



> Retouradres Postbus 16191 2500 BD Den Haag

L0013  
Stichting Zayaz  
t.a.v. het bestuur  
Postbus 488  
5201 AL 's-Hertogenbosch

Datum 20 december 2023  
Betreft Toezichtbrief Autoriteit woningcorporaties 2023

Geacht bestuur,

Hierbij ontvangt u de toezichtbrief over het onderzoek dat ik naar uw corporatie heb uitgevoerd. De basis daarvoor is het [gezamenlijk beoordelingskader](#) van de Autoriteit woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In de bijlage vindt u een algemene beschrijving van onze aanpak en tevens treft u daar een overzicht aan van de documentatie die ik voor dit onderzoek gebruikt heb.

In oktober 2023 heeft de Aw in een prettige en open sfeer tijdens twee afzonderlijke afspraken gesproken met

[redacted] Namens  
de Aw waren [redacted]  
aanwezig.

### Conclusie

Het door mij uitgevoerde onderzoek en de gevoerde gesprekken geven geen aanleiding voor een nader onderzoek op dit moment. De risico-inschatting voor uw corporatie is laag op de onderdelen van het gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW met uitzondering van de onderdelen: Governance – Organisatie en interne beheersing – Risicomanagement en Governance – Organisatie en interne beheersing – Controlfunctie. Deze onderdelen ken ik de risicoscore "midden" toe. Op het onderdeel Governance - Besturing - Kwaliteit intern toezicht onthoud ik mij vooralsnog van een oordeel. Dit gezien het feit dat ik tot nu toe nog geen gesprek heb gevoerd met de andere leden van de RvC en daarmee het beeld op dit onderdeel onvolledig is (gepland voor Q1 2024). Ik licht deze onderdelen onderstaand verder toe en benoem een aantal aandachtspunten.

Op basis van deze conclusies maak ik met u de volgende toezichtafspraken:

- Ik verzoek u om voor 1 april 2024 een plan van aanpak op te stellen gericht op versterking van de 3 lines specifiek en integrale versterking van de interne beheersing en deze met mij te delen.
- Ik verzoek u mij de vernieuwde integriteitscode en meldingsregeling toe te zenden zodra deze gereed zijn.
- In Q1 2024 plan ik een afspraak met de RvC over de benodigde veranderingen in de organisatie en de invulling van haar toezichtrol in deze.

In Q3 2024 spreek ik graag met u verder over de ontwikkelingen inzake de interne beheersing en de opvolging van het medewerkersonderzoek.

### Voorgaande beoordelingen

In het kader van risicogericht toezicht heeft in 2022 een reguliere beoordeling plaatsgevonden en heeft de Aw een toezichtbrief verstuurd. In de toezichtbrief 2022 (van 30 augustus 2022) zijn geen interventies opgelegd en geen toezichtafspraken gemaakt.

### Inspectie Leefomgeving en Transport

Autoriteit woningcorporaties  
Graadt van Roggenweg 500  
Utrecht  
Postbus 16191  
2500 BD Den Haag  
www.ilent.nl

### Contactpersoon

[redacted]@ilent.nl

### Datum

20 december 2023

### Ons Kenmerk

H640426

### **Governance - Besturing - Kwaliteit intern toezicht**

Op 31 oktober heeft de Aw gesproken met [REDACTED] over de ontwikkelingen in de organisatie. Daaruit bleek onder andere dat Zayaz sterk acteert op het werken vanuit de bedoeling en beschikt over een stevig netwerk. De systeemwereld is daarbij meer losgelaten. Intern wordt momenteel sterk de behoefte ervaren voor duidelijkere kaders. De RvC erkent dit ook en heeft in de werving van de nieuwe bestuurder bewust gezocht naar een kandidaat met meer focus op de interne organisatie.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

U heeft uw beeld van de organisatie als nieuwe bestuurder van Zayaz met de RvC gedeeld in een 100 dagen notitie. Deze notitie bespreekt de sterkten en zwakten van Zayaz en de uitdagingen waar zij voor staat. De notitie vormt daarmee een goed uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van Zayaz, met balans in aandacht voor de bedoeling en de systeemwereld.

