad sterk maken voor onze bedoeling.
- Gaan we voor een wendbare en flexibele organisatie, die vanuit een stevig en duurzaam fundament steeds tijdig anticipeert op wat er gaande is. Een organisatie die risico's tijdig onderkent en kansen weet te verzilveren. En die als onderdeel van een maatschappelijke alliantie steeds het juiste puzzelstukje levert in relatie tot de actuele maatschappelijke opdracht.

Afspraken voor we op pad gaan

- We formuleren de maatschappelijke opgave steeds samen met onze partners en belanghebbenden. En onderhouden hiertoe actief relaties met onze belanghebbenden. Op alle niveaus van de organisatie. We betrekken hen vervolgens bij de keuzes die we maken. Maar doen ook een beroep op hen als partner in de uitvoering. Alleen samen kunnen we de omvang en de complexiteit van de opgave aan.
- We doen 'de dingen goed'. Daarmee creëren we de legitimatie om in alle situaties 'de goede dingen te doen'. Ook als die goede dingen niet direct in het belang van de grootste groep huurders zijn. Of als die goede dingen afwijken van de regels of het gebruikelijke.
- We nemen zichtbaar stelling in maatschappelijke vraagstukken. Dit betekent dat we altijd zeggen wat we doen (of laten) en ook waarom dat zo is. En dat we vervolgens doen wat we zeggen. We treden actief met ons verhaal naar buiten. Ook als dat gevoelig ligt. En dragen hier bij Zayaz allemaal ons steentje aan bij. Ieder vanuit de eigen rol en drijfveren.
- We leren door te doen en maken meters op waar energie en talent zit. In onze eigen organisatie, maar ook bij anderen. Meebewegen op de stroom gaat nu eenmaal sneller. En geeft weer nieuwe energie.
- Zie verder: "Onze rugzak".

Bij route 6 hoort voor ons **geen bucketlist**. Omdat het gaat over herkenning, erkenning en waardering van ons doen en laten. Over legitimatie dus. En bovenal over verbindingen tussen (groepen) mensen. Over overtuigingen en het nadrukkelijker laten spreken van ons hart. En over ruimte geven en nemen. Dat willen we niet plat slaan.

ONS REISBUDGET

Zes routes in één reis, maar we hebben slechts één portemonnee. Hoe gaan we daar mee om? In welke routes investeren we de komende jaren meer en minder dan nu? En bij welke routes gaat het in de eerste plaats om het vergroten van de maatschappelijke opbrengst? Ook: hoe zorgen we dat onze portemonnee gevuld blijft?

We stellen ons vermogen vast op basis van de marktwaarde. Die marktwaarde zullen wij echter nooit volledig realiseren. Dat is, omdat we een maatschappelijke organisatie zijn met maatschappelijke doelen. Dat is ons bestaansrecht. Vanuit ons vermogen brengen we als het ware een maatschappelijk 'offer' om onze doelen te realiseren. Dit neemt niet weg dat we via de inzet van ons vermogen ook duurzaam aan onze verplichtingen moeten kunnen voldoen (denk aan rentelasten en aan de externe vereisten en ratio's). En dat we ervoor moeten zorgen dat we de gewenste waardestijging realiseren van ons eigen vermogen. De portemonnee moet immers ook in de toekomst gevuld blijven, ten dienste van de nieuwe generaties. Daarnaast calculeren we een aantal risico's in. Het mag namelijk niet zo zijn dat we bij iedere tegenvaller of kleine beleidswijziging ons reisplan moeten aanpassen. Aan de andere kant moeten we ook niet alles aan de voorkant willen afdekken. Dat zou er namelijk toe leiden dat we minder snel reizen dan we kunnen. En dat gaat weer ten koste van ons maatschappelijk presteren.

We willen met andere woorden 'scherp aan de wind varen'. Dat is ons eerste leidende principe. Ons tweede leidende principe gaat over marktconformiteit. Een marktpartij zal hoe dan ook de marktwaarde van zijn vermogen willen realiseren. Ook voor ons is marktconformiteit het uitgangspunt van handelen. Er is echter een belangrijke 'tenzij'. Die 'tenzij' gaat over het maatschappelijk offer dat we brengen om de komende jaren zover mogelijk te komen op onze zes reisroutes. Dat is het verschil tussen de marktwaarde en de beleidswaarde van ons vastgoed.

