



JAARSTUKKEN ZAYAZ 2021



A - Bestuursverslag

B - Verslag Raad van Commissarissen

C - Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE

DEEL A - BESTUURSVERSLAG	5
1. 2021 IN VOGELVLUCHT	5
2. OVER ZAYAZ	7
3. ONZE INZET IN 2021	11
3.1. Iedereen een plek	11
3.2. Toekomstbestendige woningen en wijken	16
3.3. Betaalbaar wonen	23
3.4. In contact met bewoners	25
4. ORGANISATIE	30
4.1. Governance bij Zayaz	30
4.2. Een organisatie in beweging	33
4.3. Het bestuur	36
4.4. Beheerst werken aan onze Bedoeling	37
4.5. Financiën	38
4.6. Bericht van de OR	46
5. VERKLARING	47
DEEL B - VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	48
1. Overleg en ontmoeting	48
2. Verslag vanuit toezichthoudende rol	49
3. Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht	54
4. Samenstelling van de Raad	57
5. Toezicht op het bestuurlijk functioneren	61
6. Verslag van de commissies	62
7. Jaarrekening en bestuursverslag	64
DEEL C – JAARREKENING	64

Ransomware-aanval maart 2022

Op 27 maart 2022 werd een ransomware-aanval op het systeem van Zayaz ontdekt. Acht woningcorporaties, die diensten afnemen van één ICT-dienstverlener, zijn getroffen door de gevolgen van deze digitale aanval.

Ons systeem was door deze aanval tijdelijk niet beschikbaar. Er is direct actie ondernomen om de systemen en gegevens en back-ups veilig te stellen. Als gevolg van de aanval waren we genoodzaakt om onze dienstverlening aan te passen. Op moment van schrijven vinden de herstelwerkzaamheden plaats en is het forensisch onderzoek naar de inbraak in volle gang.

Het is bekend om welke systemen het gaat en welke gegevens (of delen ervan) zijn ingezien of ontvreemd. Er is sprake van een datalek. Uit voorzorg hebben wij hierover herhaaldelijk gecommuniceerd, zowel intern als extern. Ook hebben we melding gedaan bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Als er persoonsgegevens in de gelekte bestanden zitten, informeren we mensen zo snel mogelijk.

In het volgende jaarverslag (over 2022) zullen wij de uiteindelijke omvang en impact van deze aanval nader toelichten.

DEEL A - BESTUURSVERSLAG

1. 2021 IN VOGELVLUCHT

“Ondanks de forse uitdagingen is er reden tot optimisme”

Toen we vorig jaar de balans van 2020 opmaakten, stond corona bovenaan de lijst van meest impactvolle gebeurtenissen. Maar als je me vraagt wat me het meest bijbleef aan het afgelopen jaar, denk ik toch aan andere dingen. Dat neemt niet weg dat de pandemie ook in 2021 een forse stempel drukte op het werk. Ik ben trots op de collega's, want samen is het gelukt om veel van onze doelstellingen toch te halen.

Terugkijkend op 2021 houdt bijvoorbeeld de leefbaarheid in onze wijken mij erg bezig. Want deze staat behoorlijk onder druk. Steeds meer wijkbewoners verkeren in een kwetsbare positie, bijvoorbeeld vanwege (een combinatie van) geldproblemen of een zorgbehoefte. Een tweede bron van zorg is het gigantische gebrek aan goede, betaalbare woningen – en dan vooral het tempo waarmee wij die moeten zien te realiseren. We willen niets liever dan bouwen, bouwen, bouwen, maar het gebrek aan beschikbare locaties en de duur van de wettelijke procedures beperken ons daarin.

Hoewel de uitdagingen groot en urgent zijn, stemt de energie in de stad mij hoopvol. Dankzij het gevoel van urgentie waarvan vele partners zijn doordrongen, is het ons gelukt om met elkaar een maatschappelijke agenda voor de stad op te stellen. Hierin beschrijven 40 professionals wat er nodig is om ervoor te zorgen dat iedereen kan meedoen, in de breedste zin van het woord: van inkomen, wonen, vrije tijd en zorg tot onderwijs, sociale voorzieningen en nog veel meer.

Nu duidelijk is wat 's-Hertogenbosch nodig heeft, kunnen wij ons aandeel daarin gaan vormgeven. Dat legden we afgelopen jaar vast in ons nieuwe ondernemingsplan. Ik ben trots op dit proces én het resultaat, want we bouwen nu met vele partners samen aan hetzelfde ideaalplaatje voor de stad. We merken hoe waardevol het is om lopende initiatieven te verbinden, daardoor kunnen we veel meer betekenen.

Onze belangrijkste taak is het zorgen voor meer goede en betaalbare woningen. Het hebben van een comfortabel huis dat past bij het inkomen, geeft mensen rust. Daardoor worden ze minder snel ziek, hebben ze minder zorg en ondersteuning nodig, kunnen ze bouwen aan een betere toekomst én zijn ze prettigere burens – zie daar onze rol in het grotere geheel. We hebben besloten extra vaart te maken met het verduurzamen van onze woningen: in 2030 moet onze volledige voorraad zijn aangepakt. Dat is een stevige ambitie, maar het effect reikt ver. Het is de investering meer dan waard.

Als het gaat om tempo maken bij het bouwen van nieuwe woningen, is er ook reden tot optimisme. Afgelopen jaar leverden we ruim 100 nieuwe woningen op en in 2022 zijn het er bijna 500; zo'n hoog aantal hebben we nog nooit gerealiseerd. De reden dat ons dit lukt, is dat we steeds beter in staat zijn

om out-of-the-box te denken. Neem de flexwoningen die we op verschillende plekken in de stad hebben neergezet: met deze prefab units op tijdelijke locaties voegen we binnen enkele maanden meer woningen toe. Veel sneller dan bij reguliere nieuwbouw.

Als we meer woningen aan een wijk willen toevoegen, betekent dat soms ook dat het beter is om een aantal verouderde woningen te slopen. In De Haren gingen we hierover afgelopen jaar met bewoners in gesprek. Ik vind het bewonderenswaardig dat huurders in staat zijn om te zeggen: ik ga akkoord met de sloop van mijn woning. Evengoed respecteer ik het volledig als huurders besluiten om niet mee te doen, want het is niet niks, wat we van hen vragen. In de komende jaren willen we vaker gebiedsgericht gaan werken, zoals we nu in De Haren doen. Door te kijken naar de (woon)behoeftes van een heel gebied, kunnen we wijken versterken en de verschillen tussen gebieden in de stad verkleinen.

Aantallen zijn voor ons dus niet zaligmakend, hoe groot de woningnood ook is. Wij kiezen voor kwalitatief goede oplossingen waar de huurders en de wijken duurzaam beter van worden. Dat zie je terug in de keuzes die we maken bij het aanschaffen, plaatsen en toewijzen van flexwoningen, maar bijvoorbeeld ook in de extra variatie die we in ons woningaanbod aanbrenge.

Zo werkten we voor de Noordoosthoek afgelopen jaar een concept uit voor woongemeenschappen, waar zo'n 20 à 30 huishoudens actief met elkaar samenleven. Deze manier van wonen heeft beslist een positief effect op de leefbaarheid in de wijk. Om hun woonplezier te vergroten, geven we deze woongroepen bovendien meer keuzemogelijkheden in de bouwplannen: moet er bijvoorbeeld een grote gemeenschappelijke ruimte komen, of liever een grote tuin? Dat we huurders hierin meer ruimte kunnen geven, vind ik geweldig. 2022 wordt het jaar waarin we deze plannen in de praktijk gaan brengen, een inspirerende en vernieuwende exercitie.

Daarnaast ben ik zeer blij met de afschaffing van de verhuurderheffing. Het geeft ons veel meer ruimte om te doen waartoe wij op aarde zijn. Ook de nieuwe minister voor Volkshuisvesting is zeer welkom: regie vanuit het Rijk is nodig om tempo te kunnen maken. Ik complimenteer ook onze gemeente met de doortastende rol die zij steeds nadrukkelijker speelt. Dat zij tegenwoordig bij alle commerciële bouwprojecten afdwingt dat er ook sociale huurwoningen worden opgenomen, helpt onze doelgroep enorm.

Doordat alle partners in onze stad weten wat hun rol in het grotere geheel is, slagen we er steeds beter in samen om dingen voor elkaar te krijgen. Ik voel bij iedereen de intrinsieke wil om iets te betekenen voor onze inwoners. Door meer mensen een stabiele (thuis)basis te geven, voegen we waarde toe. En dat is dus precies de bedoeling.

Mohamed Acharki
bestuurder Zayaz

2. OVER ZAYAZ

Bij Zayaz willen we alle mensen laten meedoen aan de samenleving, door ze goede woningen in vitale, aantrekkelijke wijken te verhuren. Daar zijn wij van. Als woningcorporatie helpen wij mensen met wonen én met prettig samenleven. Daarbij gaan we altijd uit van een eigen plek; een thuis als voorwaarde voor *meedoen* en *erbij horen*.

Op weg naar de ideale woonstad 2030

Wij willen maximaal bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in 's-Hertogenbosch. Doen wat nodig is zodat mensen goed kunnen wonen in de buurten en wijken. Geen van die opgaven krijgen we alléén voor elkaar. In aanloop naar ons nieuwe ondernemingsplan formuleerden we daarom - samen met onze partners - een maatschappelijke agenda. Een gezamenlijke droom over 's-Hertogenbosch in 2030: hoe maken we van onze stad een nog betere woonstad?

Samen uit, samen thuis

In ons ondernemingsplan 'Samen uit, samen thuis' staat onze bijdrage aan het geheel omschreven. We realiseren met snelheid (nog) meer goede en duurzame woningen, met aandacht voor ieders portemonnee en bestaanszekerheid. En met een scherp oog voor de buurt, waar zorg voor een ieder en elkaar gemeengoed is. De huurder zit aan het stuur, onze organisatie en medewerkers functioneren als co-piloot.

De Bedoeling

Wij werken vanuit De Bedoeling. Dit is ons innerlijk kompas waar we altijd op kunnen terugvallen. De Bedoeling gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Hoe we handelen (of juist niet) en waarom. Werken vanuit De Bedoeling is een continu 'work in progress'. Het vraagt van ons dat we steeds weer aansluiten op wat er binnen en buiten leeft. Onze Bedoeling luidt als volgt:

"Bij Zayaz werken we samen aan een goed en veilig thuis voor 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."

Samen bereiken we meer

Als we slim en effectief samenwerken met anderen, kunnen we meer bereiken. Met elkaar kunnen we door de grenzen van bestuurlijke portefeuilles, geldpotjes en organisatiegrenzen heen breken. Dus werken we intensief samen met de Bossche woonpartners: gemeente 's-Hertogenbosch, het Stedelijk Huurders Platform (SHP) en collega-corporaties BrabantWonen, JOOST en Mooiland. Bijvoorbeeld op het gebied van het versnellen van duurzame ontwikkelingen.

Ook bundelen we de krachten met zorgpartners als Farent, Van Neynsel, Cello, Linc naar Zorg, CvTB, Reinier van Arkel, Springplank, Novadic-Kentron, MEE, Vivent en de Maatschappelijke Opvang Den Bosch. Dit doen we op het gebied van wonen, welzijn en zorg, en ook als het gaat om woonlasten-problematiek en het tegengaan van armoede in de stad. Daarnaast is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een onmisbare partner op het gebied van social return.

Ons commitment beperkt zich niet tot onze eigen organisatie. We denken ook mee over de toekomst van onze sector en willen kennis en ervaring uitwisselen. Daarom zijn we lid van netwerkorganisaties De Vernieuwde Stad, Platform 31 en CorporatieNL. Bovendien is onze bestuurder sinds 2017 lid van het algemeen bestuur van Aedes (vereniging van woningcorporaties).

Daarnaast is Zayaz onderdeel van het netwerk Lente, samen met de Brabantse corporaties Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, TIWOS en Wonen Breburg. Doel van Lente is om met én van elkaar te leren, samen te werken en ontwikkelen, en kosten te besparen door bijvoorbeeld een betere marktpositie te realiseren. We bundelen onze krachten op verschillende thema's, zoals duurzaamheid, inkoop en leefbaarheid.

Erkend leerwerkbedrijf en koploper op het gebied van social return

Wij willen mensen laten meedoen aan de samenleving. Daarin is werk een belangrijke factor. Daarom is Zayaz al jaren koploper op het gebied van social return; wij zijn gecertificeerd met een PSO-certificaat trede 3. De PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) is een wetenschappelijk onderbouwd kwaliteitskeurmerk van TNO dat inzicht geeft in de mate waarin organisaties meer dan gemiddeld sociaal ondernemen, gericht op de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen.

Koploper word je niet alleen, ook dat vraagt een actieve samenwerking met leveranciers en partners. Ook zij vullen hun verplichtingen steeds vaker in met PSO-certificaten. Onze belangrijkste partner op het gebied van social return is Weener XL, het leer- en werkbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch. Ons 10-jarig jubileum van 2020 vierden we in 2021 met een speciaal jubileummagazine.

Kengetallen

	31-12-2021	31-12-2020
Aantallen verhuureenheden		
Zelfstandige woningen	13.046	13.005
Onzelfstandige woongelegenheden	103	89
Intramuraal zorgvastgoed	327	337
Maatschappelijk vastgoed	41	32
Bedrijfsruimtes	64	65
Garages/parkeerplaatsen	1.119	1.131
Totale verhuureenheden	14.700	14.659
Opgeleverde nieuwbouw		
Huurwoningen	102	150
Verhuur van woningen		
Aantal nieuwe verhuringen (inclusief nieuwbouw)	1002	947
Mutatiegraad	6,70%	5,99%
Achterstand zittende huurders	0,52%	0,49%
Achterstand vertrokken huurders	0,24%	0,19%
Afgeboekte bedragen	0,05%	0,05%
Totale huurachterstand	0,81%	0,73%
Kwaliteit		
Kosten cyclisch onderhoud per verhuureenheid*	€ 557	€ 994
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	€ 815	€ 702
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	€ 1.372	€ 1.696
Financiële kengetallen (in € 1.000)		
Resultaat	€ 290.790**	€ 208.938
Eigen vermogen	€ 2.118.498	€ 1.827.707
Totaal vermogen	€ 2.700.363	€ 2.343.710
Financiële ratio's (geconsolideerd)		
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,66	2,35
Loan to Value (LTV)	39,1%	37,0%
Solvabiliteit	57,0%	60,6%
Dekkingsratio	25,0%	29,5%
Formatie	2021	2020
	127	125
Medewerkers in dienst	138	135

* Onder cyclisch onderhoud valt planmatig onderhoud, contractonderhoud en schilderwerk.

** Het resultaat is in belangrijke mate het gevolg van de stijging van de marktwaarde van het vastgoed.

Zayaz in de Aedes Benchmark 2021

Benchmarking is een vast onderdeel van onze (financiële) jaarcyclus. In november 2021 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2020 bekendgemaakt. De resultaten voor Zayaz staan in onderstaande tabel. Nadere toelichting staat bij de verschillende onderdelen verderop in dit jaarverslag.

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark?	Zayaz 2021	Zayaz 2020	Benchmark (gem) 2021
	Cijfers over 2020	Cijfers over 2019	Cijfers over 2020
Bedrijfslasten	(A)	(A)	
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 758	€ 775	€ 846
Beschikbaarheid & betaalbaarheid			
Ontwikkeling betaalbare voorraad	-1,2%	-0,8%	-1,3%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	-0,5%	0,3%	0,2%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	89,7%	85,9%	84,5%
Match voorraad en doelgroep	88,2%	84,9%	80,6%
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 571	€ 556	€ 561
Verhouding huur/ maximaal toegestane huur	67,8%	67,5%	70,8%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	83,3%	80,6%	75,0%
Onderhoud & Verbetering	(B)	(B)	
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	€ 2.848*	€ 2.706	€ 2.859
Ervaren woningkwaliteit	6,92	6,66	6,89
Duurzaamheid	(A)	(A)	
Energie-index	201,9	N.v.t.	205,4
CO2-uitstoot	18,3	19,3	18,6
Huurdersoordeel	(C)	(C)	
	<i>Cijfers 1^e halfjaar 2021</i>	<i>Cijfers 1^e halfjaar 2020</i>	<i>Cijfers 2021**</i>
Nieuwe huurders	7,3	7,7	7,7
Huurders met reparatieverzoek	7,2	7,3	7,7
Vertrokken huurders	7,1	6,9	7,5

* Dit zijn de gemiddelde instandhoudingskosten voor de periode 2016-2020.

** De periode waarover cijfers worden aangeleverd over klanttevredenheid varieert tussen corporaties. Zayaz leverde cijfers aan over de periode januari – juni 2021.

*** Aan alle gemeten onderdelen worden letters (A-B-C) toegekend. A-score staat voor een bovengemiddelde score, B-score staat voor een gemiddelde score en C-score voor een score onder het gemiddelde.

3. ONZE INZET IN 2021

3.1. Iedereen een plek

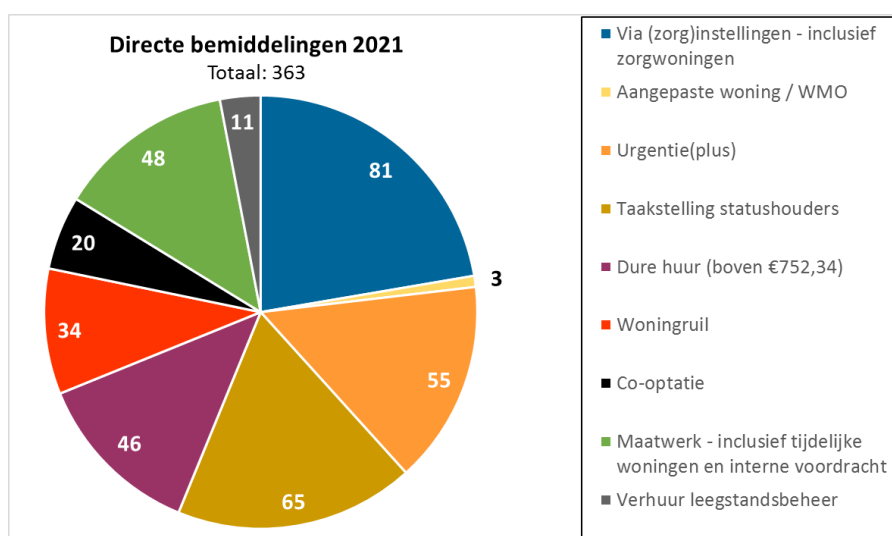
In onze gemeente zoeken ruim 16.000 mensen actief naar een sociale huurwoning; allemaal hebben ze hun eigen leefstijl en behoefte. Samen met onze partners zoeken we manieren om zoveel mogelijk mensen te helpen aan een huis dat bij ze past. Want een eigen plek in een fijne, leefbare buurt is een belangrijke voorwaarde voor een prettig leven.

Nieuwe huurders

In 2021 kregen 1002 huishoudens de sleutel van een huurwoning van Zayaz. Wij bieden onze woningen aan via WoonService Regionaal, een samenwerking met 5 andere woningcorporaties uit de regio Noordoost Brabant. We wijzen woningen toe op basis van inschrijftijd (aanbodmodel), via loting en directe bemiddeling.

Overzicht aantal toewijzingen	2021	2020
WoonService aanbodmodel	409	421
WoonService lotingmodel	230	185
Directe bemiddeling	363	341
Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)	1.002	947

Net als in 2020, boden we afgelopen jaar 36% van onze vrijkomende woningen aan via directe bemiddeling. Een directe bemiddeling kan van alles zijn: van woningruil tot een toekenning via urgentie en Urgentieplus. Ook de mensen die we via een zorgpartij van woonruimte voorzagen, vallen onder directe bemiddeling. Onderstaande tabel laat de verschillende vormen van directe bemiddeling zien, en hoe vaak ze voorkwamen in 2021.



In 2021 gaven we 65 statushouders en nareizigers een eigen dak boven het hoofd. Hiermee is de taakstelling 2021 behaald. Steeds meer huurders vinden een nieuwe woning door van woning te ruilen. In 2021 kregen 34 huurders (2020: 26) op deze manier een nieuwe woning. Er is een daling in het aantal bemiddelingen als gevolg van urgenties. In 2021 kregen 55 huishoudens op deze manier een woning (2020: 85). Eind 2020 zijn we regionaal gestart met een nieuwe commissie en regeling, wat heeft geresulteerd in minder urgenties. In 2022 gaan we door met deze werkwijze zodat we de mensen die een woning het hardste nodig hebben, kunnen blijven ondersteunen.

Toewijzingen

Als woningcorporatie moeten wij ons houden aan 2 soorten toewijzingsregels: we moeten *passend toewijzen* en we daarnaast rekening houden met de regels voor het toewijzen van sociale huurwoningen aan de doelgroep. Passend toewijzen houdt in dat we minimaal 95% van onze vrijkomende woningen moeten verhuren aan mensen met een inkomen dat voldoet aan wettelijke inkomensgrenzen, voor een wettelijk bepaalde maximale huurprijs. In 2021 is dat gelukt: 99,4% van onze woningen werd 'passend toegewezen'.

Daarnaast moeten corporaties volgens Europese regels minimaal 80% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan de 'primaire doelgroep': huishoudens met een verzamelinkomen van maximaal € 40.024 (inkomensgrens 2021). Ook hier voldeden wij in 2021 ruimschoots aan; we komen uit op 90,8%.

Maximaal 10% van onze sociale huurwoningen mogen we toewijzen aan mensen met een laag middeninkomen. Dit jaar hebben we hier meer op ingezet, bijvoorbeeld door woningen die eerder zijn overgeheveld van DAEB naar niet-DAEB, te labelen voor deze doelgroep. Maar ook door bij nieuwbouwprojecten een percentage van de woningen gericht toe te wijzen aan mensen met een laag middeninkomen. In totaal adverteerden we 111 woningen specifiek voor deze doelgroep. Dit leidde ertoe dat we 6,3% van ons vrijkomende woningen konden toewijzen aan mensen met een laag middeninkomen (2020: ongeveer 2,5%). In 2022 gaan we door met het inzetten van woningen voor deze doelgroep, mede aan de hand van de gebiedsopdrachten en opgaves.

Tot slot is er ook 10% vrije toewijzingsruimte, die is bedoeld voor mensen uit een speciale doelgroep of met een bijzondere situatie. In totaal werd in 2021 2,9% van onze vrijkomende woningen verhuurd binnen deze vrije ruimte.

Wachttijden en doorstroming

In 2021 muteerde 6,70% van onze woningen (2020: 5,99%). Wat opvalt is dat in 2021 de gemiddelde wachttijd voor een woning uit het aanbodmodel licht is gedaald, zowel bij Zayaz als regionaal. Deze trend is mogelijk het gevolg van het feit dat mensen met een langere inschrijfduur minder op vrijkomende woningen reageerden, en daarnaast vaker woningen weigerden. Gevolg is dat dus meer woningen worden verhuurd aan mensen met een kortere inschrijfduur. Dit dempt de gemiddelde wachttijd.

Aanbodmodel	2021	2020
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	170	212
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	8,98	10,10
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	9,03	9,20
Lotingmodel		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	361	367
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	1,92	1,96
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	1,95	1,86

Aanpassen seniorenlabels en de 65-plusverhuisregeling

We willen meer evenwicht creëren in de slaagkansen voor senioren en overige woningzoekenden. Daarom is in 2020 in 's-Hertogenbosch een 65-plusverhuisregeling geïntroduceerd, die ouderen stimuleert en ondersteunt om vanuit een grote eengezinswoning door te stromen naar een kleine (gelijkvloerse) woning. In die regeling reiken we oplossingen aan voor o.a. het regelen van de verhuizing en een te groot verschil in huurprijs van de nieuwe versus de oude woning. Op deze manier hopen we ouderen van een passende woning te voorzien en tegelijkertijd de doorstroming te stimuleren. In 2021 zijn er 17 verhuizingen gerealiseerd op basis van deze 65-plusverhuisregeling. Na een evaluatie in april is geconcludeerd dat de regeling een succes is, en besloten we deze voort te zetten.

Bovendien is sinds 1 november 2020 het 55-pluslabel geschrapt voor 840 Bossche woningen. Hiervan zijn zo'n 500 woningen in ons bezit. Nu worden deze woningen bij mutatie verhuurd aan mensen van alle leeftijden. In totaal zijn er in onze stad nog zo'n 1.600 woningen mét seniorenlabel over, daarvan zijn er ongeveer 850 in bezit van Zayaz. Voor die woningen is het label opgehoogd van 55-plus naar 65-plus.

In 2021 is bekeken of we ons doel inderdaad bereiken. Hoewel de effecten van de wijzigingen nog niet volledig meetbaar zijn, zien we voorlopig al wel dat de verhouding evenwichtiger is geworden, maar er is nog steeds een behoorlijk verschil. Of dit effect direct gevolg is van het aanpassen van de labels is (nog) niet te zeggen.

Leefbare wijken en buurten

We zien de groep mensen die in onze snel veranderende en complexere samenleving (permanent of voor een tijdje) niet kan meekomen, groeien en meer divers worden. Mede als gevolg van overheidsbeleid wonen steeds meer mensen met verschillende problematieken dicht bij elkaar. De transitie die zich in de zorg heeft voorgedaan, heeft er bovendien toe geleid dat meer mensen langer zelfstandig thuis wonen met ambulante zorg aan huis. Dit alles maakt dat de druk op veel wijken toeneemt. Tegelijkertijd zagen we dat we vanwege coronamaatregelen minder inzet konden plegen in de aanpak van overlast en woonfraude.

Investeren in wijken

In 2021 investeerde Zayaz € 374.000 (2020: € 304.000) in het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten. Dit bedrag is inclusief € 183.000 indirecte kosten (o.a. toebedeling personeels-

kosten conform Handleiding toepassen functionele indeling winst-en-verliesrekening 2021). Op het gebied van leefbaarheid werken we actief samen met anderen: onze partners, maar vooral ook met bewoners. Onze wijk- complexbeheerders en woonconsulenten hebben hierin een sleutelrol. Zij betrekken bewoners zoveel mogelijk bij wat wij doen in wijken, en ondersteunen bewoners die actief aan de slag willen in hun buurt. Onze projectconsulenten doen dit bij renovatie en verduurzaming.

Overlast en woonfraude

In totaal hadden we 423 overlastdossiers in behandeling in 2021. We voerden 161 nieuwe overlastdossiers op (in 2020: 159) en 177 dossiers werden afgehandeld; iets minder dan in het jaar ervoor. Een deel van de dossiers loopt dus nog door in 2022.

In veel gevallen kijken wij samen met de huurders naar oplossingen. Maar we verwijzen ook door naar Buurtbemiddeling; zeker als het gaat om één op één overlast (hinder). In 2021 kwamen 72 zaken (via ons of via de huurder zelf) terecht bij Buurtbemiddeling.

Verder handelden we 47 woonfraude-dossiers af in 2021 (in 2020: 42). Bij 5 van deze dossiers zegde de huurder zelf de huur op, en voor 1 dossier was een juridische procedure nodig. Die leidde uiteindelijk niet tot een ontruiming; de huurder is alsnog zelf vertrokken.

Een plek voor iedereen

Als we mensen met een zorgvraag duurzaam in de wijk willen huisvesten, staan 2 vragen centraal: kan iemand het aan, en wat is er nodig om het te laten slagen? We werken met betrokken partijen toe naar één toegang voor alle mensen die vanuit/met zorg in de wijk gaan wonen: de Urgentieplustafel. Vanuit deze tafel maken we gezamenlijk afspraken over deze doorstroming, waarbij vanuit alle leefgebieden gekeken wordt. In 2021 zijn er 116 urgenties toegekend via de Urgentieplustafel (in 2020 waren dat er 116).

Voor mensen met een acute zorgnood of wanneer er sprake is van bijvoorbeeld verward gedrag, kennen we de werkwijze van 'Thuis in de Wijk' (ooit begonnen als pilot 'Thuis in Zuidoost'). Deze is inmiddels doorontwikkeld naar meerdere Bossche wijken. We werken hier intensief samen met Cello, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, Farent, gemeente 's-Hertogenbosch en Toegang en Regie. 'Doen wat nodig is' centraal: we onderzoeken alternatieve oplossingen die recht doen aan de vraag van de bewoner én de wijk, en laten zien wat deze werkwijze maatschappelijk oplevert.

Daarnaast startte in 2020 Housing First, een vorm van huisvesting waarin langdurig dak- en thuislozen direct een woning krijgen met zeer intensieve begeleiding aan huis. In 2021 hebben wij 4 kandidaten op deze manier gehuisvest.

Wijkgerichte aandacht

Op sommige plekken in de stad is een goede landing van nieuwe huurders extra belangrijk. Niet alleen voor degene die nieuw is, maar zeker ook voor de mensen die er al wonen. Daarom voerden we ook in 2021 voor een aantal complexen intakegesprekken met kandidaat-huurders. Tijdens zo'n

gesprek bekijken we of er een match is tussen mens, woning en woonomgeving. Is die er niet, dan wordt de woning niet toegewezen.

Verder zien we dat bij een aantal van onze complexen met flexwoningen extra aandacht nodig is ten aanzien van de leefbaarheid. Daarom hebben we hier ook in 2021 stevig ingezet op personeel. Voor 2022 is besloten om één wijkbeheerder volledig in te zetten op het beheer van onze flexwoningen. Daarnaast proberen we in deze buurten juist ook sterkere huurders een thuis te bieden, en zo de balans te hervinden.

Voor de Hambaken en de Barten-Zuid geldt een screeningsbeleid; mensen die hier willen gaan wonen moeten aan aanvullende voorwaarden voldoen. Dat beleid bestaat al jaren en wordt jaarlijks geëvalueerd, zo ook in 2021. Het is lastig om een direct effect van de aanpak te meten, maar professionals en bewoners ervaren een positieve invloed op de leefbaarheid in de wijk.