**Datum**  
20 december 2023

**Ons Kenmerk**  
H640426

Aandacht van de RvC voor de vormgeving aan deze nieuwe balans en ondersteuning van de bestuurder in de verdere ontwikkeling van de organisatie beschouw ik als een belangrijke randvoorwaarde voor het succes hiervan. Ik ga er daarbij vanuit dat de RvC de uitvoering hiervan actief monitort. In Q1 2024 ga ik nader met de RvC in gesprek over de benodigde veranderingen binnen Zayaz en de invulling van haar toezichtrol in deze.

### **Governance – Gedrag en cultuur**

De Aw heeft met u gesproken over het medewerkersonderzoek van juni 2023. U heeft uw bevindingen daarover met ons gedeeld. Ik heb vervolgens kennis genomen van de uitkomsten van dit onderzoek en andere informatiebronnen ten aanzien van gedrag en cultuur. Hieruit blijkt dat Zayaz beschikt over betrokken medewerkers en een open cultuur met veel vrijheid. Tevens kent men een aantal duidelijke aandachtspunten. U bent zich bewust van deze aandachtspunten en zet daar diverse instrumenten voor in. In 2024 spreek ik graag verder met u over de resultaten hiervan.

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Integriteit**

Zayaz beschikt over een integriteitscode en een meldingsregeling, welke stammen uit 2016 en 2017. U heeft het voornemen uitgesproken deze in 2024 te herijken. Zodra deze documenten voorhanden zijn, ontvang ik hiervan graag een afschrift.

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Managementsystemen**

In de gesprekken met de Aw is tevens aandacht geweest voor de beheersing van het proces rondom de jaarafsluiting en de voorspelkracht en realisatie van de onderhoudsuitgaven. Uw accountant gaf aan dat er sprake was van relatief veel aanpassingen tijdens het jaarrekeningproces. Daarnaast zijn over 2022 de daadwerkelijke bestedingen aan onderhoud beduidend lager dan geprognosticeerd in de meerjarenbegroting 2023. Dit laatste lijkt erop te wijzen dat onderhoudsuitgaven hetzij verschuiven in de tijd, hetzij niet worden uitgevoerd volgens planning. Sturing op dit onderdeel is dan ook voor verbetering vatbaar. Ik vraag u hiervoor aandacht te hebben, zodat zowel de kwaliteit van het proces rondom de jaarafsluiting als de beheersing van het onderhoud verder worden verbeterd.

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Risicomanagement**

Uit het bureau-onderzoek en de gesprekken bleek dat het risicomanagement binnen Zayaz op strategisch niveau volwassen is, maar op tactisch en operationeel niveau moeten nog stappen worden gezet. Het risicobewustzijn is naar uw zeggen aanwezig, maar het schort nog aan praktische invulling. Inzicht in de tactische en operationele risico's per proces is van belang voor een zorgvuldige afweging van de risicobereidheid en de beheersing. Momenteel wordt gewerkt aan nadere invulling, echter voor nu resulteert dit in een risicoscore midden. De invulling hiervan dient eveneens een plek te krijgen in het plan van aanpak voor de versterking van de 3 lines en de interne beheersing.

### **Governance – Organisatie en Interne beheersing – Controlfunctie**

Binnen Zayaz wordt het 3 Lines model omarmt. Het onderscheid tussen de verschillende lijnen is echter niet geheel zuiver. Volgens uw accountant kan deze verder worden ontwikkeld met onder andere aandacht voor eigenaarschap in de 1e lijn. U heeft inmiddels de 3 Lines geëvalueerd en aan de hand daarvan maakt u nadere keuzes, waaronder een vergrote inzet van de [REDACTED]. In ons gesprek heb ik u verzocht te komen tot een plan van aanpak omtrent de versterking van de 3 lines specifiek en de interne beheersing in het algemeen. Dit tevens samenhangend met de hiervoor geduide wens voor duidelijkere kaders en beheersing van de processen. De verbeteringsmogelijkheden in de 3 lines en het eigenaarschap in de 1<sup>e</sup> lijn resulteren in een risicoscore midden.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