Dat wij een deel van ons vermogen maatschappelijk investeren is niet nieuw. En onze zes routes komen natuurlijk ook niet uit de lucht vallen. Ze passen bij onze rol als corporatie en zijn een logisch vervolg op wat we de afgelopen jaren al deden. Maar er zijn wel accentverschillen en dus ook bewegingen in hoe we ons maatschappelijk vermogen willen besteden. Bovendien hebben we de komende jaren financiële ruimte om net iets extra te doen ten opzichte van de startsituatie van dit ondernemingsplan. We kunnen daarmee bepaalde routes wat meer accent geven.

Meer geld uitgeven aan bepaalde doelen is overigens één manier om waarde toe te voegen. Meer investeren betekent echter niet automatisch meer maatschappelijke opbrengst. Daar is meer voor nodig. Bovendien is het soms ook mogelijk om meer waarde toe te voegen zonder extra investeringen. Door dingen anders te doen of andere dingen te doen. Dat gaat over effectiviteit en efficiency. Hoe we dat willen doen de komende jaren hebben we opgenomen in onze zes routebeschrijvingen. En verder uitgewerkt in onze portefeuillestrategie en onze maatschappelijke strategie.

Kijkend naar onze zes routes, dan zien we de komende jaren de volgende (financiële) bewegingen:

- **Route 1 (alle huurders hun woonlasten de baas):** Onze financiële inzet op deze route is al substantieel en dat houden we zo (gelijke inzet). We denken dat we nog te winnen hebben als het gaat om de effectiviteit van onze inzet. Daar is onze strategie op gericht.
- **Route 2 (een inclusieve stad: plek voor iedereen):** We doen een extra financiële injectie voor extra sociaal beheer, om daarmee het anders (samen)werken en daaraan gekoppeld het vergroten van onze maatschappelijke waarde te kunnen versnellen.
- **Route 3 (onze woningportefeuille als wendbare vloot):** Deze opgave vraagt om het vergroten van onze financiële inzet. Onze middelen zullen we in de eerste plaats hiervoor inzetten. Dit laat onverlet dat we parallel ook onze maatschappelijke opbrengst willen vergroten door gerichte investeringen te doen in lijn met onze portefeuillestrategie.
- **Route 4 (dienstverlening als snelweg met vluchtstrook):** De verdere digitalisering van onze dienstverlening en optimalisering van onze processen moet geld gaan opleveren, die met name de uitbreiding in route 2 mogelijk maakt. Het maatschappelijk offer voor dienstverlening wordt daarmee kleiner, met dien verstande dat we de maatschappelijke opbrengst minimaal gelijk houden.
- **Route 5 (duurzaamheid in ons DNA):** We vergroten onze financiële inzet de komende jaren. Dat is nodig om versneld tot een 'groene' woningportefeuille te komen en om de gewenste verankering van duurzaamheid in ons doen en laten goed op gang te krijgen. Dit laatste is echter een tijdelijke injectie. We willen duurzaamheid namelijk vooral goed inbedden in ons DNA en daarmee in de manier waarop we de dingen doen. Ook zoeken we slimme combinaties met de andere opgaven die we hebben. Uiteindelijk zal het daarmee niet per se gaan over meer investeren.
- **Route 6 (Zayaz kiest, spreekt uit en doet!):** Deze opgave gaat niet over geld, maar over ons doen en laten. We gaan dan ook uit van een gelijkblijvende financiële inzet in de komende jaren.

Om scherp aan de wind te kunnen varen is het van belang dat we de omvang van ons maatschappelijk vermogen regelmatig opnieuw bepalen. Hiertoe herijken we jaarlijks in het voorjaar ons interne financiële normenkader. Dit doen we op basis van actuele risico-inschattingen en wijzigingen in (wettelijke) vereisten. Ook voeren we dan het interne en externe gesprek over de bestemming van ons maatschappelijk vermogen. En bespreken we of de verdeling over de zes routes nog passend is. Dit leidt tot het jaarlijks vaststellen van onze begrotings- en beleidskaders. Dat kunnen en zullen we de komende jaren steeds preciezer en cijfermatiger doen. Omdat dat richting geeft voor ons doen en laten.

Onze financiële sturing is verder uitgewerkt in ons financieel beleidsplan.