Gebiedsgericht werken

In ons nieuwe ondernemingsplan en in de Bossche meerjarige prestatieafspraken spreken we over de buurt als vindplaats van oplossingen. Vanuit die visie is in 2021 een start gemaakt met een aanpak voor gebiedsgericht werken. Hierbij is het schaalniveau van de buurt ons vertrekpunt: het niveau waar opgaven elkaar raken en concreet worden. En al doende leren we wat daarin een goede aanpak is. Dit krijgt in 2022 verder vorm.

Buurtverbetering De Haren

De woningen in De Haren waren toe aan een opknapbeurt. Dit gegeven was in 2020 aanleiding om breder naar de mogelijkheden in deze buurt te kijken. Met een duurzame renovatie van zo'n 340 woningen en het (mogelijk) toevoegen van nieuwe woningen, streven we ernaar de buurt te versterken en toekomstbestendig te maken. Samen met de buurt - bewoners én partners - werken we nu aan een integrale buurtaanpak, waarmee we het sociale DNA van de buurt willen versterken.

Bij de renovatie gaan we maximaal uit van de behoefte, keuze en inbreng van de bewoner. Dit betekent o.a. dat bewoners veel keuzevrijheid hebben. Doen ze liever niet mee met bepaalde verduurzamingsmaatregelen? Dan is dat niet verplicht. We noemen dit ook wel N=1. Inmiddels zijn de werkzaamheden van Fase 1 van het project gestart (Fase 2 start in 2022). In deze eerste fase zien we een deelnamepercentage van maar liefst 94%.

Daarnaast kwamen uit onderzoek 6 locaties naar voren die mogelijk geschikt waren om nieuwe woningen toe te voegen. Op een aantal van die locaties staan nu al woningen. In 2021 liep een intensief participatietraject met de mensen die daar wonen, waarin zij meebeslisten over het sociaal plan en de mogelijke sloop van hun woning. Op 4 van de 6 locaties koos een ruime meerderheid van de bewoners voor sloop/nieuwbouw; daar gaan we dus verder met de planvorming.

Bijna alle woningen die nu niet worden gesloopt, gaan we verduurzamen (zonder gevelvervanging). Voor de nieuwbouwwontwikkelingen is de omgevingsdialoog gestart. Hier gaan we in 2022 mee verder.

In het kader van de buurtaanpak zal aandacht zijn voor armoede, gezondheid, meedoen, groen en samenleven. Maar ook heeft de energietransitie een plek gekregen. Uitgangspunt is stijging op de ladder in de leefbaarheidsmonitor. Samen met de partners van Thuis in de Wijk en Langer Thuis zullen we zoveel mogelijk achter de voordeur komen.

Doelen 2022

Komend jaar gaan we inzetten op:

- De stedelijke samenwerking met maatschappelijke partners, zowel in de wijk als voor de toegang op wonen. In 2022 zetten we ook onze visitatie hierop in.
- Gebiedsgericht samenwerken, om zo kennis van bewoners en woningen te verbinden, en meer dichtbij en nabij bewoners te zijn. Per gebied bepalen we een gezamenlijke inzet.
- Meer preventief werken. We gaan werken vanuit de verschillende vakgroepen gebiedsgericht samenwerken. Zo kunnen we beter anticiperen op wat er speelt. Daarnaast willen we onze instrumenten (zoals woningtoewijzing en huurbeleid) differentiëren, gebaseerd op wat een gebied nodig heeft.
- Meewerken aan de ontwikkeling van een stedelijke visie op wonen en zorg voor senioren.

3.2. Toekomstbestendige woningen en wijken

Om zoveel mogelijk mensen aan een eigen plek te helpen, kiezen we naast nieuwbouw ook voor andere oplossingen. En we investeren veel in verduurzaming en vergroening van wijken, waarbij we bewoners inbreng geven waar dat kan. Daarnaast wordt circulair bouwen wordt steeds belangrijker.

Beheer

Zayaz beheert vooral DAEB-woningen (DAEB staat voor 'diensten van algemeen economisch belang', ofwel: sociale huurwoningen). We hebben ook een klein aantal niet-DAEB woningen in ons bezit, daarvan ligt de huur bij de helft ook onder de liberalisatiegrens (in 2021: € 752,33 per maand).

Het totaal aantal woonegelegenheden nam in 2021 toe met 45. Ook deden zich een aantal verschuivingen voor tussen de categorieën. Die werden vooral veroorzaakt door de indexatie van de huurprijsgrenzen (conform regelgeving), in combinatie met een bevroering van de huren (en in sommige gevallen een huurverlaging) in 2021. Ook huurprijsaanpassingen bij nieuwe verhuringen leidden tot kleine verschuivingen.

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2021	31-12-2020
<i>Categorie A: zelfstandige woonegelegenheden*</i>		
A1: Goedkope huur (t/m € 442,46)	1.586	1.463
A2: Betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (€ 442,47 t/m € 633,25)	8.557	7.123
A2: Betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (€ 633,26 t/m € 678,66)	1.151	2.040
A3: Dure huur tot huurtoeslaggrens (€ 678,67 t/m € 752,33)	1.242	1.750
A4: Dure huur boven huurtoeslaggrens (vanaf € 752,34)	510	629
Totaal zelfstandige woonegelegenheden	13.046	13.005
<i>Categorie B: onzelfstandige woonegelegenheden</i>		
B1: Onzelfstandig	103	89
B2: Intramuraal (zorgvastgoed)	327	337
Totaal onzelfstandige woonegelegenheden	430	426
TOTAAL WOONGELEGENHEDEN	13.476	13.431
<i>Categorie C: niet-woonegelegenheden</i>		
C1: Parkeervoorzieningen	1.119	1.131
C2: Maatschappelijk onroerend goed	41	32
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	64	65
TOTAAL NIET-WOONGELEGENHEDEN	1.224	1.228
TOTAAL VERHUUREENHEDEN	14.700	14.659

*Genoemde grensbedragen voor deze categorie zijn in overeenstemming met Wet huurtoeslag.

Verkoop bestaande huurwoningen

Als Bossche corporaties verkopen we elk jaar een beperkt aantal huurwoningen. Hiermee voegen we méér waarde toe aan de woningmarkt in 's-Hertogenbosch. Bijvoorbeeld door de opbrengst te gebruiken om nieuwe huizen te bouwen, of bestaande huizen te verbeteren. Maar ook doordat we op deze manier meer variatie creëren in doelgroepen en aanbod van typen woningen en eigendomsvormen, wat bijdraagt aan de leefbaarheid en vitaliteit van buurten en wijken.

Omdat de vraag naar sociale huurwoningen op dit moment groot is onder een- en tweepersoons huishoudens, verkopen we vooral (grote) eengezinswoningen. In 2021 waren alle 50 verkochte woningen een- of meergezinswoningen, waarvan er 6 met voorrang werden verkocht aan de mensen die hun woning eerst bij ons huurden. Daarnaast verkochten we 7 garages.

Verkochte woningen	2021	2020
Aantal verkochte woningen	50	28
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 14.116.429	€ 7.048.000
Bruto-opbrengst per verkochte woning	€ 282.329	€ 251.700

Leegstand in lijn met 2021

Een klein deel van onze woningen staat leeg, daarvoor ontvangen we geen huur. Dit noemen we huurderfing door leegstand. De totale huurderfing lag in 2021 in lijn met de huurderfing in 2020. De kosten voor leegstand komen met name voort uit reguliere verhuur- en mutatieleegstand en omdat we tijdens renovatie- en verduurzamingsprojecten nabijgelegen vrijkomende woningen vrij moesten houden.

Overzicht huurderfing door leegstand	2021	2020
Te slopen woningen	€ 3.141	€ 0
Verkopen	€ 96.240	€ 43.026
Model- proef- en wisselwoning	€ 252.037	€ 261.118
Verhuur en mutatie	€ 657.740	€ 744.025
Maatschappelijk	€ 28.123	€ 24.394
Totale huurderfing leegstand	€ 1.037.282	€ 1.072.564

Reparatie en onderhoud

Huurders meldden bij ons 20.010 reparatieverzoeken in 2021; een verhoging ten opzichte van de jaren ervoor (2020: 16.593, 2019: 18.034). We vermoeden dat deze stijging te maken heeft met het feit dat mensen meer thuis waren vanwege de coronamaatregelen. Van alle reparaties werd 46% uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst; onze 2 wijaannemers waren (grotendeels) verantwoordelijk voor de rest.

In 2021 kreeg het proces rondom onderhoud extra aandacht. Doel was om het meer in control te krijgen, onder andere met stevige inzet op goede stuurinformatie en regie. Ook de monitoring, begeleiding en communicatie, zowel intern als in de samenwerking met de aannemers, werd verbeterd. Als gevolg hiervan komen de totale uitgaven over 2021 nu lager uit ten opzichte van het jaar ervoor. Ook is het gelukt om binnen de begroting te blijven. In totaal gaven we in 2021 € 4,3 miljoen uit aan dagelijks onderhoud. Voor mutatieonderhoud kwam daar € 3,9 miljoen bij. Het aantal mutaties was 877.

Daarnaast pleegden we in 2021 planmatig onderhoud aan 7.744 woningen, verdeeld over 203 complexen. Dit leidde tot een investering van ruim € 7,7 miljoen. Aan schilderwerk besteedden we nog eens zo'n € 1,7 miljoen. Tot slot werden in 85 van onze woningen Wmo-aanpassingen gedaan, grotendeels door de gemeente 's-Hertogenbosch.

Conditiemeting buitenzijde woningen

Elk jaar meten wij de technische staat van 30% van ons woningbezit, door de belangrijkste elementen aan de *buitenzijde* te beoordelen (we kijken dus niet binnen). Mede op basis hiervan maken we een meerjarenplanning voor onderhoud en renovatie. In 2021 bleek hieruit dat de technische staat van ons woningbezit uitkomt binnen de categorieën 'redelijk', 'goed' en 'uitstekend'.

Renovatie en verduurzaming

Elk jaar verduurzamen we een deel van onze woningvoorraad, hierover maakten we in 2018 afspraken in het [Stedelijk Duurzaamheidsakkoord](#). Daarin staat onder andere dat de Bossche corporaties hun Energie Index (EI, die de energiezuinigheid van woningen bepaalt) elk jaar laten dalen met gemiddeld 0,05, door woningen te verduurzamen en renoveren.

Bijna 500 woningen opgeknapt

In verschillende projecten verspreid over de stad, knapten we 495 woningen op (zie ook het overzicht op pagina 21). We gingen verder met de Programmalijn Verduurzamen, een manier om elk jaar structureel een aantal complexen te verduurzamen. Uitgangspunt hierbij is: 'collectief aanpakken wat moet, individueel doen wat kan'. Steeds vaker bieden we bewoners keuze uit duurzaamheids-pakketten. Betere isolatie is er vaak een onderdeel van, net als een voordelig aanbod voor zonnepanelen.

Verduurzamen bij mutatie

In een lege woning kun je makkelijker en sneller verduurzamen. Je hebt minder te maken met overlast, en als het werk klaar is, kan de nieuwe huurprijs direct in lijn worden gebracht met de verduurzaamde staat van de woning. Verduurzamen bij mutatie vraagt wel een andere manier van werken. Die brachten we in 2021 in de praktijk in de Sprookjesbuurt. In dat complex van in totaal 119 woningen, verduurzaamden we er 8 bij mutatie. De ervaringen zijn positief, maar voor deze aanpak zijn we afhankelijk van waar en wanneer een woning muteert. Daar kunnen we niet op wachten: in 2030 willen we al ons bezit verduurzaamd hebben. Daarom zetten we nadrukkelijker in op het versnellen van de eerdergenoemde 'Programmalijn verduurzamen'.

Van Energie Index (EI) naar energielabels

Tot vorig jaar werd met de Energie Index (EI) aangegeven hoe zuinig, milieuvriendelijk en/of energiebesparend een gebouw is. Per 1 januari 2021 geldt hiervoor een nieuwe methodiek: de NTA8800. Daarin gelden nieuwe normen en categorieën, die worden uitgedrukt in energielabels. Eind 2021 had 47,2% van onze woningen een energielabel B of hoger (2020: 44,7%).

Zonnepanelen

Op nieuwbouwwoningen leggen wij standaard zonnepanelen. Daarnaast bieden we panelen aan bij huurders van bestaande woningen. Hiervoor startte in 2020 een project in samenwerking met een vaste leverancier, die in 2021 nog 120 woningen van 1.100 panelen heeft voorzien. Het project kende een wat stroeve start, maar inmiddels is een doorstart gemaakt met een nieuwe partner waarmee we vol gaan inzetten op onze verduurzamingsambitie. Via hen kregen ruim 300 huishoudens in november een aanbod, waar enthousiast op gereageerd is. In januari 2022 gaan we dan ook op de eerste daken aan de slag.

Circulariteit

Samen met de Bossche corporaties en de gemeente 's-Hertogenbosch ontwikkelden we in 2021 een routekaart voor circulariteit. Die helpt ons bij de stappen die we moeten zetten om de doelen te halen

die we onszelf voor 2050 hebben gesteld. De routekaart vormde ook een belangrijk uitgangspunt voor ons eigen beleid 'circulariteit bij Zayaz', dat in 2021 handen en voeten kreeg.

Praktische voorbeelden zijn er ook: zo sloten we eind 2021 een overeenkomst met een samenwerkingspartner voor het hergebruik van materialen die (bijvoorbeeld tijdens projecten) kunnen worden 'geogst' uit onze woningen. En binnen samenwerkingsverband Lente droegen we bij aan een Reisprogramma Houtbouw. Daarin werden vragen rondom houtbouw onderzocht, met als doel om te versnellen en méér houtbouw mogelijk te maken.

Vergroenen

Groene buurten zijn niet alleen prettiger om in te wonen, maar ook beter bestand tegen extreem weer. Daarom werken we in de stad ook steeds meer samen op het gebied van klimaatadaptatie, biodiversiteit en vergroening. Om over de brede inzet van de Bossche corporaties en gemeente 's-Hertogenbosch en de Bossche corporaties op dit vlak gerichte en gedragen afspraken te maken, is in 2021 een stedelijke werkgroep in het leven geroepen. En we trokken actief samen op tijdens het eerste landelijke NK Tegelwippen, waarbij we in samenwerking met Zayaz-huurders maar liefst 1.500 tegels verruilden voor groen.

Verder dienden we eind 2020 met ons Soorten Management Plan een ontheffingsaanvraag op de wet natuurbeheer in. Dit plan ontwikkelden we samen met de collega's van BrabantWonen, met als doel om écht natuurinclusief te kunnen bouwen, renoveren en verduurzamen. Verwachting was dat de ontheffing in de eerste helft van 2021 zou rondkomen. Helaas is dat in december 2021 nog altijd niet het geval, wat de planning voor onze projecten voor 2022 en 2023 in gevaar brengt. Via gemeente en provincie proberen we de ontheffing op korte termijn alsnog rond te krijgen.

Versnellen en ontwikkelen

We werken intensief samen met collega-corporaties en anderen om verduurzaming te versnellen. Bijvoorbeeld met 'De WarmteWissel', een challenge die eerder is uitgerold vanuit samenwerkingsverband Lente en waarmee we marktpartijen opriepen om te komen met hét duurzame alternatief voor de cv-ketel. Van 2 winnaars plaatsten we inmiddels testopstellingen in bewoonde woningen van Zayaz. In 2022 monitoren we de resultaten en kijken we naar de ervaringen van huurders. Onze bevindingen vergelijken we met die van de 7 andere Lente-corporaties, om vervolgens te kijken naar eventuele opschaalbaarheid.

Verder zijn we actief in de Bossche buurt 't Zand, die in 2020 een landelijke Rijksbijdrage toegewezen kreeg voor een proeftuin 'aardgasvrij'. Omdat wij veel sociale huurwoningen beheren in dit gebied, spelen wij hierin ook een rol; net als collega-corporaties BrabantWonen en Charlotte van Beuningen. De proeftuin is een project 'van de lange adem': er is veel onderzoek en overleg nodig om de juiste keuzes te maken. Cruciaal is en blijft om bewoners mee te nemen in alle stappen van het plan. Niet onbelangrijk voor de komende periode is ons onderzoek naar de mogelijkheid om deel te nemen aan een warmte-coöperatie. Hiervoor moeten we in gesprek met de Autoriteit Woningcorporaties.

Nieuwbouw, flexibilisering en variaties in woonvormen

In 2021 voegden we voor 102 huishoudens een plek toe aan de voorraad sociale huurwoningen in 's-Hertogenbosch (zie onderstaand overzicht). De meeste nieuwe woningen zijn appartementen, want de verwachting is dat de vraag naar dit woningtype de komende jaren zal stijgen. De meeste nieuwbouw heeft een huurprijs die op de eerste aftoppingsgrens ligt (2021: € 633,25), is energiezuinig, gasloos én voorzien van zonnepanelen. We creëerden in 2021 ook nieuwe wooneenheden door woningsplitsing en co-housing: van enkele grote woningen maakten we kleinere. Dit leidde tot een nieuw thuis voor in totaal 11 huishoudens.

Naam project	opgeleverde woningen 2021
Zwartbroekweg	18
Flexibele woningen De Vliert	54
Hervensche Park/ Caroluslocatie	19
Toevoeging door woningsplitsing en co-housing diverse locaties	11
Totaal	102

Met deze 102 toevoegingen haalden we helaas niet de geplande aantallen. Dat kwam doordat enkele projecten door externe ontwikkelingen vertraging opliepen. Dit had te maken met langere procedures, maar vooral ook met tekorten van bouwmaterialen die nodig zijn om nieuwbouwcomplexen te kunnen afbouwen en opleveren.

Hier staat tegenover dat we een forse hoeveelheid woningen in aanbouw en voorbereiding hebben. We verwachten de komende 3 jaar (t/m 2024) bijna 1.000 woningen op te kunnen leveren. Een ongekend grote hoeveelheid voor Zayaz, die nodig is om een verschil te kunnen maken voor woningzoekenden. Een groot deel van de projecten is al in uitvoering of ontwikkeling. Daarbij werken we goed samen met de gemeente, zoals bij de flexwoningen die we willen realiseren in de Grote Wielen (Noord-Oosthoek).

Wonen met zorg

In 2021 werkten we aan de ontwikkeling van woongebouwen voor verschillende zorggroepen. Zo leverden we een woonzorgcomplex op aan de Zwartbroekweg. Op dit moment zijn er op diverse plekken in de stad woningen met een zorgcomponent in aanbouw. Bijvoorbeeld bij de Zuiderschans en aan de Zuiderparkweg. Deze projecten worden in 2022 opgeleverd.

Creatieve oplossingen

In onze bestaande woningvoorraad maakten we in 2021 meer ruimte voor creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door woningsplitsing en co-housing (waarbij 2 huurders een woning delen). Ook hiermee verkorten we de wachtlijst. Daarnaast onderzoeken we steeds vaker de mogelijkheden tot verdichting in wijken en buurten. In 2021 is gebleken dat er op 4 plekken in de buurt De Haren draagvlak is voor sloop-nieuwbouw, waardoor we per saldo woningen kunnen toevoegen.

Doelen 2022

Als alles volgens plan verloopt, leveren wij in 2022 meer dan 450 nieuwe woningen op in diverse projecten verspreid over de stad. Bijvoorbeeld bij de projecten Zuiderschans (128 woningen), Orthenpoort (109 woningen), Klooster Vlietdijk (90 woningen) en Amadeiro (62 woningen). Daarnaast willen we komend jaar in totaal 24 huishoudens extra huisvesten door co-housing en woningsplitsing.

Verder staat in 2022 voor zo'n 258 van onze (deel)complexen enige vorm van planmatig onderhoud gepland. Hiervoor is ruim € 16 miljoen begroot. Belangrijkste disciplines binnen dit onderhoud zijn schilderwerk, bouwkundige werkzaamheden en het onderhoud van installaties.

Daarnaast leveren we bijna 500 gerenoveerde of verduurzaamde woningen op. Een deel van deze woningen hoort bij projecten die in 2021 gestart (en ook al deels afgerond) zijn. Sommige projecten (zoals De Haren) lopen ook na 2022 nog door. Zie onderstaand overzicht.

Naam project	Afgerond in 2021	Gepland voor 2022
De Haren	58	118
Pieter Breughelstraat	78	-
Hambaken/ Sprookjesbuurt	70	-
Wethouder Kuijpersstraat	96	-
Maaspoortweg	152	-
Kruiskamp/ Verzetsheldenbuurt	34	-
Kruiskamp/ Vliegeniersbuurt	7	-
Schilderstraat/ Zuid Willemsvaart	-	32
Zuidoostfront	-	15
Graafseweg	-	1
Robert Scottstraat	-	32
Rijnstraat	-	46
't Zand (proefwoningen)	-	2
Sumatrastraat/Zaanstraat	-	42
P.C. Hoofdstraat	-	48
Jacob Obrechtpad	-	26
Verdistraat/Schubertsingel	-	68
Pieter de Hooghstraat	-	54
Totaal	495	484

* Genoemde aantallen zijn gebaseerd op plannen. Deze zijn sterk afhankelijk van ontheffing op de wet natuurbeheer en kunnen gedurende het jaar nog wijzigen.

Tot slot hebben we voor 2022 een aantal doelen op het gebied van duurzaamheid:

- We streven ernaar om in 2022 minimaal 750 daken te voorzien van zonnepanelen. Daarom gaan we in 2022 o.a. wijkgericht verder met het aanbieden van zonnepanelen op bestaande eengezinswoningen. Streven is om minimaal 1.000 huurders een aanbod te doen.

- Verder willen we dat ook bewoners van appartementen kunnen profiteren van zonne-energie. Daarom brengen we in 2022 de mogelijkheid voor zonnepanelen op meergezinswoningen in kaart.
- Daarnaast werken we ernaartoe om zonnepanelen ook op verzoek van individuele huurders (vraaggestuurd) aan te kunnen bieden. Dit willen we in 2022 mogelijk maken voor bewoners van complexen waar we al hebben verduurzaamd, zij kunnen dan (via een online loket) alsnog instappen.
- We werken ernaartoe dat circulariteit wordt ingebed in onze processen voor nieuwbouw, onderhoud/ verduurzaming en sloop. In 2022 gaan we verder met het implementeren van de juiste kaders.
- We dragen in 2022 weer bij aan het NK Tegelwippen, en hopen binnen afzienbare tijd alsnog te kunnen gaan werken met het Soorten Management Plan. Daarnaast leveren we samen met de andere corporaties en gemeente 's-Hertogenbosch een routekaart op voor klimaatadaptatie, groen en biodiversiteit.
- En verder blijven we ons inzetten voor reeds lopende pilotprojecten en initiatieven, zoals de WarmteWissel en Proeftuin 't Zand.

3.3. Betaalbaar wonen

Nog altijd is er in 's-Hertogenbosch een forse groep mensen die moeite heeft om rond te komen. Een deel van deze mensen huurt een woning van Zayaz. Voor hen is het enorm belangrijk dat we onze woningen betaalbaar houden en dat we er zijn als op tijd betalen (even) niet lukt. Zo helpen we voorkomen dat schuldenproblematiek en dakloosheid toenemen.

Huur betalen

Normaal gesproken worden de huren van sociale huurwoningen elk jaar verhoogd. In 2021 was dat niet het geval: vanwege de gevolgen van de coronacrisis besloot de Rijksoverheid om de huurprijzen te bevriezen. Deze maatregel geldt van 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022 en heeft betrekking op alle typen sociale huurwoningen uit het DAEB-segment. Daarnaast hebben wij ook de huurprijzen bevroren voor mensen die bij ons een woning huren uit het niet-DAEB segment.

Daarnaast was er in 2021 de mogelijkheid om huren eenmalig te verlagen, vooral bedoeld voor mensen die relatief te duur wonen in verhouding tot hun inkomen. Een deel van deze groep kwam hiervoor in aanmerking volgens de gegevens van de Belastingdienst; voor hen hebben wij automatisch de huurprijs verlaagd. Alle overige huurders met een huurprijs hoger dan € 633,25 kregen een brief waarop zij een aanvraag tot huurverlaging konden indienen. Dit alles leidde ertoe dat de huurprijs voor in totaal 704 huurders in 2021 is verlaagd tot de voor hen geldende aftoppingsgrens.

Maatwerk bij financiële problemen

Huurders die in financiële problemen komen, bijvoorbeeld door de coronacrisis, kunnen rekenen op hulp. De Bossche corporaties zoeken samen met getroffen huurders naar een passende oplossing. Hierbij kiezen we voor maatwerk; zo helpen we de mensen die het nu het hardst nodig hebben.

Tot 2021 was het wettelijk niet toegestaan om voor een huurder tijdelijk de huurprijs te verlagen. Met de komst van de Wet Tijdelijke Huurkorting is daar verandering in gekomen. Het toepassen van deze wet is een voorbeeld van maatwerk: binnen Zayaz zijn er op dit moment slechts enkele casussen waarvoor tijdelijke huurkorting is toegepast.

De meeste huurders die financieel in de knel komen, zijn al geholpen met een betalingsregeling. Huurders die vaker bij ons terugkomen met het verzoek om een betalingsregeling verwijzen we door naar Eerste Hulp Bij Geldzaken, een initiatief van de gemeente 's-Hertogenbosch.

Contact maken en vroegsignalering

De coronacrisis onderstreept hoe belangrijk het is om eerder contact te hebben (en te houden) met huurders. Daarom hebben we ons proces aangepast, waardoor we huurders met achterstanden sneller in beeld hebben. En dankzij ons sociaal incassobeleid is er vaak snel contact.

Daarnaast ontwikkelden we in 2021 diverse online en offline communicatiemiddelen, waarin we huurders oproepen contact met ons op te nemen wanneer ze tegen financiële problemen aanlopen. Onze inzet heeft effect, want de totale huurachterstand in 2021 bleef beperkt. Er is sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2020, maar we blijven onder het niveau van 2019.

Huurachterstand % ten opzichte van jaarhuur (incl. servicekosten)	2021	2020
Achterstand zittende huurders	0,52%	0,49%
Achterstand vertrokken huurders	0,24%	0,19%
Afgeboekte bedragen	0,05%	0,05%
Totale huurachterstand	0,81%	0,73%

Lukt het toch niet om contact te krijgen met een huurder, dan komt de casus terecht bij de aanpak vroegsignalering van de gemeente 's-Hertogenbosch. Zayaz neemt deel aan dit initiatief, dat ernaar streeft om versneld hulp te bieden en schulden te voorkomen. Uit onze evaluatie met de gemeente die eind 2021 plaatsvond, bleek dat de gewenste versnelling in praktijk nog niet altijd lukt. In 2022 gaan we aan de slag om dit te verbeteren (zie 'Doelen 2022').

Woningen ontruimen

Wij zijn ervan overtuigd dat een huisuitzetting niets oplost wanneer er sprake is van huurachterstand. Daarom zoeken we liever het contact met huurders, zodat we samen kunnen kijken naar een oplossing. Want die is er vrijwel altijd. In 2021 leidde deze inzet ertoe dat in de 8 ontruiming die we in 2021 hebben moeten uitvoeren, er maar één keer sprake was van een ontruiming op grond van huurachterstand (waarbij de huurder in kwestie reeds vertrokken was). Ook in 2022 blijven we inzetten op zo min mogelijk ontruiming op basis van huurachterstand.

Doelen 2022

We krijgen in 2022 weer te maken met een huurverhoging. Deze houden we beperkt: we verhogen met maximaal de inflatie. En we kiezen ervoor om daarnaast géén inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. Inmiddels bevindt de coronacrisis zich in een andere fase. Toch houden we er rekening mee dat een groep huurders ook in 2022 moeite krijgt of houdt om de woonlasten te (blijven) betalen. Bijvoorbeeld als gevolg van inkomensverlies. Mocht dat zo zijn, dan bekijken we samen met de huurder hoe we tot een duurzame oplossing komen. Dat kan zijn in de vorm van een betalingsregeling, maar waar nodig zullen we schakelen met de hulpverlening binnen ons netwerk.

Verder gaan we in 2022 samen met de gemeente 's-Hertogenbosch aan de slag met een aantal verbeteringen in de aanpak rondom vroegsignalering, naar aanleiding van de evaluatie die eind 2021 heeft plaatsgevonden. Die verbeteringen richten zich vooral op:

- voorkomen van deurwaardersdossier;
- communicatie: de terugkoppeling richting huurder moet duidelijker;
- contact: we willen in alle gevallen dat er een huisbezoek plaatsvindt;
- werkproces: In geval van spoed willen wij huurders kunnen aanmelden per e-mail. Dit wordt intern bij vroegsignalering besproken.

3.4. In contact met bewoners

Wij gaan voor goede dienstverlening en staan voortdurend in contact met bewoners. Zo weten we dankzij de Huurdersbelangenvereniging (HBV-Zayaz) goed wat er leeft onder huurders, en werken we op stedelijk niveau samen met het Stedelijk Huurdersplatform (SHP). Daarnaast monitoren we continu hoe huurders onze dienstverlening beleven en ervaren, zodat we kunnen doen wat nodig is.

Dienstverlening aan bewoners

Ook in 2021 was het een uitdaging om de balans te vinden tussen het zo goed en passend mogelijk laten doorgaan van onze dienstverlening, en tegelijkertijd maximaal bijdragen aan de inperking van het coronavirus en veilig (samen)werken. We streefden ernaar zoveel mogelijk contactkanalen open te houden. Gelukkig was er weer wat vaker ruimte voor persoonlijk contact, zowel op kantoor als in de woning en in de buurt. Dat zien we ook terug in hoe huurders de dienstverlening in 2021 hebben ervaren.