**Datum**  
20 december 2023

**Ons Kenmerk**  
H640426

### **Vooruitblik op beoordeling Governance Volkshuisvestelijk belang**

Het maatschappelijk presteren van corporaties ligt in de komende jaren met de krapte op de woningmarkt en de voorgenomen Regiewet onder een vergrootglas. De Aw wil in de komende jaren in haar toezicht daarom meer aandacht voor transparante verantwoording van corporaties over de inzet van haar maatschappelijk vermogen in relatie tot de gemaakte prestatieafspraken. Zo verwacht de Aw de prestatieafspraken herkenbaar terug te zien in de meerjarenbegrotingen en in de jaarverslagen. Realistische begrotingen zijn daarbij een essentiële voorwaarde om het gesprek over inzet van vermogen (inclusief buffer) en gemaakte prestatieafspraken goed te kunnen voeren. U mag verwachten dat de Aw in de komende jaren in haar beoordelingen op risicogerichte wijze meer aandacht gaat besteden aan dit onderwerp.

### **Tot slot**

Ik vraag u deze toezichtbrief te delen met uw Raad van Commissarissen en uw stakeholders over de inhoud ervan te informeren. Om transparant te zijn plaatst de Aw deze toezichtbrief op de website.

Als u vragen heeft naar aanleiding van deze brief dan kunt u uiteraard contact met mij opnemen.

Met vriendelijke groet,

SENIOR INSPECTEUR / AUTORITEIT WONINGCORPORATIES,

[REDACTED]

## BIJLAGE TOEZICHTBRIEF 2023

### Gezamenlijk beoordelingskader

Bij het onderzoek richt de Aw zich op de governance van uw organisatie. Het WSW richt zich op het bedrijfsmodel. Gezamenlijk beoordelen we de financiële continuïteit van uw corporatie.

**Inspectie Leefomgeving en Transport**  
Autoriteit woningcorporaties

### Integraal toezicht

De Aw houdt integraal toezicht. Dit betekent dat verschillende risicogebieden in onderlinge samenhang worden onderzocht volgens het gezamenlijk beoordelingskader Aw-WSW en de rechtmatigheidsvereisten in de Woningwet.

**Datum**  
20 december 2023

**Ons Kenmerk**  
H640426

De Aw verstuurt daarnaast jaarlijks een rechtmatigheidsbrief naar aanleiding van de jaarlijkse rechtmatigheidstoets. Deze toets richt zich in ieder geval op de onderdelen passend toewijzen, staatssteun, huursom en WNT en een selectie van andere rechtmatigheidsvereisten. Voor deze beoordeling maakt de Aw gebruik van de gegevens van de verantwoordingsinformatie (dVi). U ontvangt daarover uiterlijk 1 december een aparte brief.

### Risicogerichte aanpak

De planning en uitvoering van het onderzoek is gebaseerd op een risicobenadering. Daarbij is het streven om jaarlijks voor elke corporatie een onderzoek op basis van het gezamenlijk beoordelingskader uit te voeren.

Als op basis van het onderzoek wordt ingeschat dat het risico laag is, zal de inhoud van de toezichtbrief beknopt zijn; de brief vermeldt dan dat er geen aanleiding is tot het verrichten van nader onderzoek.

Als sprake is van een verhoogd risico, zal daar in deze brief nader op worden ingegaan. Op deze onderdelen benoemt de brief dan vervolgspraken, actiepunten, aandachtspunten en/of interventies.

### Resultaten vergelijken

De Aw heeft het [opendata-dashboard](#) uitgebreid met nieuwe onderwerpen. De data voor het dashboard komt uit de jaarlijkse prognose- en verantwoordingsinformatie (dPi en dVi) die woningcorporaties aanleveren bij de Aw. In het dashboard kan u per onderdeel een vergelijking maken met de woningmarktregio, corporaties onderling, grootteklasse en afgezet tegen het gemiddelde van Nederland. Hierdoor is het mogelijk om verdiepende analyses uit te voeren.

### Gebruikte informatie

In het onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de volgende informatie:

- dVi gegevens 2022
- dPi gegevens 2022
- Jaarverslag 2021 en 2022
- Managementletter 2021 en 2022
- Accountantsverslag 2022
- Meerjarenbegroting 2022 en 2023
- Voorgaande oordelen Aw
- Uitkomst meest recente visitatie, inclusief bestuurlijke reactie daarop
- Onderzoekresultaten en meest recente brieven WSW
- Ondernemingsplan
- Verslagen Auditcommissie
- Resultaten Medewerkersonderzoek juni 2023
- 100 dagen notitie
- Zelfevaluaties RvC