ONZE RUGZAK

Liever nemen we een rugzak mee dan een koffer. Want alleen dan kunnen we de ongebaande paden betreden. Het dwingt ons bovendien om niet méér mee te nemen dan nodig. Zodat al onze medewerkers de ruimte hebben om in iedere situatie het juiste te doen.

Wij zijn ervan overtuigd dat we onze bestemmingen alleen bereiken als we iedere dag met veel energie en plezier het beste uit onszelf en uit anderen halen. Altijd met als inzet om onze huurders maximaal van dienst te zijn. In lijn met onze missie. Dat lukt alleen als we ons bewust zijn van onze talenten en ontwikkelpunten en van onze rol in de organisatie. En als we weten hoe deze kunnen bijdragen aan onze zes droombestemmingen. Als we vervolgens ook de ruimte krijgen om de goede dingen te doen. Dingen die we bovendien goed kunnen en leuk vinden om te doen. En als we zodanig zijn uitgerust, dat we in staat gesteld worden om de dingen goed te doen. Liefst zelfs elke dag een beetje beter. Waarbij we niet bang hoeven te zijn om af en toe een fout te maken. Want we leren door te doen.

Bezieling en beheersing dienen hiervoor hand in hand te gaan. Onze organisatieontwikkeling gaat over deze beide kanten van dezelfde medaille. Zodat straks ieder van ons in staat is om het eigen rugzakje te vullen. Afhankelijk van hoe we zelf in elkaar zitten, onze talenten en onze rol in de organisatie.

Voor de ontwikkeling van onze organisatie in de komende jaren betekent dit:

- Dat we het persoonlijk leiderschap van onze medewerkers versterken, door hen te steunen en te faciliteren in de regievoering op hun eigen loopbaan en ontwikkeling en hun eigen werkgeluk. Altijd in relatie tot onze maatschappelijke opgave en onze doelgroep.
- Dat we werken met heldere kaders op alle niveaus en zorgen voor heldere rollen mét daarbij behorende bevoegdheden. Zodat al onze medewerkers zich bewust zijn van hun bijdrage aan het grote geheel. En daardoor hun handelingsruimte kennen en (durven) benutten. Zo ontstaat eigenaarschap.
- Dat we in de organisatie via een aantal leerlijnen de kennis en de kwaliteiten versterken die nodig zijn om het corporatieambacht van de komende jaren goed te kunnen invullen. Het gaat dan onder meer over vroegtijdig signaleren en (samen)werken in steeds wisselende netwerken. Over het omgaan met groeiende kwetsbaarheid. Over het goed kennen en benutten van de bestaande regels en systemen. Over het waar nodig toepassen en legitimeren van maatwerkoplossingen en het denken in maatschappelijke kosten en baten. En over sturen op marktwaarde, over flexibel (ver)bouwen en over duurzaamheid. Kortom: over de kennis en kunde die nodig is in relatie tot onze zes routes.
- Dat we hiërarchie binnen de organisatie nog onbelangrijker maken dan het al is. Wij spreken daarom liever van leiderschap dan van management. Dienend leiderschap wel te verstaan. Kerntaak van de leiding is om de ontwikkeling van onze medewerkers te faciliteren. Om hen te inspireren en te steunen, zodat zij in staat gesteld worden om te excelleren. Leiderschap gaat dus over talentontwikkeling en niet primair over inhoud. Over voelen, proeven en horen wat nodig is. Vanuit wat wij noemen 'één leiding'. Eén verhaal dus. Geen spreekwoordelijke postzegels, maar een integrale blik op het geheel. Met altijd de bedoeling als ankerpunt. We zijn al op weg als het gaat om dienend leiderschap. En vervolgen nu ons pad.

- Dat we blijven werken aan een organisatie die duurzaam op orde is. Die bovendien risico's tijdig onderkent en beheerst. Die voldoet aan wet- en regelgeving. Die niet in negatieve zin afwijkt van de benchmark. Waarom? Omdat onze medewerkers hun werk moeten kunnen doen. Zij moeten kunnen vertrouwen op data, processen en systemen die werken. En goed geoutilleerd zijn. Ze moeten altijd kunnen terugvallen op een organisatie, die deugt. En die liefst niet onder het vergrootglas ligt.
- Dat we tot slot actief werken aan onze relaties met buiten. Omdat we weten dat we alleen samen de opgave kunnen waarmaken. En onze bijdrage graag zo goed mogelijk afstemmen op die van anderen. Met de échte leefwereld van onze huurders en woningzoekenden als vertrekpunt.