Algemene klanttevredenheid

In 2021 beantwoordde onze Klantenservice 70.708 telefoontjes. Dat is een kleine stijging ten opzichte van 2020 (toen waren het er 69.817). In onze klanttevredenheidscijfers zien we dat de vriendelijkheid en tijd die onze collega's nemen voor de huurder, het meest werden gewaardeerd. Tegelijkertijd zien we in de Aedes Benchmark (zie cijfers op pagina 8) dat de klantwaardering op 2 van de 3 klantprocessen licht is gedaald. De waardering van vertrokken huurders komt juist iets hoger uit ten

opzichte van 2020. Onderstaande tabel toont de cijfers die uit het onderzoek van USP naar voren komen.

Tevredenheid van huurders over:	2021*	2020
Een reparatie melden en laten uitvoeren	7,1	7,4
Woning betrekken	7,3	7,4
Woning verlaten	7,3	7,2
Bereikbaarheid Klantenservice	7,8	7,9

Reparatieverzoeken

Meer dan 60% van de mensen die een reparatieverzoek bij ons meldt, waardeert de dienstverlening met een 8 of hoger. Er is vooral veel waardering voor de geleverde kwaliteit van het werk. Er is tegelijkertijd nog een (te) grote groep huurders die onze inzet met een onvoldoende waardeert. We zien dat dit vooral gebeurt op het moment dat we verwachtingen niet kunnen waarmaken, of als we een melding niet snel genoeg weten op te lossen.

Woning betrekken

Nieuwe huurders waarderen vooral de flexibiliteit rondom het bezichtigen van de woning. Er was in 2021 ook weer vaker ruimte om kandidaat-huurders fysiek in de woning te ontmoeten; dit werd gewaardeerd. Tegelijkertijd zien we ook dat onze informatievoorziening over de staat van de woning, en werkzaamheden die nog nodig zijn, beter kan. In 2022 gaan we hiermee aan de slag.

Woning verlaten

Huurders die hun woning verlaten, geven een waardering die vergelijkbaar is met andere jaren. Zij waren positiever over de afspraken rondom de woningopname, en gaven aan een duidelijk beeld te hebben over hoe de woning op te leveren. We zien hier het positieve effect van rechtstreeks (fysiek) contact; dit was in 2021 niet altijd mogelijk. Daarom ontwikkelen we hiervoor in 2022 acceptabele alternatieven.

Woning renoveren of verduurzamen

Meestal blijven huurders tijdens gepland onderhoud of een renovatie in hun woning wonen. Dat heeft een behoorlijke impact. Ook in 2021 probeerden we de overlast te beperken waar we konden; dit vroeg door de omstandigheden in tijden van corona extra aandacht. Dankzij goede afspraken met onze aannemers en het meten van de tevredenheid voor, tijdens én na het werk, kunnen we bijsturen waar nodig. Het resultaat van die inspanningen zien we bijvoorbeeld terug in de cijfers van het project dat in 2021 is gestart in De Haren: gemiddeld geven bewoners een 7,9 tijdens de werkzaamheden en een 8,6 voor het eindresultaat.

Ontwikkeling klantvisie

We werkten in 2021 een nieuwe klantvisie uit. Vanuit die visie – in combinatie met de feedback die we kregen van huurders, de HBV-Zayaz en het SHP – gaan we in 2022 onze dienstverlening verbeteren.

Samenwerken met bewoners

De HBV-Zayaz is voor ons een belangrijke gesprekspartner. Bij strategische issues betrekken we hen steeds nadrukkelijker aan de voorkant. In 2021 keken zij bijvoorbeeld kritisch mee met de prestatieafspraken. Verder gingen we met elkaar in gesprek over vastgoedprojecten, doorstromingen, woonruimteverdeelinstrumenten en landelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg. Het bestuur van de HBV-Zayaz bestond in 2021 uit:

- Voorzitter mevrouw Corry van den Wildenberg
- Vicevoorzitter meneer Bert Rutten
- Secretaris meneer Joop Bierings
- Penningmeester meneer Ad Lapien
- Bestuurslid meneer Bert Smolders
- Bestuurslid mevrouw Jeanette Thelen
- Bestuurslid meneer Gerard Slegers

Verder zijn ook de huurdersvereniging onmisbaar in de samenwerking met bewoners. Hun leden zijn de ervaringsdeskundigen van hun complex. Vanuit die rol voorzien zij ons van informatie, bijvoorbeeld voor het maken van de meerjarenonderhoudsbegroting. In 2021 werden in totaal 5 huurdersverenigingen opgeheven; daarmee komt het totaal aantal actieve vereniging uit op 30. We zien dat het werven van nieuwe bestuursleden lastig is. Dit gegeven is aanleiding om in 2022 door te gaan met het (verder) ontwikkelen en stimuleren van vernieuwing in de participatie met bewoners.

De stedelijke samenwerking met huurders verloopt vooral via het Stedelijk Huurdersplatform (SHP). Het SHP behartigt en vertegenwoordigt de belangen van huurders (en hun organisaties) in de gemeente 's-Hertogenbosch. Zij spreken zich uit over thema's die de afzonderlijke corporaties overstijgen, onder anderen binnen het Drie Partijen Overleg (DPO). In dat overlegorgaan zijn ook de Bossche woningcorporaties en de gemeente 's-Hertogenbosch vertegenwoordigd.

Klachten en bezwaren

Wij doen er alles aan om klachten te voorkomen. Als iemand ons laat weten toch niet tevreden te zijn over onze dienstverlening, dan proberen we samen tot een oplossing te komen. Lukt dat niet? Dan kan de Huurcommissie of de onafhankelijke Geschillencommissie uitkomst bieden.

Huurcommissie

Normaal gesproken ontvangen wij bezwaren naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging, die soms ook bij de Huurcommissie terechtkomen. Dat was dit jaar niet het geval, aangezien de Rijksoverheid de huurprijzen heeft bevroren van 1 juli 2021 tot en met 30 juni 2022 (zie ook paragraaf 4.3).

Wel meldden huurders zich bij de Huurcommissie vanwege gebreken in of aan de woning. In 2021 melden zich 13 huurders zich, waarbij de uitkomst was als volgt:

- In 3 zaken die gingen over gebreken in de woning werd de huurder in het gelijk gesteld.
- In 2 zaken die gingen over servicekosten werd de huurder in het gelijk gesteld.
- In 2 zaken vond de Huurcommissie het verzoek van de huurder niet redelijk.
- In 1 zaak was geen uitspraak omdat de huurder de leges niet op tijd betaalde.
- Er werden 2 zaken niet ontvankelijk verklaard.
- Er lopen nog 3 zaken.

Vanuit 2020 stonden nog 5 zaken open. De uitkomst hiervan:

- Er zijn 2 zaken door de huurder ingetrokken.
- In 1 zaak is de huurder in het gelijk gesteld.
- In 1 zaak vond de Huurcommissie het verzoek van de huurder niet redelijk.
- 1 zaak is open blijven staan.

Aan het eind van 2021 stonden daarmee in totaal nog 4 zaken open: 3 zaken uit 2021 en 1 zaak uit 2020. We verwachten dat de Huurcommissie deze zaken in 2022 alsnog afhandelt.

Geschillencommissie

Soms zijn huurders niet tevreden over de manier waarop Zayaz hun klacht afhandelt. In zo'n geval kunnen zij terecht bij de onafhankelijke Geschillencommissie. Deze bestaat uit 5 leden:

- mevrouw Annemiek Machielse (voorzitter)
- mevrouw Moniek de Cock
- de heer Teun van Kuijk
- de heer Willy van Orsouw
- de heer Marco Boereboom

Elk lid van de Geschillencommissie ontvangt een vergoeding van € 1.500 op jaarbasis en een reis-kostenvergoeding voor elke bijgewoonde (fysieke) hoorzitting. De leden worden ondersteund door een secretaris (de heer Etienne van den Broek) en een notulist (mevrouw Sandra van het Westeinde).

In 2021 kreeg de Geschillencommissie 35 nieuwe meldingen (2020: 20). Daarnaast stonden er nog 3 meldingen open uit 2020. De Geschillencommissie behandelde in 2021 in totaal 5 geschillen, verdeeld over 3 hoorzittingen. Eén geschil werd gegrond verklaard, de overige 4 ongegrond. De bestuurder van Zayaz nam in zijn definitieve besluiten de 5 adviezen van de Geschillencommissie over.

Daarnaast lukte het in 7 gevallen om de klachten alsnog in de interne organisatie op te lossen. Ook waren er 8 meldingen die feitelijk geen geschil waren. Die nam de Geschillencommissie daarom niet in behandeling. Tot slot werden 5 geschillen ingetrokken door de huurder.

Hiermee stonden aan het eind van het jaar nog 13 geschillen open bij de Geschillencommissie. In 8 gevallen gaat het om overlastzaken, die in 2022 onze aandacht houden.

Doelen 2022

- We zetten in op verdere ontwikkeling van onze digitale middelen. Doel hiervan is dat de huurder digitale diensten kan gebruiken die voor hem of haar van waarde zijn, en het gebruik van digitale middelen uiteindelijk te verdubbelen.
- We gaan de klanttevredenheid vaker en in meer processen meten, zodat we systematisch en sneller leren van klantervaringen. Hierbij hebben we de focus op de processen rondom reparatieverzoeken en vertrekkende en nieuwe huurders.

4. ORGANISATIE

4.1. Governance bij Zayaz

Zayaz is een stichting met één bestuurder, die wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van Commissarissen (hierna: RvC). De RvC ziet toe op het functioneren van de bestuurder en op de continuïteit en risicobeheersing bij Zayaz. De verhouding tussen bestuur en RvC is vastgelegd in de statuten en de daarvan afgeleide reglementen. Hierin is ook de zelfstandige positie van de concern controller verankerd.

Algemene vertrekpunten 'good governance'

Het bestuur en de RvC van Zayaz leven de Governancecode 2020 actief na, vanuit de volle overtuiging dat de kwaliteit en transparantie van hun werk aan hoge normen moeten voldoen. In de Governancecode staat hoe woningcorporaties hun bestuur en toezicht moeten organiseren, bijvoorbeeld op het gebied van integriteit, voorbeeldgedrag, maatschappelijke verbondenheid en risicobeheersing.

In de Visie op bestuur en toezicht zijn de uitgangspunten voor besturing, toezicht en het samenspel daartussen geformuleerd. Belangrijkste uitgangspunt is het goede gesprek; zowel tussen bestuurder en toezichthouder als overal binnen én buiten Zayaz. Een goed gesprek is alleen mogelijk als er vertrouwen en openheid is. In gesprekken over besturing en toezicht staan daarom altijd 3 vragen centraal:

1. Waarom doen we wat we doen?
2. Kunnen we het beter of slimmer doen?
3. Voegt ons doen en laten waarde toe voor de samenleving, en kan onze bijdrage rekenen op steun?

Het bestuur en de RvC streven ernaar dat Zayaz in het spanningsveld tussen maatschappij, geld en vastgoed steeds die keuzes blijft maken die maximaal maatschappelijk rendement opleveren. Anders gezegd: doen wat écht nodig is. Hierover blijven we continu in gesprek met huurders, maatschappelijke partners en andere belanghebbenden. In onze sturingsfilosofie vertalen we dit uitgangspunt naar de gewenste organisatie-inrichting en besluitvormingsstructuur.

Hart van het toetsingskader van de RvC is het (strategisch) ondernemingsplan. Dit omvat de positionering, ontwikkelrichting en meerjarendoelen, en is daarmee vertrekpunt voor ons dagelijks doen en laten. Het ondernemingsplan moet worden goedgekeurd door de RvC, net als de jaarlijkse vertaling ervan naar een jaarplan en begroting. De RvC behandelt bovendien besluiten die op grond van wet- en regelgeving verplicht moeten worden voorgelegd. In onze statuten wordt hiervoor verwezen naar de betreffende wetsartikelen. De RvC maakt een eigen jaarverslag, waarin het eigen functioneren en de in 2021 genomen besluiten worden toegelicht.

Governance code

Bij het verschijnen van de vernieuwde Governancecode in 2020 hebben bestuur en de RvC gezamenlijk geconstateerd dat de visie op opdrachtgeverschap en het aanbestedingsbeleid (5.3) onderdeel zijn van het inkoopbeleid van Zayaz. De uitgangspunten van dit inkoopbeleid ('dashboard') vormen -net als de uitgangspunten voor andere beleidsvelden- een integraal onderdeel van het goedgekeurde ondernemingsplan van Zayaz. In 2021 zijn de uitgangspunten herijkt en opnieuw goedgekeurd, gelijktijdig met de besluitvorming over het nieuwe ondernemingsplan. Hiermee wordt invulling gegeven aan de betreffende passage in de Governancecode.

Ondernemingsplan

Enkele maanden later dan oorspronkelijk gepland als gevolg van corona kon de RvC in juni 2021 het nieuwe ondernemingsplan van Zayaz goedkeuren, nadat de HBV-Zayaz ons hierover een positief had gegeven. Lees meer over het ondernemingsplan en hoe dit tot stand is gekomen op pagina 31.

Herijking governance-arrangement

In de tweede helft van 2021 is ons governance-arrangement herijkt. We actualiseerden onze statuten en reglementen op basis van een analyse van de impact van:

- Governancecode 2020 en OOB-regelgeving
- Wijziging Woningwet (wetsvoorstel) en Btiv (ontwerp, treedt op 1 januari 2022 in werking)
- Wet bestuur en toezicht (werd van kracht op 1 juli 2021)

Daarnaast is het onze gewoonte om regelmatig na te gaan of het arrangement nog aansluit bij onze Bedoeling en de ontwikkeling van onze organisatie. En of bestuur, organisatie en RvC er in de praktijk goed mee uit de voeten kunnen, en doen wat is opgeschreven. Dit jaar is bovendien expliciet gekeken of het mogelijk was om de diverse statuten en reglementen nog korter en vooral tijdlozer te maken, zodat we zaken niet bij iedere proceswijziging hoeven aan te passen. Uiteindelijk is gekozen voor een herijking van het volledige governance-arrangement, dus breder dan de stichtingsstatuten en de direct daarvan afgeleide reglementen (Bestuursreglement, Reglement Raad van Commissarissen).

Eind 2021 leidde dit alles tot principebesluiten over de volgende documenten:

- Stichtingsstatuten
- Bestuursreglement
- Reglement Raad van Commissarissen
- Investeringsstatuut
- Treasurystatuut
- Fiscaal statuut en Klokkeluidersregeling

Verder is in 2021 besloten om de vertrekpunten uit de Stedelijke Verhuisregeling (2009) te blijven hanteren in het kader van ons Sloopreglement. Alleen de gemeentelijke financiële bijdrage is aangepast. In lijn hiermee is in 2021 ook het Sociaal Plan voor De Haren opgesteld. Mocht er op enig moment een nieuwe Stedelijke Verhuisregeling worden opgesteld, dan wordt die leidend.

Het Verbindingenstatuut is op grond van de Governancecode 2020 niet meer verplicht. In 2021 heeft Zayaz daarom besloten om het los te laten. Zayaz heeft immers geen verbonden ondernemingen, en heeft ook geen intentie om nieuwe verbindingen (in de vorm van dochterondernemingen) aan te gaan. Daar waar het meerwaarde heeft en/of nodig is om risico's af te dekken, maakt Zayaz voor ander-soortige verbindingen (zoals WoonService Regionaal of ons Shared Service Center) gebruik van samenwerkingsovereenkomsten.

Vervolg herijking in 2022

De herijking is nog niet volledig afgerond, want op het moment van besluitvorming waren nog niet alle wijzingen omtrent de aangepaste Woningwet bekend. Ook de beleidsregels en beoordelingskader waren nog niet gepubliceerd. Daarom ronden we de herijking begin 2022 af, waarna de aangepaste documenten worden gepubliceerd. Dan zullen ook de statuten worden voorgelegd aan de Aw, waarna we deze laten passeren bij de notaris. Het Reglement Financieel Beleid en Beheer wordt in de eerste helft van 2022 geactualiseerd. Eerder kon dit reglement niet mee in de herijking omdat deze nauw aansluit op het modelreglement van Aedes, dat op dat moment nog niet beschikbaar was.

Vanwege de vernieuwde samenstelling van de RvC zullen we in 2022 ook de Visie op bestuur en toezicht (Toezichtsfilosofie) herijken. De RvC hecht in de eerste plaats aan het goed met elkaar doorleven van de Visie op bestuur en toezicht, zodat het een gedeeld en gedragen verhaal is. Hiermee gaan zij aan de slag na 1 januari 2022, de datum waarop het laatste nieuwe RvC-lid start.

Visitatie-experiment

In 2022 wordt bij Zayaz de visitatie uitgevoerd. De voorbereidingen hiervoor zijn eind 2021 gestart. Net als 4 jaar geleden doet Zayaz – samen met collega-corporaties Tiwos uit Tilburg – mee aan een experiment van de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland. Hierin zullen we ervaring opdoen met de 'netwerkvisitatie', waarin niet alleen de corporaties maar ook hun maatschappelijke partners in een exemplarisch lokaal netwerk worden uitgedaagd tot een (zelf)reflectie. Daarbij wordt gekeken naar het functioneren van het netwerk als geheel, en naar de bijdrage van de afzonderlijke partijen daarin.

Doelen 2022

- In 2022 ronden we de herijking van het governance-arrangement af, nu alle gewijzigde wet- en regelgeving definitief is. Bovendien zal de visie op bestuur en toezicht geactualiseerd worden, nu de Raad van Commissarissen qua samenstelling is vernieuwd en zal het Reglement Financieel Beleid en Beheer worden herijkt.
- In 2022 wordt het visitatie-experiment uitgevoerd met de bedoeling om een volgende stap te zetten in het maatschappelijk presteren van en sturen op netwerken.

4.2. Een organisatie in beweging

In ons werk stellen wij de opgave voorop: we doen wat nodig is, zodat mensen goed kunnen wonen. Bij alles wat we doen, stellen we onszelf de vraag: wat voegt waarde toe en hoe realiseren we dat? In 2021 werkten we aan 3 belangrijke aandachtspunten: hoe krijgen we de opgave scherp, wie is waarvan en wat is de rol van de leiding?

De cijfers: formatie en verzuim

Op 31 december 2021 telde Zayaz 138 medewerkers. De formatie ging iets omhoog ten opzichte van 2020, afgerond kwamen we uit op 126,8 FTE. Het verzuimpercentage lag op 4,07% en daalde daarmee ten opzichte van 2020 (4,29%). Hiermee zitten we nog onder de norm die we onszelf stelden voor 2021 (4,5%). Uit het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) dat in 2021 heeft plaatsgevonden, bleek wel dat er sprake is van hoge werkdruk en dat veel collega's werkstress ervaren. Dit is een punt van aandacht en zorg.

(Samen)werken in tijden van corona

Het jaar 2021 stond opnieuw in het teken van coronamaatregelen – nog altijd geldt: werk thuis als het kan en op kantoor als het nodig is. Je werkplek bepaal je afhankelijk van je werk, en van wat de opgave van je vraagt. Daarnaast ging het kantoor langzaam weer (deels) open voor huurders. Een groep studenten deed onderzoek naar de behoeften rondom werken na corona. Hieruit bleek dat de meeste collega's graag flexibel blijven werken, zowel op kantoor als thuis. Daarom werken we een 'flexibel beleid' uit. Dit wordt in 2022 afgerond.

Het langere tijd op afstand werken heeft effect op de verbinding met elkaar. Ook waren er relatief veel personele wisselingen, en dus veel nieuwe gezichten. Het is nodig dat we tijd en ruimte maken voor ontmoeting. Voor 2022 is een opgaveteam geformeerd dat hiermee aan de slag gaat.

Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

Gezond zijn én blijven is, zeker in de tijd met corona, een steeds belangrijker thema. Om erachter te komen hoe gezond en vitaal medewerkers zijn, boden we in 2021 een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) aan. Hier deed bijna 60% van de collega's aan mee.

De onderzoeksresultaten waren over het algemeen positief en zijn eind 2021 met de organisatie gedeeld. Hieruit kwamen een aantal aandachtspunten, waaronder de werkdruk, leefstijl, steun door de leiding, ongewenste omgangsvormen extern en het feit dat relatief veel collega's stress gerelateerde klachten ervaren. De eerste interventies zijn in kaart gebracht, hier gaan we in 2022 mee aan de slag.

Daarnaast deed ook een groepje studenten onderzoek, dit was specifiek gericht op het thema werkdruk. Zij komen begin 2022 met een advies.

Vertrouwenspersonen

Voor het eerst sinds 2019 kunnen vertrouwenspersonen bevroegd worden op 2 gebieden: ongewenste omgangsvormen en integriteit. Dat betekent dat collega's niet alleen bij hen terecht kunnen met vragen of meldingen die gaan over bijvoorbeeld pesten, agressie, bedreiging, geweld of (seksuele) intimidatie. Ze kunnen bij de vertrouwenspersoon ook op een veilige manier een misstand melden, of hierover vertrouwelijk sparren.

In 2021 waren 2 medewerkers bij Zayaz actief als vertrouwenspersoon. Zij kregen in totaal 2 meldingen. Daarbij was geen sprake van primaire vertrouwenspersoonstaken, maar was vooral behoefte aan een luisterend oor en sparren over de betreffende situatie. De meldingen zijn allebei afgehandeld.

Daarnaast hebben de vertrouwenspersonen in 2021 aandacht besteed aan het voorlichten en informeren van de organisatie over het werk(gebied) van de vertrouwenspersoon. Daarbij bleek wel dat de basis voor een goede voorlichting – namelijk goed en ondersteunend beleid – niet op alle punten voldeed. Dat wordt daarom op dit moment herzien, zodat het kan worden gepresenteerd aan de organisatie en de rol van de vertrouwenspersoon verder kan worden verduidelijkt.

Organisatieontwikkeling

Wij willen een wendbare, effectieve organisatie zijn. Daarvoor is het belangrijk dat iedereen weet wie wat doet. En dat wát we doen, ook bijdraagt aan het woongeluk van onze huurders. Met dat doel voor ogen, zetten we in 2021 verdere stappen in onze organisatieontwikkeling door onder andere:

- een completer beeld te maken van de inrichting van de organisatie;
- met elkaar te verkennen wat vakgroepen en (tijdelijke én doorlopende) opgaveteams zijn, en ze in kaart te brengen;
- de organisatie mee te nemen in de werking van opgaveteams en hoe we gebiedsgericht samenwerken (verder) gaan vormgeven;
- antwoord te geven op de vraag uit de organisatie om meer begeleiding door enkele teamleiders toe te voegen. Dit heeft ertoe geleid dat we konden besluiten om van 4 naar 3 managers te gaan, die inhoudelijke expertise inbrengen en zich richten op 3 domeinen: Vastgoed, Wonen en samenleving en Bedrijfsvoering.

Vakgroepen en opgaveteams

Het inrichten van de organisatie in vakgroepen is in 2021 (voorlopig) afgerond; het is goed genoeg voor nu. Inmiddels wordt er ook gewerkt in deze vakgroepen, waarin collega's met en van elkaar leren. De komende periode willen we ervaren wat werkt (en wat niet) en wat eventueel aanvullend nodig is.

Daarnaast zijn de doorlopende opgaveteams vastgesteld. In 2022 volgt een overzicht waarmee de verbindingen tussen de opgaveteams over de 3 domeinen voor alle collega's helder worden. Voor de inrichting van tijdelijke opgaveteams geldt dat het jaarplan 2022 is uitgewerkt in de vorm van opgaveomschrijvingen. Hierin is bewust gekeken naar onze ambities en of deze passen in de formatie.

In 2022 gaan we de begeleiding op opgaveteams verder vormgeven, zodat we ook hier gaandeweg ervaring opdoen en zien wat al dan niet werkt.

Nieuw ondernemingsplan 2021-2025: 'Samen uit, samen thuis'

In 2020 startte de ontwikkeling van ons nieuwe ondernemingsplan in samenwerking met onze partners in de stad en een aantal collega's. We brachten de 'maatschappelijke agenda' voor de stad in beeld, vanuit het besef dat al onze opgaven groter, breder én complexer zijn dan dat wij in ons eentje kunnen en willen oplossen. We zagen ons ondernemingsplan dan ook als kans om tot een gedeelde agenda te komen.

Daarom spraken we met praktijkprofessionals van onze maatschappelijke partners op het brede terrein van wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen. Maar ook met bouwers, ontwikkelaars, kleine zelfstandigen, architecten. En natuurlijk met onze huurdersorganisatie. Naar aanleiding daarvan organiseerden we begin 2021 een terugkoppeling, waarin we onze droom deelden over 's-Hertogenbosch als ideale woonstad in 2030. En kwamen tot een basis voor een gedeelde maatschappelijke agenda, gebaseerd op 7 pijlers. Ambities die onze partners (h)erkennen, en waar we met elkaar aan willen werken de komende jaren.

Daarna volgde de vertaling naar een ondernemingsplan: wat gaan wij bijdragen aan het geheel? In dit proces werd de organisatie nadrukkelijk en zo breed mogelijk betrokken, onder anderen via een klankbordgroep van 8 medewerkers die stap voor stap mee dacht en deed. In juni 2021 werd het ondernemingsplan formeel vastgesteld.

Aansluitend daarop kreeg de maatschappelijke agenda aandacht en vervolg in een praktijkloop met maatschappelijke partners. Daar onderzochten zo'n 60 praktijkprofessionals, beleidsmakers, managers, bestuurders én toezichhouders samen met 15 collega's welke doorbraken helpen om het geheel verder te brengen. Daar merkten we hoe waardevol het is om bestaande initiatieven met elkaar te verbinden. Hier zal Zayaz (vaker) initiatief in blijven nemen.

Doelen 2022

- In 2022 hebben we tot doel om het opgavegericht werken in onze organisatie meer eigen te maken. We werken met duidelijke projectopdrachten en evaluaties.
- We stellen een opleidingsplan vast waarmee we in 2022 meer structureel gaan werken aan kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers.
- We gaan expliciet aandacht geven aan verbinding in de organisatie, onder meer door het organiseren van organisatie-brede bijeenkomsten.

4.3. Het bestuur

Sinds 1 november 2012 is Mohamed Acharki bestuurder van Zayaz, voor wie op 1 november 2020 de derde bestuursperiode inging. Hij functioneert op basis van de statutaire bestuurlijke uitgangspunten en het Bestuursreglement, dat daaruit voortvloeit. De belangrijkste uitgangspunten voor de (be)sturing liggen vast in onze sturingsfilosofie.

Over onze bestuurder

Naam	Mohamed Acharki
Geboortedatum	22 oktober 1968
Datum herbenoeming derde periode	1 november 2020
Einddatum herbenoeming derde	31 oktober 2024
Nevenfuncties	Bestuurslid algemeen bestuur Aedes Bestuurslid en lid auditcommissie Stichting BOOR
Behaalde PE-punten 2017-2021	355 waarvan 32 in 2021

In 2021 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld in de rol van de heer Acharki als bestuurder van Zayaz en zijn (beroepsmatige) (neven)activiteiten. Ook zijn geen integriteitsmeldingen over hem gedaan, noch door hemzelf noch door anderen.

Bezoldiging

De Wet Normering Topinkomens (WNT) geeft de normen aan voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. Er geldt bovendien een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting), waarbij Zayaz in bezoldigingsklasse H valt. Daarmee is de maximale bezoldiging voor de bestuurder in 2021 € 209.000 per jaar.

Bezoldiging bestuurder	2021	2020
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 163.464	€ 157.179
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 18.288	€ 23.866
Fiscale bijtelling auto	€ 3.659	€ 4.788
Totale bezoldiging	€ 185.411	€ 185.833

De cijfers in de tabel zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2021: € 12.581; 2020: € 12.723). De bestuurder beschikt over een leaseauto passend binnen zijn arbeids-overeenkomst. Het maximaal pensioengevend loon over 2021 was € 112.189. De pensioenlasten zijn omlaaggegaan vanwege het eindigen van de regeling voor VPL per 01-01-2021.

4.4. Beheerst werken aan onze Bedoeling

Bij Zayaz willen we kunnen doen waar een woningcorporatie voor bedoeld is. Daarbij zoeken we zelf proactief naar wat beter kan, in plaats van te wachten tot anderen ons hierop aanspreken. In 2021 is deze kanteling in denken en doen verder vormgegeven. De meerwaarde van onze control-medewerkers schuift daarmee op naar een meer ondersteunende en monitorende rol in plaats van een uitsluitend controlerende functie.

Leren en ruimte maximaal benutten

Wij doen de juiste dingen en komen gemaakte afspraken na – dat is onze instelling. Dit leidt tot vertrouwen bij toezichthouders Aw, WSW, accountant en de RvC; zij gaven ons in 2021 allemaal de ruimte om te werken vanuit De Bedoeling.

Vanuit control zien we dat het lerend vermogen van Zayaz op een goed niveau is. In 2021 zijn diverse verbetertrajecten in gang gezet, waar veel energie in zit. De motivatie is groot om dingen die (nog) niet (helemaal) goed gaan, te verbeteren. We zien hierin ook resultaat, bijvoorbeeld de verbetering van het onderhoudsproces.

Management Control Framework (MCF) en het Kwaliteit- Control- en Auditplan (KCA)

In ons MCF hebben wij uitgewerkt hoe wij op een gecontroleerde manier willen werken vanuit De Bedoeling. De laatste evaluatie bevestigde dat de opzet van het MCF goed is, maar op onderdelen als te abstract kan worden ervaren. In 2021 is een begin gemaakt met het digitaliseren van het MCF om deze toegankelijker te maken voor medewerkers; hier gaan we in 2022 mee verder.

Nagenoeg alle geplande activiteiten uit het KCA-plan zijn in 2021 uitgevoerd en worden uiterlijk in het eerste kwartaal van 2022 afgerond. In 2021 boekten we de volgende resultaten:

- *Verbetering van het onderhoudsproces*: vanuit control is een actieve bijdrage geleverd aan het project Onderhoud op Orde. Dit leidde onder meer tot het uitbrengen van een zogeheten ‘in control statement’: een instrument waarmee collega's aan kunnen geven in hoeverre verbeteringen succesvol zijn.
- *Actualisering van de procuratie- en bevoegdhedenregeling*: nadat de werking van de huidige regeling is onderzocht, is deze aangepast en geactualiseerd. Medewerkers hebben hiermee de benodigde ruimte en bevoegdheden om hun werk goed te kunnen doen.
- *Review verkopen*: de kwaliteit van de interne beheersing van de verkopen van bestaand bezit in 2021 is integraal beoordeeld.
- *Review intermediaire verhuur*: de opzet en werking van het proces rondom de verhuur van ons zorgvastgoed aan instellingen (intermediairs) is beoordeeld.
- *AVG Risico register*: in het bestaande risicoregister is de Mate van Zorg tussentijds opnieuw gewogen en geactualiseerd.
- *Audit verhuur*: de voorbereiding van een onderzoek naar de praktische doeltreffendheid van ons huurbeleid is gestart. We kijken naar het beleid in het algemeen, en naar de juistheid van de

toegepaste huurprijzen in het bijzonder. Dit onderzoek wordt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2022 afgerond.

- *Frauderisico*: De frauderisico's worden bij Zayaz gevolgd als onderdeel van ons risicomanagementproces. Zayaz is zich bewust van de frauderisico's en ze worden getoetst in de werkprocessen samen met de betrokkenen. Het Besluitvormend Overleg is daarbij in 2021 meegenomen in de voortgang. In 2021 hebben zich geen fraudegevallen voorgedaan. Begin 2022 ronden we ook een herijking af van het memo Frauderisicoanalyse Stichting Zayaz.

Doelen 2022

- Bij Zayaz werken we in vakgroepen en opgaveteams, en collega's krijgen veel eigen verantwoordelijkheid en ruimte om het goede te kunnen doen voor huurders. Soft controls vormen een manier om die ruimte te waarborgen. Soft controls gaan over houding en gedrag: hoe werken we samen? En hoe maken we zaken bespreekbaar in die samenwerking? Er is een nulmeting uitgevoerd op deze soft controls, die een eerste beeld geeft van de effectiviteit ervan en wat er nog geregeld moet worden. Hier gaan we in 2022 stapsgewijs mee aan de slag.
- Belangrijkste doel is om de organisatie actief te blijven opzoeken en het gesprek te voeren over het benutten van kansen om te kunnen werken volgens De Bedoeling. In 2022 houden we de inrichting van verantwoordelijkheden en rollen tegen het licht. Hierbij richten we ons specifiek op het verder vormgeven van het (risico-)eigenaarschap in de eerste lijn. En op het inzetten en opvolgen van acties gericht op het minimaliseren van risico's.
- Wat betreft de verdere uitrol van risicomanagement 2.0 is er een herijking geweest van onze ambitie. We willen van "Basis op orde" naar "Proactief". Er is een routekaart opgesteld, met daarin 3 stappen die we gaan zetten om op dit ambitieniveau uit te komen.
- Samen met een collega woningcorporatie zetten we in 2022 een systematiek op van collegiaal auditeren. Doel is om van elkaar te leren en om kennis, informatie en personele capaciteit te delen.

4.5. Financiën

Zayaz is een financieel gezonde corporatie, zo bevestigen de AW, WSW en onze winst- en verliesrekening over 2021. Met ons financieel beleid stellen wij de financiële continuïteit en financierbaarheid van Zayaz zeker. We realiseren onze maatschappelijke doelen door ons vermogen verantwoord en doelmatig in te zetten. Toch zou er op termijn druk kunnen ontstaan door de toenemende investeringen in verduurzaming, stijgende exploitatie-uitgaven en een daarbij achterblijvende inkomstenontwikkeling.

Bedrijfsresultaat

Sinds 2015 zijn corporaties verplicht om hun woningen in de jaarrekening te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Deze waardering gaat uit van marktconforme bedragen voor verhuur, beheer en onderhoud, en van verkoop van woningen bij mutatie, als dat financieel aantrekkelijk is. Door deze manier van waarderen hebben bewegingen op de (commerciële)

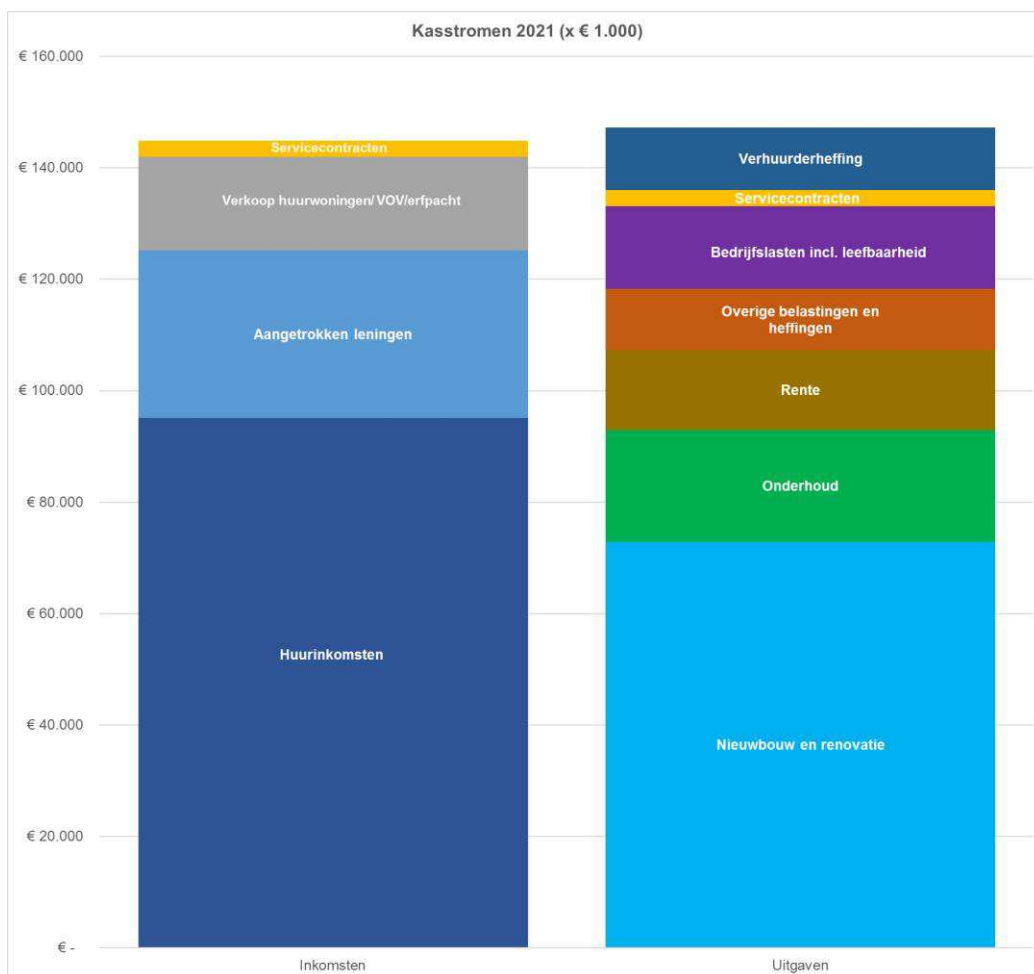
woningmarkt grote invloed op ons resultaat en op ons vermogen op papier. De prijzen op de woningmarkt stegen immers fors de afgelopen jaren.

Dat zien we terug in de getaxeerde (leeg)waarde van onze woningen. De grote waardestijging die we de afgelopen jaren zagen zet stevig door. In het jaarresultaat van 2021 zit een waardestijging van 267 miljoen, in 2020 was dit 189 miljoen. Daarbij is de waardestijging van dit jaar getemperd door een stijging van de overdrachtsbelasting van 2% naar 8%. Zonder deze wijziging was de waardestijging nog hoger geweest.

We kijken op verschillende manieren naar onze jaarrekening: vanuit kasstromen en vanuit resultaat. In onderstaande paragrafen gaan we eerst in op de kasstromen en vervolgens op de samenstelling van het resultaat.

Kasstromen: inkomsten en uitgaven

In onze financiële sturing kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2021 staan op hoofdcategorieën vermeld in onderstaand overzicht.



Het grootste deel van onze inkomsten bestaat uit de huur die wij innen. Daarnaast verkopen we elk jaar een beperkt aantal woningen, ook dat levert geld op. Deze inkomsten gebruiken wij voor het bouwen van nieuwe woningen en het beheer, onderhoud en verbeteren van bestaande woningen. Daarnaast gaat een groot deel van onze inkomsten naar het Rijk, via verschillende belastingen en heffingen. In 2021 ging het om een totaalbedrag van ongeveer € 22 miljoen (2020: € 20 miljoen). Geld dat wij uiteraard liever zouden inzetten voor onze maatschappelijke taak.

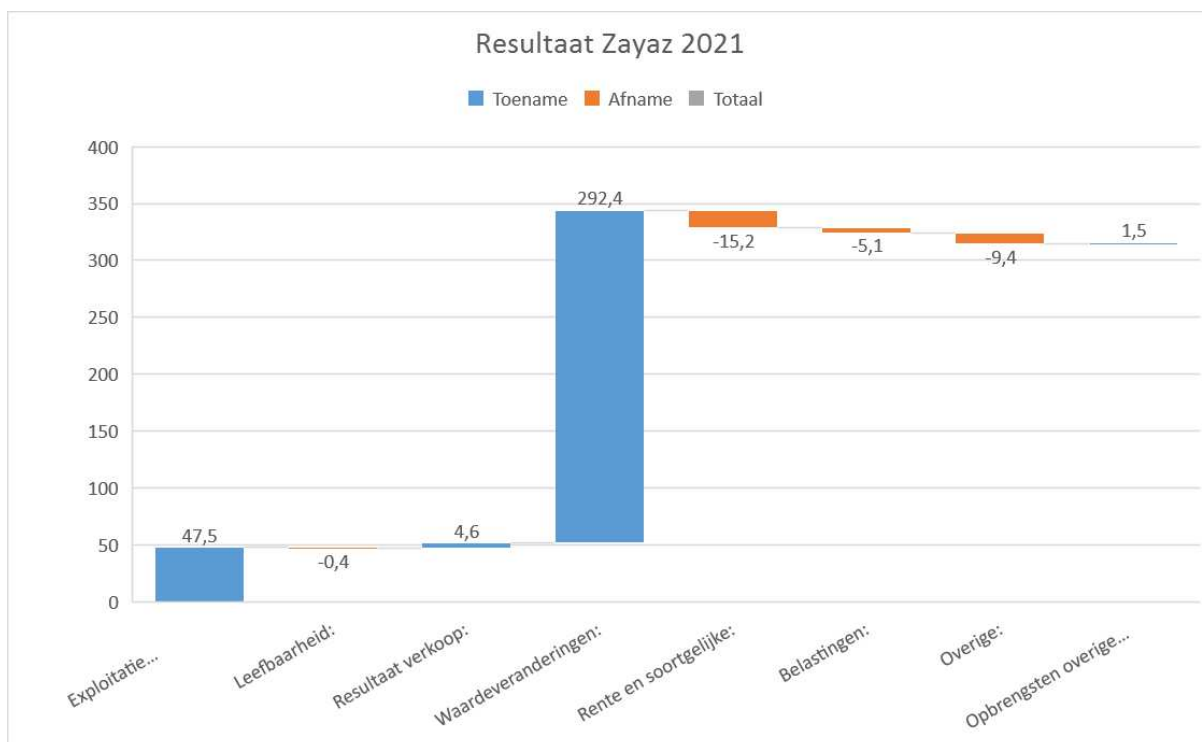
Verder valt de omvang van de posten nieuwbouw en woningverbetering op. In 2021 gingen veel nieuwbouwprojecten in uitvoering (€ 54 miljoen) en zette ook de woningverbetering (€ 19 miljoen) redelijk door. Voor deze investeringen hebben we ook leningen aangetrokken, deze waren vooral bedoeld voor het financieren van nieuwbouw (€ 64 miljoen).

Zayaz verwacht in de (nabije) toekomst meer uit te geven aan verduurzaming en woningverbetering: in onze meerjarenbegroting zetten we in op € 239 miljoen (prijsspeil 2021, periode 2022-2031). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en waar mogelijk zonnepanelen plaatsen.

Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat van Zayaz over 2021 bedraagt € 290,8 miljoen (2020: € 208,9 miljoen). De forse stijging wordt in belangrijke mate (voor € 292,4 miljoen) bepaald door de correctie op de marktwaarde van onze vastgoedportefeuille. Onderstaande tabel laat de opbouw van het resultaat zien op basis van de functionele winst- en verliesrekening en dus niet op basis van de kasstromen. Daardoor zijn deze cijfers niet direct te herleiden tot het kasstroomoverzicht dat we hiervoor gaven.

Opbouw resultaat Zayaz 2021	
Exploitatie vastgoedportefeuille:	€ 47,5 miljoen
Leefbaarheid:	€ -0,4 miljoen
Resultaat verkoop:	€ 4,6 miljoen
Waardeveranderingen:	€ 266,6 miljoen
Rente en soortgelijke:	€ -15,2 miljoen
Belastingen:	€ -4,4 miljoen
Overige:	€ -9,4 miljoen
Overige organisatiekosten:	€ 1,5 miljoen
Totaal:	€ 290,8 miljoen



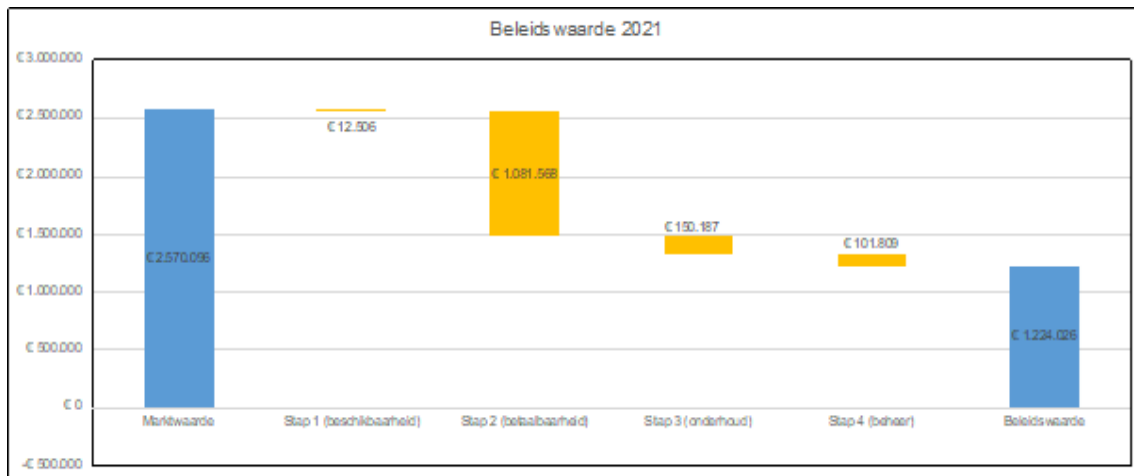
Herwaarderingsreserve

Het eigen vermogen steeg in 2021 met 291 miljoen tot € 2.118 miljoen per 31 december 2021 (2020: € 1.828 miljoen). Voor € 1.674 miljoen (2020: € 1.386 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de (stichtings)kosten en de marktwaarde ervan in exploitatie. Als gevolg van de jaarlijkse waardering van onze verhuureenheden (woningen / BOG / MOG / parkeerplaatsen), is de waarde met € 288 miljoen toegenomen. We gaan ervan uit dat de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen niet (of alleen op zeer lange termijn) wordt gerealiseerd. Als we de herwaarderingsreserve van het totale eigen vermogen aftrekken, krijgen we inzicht in de overige reserves. Die komen uit op € 445 miljoen per ultimo 2021 (2020: € 442 miljoen).

Beleidswaarde versus marktwaarde

Zoals gezegd, houdt de marktwaarde géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wel. Onderstaande grafiek laat onze beleidswaarde in 2021 zien. De marktwaarde vormt het vertrekpunt voor het vaststellen van de beleidswaarde. De marktwaarde is belangrijk, omdat het een systematiek is die gangbaar is in de vastgoedmarkt, waardoor vergelijkingen mogelijk zijn met de vastgoedmarkt en de opbouw van de waarde helder is.

Een woningcorporatie is er echter vooral voor de huurders in de sociale sector en is geen belegger. Om dat duidelijk te maken, hebben we de beleidswaarde berekend. We starten met de marktwaarde (beleggersuitgangspunt), waarna we met afslagen voor beschikbaarheid, betaalbaarheid, kwaliteit en beheer laten zien wat wij maatschappelijk extra doen.



De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedroeg per 31 december 2021 € 1.224 miljoen (exclusief 8 eenheden voorraad). Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is € 1.346 miljoen.

Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteren)

Bij de bepaling van de marktwaarde wordt een woning in zo'n 86% (60% in 2020) van de complexen verkocht bij mutatie. Dat levert direct hoge kasstromen op. Bij de beleidswaarde is het uitgangspunt echter dat er géén woningen worden verkocht, en dat woningen bij mutatie tegen markthuur worden verhuurd. Op de totale portefeuille leidt dit tot een waardeafname van ruim € 12 miljoen. Die wordt veroorzaakt doordat de overdrachtsbelasting bij verkoop (uitponden) in de waardering is gestegen naar 8%. Dit heeft een negatief effect op de waardestijging bij verkoop, aangezien deze overdrachtsbelasting bij doorexploiteren niet hoeft te worden betaald.

Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)

Bij deze stap wordt bij mutatie niet de markthuur gevraagd, maar de streefhuur van de corporatie. Meestal ligt de markthuur van een woning boven de liberalisatiegrens, en vrijwel altijd boven de eerste aftoppingsgrens, zeker in 's-Hertogenbosch. Wij verhuren bij mutatie 80% van onze woningen tegen een huurprijs onder de eerste aftoppingsgrens, en 20% onder de liberalisatiegrens (van het DAEB-bezit). Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met bijna € 895 miljoen.

Daarnaast verhuren we woningen in het sociale segment, waarvoor we verhuurderheffing moeten afdragen (dit is bij markthuur vaak niet het geval). Hierdoor stijgen de kosten, en daalt de beleidswaarde nog verder met circa € 186 miljoen. De totale waardedaling door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur in plaats van markthuur bedraagt bijna € 1.082 miljoen.

Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)

Bij de marktwaarde worden normbedragen gebruikt die zijn gebaseerd op de keuzes van een belegger (VTW-normen). Daarbij wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar, en is géén grootschalig onderhoud opgenomen. De gemiddelde onderhoudsnorm conform Vastgoed

Taxatie Wijzer voor ons bezit bedraagt € 1.653 per verhuureenheid. Zayaz heeft echter een andere exploitatiehorizon: wij voeren wel degelijk grootschalig onderhoud uit, verbeteringen die ook gedeeltelijk vallen onder woningverbetering (=investeringen). De gemiddelde onderhoudskosten komen uit op € 2.010 per woning (2020: € 1.526). Hiermee daalt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met ruim € 150 miljoen.

Afslag wegens beheer (beheerkosten)

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken, die is vastgelegd in het waarderingshandboek. De basis voor het bepalen van de beheerlast van Zayaz vormen de lasten verhuur en beheer in de resultatenrekening. De beleidswaarde laat hierin een afslag zien van ruim € 102 miljoen.

Financiële continuïteit

Onze toezichthouders, de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), zien toe op onze financiële continuïteit. Zij beoordelen onze financiële positie aan de hand van een beoordelingskader; Zayaz gebruikt de 4 ratio's uit dit kader eveneens. In onderstaande tabel vergelijken we onze resultaten met de 4 belangrijkste normen van deze instanties; daaruit blijkt dat we ruimschoots voldoen aan de eisen. De tabel vermeldt ook de prognoses, gebaseerd op de meerjarenbegroting 2021.

Ratio's DAEB	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Norm WSW/AW	Norm Intern
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,32	2,7	2,3	2,9	2,6	3,0	2,7	>1,4	>1,7
Loan to Value (beleidswaarde)	37,0%	39,1%	46,7%	51,1%	53,5%	52,4%	53,7%	<85%	<81%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	60,7%	57,0%	51,0%	47,7%	46,7%	46,8%	45,2%	>15%	>19%
Dekkingsratio (marktwaarde) *	29,5%	25,0%	32,4%	34,1%	34,9%	32,9%	32,1%	<70%	<70%

- ICR (interest coverage ratio): in hoeverre kan Zayaz op de lange termijn voldoen aan haar renteverplichtingen, vanuit de operationele kasstroom?
- LTV (loan to value): hoeveel procent van ons bezit is gefinancierd met vreemd vermogen, ten opzichte van de beleidswaarde?
- Solvabiliteit (beleidswaarde): hoe verhoudt het eigen vermogen van Zayaz zich tot het totale vermogen, rekening houdende met de volkshuisvestelijke inzet?
- Dekkingsratio: wat is de verhouding tussen de marktwaarde en het schuldrestant van de leningen die WSW borgt (op basis van marktwaarde)?

Financieringsstrategie

Met onze financieringsstrategie zorgen we ervoor dat onze financieringspositie en -structuur past bij de langetermijndoelen van Zayaz.

Liquiditeitspositie

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo aan liquide middelen. Zayaz heeft naast haar kredietlimiet van € 5 miljoen bij de ING, ook 2 leningen met een flexibele hoofdsom om haar liquiditeitspositie op korte termijn bij te sturen. Het saldo op rekening courant inclusief spaarrekeningen bedroeg eind 2021 € 4,1 miljoen.

Vreemd vermogen

In de jaarrekening (paragraaf 9, onder de langlopende schulden) is het verloop van de portefeuille langlopende leningen opgenomen. Daar vermelden we ook de kenmerken van de langlopende leningen die nieuw zijn aangetrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2021.

Over 2021 zien we een toename van onze schulden. Door geplande investeringen zullen de langlopende schulden de komende jaren verder toenemen. Onze gezonde financiële positie staat toe dat we meer externe financieringen aantrekken.

Eind 2021 bedroeg de gemiddelde portefeuillerente 3,22%. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die zijn gelinkt aan roll-over leningen (zie verderop onder rente-instrumenten). Met een aandeel van ruim 86% zijn de BNG Bank en de NWB Bank onze grootste geldgevers.

Renterisico

Om een beeld te krijgen van het toekomstige renterisico, is inzicht nodig in de rentebewegingen waaraan wij bloot staan. Het renterisico geeft aan over welk bedrag aan hoofdsommen Zayaz in een bepaald jaar een nieuwe rente moet afspreken. Intern sturen we op een renterisico tussen 5% en 15%, waarbij we onderbouwd kunnen afwijken.

Renterisico Zayaz	2022	2023	2024	2025	2026
Aflossingen	-3,4%	-3,3%	-3,4%	-1,9%	-3,3%
Conversie roll-over	-30,7%	-27,6%	-24,5%	-24,5%	-21,5%
Swap	25,6%	22,5%	19,4%	19,4%	16,4%
Opslagherzieningen	-3,0%	-5,1%	-3,1%	0,0%	0,0%
Totaal renterisico	-11,4%	-13,6%	-11,5%	-7,0%	-8,4%

Rente-instrumenten

Als onderdeel van ons treasurybeleid zetten we rente-instrumenten in voor het afdekken van renterisico's, en maken we gebruik van roll-over leningen voor het invullen van onze financieringsbehoefte. Zayaz past kostprijs hedge-accounting toe voor deze instrumenten. De swapposities dekken de schommelingen in de rente op de afgesloten en toekomstige roll-over leningen volledig af, met uitzondering van de 2 roll-over leningen met flexibele hoofdsom. Zayaz heeft geen derivaten met marktwaardeverrekening meer, er is dus ook geen sprake van margin calls.

Borging WSW en risicoklasse

Zayaz is voor de financiering van activiteiten sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. Het WSW gaf ons ook in 2021 de verklaring van kredietwaardigheid, en kende ons borgingsruimte toe tot en met 2023. Op basis hiervan kunnen wij voldoen aan onze financieringsbehoefte. Daarnaast heeft het WSW geconstateerd dat Zayaz haar governance, financiële sturing en risicomangement goed op orde heeft. Het resultaat hiervan is dat het risicoprofiel gelijk blijft; midden-laag. Daarmee houdt het WSW de borgings-voorwaarden gelijk met die van het voorgaande jaar, waardoor wij financieel in staat zijn om onze ambities waar te maken.

Implementatie strategisch programma WSW

In 2021 werd een strategisch programma geïmplementeerd om ook in de toekomst een voldoende robuust borgstelsel te garanderen. Uitgangspunt hierbij is dat woningcorporaties die deelnemer zijn van WSW tegen zo laag mogelijke kosten financierbaar moeten zijn en blijven.

Als onderdeel van dit programma is onder andere de obligoverplichting aangepast. Hierbij kan een jaarlijkse obligoheffing worden geïnd wanneer het risicovermogen van WSW moet worden aangevuld. Deze jaarlijkse bijdrage wordt elk jaar opnieuw bepaald en varieert tussen 0,165% en 0,33% van het geborgde schuldrestant.

Als deze heffing niet voldoende is, kan een beroep worden gedaan op het geëmitteerde obligo. Hiervoor heeft Zayaz een obligolening moeten afsluiten met een variabele hoofdsom. Over het niet opgenomen deel wordt een bereidstellingsvergoeding betaald aan de bank. De hoofdsom van deze lening ontwikkelt zich in lijn met de geborgde schuld per jaareinde.

Leningruil Vestia

In 2021 bleek dat eerdere ingrepen om Vestia definitief van de ondergang te redden, niet voldoende waren: aanvullende actie vanuit de sector was noodzakelijk. Met een zogenoemde 'leningruil' streven we ernaar om de rentelasten van Vestia structureel te verlagen. Zayaz heeft daarom een nieuwe lening aangetrokken van € 4,4 miljoen met een niet-marktconforme rente. Daardoor is de marktwaarde van die lening hoger dan het nominale schuldrestant; er is sprake van een verschil van € 6.8 miljoen (agio). Dit bedrag komt ten gunste van Vestia in het kader van de beoogde verlaging van de rentelasten.

Dit bedrag is bij Zayaz in 2021 als volkshuisvestelijke bijdrage verantwoord. Met de Belastingdienst stemden we af dat deze bijdrage voor 50% in mindering mag worden gebracht op het belastbaar resultaat voor de bepaling van de vennootschapsbelasting over 2021. De overige 50% komt in 2022 voor aftrek in aanmerking.

4.6. Bericht van de OR

De OR reageert en acteert op de ontwikkelingen binnen Zayaz. In 2021 had de OR bijzondere aandacht voor flexibel werken en de organisatieontwikkeling. Ook bleef de sturingsfilosofie onderwerp van gesprek. Dat zal in 2022 niet anders zijn. Komend jaar zal er daarnaast bijzondere aandacht zijn voor werkdruk.

Samenstelling OR

- Hans Zegers (voorzitter)
- Nathalie van Esch (vice-voorzitter)
- Mieke van Rooij (secretaris)
- Hilde van den Bosch (vice-secretaris)
- Benthe Oostrom (lid)
- Touria Taalabi (lid)
- Ursula de Kraaij (lid)

Onderwerpen 2021

Het flexibel werken, bijvoorbeeld in rollen en vakgroepen, vraagt iets van de OR en de bestuurder. Op dit vlak vonden ook in 2021 veel ontwikkelingen plaats. Over deze veranderingen – en hoe hiermee om te gaan – waren we het afgelopen jaar veelvuldig met elkaar in gesprek. Een greep uit de (andere) onderwerpen die de OR in 2021 behandelde:

1. Rolverdeling/ organisatieontwikkeling
2. Verbinding/ betrokkenheid
3. Arbodienst
4. Flexibel werken
5. PMO onderzoek
6. Sollicitatieprocedure
7. Deelname sollicitatiegesprekken RvC leden
8. Voorbereidingen OR-verkiezing 2022

Scholing

Net als ieder jaar had de OR ook in 2021 een tweedaagse update. Op hun uitnodiging sloten hierbij ook de bestuurder en M&O adviseur een dagdeel aan. Belangrijk onderwerp was de stand van zaken met betrekking tot de organisatieontwikkeling en een vooruitblik, waarbij de OR hun zorg deelde ten aanzien van de werkdruk die medewerkers ervaren, het hoge stresspercentage en de vooral de betrokkenheid en verbinding met elkaar.

5. VERKLARING

Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2021 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.

DEEL B - VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Aan het eind van ieder jaar stelt de Raad van Commissarissen (hierna: de raad) een verslag op waarin de raad terugkijkt op wat er in dat jaar is gebeurd en gedaan. En op de manier waarop invulling is gegeven aan het toezicht, en aan de kwaliteit ervan. Hieronder het verslag over 2021. Met daarbij uiteraard ook een overzicht van de samenstelling van de raad.

1. Overleg en ontmoeting

De raad vergadert 5 maal per jaar regulier. In het verslagjaar heeft de raad 6 maal vergaderd; in februari vond een extra vergadering plaats met als aanleiding het voorstel omtrent de leningruil Vestia (in aanloop naar het Aedes-congres op 9 februari). Van de 6 vergaderingen vonden er 4 digitaal plaats; alleen de vergaderingen in juni en oktober waren fysieke bijeenkomsten.