Onze negen sturingsprincipes

- Wij werken van buiten naar binnen.
- Wij zijn binnen in control.
- Wij bepalen de inzet van ons maatschappelijk budget in voortdurende interactie met onze omgeving.
- Wij vinden elke huurder/situatie uniek.
- Wij werken efficiënt en redeneren daarbij vanuit waarde.
- Wij werken van onder naar boven.
- Wij kiezen voor dienend leiderschap.
- Wij zorgen voor evenwicht tussen leren, verantwoorden en concluderen.
- Wij werken dagelijks samen in netwerken.

ONS

NAVIGATIESYSTEEM

Hoe zorgen we ervoor dat ieder van ons de routekaarten kent? Hoe weten we de resterende afstand tot onze droombestemmingen? Hoe zorgen we ervoor dat onze droombestemmingen blijven passen bij wat daadwerkelijk nodig is in de samenleving? En besluiten we om waar nodig andere paden te bewandelen? Voor dergelijke vragen hebben we een navigatiesysteem nodig.

Het goede gesprek als basis voor bestuur en toezicht

In het spanningsveld tussen maatschappij, vastgoed en geld steeds de afwegingen en keuzes (blijven) maken, die maximaal maatschappelijk renderen. Dat is in één zin wat we beogen met onze besturing en ons toezicht. Uiteraard binnen de kaders van wet- en regelgeving. Hiertoe voeren we continu het 'goede gesprek' met elkaar. Binnen en buiten de organisatie. En ook tussen bestuur en toezichthouder. Drie vragen staan daarbij centraal. Waarom doen we de dingen die we doen? Kunnen we het beter of slimmer doen? En voegt ons doen en laten daadwerkelijk waarde toe voor de samenleving (kan onze bijdrage rekenen op steun)?

Dashboards als onderdeel van het navigatiesysteem

Het goede gesprek voeren we altijd met ons kompas in de hand. Maar er is meer nodig. We hebben daarom per beleidsveld een vertaling gemaakt van ons ondernemingsplan. De driehoek maatschappij, vastgoed en geld vormt daarbij het hart en is uitgewerkt in respectievelijk onze maatschappelijke strategie, onze portefeuillestrategie en ons financieel beleidsplan. Maar ons ondernemingsplan heeft ook gevolgen voor ander beleid. Denk aan: Personeel en Organisatie, Communicatie, Belanghebbenden, Informatisering en Automatisering, Inkoop en Facilitair. We omschrijven steeds wat we beogen, waar we willen staan eind 2020, wat de keuzes en uitgangspunten zijn en hoe en waarop we sturen. Zo beschikken we over een set dashboards, die opgeteld ons navigatiesysteem (lees: toetsingskader) vormen. Samen met dit ondernemingsplan. Of eigenlijk als onderdeel ervan.

Actuele routekaarten

We doen ieder jaar een update van ons navigatiesysteem. We evalueren aan het begin van het jaar ons maatschappelijk presteren. Met elkaar en met onze huurders en partners. Zodat we weten waar we écht staan. We kijken ook of de omgeving om ons heen veranderd is. Of dat er mogelijke veranderingen zitten aan te komen in termen van risico's, maar ook kansen.

Hoe wij omgaan met risico's en kansen

In onze analyse betrekken we verschillende soorten risico's en kansen: macro-economisch, markt & object, rente, politiek en demografie. Ook kijken we heel precies naar interne factoren die onze routes kunnen versnellen of vertragen. We schatten vervolgens de kans in dat deze ontwikkelingen zich daadwerkelijk voordoen en wat dan de gevolgen zijn voor onze (financiële) kengetallen. Dit vertalen we naar een risico-buffer in ons eigen vermogen en naar interne normen voor de financiële ratio's. We doen dit jaarlijks in het voorjaar als onderdeel van onze begrotingscyclus.

Op basis van deze totaalanalyse stellen we waar nodig onze dashboards bij, zodat we vol vertrouwen ons pad weer kunnen vervolgen. Met de juiste routekaarten in de achterzak. Op weg naar een samenleving, waarin en waaraan mensen kunnen meedoen.

Uitgave van Zayaz, maart 2017