Daarnaast:

- vond in april onder externe begeleiding de follow-up plaats van de in oktober 2020 gehouden zelfevaluatie (zie 7.3). In december was een volgende zelfevaluatie (zonder externe begeleiding) voorzien. Vanwege de op dat moment geldende coronamaatregelen is ervoor gekozen deze zelfevaluatie uit te stellen naar het voorjaar van 2022.
- voerde de raad in oktober het jaarlijkse gesprek met de HBV-Zayaz. Dit helpt de raad zich een oordeel te vormen van de kwaliteit van de relatie van de HBV met bestuur en organisatie.
- voerde de raad in 2021 tweemaal overleg met de OR met als belangrijke thema's: organisatieontwikkeling, draagkracht van de organisatie (in relatie tot corona) en de relatie tussen organisatie en leiding. In maart vond het uitgestelde overleg van 2020 plaats; in december vond het jaarlijkse gesprek plaats voor 2021.
- vond begin maart een (digitale) themabijeenkomst plaats met de raad over het ondernemingsplan.
- vond in april het jaarlijkse overleg plaats met de accountant, voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening. De accountant spreekt van een goede beheersing, waarbij er tevens aandacht is voor soft controls. De accountant heeft daarnaast met de raad van gedachten gewisseld over manieren waarop het gesprek over frauderisico's gevoerd kan worden.

In september kon na lange tijd eindelijk weer een werkbezoek van de raad aan de organisatie plaatsvinden, nadat dit sinds het begin van de coronapandemie al meerdere malen was uitgesteld. Zowel de OR, de HBV als een vertegenwoordiging vanuit de organisatie waren op deze dag aanwezig. De ochtend stond in het teken van de veerkracht van de Bossche wijken en de sturingsfilosofie, met daarbij bijzondere aandacht voor de wijze waarop Zayaz invulling wil geven aan het gebiedsgericht werken. In de middag heeft de raad een aantal nieuwbouwprojecten bezocht. Ook de 2 nieuwe commissarissen, die op 1 oktober formeel zijn gestart, waren aanwezig bij het werkbezoek.

Het werkbezoek stelt de raad in staat zich op een andere wijze te verbinden met de organisatie, om voeling te krijgen met de alledaagse praktijk en de dilemma's die zich daarbij voordoen en tot slot om een beeld te vormen van de stand van de organisatie. Aansluitend aan het werkbezoek vond het afscheid plaats van 2 commissarissen, waaronder de voorzitter, vanwege het eindigen van hun tweede zittingstermijn.

2. Verslag vanuit toezichthoudende rol

Toezicht op strategie

Een nieuw ondernemingsplan

Het ondernemingsplan van Zayaz vormt – samen met de jaarlijkse vertaling ervan naar een jaarplan en begroting – het hart van het toetsingskader van de raad. In het najaar van 2020 is Zayaz gestart met het traject om te komen tot een nieuw ondernemingsplan voor de periode tot en met 2025. Dit traject is in juni 2021 afgerond middels de goedkeuring van de raad.

Startpunt voor het nieuwe ondernemingsplan van Zayaz was om samen met andere organisaties in de stad te zoeken naar een gedeelde en gedragen opvatting over de maatschappelijke opgaven in 's-Hertogenbosch in de komende jaren: de gemeenschappelijke lokale maatschappelijke agenda. Vervolgens is als afgeleide hiervan het ondernemingsplan van Zayaz opgesteld. In het ondernemingsplan richt Zayaz de eigen inzet maximaal naar de gezamenlijke agenda.

In maart heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden met de voltallige raad over het strategisch kader. Tijdens deze bijeenkomst is met het bestuur en een vertegenwoordiging vanuit de organisatie gesproken over de voorlopige ambities, keuzes en prioriteiten en over de strategische dilemma's die zich daarbij voordoen. De raad heeft een aantal richtinggevende uitspraken gedaan over deze dilemma's. Deze uitspraken hebben een plek gekregen in het uiteindelijke ondernemingsplan. Met de leden van de commissie Maatschappelijk Presteren is in de aanloop naar de goedkeuring meerdere malen gesproken over het concept ondernemingsplan.

Maatschappelijke agenda

Parallel aan de ontwikkeling van het ondernemingsplan heeft Zayaz het gesprek met partnerorganisaties over de maatschappelijke agenda voortgezet. De commissie Maatschappelijk Presteren heeft zich steeds laten informeren over het verloop van dit proces. Het proces rondom de maatschappelijke agenda is in juli uitgemond in een grote praktijkoploop met alle relevante partners in de stad. Tijdens deze bijeenkomst waren zowel praktijkprofessionals, beleidsadviseurs, bestuurders als toezichthouders van diverse organisaties aanwezig. Namens de raad waren 2 commissarissen aanwezig. Onderdeel van het programma was een workshop over de betekenis van het samen werken aan één gedeelde opgave voor het toezicht.

Verdieping strategische thema's

Om op de juiste manier toezicht te kunnen houden op de strategie, laat de raad zich regelmatig

informereren over alle strategische thema's uit het ondernemingsplan (zoals verankerd in het Reglement van de Raad van Commissarissen). In 2021 is in april ingezoomd op de visie op data. In juni stonden de ervaringen en voornemens rondom flexwonen op de agenda en in het bijzonder het project rondom flexwonen in de Noordoosthoek (Grote Wielen). In oktober heeft de organisatie -mede vanwege de start van 2 nieuwe commissarissen- een presentatie voor de raad verzorgd over financiële sturing bij Zayaz. In december heeft tot slot een gesprek tussen organisatie en raad plaatsgevonden over de ontwikkeling van de woningvoorraad en zijn de voorgenomen investeringsprojecten gepresenteerd.

Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

Woonvisie en prestatieafspraken

Corporaties, gemeente en huurdersvertegenwoordiging maken afspraken met elkaar over de wijze waarop zij bijdragen aan het gemeentelijk volkshuisvestelijk beleid, zoals dat is vastgelegd in de gemeentelijke woonvisie. De prestatieafspraken en het bod op de gemeentelijke woonvisies behoeven reglementair de goedkeuring van de raad.

Al in 2020 was het proces gestart om te komen tot nieuwe meerjarige prestatieafspraken 2021 – 2025. In februari van het verslagjaar zijn de afspraken goedgekeurd door de raad, waarna deze in maart ondertekend zijn door alle partijen. De meerjarige prestatieafspraken vervangen de gemaakte afspraken uit het sociaal woonakkoord 2016-2020.

Parallel aan de totstandkoming van de meerjarige prestatieafspraken is uitwerking gegeven aan de uitvoeringsagenda 2021. Daarin staan de concrete activiteiten van iedere partij en van de partijen gezamenlijk om invulling te geven aan de meerjarige afspraken. De uitvoeringsagenda is gelijktijdig met de meerjarige afspraken goedgekeurd door de raad en vervolgens ondertekend.

In de aanloop naar de prestatieafspraken heeft de raad zich op diverse momenten laten informeren over het verloop van de gesprekken en over de inzet van Zayaz, die vooral gericht was op het toevoegen van zoveel mogelijk woningen in de komende jaren. Dit heeft uiteindelijk mede geleid tot het opschroeven van de gemeentelijke ambitie voor de komende jaren als het gaat om de realisatie van sociale huurwoningen en tot heldere afspraken over de inspanningen die corporaties en gemeente hier ieder afzonderlijk voor gaan leveren.

Daarnaast heeft de raad zich laten informeren over de gebiedsgerichte uitvoeringsstrategie, die het hart vormt van de prestatieafspraken. Inzet is om opgaven op gebiedsniveau zoveel mogelijk te koppelen en elkaar maximaal te laten versterken.

Procesmatig zijn gemeente, corporaties en SHP overeengekomen steeds in het voorjaar de opgave voor het daaropvolgende jaar te bespreken aan de hand van de stedelijke monitor. In de maanden daarna kan dan in onderling overleg verder invulling gegeven worden aan de uitvoeringsagenda, binnen de kaders van de meerjarige afspraken. Dit betekent dat er geen separaat bod meer wordt uitgebracht voor 1 juli. De raad is hiervan op de hoogte gesteld en steunt de onderliggende afwegingen, die vooral gaan over de wens van partijen om binnen het kader van heldere en concrete

meerjarige afspraken meer ruimte te maken voor de uitvoering en voor langjarige bestuurlijke aandacht.

Investeringsprojecten

Net als in het jaar ervoor verleende de raad in december 2021 – gelijktijdig met de begrotingsbehandeling – voorafgaande goedkeuring aan de nieuwbouwprojecten. Over deze (in totaal 7) projecten vindt vermoedelijk in 2022 de bestuurlijke besluitvorming (definitiebesluit) plaats. Het betrof in totaal ca. 356 woningen.

Met de voorafgaande goedkeuring kan de raad de besluitvorming over investeringsprojecten relateren aan de gewenste ontwikkeling van de totale woningvoorraad, en aan de bijbehorende financiële normen. Bovendien zorgen we met deze manier van werken voor maximale efficiency in het proces en dus voor zo kort mogelijke doorlooptijden.

Voorafgaande aan de goedkeuring liet de raad zich via een presentatie informeren over de verschillende projecten. Ook vond een verdiepend strategisch gesprek plaats over de ontwikkeling van de totale woningportefeuille en over de dilemma's die zich daarbij voordoen. Als toetsingskader voor de projectenbegroting had de raad eerder al (in oktober) een besluit genomen over de rendementseisen (PMC's).

Visitatie-experiment

In juni heeft de raad goedkeuring gegeven aan de inhoudelijke kaders en de proceskaders (programma van wensen en eisen) voor een op te zetten visitatie-experiment, samen met woningcorporatie Tiwos. Deze experimenteerruimte wordt geboden door de Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland (SVWN). Binnen de door de raad goedgekeurde kaders heeft vervolgens de opdrachtverstrekking plaatsgevonden voor de visitatie, die door Pentascope zal worden uitgevoerd. De raad is mede-opdrachtgever voor de visitatie. De leden van de commissie Maatschappelijk presteren zijn hierbij de vooruitgeschoven post. Zij hebben de besluitvorming in de raad voorbereid en hebben zich daarna laten informeren over het vervolg en de aanbesteding.

In dit visitatie-experiment wil Zayaz de netwerkvisitatie beproeven. Inzet is om niet alleen Zayaz, maar ook het netwerk uit te dagen tot een (zelf)reflectie op het presteren en functioneren van het betreffende netwerk als geheel alsmede op de bijdrage van de afzonderlijke partijen daarin (en in het bijzonder de bijdrage van Zayaz). Ook de governance en het toezicht worden vanuit dit perspectief gezien, passend bij de leervragen van de raad. Hierbij wordt verbinding gemaakt met het lopende (landelijk) onderzoek naar innovatieve toezichtarrangementen voor organisatienetwerken in het domein Sociaal Wonen. Zayaz is één van de deelnemende corporaties aan dit onderzoek.

Toezicht op financiële en operationele prestaties

Jaarrekening, bestuursverslag en interim-controle

De raad stelde in april 2021 – in (digitale) aanwezigheid van de accountant – de jaarrekening vast over het boekjaar 2020, én het verslag van de raad zelf. Op datzelfde moment nam de raad kennis

van de overige onderdelen: volkshuisvestingsverslag, volkshuisvestelijke verantwoordingsgegevens en het bestuursverslag. En verleende de raad décharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid. In het besluit over de jaarrekening is ook het oordeel van de concern controller en het accountantsverslag betrokken.

In oktober stelde de raad het eerste controleplan vast van BDO, de nieuwe accountant van Zayaz. In december zijn de bevindingen van de interim-controle besproken (managementletter). BDO heeft als nieuwe accountant bovendien een nulmeting uitgevoerd en een aantal interviews op locatie gehouden met medewerkers. De voltallige raad heeft zich persoonlijk door de accountant laten informeren tijdens zijn vergadering, nadat hierover eerder al gesproken was in de Auditcommissie. Volgens de accountant voldoen de administratieve processen die relevant zijn voor de jaarrekening controle, aan alle eisen. Bovendien wordt actief invulling gegeven aan risicomanagement met aandacht voor soft controls en sturing op cultuur en gedrag. De raad heeft met genoegen kennisgenomen van deze conclusies van de accountant. Observaties en detailbevindingen van de accountant zijn herkenbaar voor het bestuur en worden opgepakt.

Jaarplan en begroting

In december verleende de raad met een positief advies vanuit de commissie Maatschappelijk Presteren (jaarplan) en de Auditcommissie (begroting) goedkeuring aan het jaarplan en de begroting voor 2022 (inclusief het treasury jaarplan). Daaraan voorafgaand was in oktober al goedkeuring verleend aan de herijkte risicobuffer met de daarbij behorende interne normen, als zijnde het kader voor de meerjarenbegroting 2022.

Het jaarlijks te nemen besluit over het mandaat van de bestuurder voor budgetoverschrijdingen op 3 kasstroomposten van de begroting is voor het begrotingsjaar 2021 in maart genomen.

Managementrapportage

De raad heeft ook in 2021 de voortgang van het jaarplan en de begroting gevolgd via de periodieke managementrapportages en de bestuurlijke reactie daarop. Deze zijn steeds besproken in de voltallige raad, nadat deze geagendeerd waren in de Auditcommissie. Daarbij is met name gekeken naar de voortgang ten opzichte van de vooraf gestelde ambities en normen.

De raad heeft kunnen constateren dat Zayaz erin geslaagd is om de meeste doelstellingen uit het jaarplan en de begroting te realiseren, ondanks de tijd waarin we zitten en ondanks het hoge personeelsverloop in het afgelopen jaar. Met het bestuur en de OR is gesproken over mogelijke oorzaken van dit hoge verloop. Een gevolg van het hoge percentage nieuwe medewerkers in coronatijd is, dat de onderlinge verbinding in de organisatie extra aandacht vraagt. Samen met het vele thuiswerken zorgt het hoge verloop ervoor dat de missie en bedoeling van Zayaz onvoldoende organisatie-breed doorleefd zijn. Dit behoeft aandacht in 2022 en zal een plek krijgen in het Bestuursprestatiecontract (BPC) 2022.

Naar aanleiding van de managementrapportages en het gesprek daarover heeft de raad bovendien kunnen vaststellen dat in het verslagjaar grote stappen gezet zijn als het gaat om de beheersing van

reparatie- en mutatieonderhoud, zowel wat betreft de sturing op de kostenontwikkeling als wat betreft de kennis over de kwaliteit van de interieurs en het op eenzelfde manier kijken naar wat er nodig is.

Benchmark

In maart heeft de raad kennisgenomen van 2 verschillende benchmark-rapportages: de toekomstgerichte benchmark van Thésor op basis van de dPi en de terugkijkende Aedes benchmark op basis van onder meer de dVi en klanttevredenheidsgegevens. Met het bestuur is het gesprek gevoerd over de leer- en verbeterpunten. Deze betreffen met name de snelheid en duidelijkheid in de operationele klantprocessen. Wat betreft de bedrijfsvoering en financiën scoort Zayaz goed.

Auditing

In maart stelde de raad het KCA (kwaliteit, control, audit) plan vast ten behoeve van de interne auditing, na zich ervan vergewist te hebben dat er geen relevante onderwerpen ontbraken. De besluitvorming is voorbereid door de Auditcommissie.

Leningruil Vestia

Het Vestia-dossier vroeg in het verslagjaar bijzondere aandacht van de raad. In februari heeft het bestuur de raad geïnformeerd over het voornemen, om tijdens het ledencongres van Aedes het voorstel omtrent een leningruil te steunen. In maart heeft de raad vervolgens zijn goedkeuring verleend aan de leningruil, om daarmee tot een duurzame oplossing te komen voor het Vestiavraagstuk en het systeemrisico voor de sector (met negatieve gevolgen voor de beschikbaarheid en prijs van geborgde financiering) af te wenden.

In zijn besluit heeft de raad als voorwaarde gesteld dat er voldoende corporaties meedoen aan de deal om daadwerkelijk tot een duurzame oplossing te kunnen komen, zonder dat dit tot een hogere bijdrage leidt voor Zayaz dan op dat moment was voorzien. De raad heeft later in het jaar kunnen vaststellen dat aan deze voorwaarden is voldaan.

WSW-volmacht

In juni heeft de raad zijn goedkeuring verleend aan het bestuursbesluit tot het afsluiten en ondertekenen van een nieuwe onvoorwaardelijke en onherroepelijke DAEB-volmacht aan het WSW. In december is opnieuw een bestuursbesluit over de volmacht ter goedkeuring voorgelegd aan de raad. Enerzijds omdat de hypothecaire inschrijving op basis van de begroting verhoogd diende te worden. Anderzijds omdat het WSW te kennen had gegeven dat aanvullende besluitvorming benodigd was op basis van de onderliggende contracten die door de notaris worden opgemaakt.

De akte van verpanding heeft daarbij tot de nodige discussie geleid in de Auditcommissie en vervolgens in de raad. De Auditcommissie heeft in de aanloop naar de besluitvorming kennisgenomen van het juridisch advies dat door een aantal corporaties, waaronder Zayaz, was ingewonnen over deze kwestie. De raad heeft uiteindelijk besloten akkoord te gaan met de volmacht, omdat deze nodig is om voordelig te kunnen financieren met WSW-borging en op basis van de veronderstelling dat Zayaz een gezonde organisatie is en blijft.

Tot slot heeft de Raad kennisgenomen van de beoordelingsbrieven van Aw en WSW en tevens van de brief van het WSW over het borgingsplafond en de borgbaarheid.

Toezicht op de risicobeheersing & compliance

Risicomangement & frauderisico's

In oktober heeft de Auditcommissie zich met genoegen laten bijpraten op het gebied van risicomangement. Op basis van een door Ortec uitgevoerde analyse heeft Zayaz de ambitie uitgesproken om de risicovolwassenheid verder te versterken. Met de Auditcommissie is gesproken over de belangrijkste uitdagingen daarbij, waaronder de uitwerking van het tactisch risicomangement en het verbeteren van de softcontrols, en over de aanpak. De presentatie is vervolgens gedeeld met de voltallige raad. De raad constateert dat het risicomangement bij Zayaz steeds beter verankerd raakt in de organisatie. Het gesprek met de accountant bevestigt dit.

Risicobuffer

Zoals hierboven reeds vermeld heeft de raad in oktober goedkeuring gegeven aan de herijkte risicobuffer (en de bijbehorende interne normen als basis voor de begroting). In de aanloop naar dit besluit is zowel in de Auditcommissie als in de voltallige raad in juni het gesprek gevoerd over de risicovolwassenheid bij Zayaz en over het gewijzigde risicoprofiel (van neutraal naar gematigd offensief) als resultante hiervan.

Herijking governance-arrangement

Conform de reglementen heeft Zayaz in het verslagjaar het governance-arrangement herijkt. Enerzijds om daarmee weer te voldoen aan actuele wet- en regelgeving (vernieuwde Governancecode, OOB-regelgeving, wijzigingen Woningwet en Wet bestuur en toezicht). Anderzijds om de werking ervan te verbeteren en het arrangement tijdlozer te maken. Een aantal gewijzigde statuten en reglementen (stichtingsstatuten, bestuursreglement, investeringsstatuut, treasury statuut) behoeften de goedkeuring van de raad. Deze is in december verleend na behandeling in respectievelijk de Remuneratie- en governancecommissie en de Auditcommissie.

Daarnaast stelde de raad het gewijzigde reglement Raad van Commissarissen vast en verleende de raad zijn goedkeuring aan het bestuursbesluit om afscheid te nemen van het verbindingenstatuut. Zayaz heeft thans geen verbindingen meer en is ook niet voornemens deze aan te gaan in de toekomst.

De genomen besluiten over het governance-arrangement worden in 2022 geëffectueerd. Dan worden ook de statuten gepasseerd bij de notaris.

3. Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht

De raad houdt toezicht op het bestuurlijk functioneren (in het bijzonder op de realisatie van strategische doelstellingen), de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, en op de (financiële) continuïteit en risicobeheersing. De raad onderschrijft de Governancecode en integriteits-

principes van Zayaz en leeft deze actief na. Deze vormen een ankerpunt voor de kwaliteit van bestuur én toezicht.

Governance-arrangement

Zayaz herijkte in het verslagjaar haar governance-arrangement (zie hierboven). Daarmee voldoet het arrangement weer aan alle actuele wet- en regelgeving. Onderdeel van de herijking was ook de toets op de naleving ervan. Zayaz voldoet aan de wettelijke vereisten en aan de werkwijzen en afspraken zoals omschreven in de herijkte reglementen. Het arrangement vormt een belangrijke kapstok voor het toezicht.

Visie op bestuur en toezicht

Basisdocument voor het toezicht is de 'visie op bestuur en toezicht'. Hierin staat niet alleen het toezichts- en toetsingskader omschreven, maar ook de wijze waarop de raad invulling wil geven aan het toezicht en het samenspel met het bestuur en aan de rollen en de waarden die daarbij horen. De raad hecht eraan dat de visie op toezicht doorleefd is. Gelet op de vernieuwde samenstelling van de raad is daarom in april tijdens een separate bijeenkomst (follow-up zelfevaluatie 2020) aandacht besteed aan de achtergrond en oorsprong van de huidige visie op bestuur en toezicht. Afsproken is om de visie op bestuur en toezicht met elkaar te actualiseren, zodra alle nieuwe commissarissen aan boord zijn (begin 2022), om daarmee de gezamenlijkheid in het toezicht te borgen.

Het toezichtskader, dat in de visie op bestuur en toezicht nader is uitgewerkt, bestaat uit een extern kader (wet- en regelgeving) en een intern kader (reglementen, statuten, teamkader en beoordelings- ofwel toetsingskader). Hart van het toetsingskader is het ondernemingsplan en het daaruit voortvloeiende jaarplan (met begroting). Zoals reeds beschreven was de raad in het verslagjaar nauw betrokken bij de totstandkoming van een nieuw ondernemingsplan.

In de visie op bestuur en toezicht is een tabel opgenomen met daarin alle besluiten/documenten die de raad moet vaststellen dan wel goedkeuren. Deze sluit aan op de actuele wetgeving en het governance-arrangement van Zayaz.

Het governance-arrangement en in het bijzonder de visie op bestuur en toezicht vormen een belangrijk instrument om de kwaliteit van het toezicht te borgen. Daarnaast worden andere instrumenten hiervoor ingezet.

Bestuurlijke informatievoorziening

De kwaliteit van het toezicht binnen Zayaz hangt deels af van de kwaliteit en de tijdigheid van de bestuurlijke informatievoorziening. Dit is primair de verantwoordelijkheid van het bestuur. Het bestuur doet hiertoe waar nodig tussentijdse (doorgaans schriftelijke) mededelingen, naast de formele verantwoording via de periodieke managementrapportages.

Daarnaast vindt met regelmaat informeel contact plaats tussen commissarissen en bestuurder en tussen voorzitter en bestuurder. Er is sprake van een open en transparante werkrelatie tussen bestuur en raad in lijn met de visie op bestuur en toezicht. Met 'het goede gesprek' als uitgangspunt.

Vorbereiding besluitvorming commissies

De raad heeft uit zijn midden 4 commissies samengesteld. Daarmee wordt alle besluitvorming inhoudelijk goed voorbereid, invulling gegeven aan de klankbordrol richting het bestuur en de verbinding gemaakt met de werkorganisatie.

De werkgeversrol wordt ingevuld door de Remuneratie- en governancecommissie. Andere commissies zijn: Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk presteren (zie ook tabel op pagina 58). De tabel bevat tevens de verslaglegging van de diverse commissies. Tijdens de zelfevaluatie is het functioneren van de commissies standaard onderwerp van gesprek. Vanwege de personele wisselingen en verschuivingen in de raad is in oktober de samenstelling van de commissies gewijzigd: zie tabel op pagina 55 voor de (wijzigingen in) samenstelling.

Zelfevaluatie

In april vond onder externe begeleiding de follow-up plaats van de in oktober 2020 gehouden zelf-evaluatie. Tijdens deze follow-up, waarbij naast de commissarissen ook de bestuurder en de bestuursadviseur aanwezig waren, heeft de raad geïnvesteerd in het beter leren kennen van elkaar en elkaars drijfveren en in de betekenis daarvan voor de teamdynamiek. Daarnaast stond, zoals hierboven beschreven, de visie op bestuur en toezicht op de agenda. Hiermee werd invulling gegeven aan enkele belangrijke aandachtspunten uit de zelfevaluatie in 2020.

In december stond een nieuwe zelfevaluatie gepland. Deze kon echter geen doorgang vinden vanwege de lockdown. De raad vond het belangrijk deze bijeenkomst fysiek te laten plaatsvinden, aangezien in het verslagjaar 3 nieuwe commissarissen geworven zijn (de laatste van hen start op 1 januari 2022). De zelfevaluatie zal in het voorjaar van 2022 worden gehouden, zodra het weer mogelijk is dit fysiek te doen. De agenda zal dit keer vooral in het teken staan van de nieuwe teamdynamiek en vooruitkijken.

Uit de zelfevaluatie 2020 kwam ook naar voren dat de verbinding met de OR (mede vanwege corona) steviger mag. In oktober is afgesproken dat de Remuneratie- en governancecommissie hierin de vooruitgeschoven post wordt en dat mevrouw Daphne Hüskens contactpersoon wordt voor de OR.

Opleiding

In het verslagjaar hebben de commissarissen in juni een in company cursus rendementssturing bij corporaties gevolgd; deze werd verzorgd door Finance Ideas. Tevens hebben enkele commissarissen deelgenomen aan de online bijeenkomst My Future Lab over toekomstscenario's voor de sector. Deze bijeenkomst werd georganiseerd door Lente, het Brabantse samenwerkingsnetwerk waarin Zayaz participeert. Zoals ook andere jaren hebben de commissarissen tot slot individueel diverse scholings-activiteiten gevolgd en bijeenkomsten bezocht, en daarmee PE-punten behaald (zie tabel hieronder).

Onderzoek

Zayaz verricht haar prestaties in toenemende mate in een netwerk van diverse maatschappelijke organisaties, wetende dat meervoudige maatschappelijke problemen alleen vanuit meerdere

domeinen en beleidssectoren kunnen worden opgelost. Dit betekent dat verantwoordelijkheden, geldstromen en taken worden gedeeld en verdeeld door meerdere partijen. Dat geldt ook voor de baten van de netwerkprestaties. Samenwerken in een netwerk roept nieuwe toezichtsvragen op. Hoe houd je effectief toezicht op het netwerk en op de prestatie van Zayaz in het netwerk en welke vormen en arrangementen horen daarbij?

Er loopt momenteel een landelijk onderzoek naar dit vraagstuk, waarin Zayaz participeert. De onderzoekers hebben in april e.e.a. toegelicht in de raad en 2 commissarissen zijn geïnterviewd. Daarnaast heeft één van de onderzoekers een workshop verzorgd tijdens de praktijkloop die Zayaz in juli organiseerde rondom de maatschappelijke agenda. Hieraan hebben diverse toezichthouders uit het lokale netwerk deelgenomen.

4. Samenstelling van de Raad

Onderstaand overzicht toont een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2021 actief waren.

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevenfuncties	PE-punten in 2021
Meneer Roel van den Dungen	Advocaat, lid Maatschap Geeraedts Van den Dungen Advocaten 's-Hertogenbosch	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017. Afgetreden op 30 september 2021.	*Voorzitter van de raad *Lid Renumeratie- en Governance-commissie (tot en met 30-9-2021)	Juridisch, governance	*Voorzitter beklagcommissie/ beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught *Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeeland-West-Brabant *Lid van de Raad van Discipline van de Orde van Advocaten in het ressort 's-Hertogenbosch	2
Mevrouw Marieke Prins	Organisatieadviseur in publiek vastgoed	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017. Afgetreden op 30 september 2021.	*Lid van de raad *Voorzitter AC / vastgoed-commissie * Voorzitter remuneratie- en governance-commissie (tot 8-3-2021)	Publiek vastgoed	*Voorzitter Stichting Muziekimprovisatie Paradox * Lid van de Raad van Toezicht en voorzitter maatschappelijke commissie woningcorporatie Thuisvester, Oosterhout	3

			(tot en met 30-9- 2021)			
Meneer Diederik Hommes	Partner organisatieadviesbureau Rijnconsult, Utrecht	Benoemd per 1 maart 2020. Einde eerste zittingstermijn: 29 februari 2024. Aftredend per 29 februari 2028.	*Lid van de raad, per 1-10- 2021 voorzitter van de raad *Lid commissie Maatschappelijk Presteren tot en met 30-9-2021 * voorzitter remuneratie- en governancecommissie (van 9-3-2021 tot en met 30-9-2021), lid per 1-10-2021	Maatsch. ondernemersch. governance, organisatie-ontwikkeling, volkshuisvesting	*Voorzitter Raad van Commissarissen De Woningraat, Oudewater	11
Meneer Patrick Vermeulen	Directeur-bestuurder PON	Benoemd per 1 januari 2020. Einde eerste zittingstermijn: 31 december 2023. Aftredend per 31 december 2027.	*Lid van de raad *Voorzitter commissie Maatschappelijk Presteren	Maatsch. ondernemersch. sociaal-culturele ontwikkelingen & medezeggenschap	*Lid Academische werkplaatsen publieke gezondheid (Tranzo) en brede welvaart in de regio (Tilburg University) *Adviseur Provinciale Raad voor de Leef-omgeving Noord-Brabant *Lid Maatschappelijke Adviesraad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences *Voorzitter Stichting Stadstuin Theresia in Tilburg, per 1-7-2021	5

Mevrouw Jacqueline van Wijngaarden	Financieel directeur van Fundis	Benoemd per 1 januari 2018. Einde eerste zittingstermijn en aftredend per 31 december 2021.	*Lid van de raad *Lid Auditcommissie *Lid Vastgoedcommissie	Financiën en controle	*Lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie financiën Franciscus Vlietland Ziekenhuis Rotterdam *Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie financiën Zaans Medisch Centrum, per 1-6-2021	4
Meneer Hein Schouwe-naars	Gebieds-ontwikkelaar & partner Rebel Strategy & Development BV, Rotterdam	Benoemd per 1 oktober 2021. Einde eerste zittingstermijn per 30 september 2025. Aftredend per 30 september 2029.	*Lid van de raad *Voorzitter Auditcommissie *Voorzitter Vastgoedcommissie (per 1-10-2021)	Vastgoed, financiën	*Ontwikkelmanager Europawegzone, gemeente Haarlem *Lid RvC Waterweg Wonen *DGA HS4 Urban Future BV *DGA Cortina Ventures BV *Venoot Urbanista v.o.f.	4
Mevrouw Daphne Hüskens	Leidinggevend jurist Kennis en Dienstverleningscentrum, tevens sr. beleidsmedewerker beroepsbelangen Federatie Medisch Specialisten	Benoemd per 1 oktober 2021. Einde eerste zittingstermijn per 30 september 2025. Aftredend per 30 september 2029.	*Lid van de raad *Voorzitter Remuneratie- en governancecommissie *Lid commissie Maatschappelijk Presteren (per 1-10-2021)	Juridisch	*Voorzitter Raad van Toezicht Regionaal Centrum Prenatale Screening Noord-Holland *Voorzitter Stichting Gezondheidscentrum Maaspoort 's-Hertogenbosch	1

Vergoeding

De raad staat voor een goede balans tussen een redelijke vergoeding en de intrinsieke maatschappelijke betrokkenheid die van een commissaris verwacht mag worden. De leden van de raad ontvangen een beloning, geen vaste belastbare onkostenvergoedingen en beloning betaalbaar op termijn. Er geldt een jaarlijkse indexatie conform WNT (indexpercentage klasse Zayaz).

De vergoedingen blijven ruim binnen de normering vanuit de WNT en de VTW-richtlijnen: de maximale beloning voor de voorzitter bedraagt in bezoldigingsklasse H € 25.150 en voor de overige leden € 16.850. Onderstaand overzicht toont de precieze vergoedingen voor alle leden van de raad.

Vergoeding Raad van Commissarissen (In euro's)	Als lid van de raad		Belaste vergoeding overige kosten		Onbelaste vergoeding overige kosten	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Jacqueline van Wijngaarden	€ 11.177	€ 10.878	€ 233	€ 130	€ 0	€ 0
Patrick Vermeulen	€ 11.177	€ 10.748	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Diederik Hommes (voorzitter vanaf 01-10-2021)	€ 12.574	€ 8.957	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Daphne Hüskens (vanaf 01-10-2021)	€ 2.794	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Hein Schouwenaars (vanaf 01-10-2021)	€ 2.794	€ 0	€ 190	€ 0	€ 0	€ 0
Roel van den Dungen (voorzitter tot 01-10-2021)	€ 12.574	€ 16.122	€ 0	€ 0	€ 0	€ 118
Marieke Prins (tot 01-10-2021)	€ 8.383	€ 10.748	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Maarten van Hemsbergen (tot 01-03-2020)	€ 0	€ 2.239	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totale bezoldiging	€ 61.473	€ 59.692	€ 423	€ 130	€ 0	€ 118

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

Werving

Voor de werving en selectie van commissarissen werkt Zayaz met een generiek functieprofiel. Dat wordt gecombineerd met een specifiek functieprofiel voor de stoel waar het om gaat. Dat profiel vullen we (deels) op basis van de deskundigheden die versterkt moeten worden. Commissarissen worden benoemd via open werving. Mevrouw Jacqueline Wijngaarden (tot 1 oktober 2021), mevrouw Daphne Hüskens (per 1 oktober 2021) en meneer Diederik Hommes zijn benoemd op voordracht van het bestuur van de HBV-Zayaz. Per 1 januari 2022 wordt mevrouw Alice Jansen-van den Tillaart huurderscommissaris in plaats van meneer Diederik Hommes die sinds 1 oktober voorzitter is.

In 2021 vonden meerdere wijzigingen plaats in de samenstelling van de raad. Op 1 oktober eindigde de tweede zittingstermijn van mevrouw Marieke Prins en meneer Roel van den Dungen. In februari stelde de raad het profiel vast voor 2 nieuw te werven commissarissen. Gelijkzeitig is het voorzittersprofiel vastgesteld, mede op basis van input van de OR en de HBV Zayaz.

Het voorzittersprofiel is losgekoppeld van de 2 inhoudelijke profielen, om daarmee eerst na te gaan of er in de eigen gelederen interesse bestond voor het voorzitterschap. De heer Diederik Hommes heeft daarop aangegeven de vacature van voorzitter te willen invullen. De leden van de Remuneratie- en governancecommissie hebben vervolgens een gesprek gevoerd met de heer Diederik Hommes en een voorgenomen besluit voorbereid voor de raad. In april is de heer Diederik Hommes benoemd tot voorzitter, na intern beraad in afwezigheid van de heer Diederik Hommes.

Vervolgens is de werving gestart voor 2 nieuwe commissarissen. Dit leidde in juni tot een benoeming van meneer Hein Schouwenaars voor het vastgoed/ financieel profiel en mevrouw Daphne Hüskens voor het juridisch profiel, onder voorbehoud van een positieve zienswijze van de Autoriteit Wonen. Deze is nadien ontvangen, waarmee de benoeming bevestigd kon worden. Mevrouw Daphne Hüskens is benoemd op voordracht van de HBV Zayaz. Naast de zittende commissarissen, hebben ook de bestuurder en een vertegenwoordiging van zowel de HBV Zayaz als de OR geparticipeerd in de selectiecommissie. De commissie was unaniem in haar keuze.

In dezelfde periode gaf mevrouw Jacqueline van Wijngaarden te kennen niet te opteren voor een tweede zittingstermijn, waarmee opnieuw een vacature ontstond per 1 januari 2022. Door haar vertrek vroegtijdig aan te kondigen werd de raad ia staat gesteld een bewuste afweging te maken om al dan niet via de lopende procedure een derde commissaris te werven. De raad heeft hier niet voor gekozen, omdat het hier een ander profiel betrof. Het functieprofiel is vervolgens per mail afgestemd met de raad, waarna de werving voor een derde commissaris kon starten. Dit leidde in december tot de benoeming van mevrouw Alice Jansen-van den Tillaart als commissaris op voordracht van de HBV Zayaz. Op dat moment was de positieve zienswijze van de Autoriteit Wonen al ontvangen.

Het voornemen was in eerste instantie om de heer Hein Schouwenaars voor een eerste periode van 3 (in plaats van 4) jaar te benoemen met als doel een betere spreiding en daarmee continuïteit in het toezicht. Dit zou echter niets oplossen, aangezien de heer Diederik Hommes en de heer Patrick Vermeulen beiden in 2020 gestart zijn als commissaris. Daarmee zou in 2024 van 3 commissarissen de eerste zittingstermijn eindigen, waar dit nu in 2025 het geval is. Het probleem zou daarmee enkel vervroegd worden. De raad heeft uitgesproken het continuïteitsvraagstuk indien nodig in de tweede zittingsperiode op te lossen door met verschillende zittingstermijnen te werken.

Integriteit

In 2021 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen commissarissen van Zayaz – en hun (beroepsmatige) activiteiten - en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten. Er zijn geen integriteitmeldingen gedaan door commissarissen en/of derden met betrekking tot commissariaten.

5. Toezicht op het bestuurlijk functioneren

De raad beoordeelt het functioneren van het bestuur aan de hand van een bestuursprestatiecontract (BPC), dat aan het begin van ieder jaar wordt opgesteld en vastgesteld. In het contract van 2021 stonden afspraken met betrekking tot:

1. betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van de onderhoudsbegroting / beheersing onderhoud(skosten);
2. organisatieontwikkeling: interne duidelijkheid van rollen en verantwoordelijkheden & leiderschap;
3. eerste ervaringen met gebiedsgericht samenwerken;
4. eigenaarschap van bewoners;
5. persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder.

Jaarlijks bespreekt de Remuneratie- en governancecommissie de realisatie van het BPC met het bestuur. Op alle resultaatgebieden is aantoonbare voortgang geboekt.

Ook op andere manieren krijgt de raad inzicht in het functioneren van het bestuur. Bijvoorbeeld via de managementrapportages en de toelichting daarop, de management letter en de oordelen van de externe toezichhouders. Maar ook via de visitatie (eens in de 4 jaar) en via (formeel en informeel) overleg met HBV, OR en werkorganisatie. Tot slot is het oordeel van de concern controller over het bestuurlijk functioneren van belang. Uit al deze contacten kwamen geen bijzonderheden naar voren. Begin 2022 wordt het BPC voor 2022 opgesteld. In de aanloop naar het nieuwe BPC zal de bestuurder een 360 graden feedback houden.

6. Verslag van de commissies

Het Reglement Raad van Commissarissen staat op www.zayaz.nl. Daarin staat een omschrijving van alle taken, bevoegdheden en werkwijze van de diverse commissies.

Auditcommissie	
<p>Samenstelling Mevrouw Marieke Prins, voorzitter tot 1-10-2021 Mevrouw Jacqueline Wijngaarden, lid Meneer Hein Schouwenaars, voorzitter per 1-10-2021</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Update Risicomanagement (inclusief frauderisico's) • Doorrekening ondernemingsplan • Financieel beleid • Risicobuffer en risicoprofiel • Mandaat bestuurder • Managementrapportages, incl. bestuurlijke reactie • Jaarstukken 2020 • Controleplan BDO 2021 • Managementletter 2021 • Opvolging managementletter en accountantsverslag 2020 • beoordelingsbrieven AW / WSW • Concept meerjarenbegroting • Jaarplan/begroting 2022 inclusief treasury jaarplan • KCA-plan 2021 • Beheersing onderhoudskosten • Leningportefeuille Vestia • WSW-volmacht • Treasury statuut en investeringsstatuut
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de AC 4 keer.</p>	

Remuneratie- en governancecommissie	
<p>Samenstelling Mevrouw Marieke Prins, voorzitter tot 8-3-2021 Meneer Roel van den Dungen, lid tot 1-10-2021 Meneer Diederik Hommes, voorzitter van 8-3-2021 tot en met 30-9-2021; lid per 1-10-2021 Mevrouw Daphne Hüskens, voorzitter per 1-10-2021</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doel en scope remuneratie- en governancecommissie • Werving en selectie nieuwe commissarissen • Samenstelling / bemensing commissies • Voorbereiding BPC 2022 • Herijking governance-arrangement • Voorbereiding zelfevaluatie 2021 (zelfevaluatie is uiteindelijk uitgesteld vanwege corona)
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 2 keer.</p>	
Vastgoedcommissie	
<p>Samenstelling Mevrouw Marieke Prins, voorzitter tot 01-10-2021 Meneer Hein Schouwenaars, voorzitter per 01-10-2021 Mevrouw Jacqueline Wijngaarden, lid</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling woningvoorraad • Investeringsprojecten 2022 • Projectenbegroting 2022
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de Vastgoedcommissie 1 keer, gekoppeld aan de AC vergadering in november</p>	
Commissie maatschappelijk presteren	
<p>Samenstelling Meneer Patrick Vermeulen, voorzitter Meneer Diederik Hommes, tot en met 30-9-2021 Mevrouw Daphne Hüskens, per 1-10-2021</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concept ondernemingsplan 2021 – 2025 • Dashboard maatschappelijke relaties, beleid belanghebbenden • Visitatie-experiment • Ontwikkelingen landelijk beleid • Jaarplan 2022 i.r.t. ondernemingsplan
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 2 keer.</p>	

7. Jaarrekening en bestuursverslag

De raad heeft de jaarrekening over 2021 (en het verslag van de Raad van Commissarissen) vastgesteld en kennisgenomen van de overige delen van de jaarstukken die door het bestuur zijn vastgesteld.

Jaarrekening en bestuursverslag zijn door BDO gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring. De raad heeft zijn besluiten genomen na kennisneming en bespreking van de bevindingen van de accountant en de concern controller. De documenten geven een goed inzicht in de inspanningen, activiteiten en resultaten van Zayaz.

Raad van Commissarissen van Zayaz
's-Hertogenbosch, 23 mei 2022

Dhr. Diederik Hommes
(Voorzitter)

JAARREKENING

Balans per 31 december 2021

Winst-en-verliesrekening over 2021

Kasstroomoverzicht 2021

Toelichting op de balans per 31 december 2021

Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2021

Overige informatie

Gescheiden verantwoording Daeb / Niet-daeb

WNT-verantwoording 2021 Stichting Zayaz

1 BALANS PER 31 DECEMBER 2021

(na resultaatbestemming)

	31 december 2021	31 december 2020
	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA		
Vaste activa		
Vastgoedbeleggingen	(1)	
DAEB-vastgoed in exploitatie	2.410.691	2.101.222
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	159.800	142.951
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	13.526	13.139
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	59.556	25.010
	<u>2.643.573</u>	<u>2.282.322</u>
Materiële vaste activa	(2)	
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.735	2.052
Financiële vaste activa	(3)	
Latente belastingvordering(en)	1.051	207
Overige vorderingen	38.638	40.234
	<u>39.689</u>	<u>40.441</u>
Vlottende activa		
Voorraden	(4)	
Vastgoed bestemd voor de verkoop	1.461	2.058
Overige voorraden	4.760	6.242
	<u>6.221</u>	<u>8.300</u>
Vorderingen	(5)	
Huurdebiteuren	301	310
Overheid	0	14
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.755	3.178
Overige vorderingen	405	212
Overlopende activa	341	333
	<u>5.802</u>	<u>4.048</u>
Liquide middelen	(6)	
	4.110	6.547
	<u>2.701.131</u>	<u>2.343.710</u>

		31 december 2021	31 december 2020
		x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA			
Eigen vermogen	(7)		
Herwaarderingsreserve		1.673.827	1.386.077
Overige reserves		444.671	441.630
		<u>2.118.498</u>	<u>1.827.707</u>
Voorzieningen	(8)		
Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen		38.175	15.144
Latente belastingverplichtingen		3.770	3.921
		<u>41.944</u>	<u>19.065</u>
Langlopende schulden	(9)		
Schulden aan banken		484.881	447.943
Overige schulden		19.144	19.766
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		11.834	11.848
		<u>515.859</u>	<u>479.557</u>
Kortlopende schulden	(10)		
Schulden aan leveranciers		4.350	1.099
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen		5.139	3.393
Overige schulden		7.169	5.020
Overlopende passiva		8.172	7.868
		<u>24.830</u>	<u>17.381</u>
		<u>2.701.131</u>	<u>2.343.710</u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2021

		2021	2020
		x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	(11)	94.166	91.898
Opbrengsten servicecontracten	(12)	2.510	2.656
Lasten servicecontracten	(13)	-2.485	-2.828
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	(14)	-8.079	-7.557
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15)	-22.968	-27.332
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16)	-15.604	-17.747
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille		47.540	39.090
Omzet verkocht vastgoed in ontwikkeling	(17)	2.790	0
Lasten verkocht vastgoed in ontwikkeling	(18)	-1.632	0
Nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling		1.158	0
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(19)	13.728	6.840
Toegerekende organisatiekosten	(20)	-256	-172
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(21)	-8.899	-4.817
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille		4.573	1.851
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(22)	-51.596	-12.857
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(23)	317.630	201.969
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	(24)	549	332
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		266.583	189.444
Opbrengsten overige activiteiten	(25)	296	157
Nettoresultaat overige activiteiten		296	157
Overige organisatiekosten	(26)	-9.380	-1.791
Kosten omtrent leefbaarheid	(27)	-374	-304
Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren	(28)	-1.596	-1.802
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(29)	628	658
Rentelasten en soortgelijke kosten	(30)	-14.251	-14.231
Financiële baten en lasten		-15.219	-15.375
Resultaat voor belastingen		295.177	213.072
Belastingen	(31)	-4.387	-4.134
Resultaat na belastingen		290.790	208.938

3 KASSTROOMOVERZICHT 2021

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2021		2020
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten			
<i>Ontvangsten</i>			
Huurontvangsten	94.124		92.197
Vergoedingen	2.890		2.780
Overige bedrijfsontvangsten	974		245
Ontvangen interest	0		31
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>		97.989	95.252
<i>Uitgaven</i>			
Betalingen aan werknemers	-8.743		-8.118
Onderhoudsuitgaven	-20.138		-26.341
Overige bedrijfsuitgaven	-12.835		-11.224
Betaalde interest	-14.276		-14.053
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-318		-78
Verhuurdersheffing	-10.957		-13.193
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-205		-154
Vennootschapsbelasting	-6.960		-3.091
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>		-74.430	-76.254
Kasstroom uit operationele activiteiten		23.559	18.999
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten			
<i>Ontvangsten</i>			
Verkoopontvangsten bestaande huur, woon- en niet woongelegenheden	14.278		7.273
Verkoopontvangsten grond	2.790		201
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>		17.068	7.474
<i>Uitgaven</i>			
Nieuwbouw huur	-54.014		-52.078
Verbeteruitgaven	-18.630		-22.126
Aankoop, woon- en niet woongelegenheden	0		-178
Investerings overig niet te borgen	-194		-513
Externe kosten bij verkoop	-314		-426
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>		-73.151	-75.321
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>		-56.083	-67.847
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten		-56.083	-67.847
transporteren		-32.524	-48.848

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2021		2020
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		-32.524	-48.848
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
<i>Ontvangsten</i>			
Nieuwe te borgen leningen		63.510	64.000
<i>Uitgaven</i>			
Aflossing door WSW geborgde leningen		-33.422	-17.515
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>30.087</u>	<u>46.485</u>
		<u>-2.437</u>	<u>-2.364</u>
Liquide middelen			
Mutatie liquide middelen		<u>2.437</u>	<u>-2.364</u>

4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2021 tot en met 31 december 2021. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. De bedragen opgenomen in de tekstuele toelichting zijn in hele euro's. De jaarrekening wordt opgesteld op basis van continuïteitsveronderstelling.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

In de balans en winst-en-verliesrekening zijn verwijzingen opgenomen naar de toelichting.

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Zayaz (geregistreerd onder KvK-nummer 16024737), statutair gevestigd te 's-Hertogenbosch zijn gericht op het gebied van volkshuisvesting.

Stichting Zayaz bezit de meerderheid in 27 VVE's, welke niet in de jaarrekening zijn verwerkt omdat hun gezamenlijke betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Zayaz is feitelijk gevestigd op Eekbrouwersweg 8 te 's-Hertogenbosch.

Regelgeving

De jaarrekening van Stichting Zayaz is opgesteld volgens de bepalingen van de Woningwet, het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 en de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015, Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, in het bijzonder Richtlijn 645 Toegelaten instellingen volkshuisvesting en in overeenstemming met de vereisten bij en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT).

In artikel 35 lid 1 van de Woningwet is bepaald dat de jaarrekening moet worden opgesteld volgens de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijke Wetboek waarbij uitsluitend de afdelingen 2 tot en 6, 8, 10, 11, 13 en 16 van overeenkomstige toepassing zijn. In artikel 30 van het Besluit Toegelaten Instellingen 2015 (BTIV) zijn de niet van toepassing zijnde artikelen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek opgenomen.

In artikel 35 lid 6 is bepaald dat bij ministeriële regeling nadere voorschriften worden gegeven omtrent de inrichting van de jaarrekening. In artikel 15 lid 1 van RTIV is bepaald dat de jaarrekening een balans, een winst-en-verliesrekening en een kasstroomoverzicht bevat die zijn ingericht overeenkomstig het model dat is opgenomen in de op het verslagjaar betrekking hebbende bijlage 3 bij deze regeling.

Stelselwijziging

Wijziging inzake RJ 645

Ultimo 2020 zijn een aantal wijzigingen doorgevoerd in RJ 645, die betrekking hebben op de jaarverslaggeving 2021 van woningcorporaties. Deze wijzigingen hebben met name betrekking op de presentatie van (investeringen in) 'vastgoed in exploitatie' en 'vastgoed in ontwikkeling' en de daarmee samenhangende aspecten qua herwaarderingsreserve en voorziening voor onrendabele investeringen. Door het aanpassen van RJ 645.212 en 217 zijn de definities van 'vastgoed in exploitatie' en 'vastgoed in ontwikkeling' bestemd voor de exploitatie' verduidelijkt. De vergelijkende cijfers van 2020 zijn hierop gezien de beperkte impact op het vermogen niet aangepast. In de post vastgoed in ontwikkeling was ultimo 2020 € 1.403.000 opgenomen welke door deze wijziging bij vastgoed in exploitatie had moeten worden opgenomen.

Oordelen, schattingen, veronderstellingen en onzekerheden

Bij het opstellen van de jaarrekening maakt het bestuur diverse schattingen. Dit is inherent aan het toepassen van de geldende verslaggevingsstandaarden. In het bijzonder is dit van toepassing op de bepaling van de marktwaarde van het vastgoed in exploitatie. De waardebeoordeling van het vastgoed is geen exacte wetenschap en tevens betreft dit de grootste schattingspost waar het bestuur een inschatting over moet maken voor de jaarrekening van Stichting Zayaz.

De marktwaarde is als volgt te definiëren:

Marktwaarde is het geschatte bedrag waartegen vastgoed tussen een bereidwillige koper en een bereidwillige verkoper na behoorlijke marketing in een zakelijke transactie zou worden overgedragen op de peildatum, waarbij partijen met kennis van zaken, prudent en zonder dwang zouden hebben gehandeld.

Voor de waardering in de jaarrekening wordt de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerd. Om een inschatting van de marktwaarde te maken wordt gebruik gemaakt van taxaties. De vraag is wat de nauwkeurigheid van deze taxaties is of binnen welke bandbreedte de opdrachtgever het waardeoordeel mag verwachten. Uitgaande van de gegeven definitie van de marktwaarde en de aan de taxateur opgelegde norm op het gebied van kennis en uitvoering wordt in de markt de nauwkeurigheid van de waardering geacht te liggen binnen een bandbreedte van plus en min 10 procent.

Saldere

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Vastgoedbeleggingen

(DAEB en Niet-DAEB) Vastgoed in exploitatie

Classificatie en kwalificatie

Het vastgoed in exploitatie wordt op objectniveau geclassificeerd naar DAEB en niet-DAEB vastgoed, rekening houdend met de criteria van de Beschikking van de Europese Commissie d.d. 15 december 2009 aangaande de staatssteun voor toegelaten instellingen. Op grond van deze criteria omvat het DAEB vastgoed de woningen met een huurprijs tot aan de huurliberalisatiegrens (huurtoeslaggrens) op contractdatum, het maatschappelijk vastgoed en het overige sociale vastgoed. Het Niet-DAEB vastgoed bevat tevens overgehevelde woningen met een huurprijs tot aan de huurliberalisatiegrens.

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsonroerend goed dat wordt verhuurd aan maatschappelijke organisaties, waaronder zorg-, welzijn-, onderwijs- en culturele instellingen en dienstverleners en tevens is vermeld op de bijlage zoals deze is opgenomen in de EC-beschikking d.d. 15 december 2009. Het Niet-DAEB vastgoed omvat volgens de eerder genoemde criteria de woningen met een huurprijs boven de huurliberalisatiegrens (huurtoeslaggrens) op contractdatum, het bedrijfsmatig vastgoed (niet zijnde maatschappelijk vastgoed) en het overige commercieel vastgoed.

Complexindeling

Het DAEB en Niet-DAEB vastgoed is opgedeeld naar waarderingscomplexen. Een waarderingscomplex is een samenstel van verhuureenheden, dat in principe bestaat uit vergelijkbare verhuureenheden voor wat betreft type vastgoed, bouwperiode en locatie, en dat als één geheel aan een derde partij in verhuurde staat kan worden verkocht. Een waarderingscomplex kan daarom worden gedefinieerd als een aaneengesloten blok verhuureenheden van dezelfde bouwperiode. Alle verhuureenheden van de toegelaten instelling maken deel uit van een waarderingscomplex of zijn een afzonderlijk waarderingscomplex. Het kan voorkomen dat een waarderingscomplex bestaat uit DAEB en Niet-DAEB vastgoed. In dat geval wordt, nadat de waarde van het waarderingscomplex is bepaald, de waarde opgesplitst in een deel dat aan het DAEB vastgoed, respectievelijk aan het Niet-DAEB vastgoed kan worden toegerekend.

Waardering bij eerste verwerking DAEB en Niet-DAEB vastgoed

Bij de eerste verwerking wordt het DAEB vastgoed in exploitatie en het Niet-DAEB vastgoed in exploitatie gewaardeerd tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief transactiekosten minus eventuele investeringssubsidies.

De verkrijgings- of vervaardigingsprijs wordt bepaald als de som van de bestede externe kosten en de hieraan direct toerekenbare kosten.

De in de toekomst te maken kosten van sloop worden ten laste van het resultaat verantwoord in het jaar dat de exploitatie door sloop wordt beëindigd.

Waardering na eerste verwerking

Vastgoed in exploitatie wordt op grond van artikel 35 lid 2 van de Woningwet na de eerste verwerking gewaardeerd tegen actuele waarde. Op grond van artikel 31 van het Besluit toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 vindt de waardering plaats tegen de marktwaarde.

Op grond van artikel 14 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 vindt de waardering tegen marktwaarde plaats overeenkomstig de methodiek die is opgenomen in bijlage 2 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 ("Handboek modelmatig waarden marktwaarde").

Op basis van artikel 31 van het BTIV wordt bij de waardering onderscheid gemaakt naar de volgende categorieën:

- woongelegenheden;
- bedrijfsmatig en maatschappelijk onroerend goed (BOG en MOG);
- parkeergelegenheden;
- intramuraal zorgvastgoed.

Stichting Zayaz hanteert de full-versie van het Handboek modelmatig waarderen marktwaarde voor woonegelegenheden, BOG, MOG, parkeergelegenheden en intramuraal zorgvastgoed.

Bij de waardering van het vastgoed worden een doorexploteer- en een uitpondscenario onderscheiden. De marktwaarde is bij woonegelegenheden en parkeergelegenheden de hoogste van beide waarderingen. Het handboek volgt de netto contante waarde methode, de DCF-methode. Via de DCF-methode worden de toekomstige inkomende en uitgaande kasstromen contant gemaakt naar het heden aan de hand van een disconteringsvoet, inclusief de eindwaarde die de geschatte opbrengstwaarde is van het vastgoed aan het einde van de DCF-periode. Hierbij wordt verondersteld dat de jaarbedragen medio het jaar ontvangen, respectievelijk betaald worden. De berekening van de netto contante marktwaarde wordt bij alle typen vastgoed uitgevoerd voor een exploitatieperiode van vijftien jaar.

De bepaling van de toekomstige inkomende en uitgaande kasstromen vindt bij woonegelegenheden en parkeergelegenheden plaats aan de hand van twee scenario's: enerzijds op basis van het doorexploteerscenario en anderzijds op basis van het uitpondscenario. Bij BOG, MOG en intramuraal vastgoed is alleen het doorexploteerscenario van toepassing.

Na eerste verwerking wordt een waardevermindering of -vermeerdering van de marktwaarde van onroerende zaken in exploitatie verantwoord in de winst-en-verliesrekening van de periode waarin de wijziging zich voordoet. De waardevermindering of -vermeerdering wordt separaat tot uitdrukking gebracht en in het resultaat verantwoord als Niet-gerealiseerde waardeveranderingen.

Uitgaven na eerste verwerking

Uitgaven na eerste verwerking ten behoeve van het complex aangaande het DAEB en Niet-DAEB vastgoed, die voldoen aan de algemene activeringscriteria worden geactiveerd tegen kostprijs en vervolgens getoetst aan het verschil in marktwaarde van het complex vóór en na deze uitgaven. Het marktwaardeverschil wordt in het actief verwerkt als een waardevermindering of -vermeerdering en in het resultaat verantwoord als Niet-gerealiseerde waardeveranderingen.

Herwaarderingsreserve

Jaarlijks wordt op balansdatum de marktwaarde van onroerende zaken in exploitatie opnieuw bepaald. Winsten of verliezen ontstaan door een wijziging in de marktwaarde worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Voor het positieve verschil tussen de marktwaarde van het waarderingscomplex en de initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs, zonder rekening te houden met enige afschrijving of waardevermindering, wordt een herwaarderingsreserve gevormd.

Het expliciet opnemen van een herwaarderingsreserve in de balans als onderdeel van het eigen vermogen benadrukt voor de gebruiker van de jaarrekening dat een deel van het eigen vermogen op het waarderingsmoment nog niet gerealiseerd is.

Afschrijvingen

Op de onroerende zaken in exploitatie gewaardeerd op marktwaarde wordt niet afgeschreven.

Buitengebruikstelling als gevolg van sloop

Indien op het waarderingscomplex of een deel daarvan, op de waardepeildatum 31 december 2021 een ook voor een derde, onherroepelijke verplichting tot sloop van toepassing is, wordt hier bij de waardering rekening mee gehouden. De sloopkosten worden in het jaar van uitgave ten laste van het resultaat gebracht.

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden die zijn gekwalificeerd als een financieringstransactie worden gewaardeerd op basis van actuele waarde minus de verstrekte korting. De actuele waarde wordt vastgesteld aan de hand van courante prijzen op een actieve markt voor gelijksoortige onroerende zaken op dezelfde locatie en in dezelfde staat.

Winsten of verliezen ontstaan door een wijziging in de actuele waarde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening over de periode waarin de wijziging zich voordoet, onder de categorie Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden. Daarnaast wordt ten laste van de overige reserves een herwaarderingsreserve gevormd. De herwaarderingsreserve betreft het ongerealiseerde positieve verschil tussen de actuele waarde en de historische kostprijs.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

Dit betreft lopende investeringen in nieuwe complexen (nieuwbouw). De waardering bij eerste verwerking is tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs), rekening houdend met eigen ontwikkelingskosten en overige hieraan direct toerekenbare kosten.

De waardering na eerste verwerking van het vastgoed in ontwikkeling is tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs dan wel de lagere marktwaarde. De marktwaarde wordt bepaald met behulp van geprognosticeerde kasstromen op basis van aannames zoals hiervoor toegelicht onder Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Indien gerede twijfel bestaat of de reeds bestede kosten terugverdiend kunnen worden, wordt het vastgoed tegen de lagere marktwaarde van het project in het bestaande ontwikkelingsstadium gewaardeerd en wordt het nadelig verschil in het resultaat verantwoord onder de post Overige waardeveranderingen.

In het geval per balansdatum sprake is van feitelijke dan wel juridische investeringsverplichtingen inzake DAEB en Niet-DAEB vastgoed in ontwikkeling, waarbij de geschatte kostprijs van het vastgoed hoger is dan de marktwaarde, wordt het verschil eerst in mindering gebracht op de reeds bestede kosten en wordt voor het resterend bedrag een voorziening gevormd voor onrendabele investeringen en herstructureringen. De afwaardering van de bestede kosten tot nihil wordt in het resultaat verantwoord onder de post Overige waardeveranderingen.

Beleidswaarde

Op grond van artikel 15 lid 5 van de Regeling toegelaten instellingen volkshuisvesting 2015 vermeldt de toegelaten instelling volkshuisvesting de beleidswaarde in de toelichting van de jaarrekening. De beleidswaarde sluit aan op het beleid van de toegelaten instelling en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed in exploitatie, uitgaande van dit beleid.

Onder de beleidswaarde wordt verstaan de contante waarde van de aan een actief of samenstel van activa (kasstroom genererende eenheden) toe te rekenen toekomstige kasstromen uitgaande van het beleid van Stichting Zayaz. De grondslagen voor de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie (zelfstandige- en onzelfstandige woongelegenheden) komen overeen met de grondslagen voor de bepaling van de marktwaarde, met uitzondering van:

- 1 Enkel uitgaan van het doorexploiteerscenario, derhalve geen rekening houden met een uitpondscenario en geen rekening houden met voorgenomen verkopen van vastgoed in exploitatie (met andere woorden geen overdrachtskosten). Hierbij wordt tevens uitgegaan van eeuwigdurende looptijd in de eindwaarde. Ten aanzien van de gehanteerde exit yield wordt direct aangesloten bij de gehanteerde methodiek volgens het Handboek modelmatig waarderen. Deze is daarmee niet langer als vrijheidsgraad toegepast.
- 2 Inrekening van de intern bepaalde streefhuur in plaats van de markthuur, vanaf het ingeschatte moment van (huurders)mutatie. De streefhuur betreft de huur die volgens het beleid van de corporatie bij mutatie in rekening wordt gebracht, passend binnen de geldende wet- en regelgeving, feitelijke beklemmingen en prestatieafspraken met gemeenten. Het beleid van Stichting Zayaz is om 80% van de woningen te verhuren tegen een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens en 20% onder de liberalisatiegrens.
- 3 Inrekening van toekomstige onderhoudslasten, bepaald overeenkomstig het (onderhouds)beleid van de corporatie en het als onderdeel daarvan vastgestelde meerjaren onderhoudsprogramma voor het vastgoedbezit, in plaats van onderhoudsnormen in de markt. Bij het berekenen van de onderhoudsnorm is de definitie gehanteerd in de post 'lasten onderhoudsactiviteiten' in de meerjarenonderhoudsbegroting en indirecte kosten, die nader is gespecificeerd in het Handboek modelmatig waarderen marktwaarde.
- 4 Inrekening van toekomstige verhuur- en beheerslasten in plaats van marktconforme lasten ter zake. Hieronder worden verstaan de directe en indirecte kosten die rechtstreeks zijn te relateren aan de verhuur- en beheeractiviteiten van de corporatie en zoals deze worden opgenomen onder het hoofd 'lasten verhuur en beheeractiviteiten' in de resultatenrekening, die nader is gespecificeerd in het Handboek modelmatig waarderen marktwaarde.

In tegenstelling tot marktwaarderingen is een negatieve beleidswaarde mogelijk voor woongelegenheden. In dergelijke gevallen is de beleidswaarde niet gecorrigeerd naar een nihilwaardering. De beleidswaarde van BOG / MOG / ZOG is gelijk aan de marktwaarde en hierbij wordt dus verondersteld dat de marktuitsgangspunten overeenkomen met de eigen beleidsuitsgangspunten.

Voor zover afwijkend voor de bepaling van de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerde uitgangspunten, zijn de gehanteerde uitgangspunten voor de toekomstige exploitatie - zoals toegepast voor de bepaling van de beleidswaarde van de activa in exploitatie - afgeleid van de meerjarenbegroting (ontwikkeling streefhuur, onderhoudslasten en de lasten van verhuur & beheer) en geënt op de wettelijke voorschriften opgenomen in RTiV artikel 151.

Stichting Zayaz heeft hierbij uitgangspunten bepaald die mede van invloed zijn op de beleidswaarde. Wijzigingen van deze uitgangspunten zijn derhalve van invloed op deze waarde. De uitgangspunten staan in de toelichting beschreven.

Materiële vaste activa

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

De onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. Er zijn geen rentekosten in de, tegen de vervaardigingsprijs gewaardeerde, materiële vaste activa opgenomen.

De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Groot onderhoud

In de kostprijs worden de kosten van groot onderhoud opgenomen, zodra deze kosten zich voordoen en aan de activeringscriteria is voldaan. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa

Latente belastingvorderingen

Voor de waardering en verwerking van latente belastingvorderingen wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf Belastingen.

Vorderingen

Overig financieel vast actief is gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen.

Voorraden

Vastgoed bestemd voor de verkoop

Vastgoed bestemd voor verkoop betreft de voorraad woningen die niet meer in exploitatie zijn en zijn aangewezen voor verkoop. Vastgoed bestemd voor verkoop wordt gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs dan wel vervaardigingsprijs of lagere netto-opbrengstwaarde. Deze lagere netto-opbrengstwaarde wordt bepaald door individuele beoordeling van het vastgoed. De verkrijgingsprijs wordt bepaald op basis van de marktwaarde op het moment dat het vastgoed uit exploitatie wordt genomen.

Overige voorraden

Dit betreft grondposities zonder concrete bouwbestemming. De waardering is tegen verkrijgingsprijs, bijkomende kosten en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De verkrijgingsprijs betreft kosten die rechtstreeks betrekking hebben op de verwerving van de grond. De bijzondere waardevermindering wordt bepaald op basis van de marktwaarde welke wordt vastgesteld door een externe taxateur. De veranderingen in de marktwaarde worden in het resultaat verantwoord onder de post Overige waardeveranderingen. Bij de grondposities bestaat er nog geen inzicht in aard, omvang en samenstelling van het toekomstige bouwplan, daarom worden de grondposities beschouwd als Niet-DAEB vastgoed.

Overige voorraden

De voorraad onderhoudsmaterialen wordt gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere opbrengstwaarde. De voorraden worden periodiek geïnventariseerd.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Onder liquide middelen worden verstaan kasmiddelen en de tegoeden op bankrekeningen. Liquide middelen worden gewaardeerd op basis van nominale waarde. Deposito's worden onder liquide middelen opgenomen indien zij in feite - zij het eventueel met opoffering van rentebaten - ter onmiddellijke beschikking staan. Liquide middelen die (naar verwachting) langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan, worden als financiële vaste activa gerubriceerd.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve wordt bepaald op complexniveau als zijnde het verschil tussen de waardering van het vastgoed op basis van de stichtingskosten (zonder afschrijvingen) en het actuele waarde model. Bij de bepaling van de herwaarderingsreserve wordt geen rekening gehouden met de invloed van belastingen op vermogen en resultaat. Bij het bepalen van de herwaarderingsreserve worden de mutaties via de overige reserves verwerkt.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien Zayaz op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij de disconteringsvoet vóór belastingen van 3,08% (2020: 3,27%) wordt gehanteerd die de gemiddelde rente op basis van de leningsportefeuille weergeeft.

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

In de jaarrekening worden naast juridisch afdwingbare verplichtingen tevens feitelijke verplichtingen verwerkt die kunnen worden gekwalificeerd als "intern geformaliseerd en extern gecommuniceerd". Hiervan is sprake wanneer uitingen namens de woningcorporatie zijn gedaan richting huurders, gemeenten en overige stakeholders aangaande verplichtingen inzake toekomstige herstructureringen en toekomstige nieuwbouwprojecten. Een feitelijke verplichting is gekoppeld aan het besluitvormingsproces van de woningcorporatie rondom projectontwikkeling en herstructurering. Van een feitelijke verplichting is sprake indien de formalisering van de verplichting heeft plaatsgevonden.

Verwachte verliezen als gevolg van onrendabele investeringen nieuwbouw worden als bijzondere waardeverandering in mindering gebracht op de boekwaarde van het complex waartoe de investeringen gaan behoren. Indien en voor zover de verwachte verliezen de boekwaarde van het betreffende complex overtreffen wordt voor dit meerdere een voorziening gevormd. Onder verwachte verliezen wordt in dit verband verstaan de verwachte investeringsuitgaven minus aan deze investering toe te rekenen marktwaarde. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Voorziening latente belastingen

Voor de waardering en verwerking van de voorziening latente belastingen wordt verwezen naar de afzonderlijke paragraaf Belastingen.

Belastingen

Acute belastingen

De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat uitgaande van het geldende belastingtarief, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten, de vaststellingsovereenkomst (VSO) en geheel of gedeeltelijk niet-afrekbare kosten.

De belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien is voldaan aan de algemene voorwaarden voor saldering.

Latente belastingen

Voor alle belastbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale balanswaardering wordt een latente belastingverplichting opgenomen. Voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de commerciële en fiscale balanswaardering en voor beschikbare voorwaartse verliescompensatie wordt een latente belastingvordering opgenomen voor zover er latente verplichtingen tegenover staan, of het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar is voor verrekening. De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden opgenomen onder de financiële vaste activa respectievelijk voorzieningen.

De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Zayaz, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. Latente vorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn die voor realisatie van het tijdelijke verschil dan wel compensabele verliezen kunnen worden aangewend. Hierbij wordt uitgegaan van het geldende belastingtarief. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de nettorente ad 2,29% (2020: 2,45%) genomen.

Latentie voor onroerende zaken in exploitatie

Het beleid van Stichting Zayaz is erop gericht om in continuïteit woningen aan de doelgroep aan te bieden. De exploitatieduur van een onroerende zaak voor Zayaz zal over het algemeen eindigen door verkoop of sloop en zal altijd vervangen worden door nieuwbouw of aankoop van verhuurobjecten, bedoeld voor exploitatie van de dezelfde doelgroep. Voor het vastgoed dat is bestemd voor doorexplotatie is sprake van fiscale faciliteiten die het mogelijk maken dat latenties na afloop van de levensduur worden doorgeschoven naar nieuw vastgoed. In het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende vastgoed geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur zal plaatsvinden, wordt rekening gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur. Het beleidsvoornemen van Zayaz is erop gericht dat zich de cyclus van het steeds doorschuiven van de fiscale afwikkeling naar de nieuwe verhuurobjecten zich in continuïteit voordoet. Hierdoor ontstaat de situatie dat het feitelijke afwikkelmoment (oneindig) ver in de toekomst ligt en daarom de latentie voor het vastgoed in exploitatie op contante waarde nihil bedraagt. De nominale waarde bedraagt circa € 193.000.000 negatief (2020: € 107.000.000 negatief).

Langlopende schulden

De langlopende leningen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag, rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt samen met de verschuldigde rentevergoeding zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de winst en verliesrekening wordt verwerkt.

Zayaz heeft in het kader van de verkoop van woningen onder voorwaarden een terugkoopverplichting die afhankelijk is van de waardeontwikkeling van de woningen.

De terugkoopverplichting wordt jaarlijks gewaardeerd. Indien de verwachting bestaat dat de terugkoop binnen één jaar zal plaatsvinden, is de verplichting onder de kortlopende schulden verantwoord.

De aflossingsverplichting voor het komend jaar is toegelicht onder de langlopende schulden.

Zayaz maakt gebruik van derivaten om het renterisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling past Zayaz met betrekking tot deze derivaten (hedge instrumenten) kostprijs-hedge accounting toe.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Reële waarde van financiële instrumenten

De reële waarde van de financiële instrumenten die op actieve markten worden verhandeld per de balansdatum, wordt bepaald op basis van genoteerde beurskoersen, zonder aftrek van transactiekosten. Voor financiële instrumenten die niet op een actieve markt worden verhandeld, wordt de reële waarde bepaald met passende waarderingmethoden. Dergelijke methoden zijn onder meer:

- het gebruikmaken van recente markttransacties tussen onafhankelijke partijen;
- het gebruikmaken van de actuele reële waarde van een ander instrument dat nagenoeg hetzelfde is;
- analyse op basis van contant gemaakte kasstromen of andere waarderingmodellen.

Een overzicht van de reële waarden van de financiële instrumenten wordt verschaft in de toelichting op de financiële instrumenten.

Derivaten en hedge accounting

Stichting Zayaz maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals renteswaps ter afdekking van de gelopen risico's betreffende de renteschommelingen.

Op het moment van de eerste verantwoording rubriceert Zayaz de derivaten onder de reikwijdte van RJ 290.

Derivaten met toepassing van kostprijs-hedge-accounting

Stichting Zayaz past hedge accounting toe op basis van generieke documentatie.

Stichting Zayaz documenteert het volgende:

- de algemene hedgestrategie, hoe de hedgerelaties passen in de doelstellingen van risicobeheer en de verwachting aangaande de effectiviteit van deze hedgerelaties;
- de in het soort hedgerelatie betrokken hedge-instrumenten en afgedekte posities.

De afdekkingen die aan deze strikte voorwaarden voor hedge accounting voldoen, worden als volgt verantwoord.

De waardering van het derivaat is afhankelijk van de afgedekte post en is als volgt:

- Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, dan wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- Zolang de afgedekte post in de kostprijs-hedge nog niet in de balans is verwerkt, wordt ook het hedge instrument niet geherwaardeerd.

De resultaatbepaling is als volgt:

- Op elke balansdatum wordt bepaald of sprake is of is geweest van ineffectiviteit.
- Indien de kritische kenmerken van het hedge-instrument en van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn of zijn geweest, is dit een indicatie dat de kostprijs-hedge een ineffectief deel bevat.
- Het eventuele ineffectieve deel wordt bepaald door middel van de dollar offset methode.
- Indien en voor zover de ineffectiviteit per balansdatum op cumulatieve basis in een verlies resulteert, wordt de ineffectiviteit verwerkt in de winst-en-verliesrekening.
- Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot een financieel actief of een financiële verplichting, dan worden de daarmee verbonden nog niet in het resultaat verwerkte winsten of verliezen in dezelfde periode(n) in de winst en verliesrekening verantwoord als waarin het verkregen actief of de aangegane verplichting van invloed is op het resultaat. Indien wordt verwacht dat een (deel van een) verlies dat nog niet in de winst-en-verliesrekening is verwerkt, in de toekomst niet met een tegengestelde winst uit de afgedekte positie wordt gecompenseerd, dan wordt dit verlies direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen.

Kostprijs-hedge-accounting wordt beëindigd indien:

- Het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge, wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt.
- De hedgerelatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting. Indien de afgedekte positie een in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:
 - indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt, wordt hedge accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, blijft (afhankelijk van de situatie) off-balance of op de balans;
 - indien de verwachte transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, naar de winst-en-verliesrekening overgebracht.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en passiva

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

Operational leasing

Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Baten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben voor zover deze gerealiseerd zijn. De kosten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. (Voorzienbare) verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en overigens wordt voldaan aan de voorwaarden voor het opnemen van voorzieningen.

Bijzondere baten of lasten die behoren tot de gewone bedrijfsuitoefening, worden op grond van aard, omvang of het incidentele karakter afzonderlijk toegelicht teneinde een goed inzicht te geven in het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening van de corporatie en met de ontwikkeling daarin. Bijzondere posten worden met het oog op de analyse en de vergelijkbaarheid van de resultaten zoveel mogelijk naar aard en omvang afzonderlijk toegelicht.

De winst-en-verliesrekening wordt zoals voorgeschreven in de Woningwet, gepresenteerd op basis van de functionele indeling.

Huuropbrengsten

De opbrengsten uit hoofde van huur worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van opeisbaarheid daar bij tussentijdse beëindiging van het huurcontract geen terugbetalingsverplichting geldt.

De huuropbrengsten zijn het resultaat van het gevoerde huurprijsbeleid, rekening houdend met de door het Rijk bepaalde kaders (zoals maximale huurverhoging, maximaal redelijke huur en maximale huursomstijging) en onder aftrek van huurderiving wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2021 heeft er per 1 juli geen huurverhoging plaatsgevonden in verband met bevriezing van de huren in het gereguleerde segment. De mutatie van de voorziening voor dubieuze debiteuren en de afboeking van dubieuze huurdebiteuren zijn onder deze post opgenomen.

Opbrengsten en lasten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten betreffen overeengekomen bijdragen (zoals energie, water, huismeesters, schoonmaakkosten, glasverzekering) van huurders en worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van levering van de goederen en verlening van de diensten.

De bijdragen zijn voor de dekking van de te maken en gemaakte servicekosten. Verrekening op basis van daadwerkelijke bestedingen vindt jaarlijks plaats. Gemaakte servicekosten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten in het verslagjaar waarop de servicekosten betrekking hebben.

Lasten verhuur en beheeractiviteiten

Hier worden de directe en indirecte kosten verantwoord die rechtstreeks zijn te relateren aan de verhuur- en beheeractiviteiten. Hierbij kan worden gedacht aan:

- lonen en salarissen voor personeel dat primair bezig is met de exploitatie van het vastgoed;
- kosten klanten contact center.

De systematiek van toerekening is toegelicht onder Toerekening baten en lasten.

De korting op de verhuurderheffing uit hoofde van regeling vermindering verhuurderheffing wordt verrekend in de post verhuurderheffing en wordt verwerkt op het moment dat de definitieve beschikkingen zijn ontvangen.

Personeel

- Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover zij verschuldigd zijn aan werknemers. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden door de werknemers. De lonen, salarissen en sociale lasten worden aan de verschillende activiteiten toegerekend middels de systematiek toegelicht in Toerekening baten en lasten.

- Pensioenlasten

Zayaz heeft een pensioenregeling bij het pensioenuitvoerder SPW (bedrijfstakpensioenfonds). De regeling wordt gefinancierd door afdrachten aan pensioenuitvoerders, te weten het bedrijfstakpensioenfonds. De pensioenverplichtingen worden gewaardeerd volgens de 'verplichting aan de pensioenuitvoerder benadering'. In deze benadering wordt de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De pensioenregeling van Zayaz wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan een bedrijfstakpensioenfonds. Deelname aan het bedrijfstakpensioenfonds is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Zayaz valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar gefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloonregeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

Aan de hand van de uitvoeringsovereenkomst wordt beoordeeld of, en zo ja welke, verplichtingen naast de betaling van de jaarlijkse aan de pensioenuitvoerder verschuldigde premie op balansdatum bestaan. Deze additionele verplichtingen, waaronder eventuele verplichtingen uit herstelplannen van de pensioenuitvoerder, leiden tot lasten voor Zayaz en worden in de balans opgenomen in een voorziening.

De waardering van de verplichting is de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de verplichting gewaardeerd tegen de contante waarde. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die de actuele marktrente weergeeft.

Een pensioenvordering wordt in de balans opgenomen wanneer Zayaz beschikkingsmacht heeft over de pensioenvordering, wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen die de pensioenvordering in zich bergt, zullen toekomen aan Zayaz, en wanneer de pensioenvordering betrouwbaar kan worden vastgesteld.

De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkinggraad en verwachte rendementen.

De dekkinggraad van het betrokken bedrijfstakpensioenfonds bedraagt gemiddeld over 2021 volgens opgave van het fonds 118,8% (2020: 110,7%).

Afschrijvingen (im)materiële vaste activa ten dienste van exploitatie

De afschrijvingen (im)materiële vaste activa ten dienste van exploitatie worden gebaseerd op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Afschrijving van het actief vindt plaats tot de restwaarde is bereikt.

De afschrijvingen worden aan de verschillende activiteiten toegerekend.

Lasten onderhoudsactiviteiten

Aan deze post worden de lasten toegerekend die betrekking hebben op de onderhoudslasten. Dit betreffen naast onderhoudslasten ook personeelslasten en overige bedrijfslasten. De systematiek van toerekening is toegelicht onder Toerekening baten en lasten.

Onder deze post worden alle direct aan het verslagjaar toe te rekenen kosten van onderhoud verantwoord. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden.

Reeds aangegane verplichtingen waarvan de werkzaamheden nog niet zijn uitgevoerd op balansdatum worden verwerkt onder de niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

De korting op de verhuurderheffing uit hoofde van regeling vermindering verhuurderheffing wordt verrekend in de post verhuurderheffing en wordt verwerkt op het moment dat de definitieve beschikkingen zijn ontvangen.

Nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling

De post nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de vervaardigingsprijs dan wel aanschafwaarde van projecten voor derden.

Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

De post nettoverkoopresultaat vastgoedportefeuille betreft het saldo van de behaalde verkoopopbrengst minus de boekwaarde van het bestaand bezit en de toegerekende organisatiekosten. Opbrengsten worden verantwoord op het moment van levering (passeren transportakte).

De gerealiseerde verkoopkosten worden in mindering gebracht op de verkoopopbrengst.

Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

- Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De overige waardeveranderingen worden gevormd door de waardevermindering die is ontstaan door gedurende het verslagjaar nieuw aangegane juridische en feitelijke verplichtingen met betrekking tot investeringen in nieuwbouw en herstructurering. Daarnaast ook de terugname van eerder genomen waardeverminderingen door gewijzigde inschattingen van stichtingskosten/marktwaarde, afwaarderingen (en eventuele terugnames van eerder genomen afwaarderingen) van grondposities en afboeking van eerder geactiveerde bedragen voor investeringsprojecten.

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille betreffen winsten of mogelijke verliezen, die ontstaan door een wijziging in de waarde van de vastgoedportefeuille in het verslagjaar.

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

In deze post worden de ongerealiseerde waardeveranderingen van de vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden verantwoord die zijn ontstaan door een wijziging in de waarde van de vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden in het verslagjaar.

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop

In deze post worden de ongerealiseerde waardeveranderingen verantwoord van de vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop die zijn ontstaan door een wijziging in de waarde van de vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop in het verslagjaar.

Netto resultaat overige activiteiten

Hieronder worden onder andere de opbrengsten van overige dienstverlening en incidentele opbrengsten verantwoord.

Overige organisatiekosten

Dit betreffen de kosten die niet aan reguliere bedrijfsactiviteiten toegerekend kunnen worden middels de systematiek toegelicht in Toerekening baten en lasten.

Leefbaarheid

Leefbaarheid omvat gemaakte kosten voor fysieke ingrepen en sociale activiteiten die de leefbaarheid in buurten en wijken bevorderen. Van toerekenbaarheid is sprake als de daadwerkelijke werkzaamheden in het verslagjaar hebben plaatsgevonden.

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van die betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangsten leningen.

Belastingen over de winst of het verlies

Acute belasting

De belasting over het resultaat wordt berekend op basis van het in de winst-en-verliesrekening verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscaal vrijgestelde posten en geheel of gedeeltelijk niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met de wijzigingen in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen uit hoofde van respectievelijk wijzigingen in het belastingtarief, de herbeoordeling van de mogelijkheid tot realisatie van latente belastingvorderingen of een wijziging van de verwachte realisatie van een actief- of passiefpost. De aldus bepaalde belastingpost wordt in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

Latente belastingen

De latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien Zayaz een in rechte afdwingbaar recht heeft om actuele belastingvorderingen te salderen met actuele belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingvorderingen en de uitgestelde belastingverplichtingen verband houden met winstbelastingen die betrekking hebben op dezelfde fiscale eenheid en door dezelfde belastingautoriteit worden geheven.

Toerekening baten en lasten

Om tot de functionele indeling van de winst-en-verliesrekening te komen wordt gebruik gemaakt van een kostenverdeelstaat. Hierbij worden de personeelslasten verdeeld op basis van de werkelijke activiteiten van de werknemers. De overige bedrijfskosten worden verdeeld door een verdeelsleutel te hanteren op basis van het percentage per activiteit berekend door middel van het gemiddeld aantal FTE.

De toegerekende organisatiekosten aan de verschillende activiteiten volgen uit de kostenverdeelstaat. Daarin worden de organisatiekosten, welke onder andere bestaan uit lonen en salarissen en overige bedrijfskosten, op basis van een interne inschatting van de urenbesteding naar activiteiten verdeeld. Hierbij wordt in hoofdlijnen onderscheid gemaakt naar exploitatie, projectontwikkeling, verkoop en leefbaarheid.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Winstbelastingen, ontvangsten en betaalde interest worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De omzetbelasting wordt toegerekend aan de activiteiten waar zij betrekking op heeft.

GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

Stichting Zayaz heeft de gescheiden verantwoording DAEB/niet-DAEB opgenomen in de toelichting op de jaarrekening.

Conform beschreven in de toelichting bij de balans omvat het DAEB vastgoed de woningen met een huurprijs tot aan de huurliberalisatiegrens (huurtoeslaggrens) op contractdatum, het maatschappelijk vastgoed en het overige sociale vastgoed. Het niet-DAEB vastgoed omvat de woningen met een huurprijs boven de huurliberalisatiegrens (huurtoeslaggrens) op contractdatum, het bedrijfsmatig vastgoed (niet zijnde maatschappelijk vastgoed) en het overige commercieel vastgoed.

De niet-DAEB activiteiten van Stichting Zayaz zien toe op:

- Het verhuren van woningen die tot de niet-DAEB tak behoren, met als doel het voorzien in de stedelijke (vrije sector) woonbehoefte.
- Het verhuren van 255 (van DAEB naar niet-DAEB overgeheveld) woningen met een huurprijs die passend is voor huishoudens met een middeninkomen.
- Verhuur van bedrijfsmatig onroerend goed dat - direct of indirect - een verbinding heeft met DAEB activiteiten in wijken.

Uitgangspunten

Het vastgoed in exploitatie wordt op basis van het in 2018 door de Autoriteit woningcorporaties goedgekeurd definitief scheidingsvoorstel plus eventuele aan- en verkopen binnen de Toegelaten Instelling tussen de DAEB- en niet-DAEB-tak geclassificeerd naar DAEB- en niet-DAEB-vastgoed. Voor de toerekening van activa, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen aan deze DAEB-tak of niet-DAEB-tak is de volgende methodiek toegepast:

- Wanneer activa, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen volledig toezien op DAEB- of niet-DAEB-activiteiten, zijn deze volledig aan de DAEB-tak respectievelijk niet-DAEB-tak toegerekend;
- Wanneer deze toezien op zowel DAEB- als niet-DAEB activiteiten, zijn deze op basis van een verdeelsleutel toegerekend. Deze verdeelsleutel is gebaseerd op het aandeel DAEB-verhuureenheden ten opzichte van het aandeel niet-DAEB-verhuureenheden;
- Vorderingen, verplichtingen, baten, lasten respectievelijk kasstromen uit hoofde van vennootschapsbelasting worden toegerekend aan de DAEB- of niet-DAEB-tak op basis van het fiscale resultaat, met toerekening van de voordelen van de fiscale eenheid op basis van de relatieve verdeling qua aantal verhuureenheden. Latente belastingen voor compensabele verliezen worden opgenomen in de tak waar sprake is van compensabele verliezen. Latente posities uit hoofde van waarderingsverschillen tussen commercieel en fiscaal worden gealloceerd naar de DAEB- of niet-DAEB-tak op basis van de relatieve verdeling van het aantal verhuureenheden.

5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2021

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Vastgoedbeleggingen

DAEB-vastgoed in exploitatie en niet-DAEB-vastgoed in exploitatie

	DAEB-vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	
	2021	2020	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	804.188	760.182	80.148	80.195
Cumulatieve herwaardering	1.316.584	1.145.229	65.947	56.067
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-19.550	-20.250	-3.145	-2.982
Stand per 1 januari	<u>2.101.222</u>	<u>1.885.161</u>	<u>142.951</u>	<u>133.280</u>
<i>Mutaties</i>				
Investeringen	18.430	216	339	0
Onrendabel deel investeringen	-14.459	0	-288	0
Desinvesteringen	-6.735	-2.760	-66	-29
Herwaarderingen	300.765	192.035	16.866	9.934
Herclassificaties	-1.281	-2.033	4	-24
Mutatie erfpacht	0	0	-6	-210
Opgeleverde nieuwbouw	13.197	28.604	0	0
Onrendabel deel nieuwbouw	-447	0	0	0
Totaal mutaties 2021	<u>309.469</u>	<u>216.062</u>	<u>16.849</u>	<u>9.671</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	852.757	832.792	80.570	80.149
Herwaarderingen	1.589.410	1.316.584	82.541	65.729
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-31.475	-48.154	-3.310	-3.145
	<u>2.410.692</u>	<u>2.101.222</u>	<u>159.801</u>	<u>142.733</u>

Uitgangspunten marktwaarde

Parameters

Bij het bepalen van de toekomstige kasstromen voor de DCF-berekening is grotendeels gebruik gemaakt van de Parameters conform Handboek of Best Practice. Bij Instandhoudingsonderhoud is in overleg met de taxateur o.b.v. de Vastgoed Taxatie Wijzer 2021 het onderhoud voor het doorexploiteer- en uitpondscenario bepaald. Dit leidt tot de volgende gemiddelden:

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	EGW	MGW	EZH	SHE	IZH	PP	BOG	MOG
Instandhoudings- onderhoud DE	€ 1.776	€ 1.648	€ 1.645	€ 477	Handboek	€ 122	Handboek	Handboek
Instandhoudings- onderhoud UP	€ 1.049	€ 1.152	€ 1.123	€ 574	Handboek	€ 122	Handboek	Handboek

Inschakeling taxateur

De taxaties van het vastgoed zijn wederom uitgevoerd door Dansen van der Vegt (DvdV). De grondlocatie aan de Slagkampweg is getaxeed door Van de Berk & Kerkhof. Beide taxateurs zijn deskundig en onafhankelijk en ingeschreven in het register van taxateurs.

Dit jaar kiezen we er opnieuw voor om zowel het deel 'volledige taxatie' als het deel 'markttechnische update' door de taxateur uit te laten voeren. Zayaz kiest er niet voor om een deel van de taxaties zelf uit te voeren.

Daarnaast zijn in 2021 getaxeed:

Grondposities

De grondpositie Vierde Kwadrant is in 2021 verkocht en daarom per 31 december 2021 niet meer opgenomen. Dan blijven als grondposities over De Blokken (Slagkampweg) en een locatie in De Haren.

Ontwikkellocaties (MVA i.o.)

Bij de ontwikkellocaties is de marktwaarde(stijging) bij oplevering berekend op basis van uitgangspunten uit de begroting. De stichtingskosten conform begroting zijn hier vervolgens vanaf getrokken.

Marktwaarde verhuurde staat

Bij het bepalen van de marktwaarde is de full-versie van het waarderingshandboek gehanteerd. Stichting Zayaz hanteert bij de marktwaardewaardering voor een deel de parameters uit het handboek. Daarnaast wordt er in een aantal gevallen gebruik gemaakt van vrijheidsgraden. De belangrijkste parameters kunnen als volgt worden gespecificeerd (exclusief woonwagens en tijdelijke eenheden):

WON	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contracthuur per maand	€ 580,-	€ 159,-	€ 1.475,-
Markthuur per maand	€ 924,-	€ 159,-	€ 1.506,-
Leegwaarde	€ 271.941,-	€ 49.560,-	€ 535.080,-
Disconteringsvoet DE	5,4%	4,1%	9,2%
Disconteringsvoet UP	6,4%	5,0%	8,3%
Exit Yield DE	4,7%	3,0%	21,1%
Exit Yield UP	3,7%	1,9%	10,0%
Mutatiegraad DE	7,9%	4,0%	45,0%
Mutatiegraad UP	8,0%	4,0%	14,0%
Exploitatiekosten DE	€ 3.211,-	€ 982,-	€ 4.489,-

Dit resulteert in de volgende ratio's (exclusief woonwagens en tijdelijke eenheden):

WON	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Leegwaarderatio	72%	52%	151%
Kapitalisatiefactor actuele huur	28,8	15,7	52,8
Kapitalisatiefactor Markthuur	17,6	10,6	31,5
BAR	3,6%	1,9%	6,4%
Huur-Leegwaarde ratio	2,6	1,2	6,8

Naast woningen zien we bij de overige categorieën de volgende cijfers:

Bij parkeren zien we de volgende cijfers:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contractuur per maand	€ 51,02	€ 12,93	€ 71,29
Markthuur per maand	€ 71,66	€ 25,00	€ 95,00
Leegwaarde	€ 19.702,-	€ 7.500,-	€ 30.000,-
Disconteringsvoet DE	6,1%	6,1%	6,1%
Disconteringsvoet UP	6,3%	6,3%	6,3%
Exit Yield DE	6,39%	6,25%	6,75%
Exit Yield UP	6,64%	6,5%	7,0%
Mutatiegraad DE	6,7%	2,5%	20%
Mutatiegraad UP	9,8%	7,0%	50%
Exploitatiekosten DE	€ 235,-	€ 35,-	€ 326,-

Dit resulteert in de volgende ratio's:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Leegwaarderatio	69%	54%	127%
Kapitalisatiefactor actuele huur	22,9	12,8	93,0
Kapitalisatiefactor Markthuur	15,6	12,1	19,0
BAR	4,7%	1,1%	7,8%
Huur-Leegwaarde ratio	3,2	0,9	6,3

BOG/MOG heeft geen uitpondscenario en daarom zijn de leegwaarde en alle leegwaarde gerelateerde ratio's niet in dit overzicht opgenomen.

BOG/MOG/ZOG	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contractuur per maand	€ 3.853,-	€ 0,-	€ 38.723,-
Markthuur per maand	€ 4.147,-	€ 54,-	€ 37.001,-
Disconteringsvoet DE	7,8%	5,4%	10,1%
Exit Yield DE	8,2%	5,8%	11,6%
Exploitatiekosten DE (per complex)	€ 10.570,-	€ 81,-	€ 118.522,-

Dit resulteert in de volgende ratio's:

BOG/MOG/ZOG	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Kapitalisatiefactor actuele huur*	13,1	4,0	32,0
Kapitalisatiefactor Markthuur	11,3	6,2	16,6
BAR*	8,8%	3,1%	24,6%

* M.u.v. complexen met actuele huur < € 10,-

Markthuur(stijging)

Voor alle complextypen wordt de vrijheidsgraad markthuur toegepast. De markthuur wordt voor alle complexen door de taxateur op basis van de markhuurtabel en referenties vastgesteld. De vrijheidsgraad markthuurstijging wordt toegepast voor alle complextypen en volgt de Best Practice.

Exit yield

Door de taxateur is in uitzonderlijke gevallen de berekende exit yield aangepast voor bepaling van de eindwaarde. Uitgangspunt hierbij is wel dat de taxateur geen wijzigingen aanbrengt tenzij is vastgesteld dat de marktwaarde zonder aanpassingen een onwenselijke uitkomst laat zien. Dat houdt in dat theoretisch gezien voor alle complextypen de exit yield een vrijheidsgraad is.

Leegwaarde(stijging)

De vrijheidsgraad leegwaarde wordt toegepast voor alle relevante complextypen (met uitpondschema), dit betreft EGW, MGW en parkeren. De leegwaarde wordt door de taxateur op basis van referenties bepaald. De vrijheidsgraad leegwaardestijging wordt toegepast voor relevante complextypen (met uitpondschema). Voor de leegwaardestijging is de Best Practice als uitgangspunt genomen.

Disconteringsvoet

De disconteringsvoet (DV) wordt modelmatig bepaald voor de woningcomplextypen op basis van het model van Value Metrics. Voor de BOG-complextypen wordt ook een modelmatige benadering gebruikt, maar dan het model van onze taxateur Dansen van der Vegt zelf. Voor Parkeren wordt een vast percentage gebruikt. In alle gevallen geldt dat de disconteringsvoet een vrijheidsgraad is.

Mutatie- en verkoopkans

De mutatiegraad is een vrijheidsgraad, waarbij het 5-jaars historisch gemiddelde door Zayaz is opgevoerd. In overleg met de taxateur is een ondergrens van 4% bij doorexpluiten en 5% bij uitponden afgesproken, in afwijking van het waarderingshandboek. Conform Best Practice zijn wel alle mutatiegraden afgerond op hele percentages.

Uitgangspunt is dat alleen in uitzonderlijke gevallen de taxateur de mogelijkheid heeft de mutatiegraad aan te passen als deze niet reëel wordt geacht.

Onderhoud

De vrijheidsgraad onderhoud wordt toegepast voor alle complextypen. De normen voor instandhoudingsonderhoud zijn gebaseerd op VTW normen 2020. Hier wordt conform Best Practice een correctie op uitgevoerd.

Schematische vrijheid

In 2021 hebben we de schematische vrijheid niet gebruikt.

Bijzondere uitgangspunten

Voor de tijdelijke wooneenheden (statushouders), woonwagens en standplaatsen is 'bijzondere uitgangspunten' als vrijheidsgraad ingericht.

Voor de overige complextypen wordt deze vrijheidsgraad niet toegepast.

Complexindeling

De waarderingscomplexen zijn ongewijzigd. Bij nieuwe complexen wordt dezelfde systematiek gebruikt, op basis van onder andere bouwjaar, ligging, strategie en typologie.

WOZ-informatie

In de post DAEB vastgoed in exploitatie zijn 13.015 (2020: 12.961) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 2.640.509.000 (2020: € 2.494.916.000). In de post niet-DAEB zijn 1.685 (2020: 1.698) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 155.438.000 (2020: € 146.716.000). De WOZ-waarde is gebaseerd op de WOZ-beschikking betreffende het jaar 2021 (peildatum 1-1-2020).

Beleidswaarde

De beleidswaarde is een afgeleide van de marktwaarde en laat een realistischer beeld zien van de waarde op basis van het beleid van de corporatie en daarmee samenhangende kasstromen.

Omdat de doelstelling van Zayaz is te voorzien in passende huisvesting voor hen die daar niet zelf in kunnen voorzien, zal van het vastgoed in exploitatie slechts een beperkt deel vervreemd worden. Daarnaast komt het beleid van een corporatie op onderdelen als huur, beheer en onderhoud niet altijd overeen met de keuzes van een belegger. Dit betekent dat slechts een deel van de in de jaarrekening verantwoorde marktwaarde in de toekomst zal worden gerealiseerd. Hieronder wordt de beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie toegelicht. Deze beleidswaarde sluit aan op het beleid van Zayaz en beoogt inzicht te geven in de verdien capaciteit van haar vastgoed uitgaande van dit beleid.

Bij het bepalen van de beleidswaarde is het waarderingshandboek gehanteerd. De berekening van de beleidswaarde kent als startpunt de marktwaarde. De beleidswaarde wordt bepaald door op vier aspecten aanpassingen door te voeren in de uitgangspunten van de berekening van de marktwaarde. Deze aspecten zijn:

- beschikbaarheid: voor de gehele portefeuille wordt het doorexploiteerscenario gehanteerd;
- betaalbaarheid: de markthuur wordt vervangen door de beleidshuur (streefhuur);
- kwaliteit: de marktnorm voor onderhoud (VTW) wordt vervangen door de onderhoudsnorm van de woningcorporatie;
- beheer: de marktnorm voor beheer wordt vervangen door de beheernorm van de woningcorporatie.

De beleidswaarde van het DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2021 €1.103.831.000 (2020: € 1.093.192.000). De beleidswaarde van het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2021 € 120.195.000 (2020: € 116.474.000).

De aansluiting tussen de marktwaarde en de beleidswaarde kan als volgt worden weergegeven:

De afslagen op de marktwaarde kunnen als volgt worden toegelicht:

	Beleidswaarde 2021		
	<u>DAEB</u>	<u>Niet-DAEB</u>	<u>Totaal</u>
	x €1.000	x €1.000	x €1.000
Marktwaaarde Per 31-12-2021	2.410.691	159.405	2.570.096
Stap 1 Beschikbaarheid	-7.655	-4.851	-12.506
Stap 2 Betaalbaarheid (huur)	-1.054.651	-26.918	-1.081.568
Stap 3 Kwaliteit	-145.359	-4.828	-150.187
Stap 4 Beheer	-99.196	-2.613	-101.809
Beleidswaarde per 31-12-2021	1.103.831	120.195	1.224.026

Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)

Bij de marktwaaarde wordt in 86% van de complexen bij mutatie de woning verkocht. Dat levert direct hogere kasstromen op dan bij doorexploiteren. Bij de beleidswaarde is in deze stap het uitgangspunt dat niets wordt verkocht. De inkomsten van verkoop vervallen en daarvoor in de plaats komen (doorgaans bij Zayaz) lagere huurinkomsten. Op de totale portefeuille is het effect van niet verkopen een waarde-afslag van ruim € 12 miljoen. Dit effect is relatief beperkt, doordat bij het scenario doorexploiteren in de beleidswaarde de overdrachtskosten komen te vervallen (9% totaal) die bij uitponden wel ingerekend worden. Eerst dient er een verschil van 9% overbrugd te worden om van marktwaaarde naar beleidswaarde te komen, wil er zich in deze stap een afslag voordoen van uitponden (UP) naar doorexploiteren (DE). In voorkomende gevallen waar het verschil tussen DE en UP minder dan 9% is kan dat zelfs leiden tot een stijging bij deze stap. De (beperkte) afslag van deze €12 miljoen is daarom voornamelijk een saldering. Wanneer we dit vergelijken met BW2020 dan zien we een verschil van €56 miljoen (-12 miljoen vs +43 miljoen). Toen was de stijging voornamelijk ingegeven door een relatief klein verschil tussen UP en DE (ruim 60% bij UP ipv 86%) en de lagere overdrachtsbelasting (2%). De groei van leegwaarde in 2021 en het laten vervallen van de beklemming mutatiegraad in UP na 7 jaar én in de eindwaarde hebben geleid tot toename van het percentage UP t.o.v. DE.

Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)

Bij deze stap wordt bij mutatie niet de markthuur gevraagd, maar de streefhuur van de corporatie. Meestal ligt de markthuur van een woning boven de liberalisatiegrens en vrijwel altijd boven de 1e aftoppingsgrens, zeker in 's-Hertogenbosch. Zayaz verhuurt bij mutatie het merendeel van haar woningen tegen een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens en een beperkt deel onder de liberalisatiegrens (van het DAEB bezit). Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met ruim € 895 miljoen.

Daarnaast verhuren we woningen in het sociale segment, waarvoor we verhuurderheffing moeten afdragen (dit is bij markthuur vaak niet het geval). Hierdoor nemen de uitgaven toe en daalt daardoor de beleidswaarde in deze stap verder met circa € 186 miljoen. De totale waardedaling door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur in plaats van markthuur bedraagt € 1.082 miljoen. Deze afslag is zo'n € 74 miljoen meer dan vorig jaar, relatief ligt deze afslag iets lager dan vorig jaar (42,1% versus 44,8%).

Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)

Bij de marktwaarde worden normbedragen gebruikt die zijn gebaseerd op de keuzes van een belegger (VTW-normen). Daarbij wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar, en is géén grootschalig onderhoud opgenomen. De gemiddelde onderhoudsnorm conform Vastgoed Taxatie Wijzer voor ons bezit bedraagt € 1.653 per verhuureenheid. Wanneer we dit uitgangspunt van de marktwaarde spiegelen aan de inzet op onderhoud uit onze meerjarenbegroting, dan leidt dit tot een gemiddelde onderhoudsnorm van € 2.010 per eenheid. De inzet per eenheid op onderhoud is daarmee hoger dan de norm, welke leidt tot een afslag van € 150 miljoen op de waarde van de portefeuille. Voor onderhoud sluiten wij aan bij de position paper onderhoud/ investeringen zoals ook benoemd in SBR-notitie. Ten opzichte van 2020 zien we een verhoging van de onderhoudsnorm in de beleidswaarde, deze bedroeg toen nog € 1.526. De toename van onderhoudsnorm is gelegen in:

- De hogere onderhoudsbegroting 2022 t.o.v. 2021
- We gaan uit van bestaand bezit per 31 december 2021.
- Dit jaar zijn de onderhoudselementen in renovaties ook meegeteld in de onderhoudsnorm, in lijn met SBR alert (sept 2021).

Hierdoor komen we in 2021 tot een afslag in stap 3 van € 150 miljoen i.p.v. een opslag van € 13 miljoen in 2020).

Afslag wegens beheer (beheerskosten)

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken, die is vastgelegd in het waarderingshandboek. De basis voor het bepalen van de beheerlast van Zayaz vormen de lasten verhuur en beheer in de functionele resultatenrekening. De beleidswaarde laat hierin een afslag zien van € 102 miljoen en de daarbij gehanteerde beleidsnorm voor beheer bedraagt € 948 per eenheid. De afslag is hoger dan 2020, deze bedroeg toen € 83 miljoen. De toename is vooral gelegen in de kostentoerekening van activiteiten met betrekking tot vastgoedsturing. In tegenstelling tot de onderhoudsnorm wordt voor de beheernorm rekening gehouden met de groei zoals deze in de meerjarenbegroting is opgenomen; immers meer woningen zorgen voor hogere beheerlasten.

Sensitiviteitsanalyse

In onderstaande tabellen wordt aangegeven welke effect een positieve of negatieve aanpassing van deze uitgangspunten heeft op de beleidswaarde:

Effect op de beleidswaarde	Waarde	Effect	Effect in %
BLW	€ 1.224.904.484		
DV +50BP	€ 1.097.155.296	€ -127.749.188	-10%
Streefhuur +25 EUR	€ 1.295.862.118	€ 70.957.634	6%
Onderhoud +100 EUR	€ 1.176.643.689	€ -48.260.795	-4%
Beheer +100 EUR	€ 1.177.109.101	€ -47.795.383	-4%

Overige vastgoedbeleggingen

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2021	2020	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	8.611	8.793	56.328	28.070
Cumulatieve herwaardering	4.528	3.397	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-31.318	-20.201
Stand per 1 januari	<u>13.139</u>	<u>12.190</u>	<u>25.010</u>	<u>7.869</u>
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	550	1.206
Investerings	0	0	58.182	73.531
Desinvesteringen	-1.485	-182	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-13.197	-29.104
Overboeking voorziening onrendabele investerings	0	0	-10.988	-28.493
Herwaarderingen	1.872	1.132	0	0
Totaal mutaties 2021	<u>387</u>	<u>950</u>	<u>34.546</u>	<u>17.140</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	7.755	8.611	60.469	56.328
Herwaarderingen	5.772	4.528	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-913	-31.318
	<u>13.526</u>	<u>13.139</u>	<u>59.556</u>	<u>25.010</u>

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Er worden geen woningen meer onder een VOV-regeling aan derden overgedragen.

Bij onze Verkoop onder Voorwaarden-regeling zijn er kortingen verleend tot 50%. Er is sprake van een terugkooprecht. Per balansdatum resteren er 57 woningen. De waardestijging in 2021 bedraagt 15%.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

Dit betreffen nieuwbouwprojecten. Indien van toepassing wordt de voorziening onrendabele investeringen en herstructurerings hierop in mindering gebracht. Over vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie wordt niet afgeschreven.

2. Materiële vaste activa

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie		
Aanschaffingswaarde	7.808	7.285
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-3.120	-2.730
Boekwaarde per 1 januari	<u>2.052</u>	<u>1.919</u>
<i>Mutaties</i>		
Investerings	185	576
Desinvesteringen	-1.201	-53
Afschrijving desinvesteringen	1.201	53
Afschrijvingen	-502	-442
	<u>-318</u>	<u>133</u>
Aanschaffingswaarde	6.791	7.808
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.421	-3.120
Boekwaarde per 31 december	<u>1.735</u>	<u>2.052</u>

Afschrijvingen

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:

Kantoorgebouwen en werkplaats - lineair in 40 jaar

Verbouwing kantoorpand - lineair in 10 jaar

Inventarissen - lineair in 10/15 jaar

Computerapparatuur, programmatuur en transportmiddelen - lineair in 5 jaar

3. Financiële vaste activa

Latente belastingvordering(en)

Belastinglatentie leningen	<u>1.051</u>	<u>207</u>
----------------------------	--------------	------------

- Belastinglatentie leningen

Deze latentie is enerzijds ontstaan door de herstructurering van de leningportefeuille in 2010. De afloop van de belastinglatentie leningen is bepaald naar rato van de gemiddelde looptijd per 1 januari 2008. De in 2010 afgeloste leningen zijn hierop in mindering gebracht. De nominale waarde bedraagt € 175.000.

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 55.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

Anderzijds is er een latentie gevormd naar aanleiding van het agio met betrekking de leningruil van Vestia, dat commercieel geheel in 2021 als last is genomen en fiscaal wordt gespreid over 2021 en 2022. Het gehanteerde tarief bedraagt 25,8%.

	Stand per 1 januari 2021	Bij	Af	Stand per 31 december 2021
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Belastinglatentie leningen	207	884	-39	1.051

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen		
(dis)Agio afkoop leningen	19.517	20.485
Herstructurering derivatenportefeuille	19.122	19.749
	38.638	40.234

(dis)Agio afkoop leningen

Stand per 1 januari	20.485	21.659
Vrijval ten laste van resultaat	-968	-1.174
Stand per 31 december	19.517	20.485

In 2010 zijn 9 leningen voor einde looptijd afgelost en geherfinancierd. De afrekening tegen marktwaarde inzake deze vervroegde aflossing is geactiveerd en valt vrij ten laste van het resultaat over de oorspronkelijk resterende looptijd van de afgeloste leningen. Als gevolg van een breakclausule op een derivaat (swap) hebben in 2016, 2017 en 2018 afrekeningen plaatsgevonden welke zijn geactiveerd. Deze valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd. Van dit bedrag wordt € 844.000 binnen een jaar gerealiseerd.

Herstructurering derivatenportefeuille

Stand per 1 januari	19.749	20.377
Amortisatie boekjaar	-628	-628
Stand per 31 december	19.122	19.749

In 2019 heeft Zayaz 3 derivaten (renteswaps) geherstructureerd om het liquiditeitsrisico uit hoofde van toekomstige margin calls in de portefeuille te verminderen. Dit heeft ze gedaan door drie leningen met de daarbij horende renteswap te combineren tot een basisrentelening en twee fixe leningen. De novaties zijn verwerkt onder de langlopende schulden, waarbij de totale lening is afgewikkeld tegen nominale waarde en een nieuwe lening is aangetrokken tegen de reële waarde van het bestaande derivaat plus de nominale waarde van de lening. Per saldo is de reële waarde die betaald is en gefinancierd middels een hogere rentecoupon in de nieuwe lening verwerkt. De reële waarde is vervolgens separaat opgenomen onder de langlopende schulden en kortlopende schulden. Het overlopend hedge resultaat is opgenomen onder de financiële vaste activa. De boekwaarde van de derivaten wordt toegerekend aan de resterende looptijd van het derivaat. De jaarlijkse toerekening van de boekwaarde aan het resultaat vindt plaats op de financiële baten en lasten. Van dit bedrag wordt € 628.000 binnen een jaar gerealiseerd.

VLOTTENDE ACTIVA

4. Voorraden

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop		
Stand per 1 januari	2.058	2.207
Overboeking	1.277	2.058
Desinvesteringen	-1.874	-2.207
	<u>1.461</u>	<u>2.058</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 8 woningen uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 12 woningen en 2 garages).

De verwachting is dat de voorraad grotendeels binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst hiervan bedraagt € 2.114.000.

Overige voorraden

Voorraad grondposities	4.615	6.107
Voorraad materialen	145	135
	<u>4.760</u>	<u>6.242</u>

5. Vorderingen

Geen van de vorderingen heeft een looptijd langer dan een jaar.

Huurdebiteuren

Huurdebiteuren	730	692
	<u>730</u>	<u>692</u>
Voorziening wegens oninbaarheid	-429	-382
	<u>301</u>	<u>310</u>

Voorziening dubieuze huurdebiteuren

Stand per 1 januari	382	382
Dotatie	95	52
Onttrekking	-48	-52
Stand per 31 december	<u>429</u>	<u>382</u>

Overheid

Vorderingen op gemeenten	<u>0</u>	<u>14</u>
--------------------------	----------	-----------

Vennootschapsbelasting

Vennootschapsbelastinglast boekjaar	-5.384	-4.214
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag boekjaar	<u>5.046</u>	<u>5.578</u>
transporteren	-337	1.364

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Transport	-337	1.364
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag voorgaande jaren	5.092	1.814
	<u>4.755</u>	<u>3.178</u>
Overige vorderingen		
Nog te ontvangen bedragen	183	7
Door te berekenen verzekeringschades	54	95
Te ontvangen rente	144	102
Overige debiteuren	24	8
	<u>405</u>	<u>212</u>
Overlopende activa		
Voorschotten personeel	1	0
Vooruitbetaalde ICT kosten	330	317
Vooruitbetaalde overige kosten	9	16
	<u>341</u>	<u>333</u>
6. Liquide middelen		
ING-Bank	4.080	6.517
NWB	30	30
	<u>4.110</u>	<u>6.547</u>

De per 31 december 2021 aanwezige liquide middelen staan ter vrije beschikking.

PASSIVA

7. Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2021	1.316.584	65.947	3.546	1.386.077
Realisatie uit hoofde van verkoop	-5.188	-55	-1.356	-6.598
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	304.737	16.961	0	321.698
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-26.909	-358	0	-27.267
Herclassificaties/herkwalificaties	-1.074	4	1.070	0
Overige mutaties	0	0	-82	-82
Boekwaarde per 31 december 2021	<u>1.588.150</u>	<u>82.500</u>	<u>3.178</u>	<u>1.673.827</u>

Het verloop van de herwaarderingsreserve was in 2020 als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2020	1.145.229	56.067	3.679	1.204.975
Realisatie uit hoofde van verkoop	-2.688	-28	-1.438	-4.154
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	197.576	10.627	-161	208.042
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-22.086	-700	0	-22.786
Herclassificaties/herkwalificaties	-1.447	-19	1.466	0
Overige mutaties	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2020	<u>1.316.584</u>	<u>65.947</u>	<u>3.546</u>	<u>1.386.077</u>

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves		
Stand per 1 januari	441.631	413.795
Resultaatbestemming boekjaar	290.790	208.938
Toename uit hoofde van daling van de marktwaarde	27.267	22.786
Afname uit hoofde van stijging van de marktwaarde	-321.698	-208.042
Vrijval ongerealiseerde herwaardering VOV	82	0
Realisatie herwaardering uit hoofde van verkoop	6.598	4.155
Stand per 31 december	<u>444.671</u>	<u>441.631</u>

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€ 290.790.000 winst) over 2021 toe te voegen aan de overige reserves. Vooruitlopend op deze resultaatbestemming is het resultaat boekjaar aan de overige reserves toegevoegd.

Het resultaat over 2020 is toegevoegd aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 26 april 2021.

8. Voorzieningen

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

Onrendabele investeringen en herstructureringen	<u>38.175</u>	<u>15.144</u>
<i>Onrendabele investeringen en herstructureringen</i>		
Stand per 1 januari	15.144	30.334
Dotatie	50.164	23.458
Onttrekking	-26.183	-28.493
Vrijval	-950	-10.155
Stand per 31 december	<u>38.175</u>	<u>15.144</u>

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 14.921.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en € 23.254.000 wordt na een jaar maar binnen vijf jaar gerealiseerd.

Latente belastingverplichtingen

Deze voorziening heeft betrekking op de tijdelijke verschillen tussen de waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering van activa en passiva. De voorziening is berekend over de contante waarde van toekomstige rentebetalingen rekening houdend met de geldende belastingtarief van 25%.

Belastinglatentie afkoop leningen

Stand per 1 januari	3.921	4.019
Onttrekking	-152	-97
Stand per 31 december	<u>3.770</u>	<u>3.921</u>

De afloop van de belastinglatentie afkoop leningen betreft een lineaire afschrijving per afgeloste lening, welke een maximale looptijd heeft van 11 jaar. De latentie heeft betrekking op betaalde boeterente bij vervroegde aflossing welke fiscaal wel ineens aftrekbaar is en commercieel niet. In 2016 is er een derivaat afgekocht met een maximale looptijd van 27 jaar. In 2017 is er een derivaat afgekocht met een maximale looptijd van 25 jaar. De latentie heeft betrekking op afkoop van een derivaat welke fiscaal wel ineens aftrekbaar is en commercieel niet.

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 211.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van € 2.765.000 na vijf jaar. De nominale waarde bedraagt € 4.880.000.

9. Langlopende schulden

	2021	Waarvan langer dan vijf jaar	2020	Waarvan langer dan vijf jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	484.881	380.789	447.943	388.224
Overige schulden	19.144	15.982	19.766	16.610
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.834	0	11.848	0
	<u>515.859</u>	<u>396.771</u>	<u>479.557</u>	<u>404.834</u>

De langlopende schulden betreffen onderhandse leningen van kredietinstellingen en overheid, deze vallen onder de borging van het WSW.

Omdat Zayaz sinds ultimo 2019 geen derivaten met marktwaardeverrekening meer heeft, zijn tevens alle mogelijke margin call verplichtingen vervallen.

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2021 € 645.794.000 (2020: € 663.003.000). De marktwaarde van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen de 6-maands Euribor.

De marktwaarde is berekend op basis van een disconteringsvoet in de range van -0,546% tot 0,553% (2020: range van -0,522% tot 0,013%). Deze disconteringsvoet is gebaseerd op de swapcurves van de 6-maands Euribor.

	2021
	x € 1.000
Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage	
Roll over	139.000
< 1%	90.100
1% - 2%	58.186
2% - 3%	60.000
3% - 4%	71.976
4% - 5%	45.352
5% - 6%	20.267
	484.881

Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd

<1 jaar	43.169
van 1 tot 5 jaar	54.071
van 5 tot 10 jaar	66.000
van 10 tot 15 jaar	83.119
van 15 tot 20 jaar	50.100
>20 jaar	188.422
	484.881

	Hoofdsom	Looptijd
	x € 1.000	jaren
Spreadherzieningen in 2021		
NWB fixe lening, rentepercentage 2,895%	15.000	35
NWB fixe lening, rentepercentage 2,900%	15.000	36
NWB fixe lening, rentepercentage 2,915%	15.000	37
NWB roll-over, rentepercentage EUR 3M+-35bp	15.000	6
NWB roll-over, rentepercentage EUR 3M+-35bp	15.000	13
	75.000	127

De kenmerken van de nieuw aangetrokken langlopende leningen zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2021

BNG fixe lening, rentepercentage 0,133%	15.000	16
BNG roll-over, rentepercentage 1M+5bp	10.000	7
BNG roll-over, rentepercentage 1W+-15bp	15.000	10
NWB fixe lening, rentepercentage 0,534%	15.000	20
BNG roll-over, rentepercentage EUR 3M+-40bp	15.000	5
NWB fixe lening, rentepercentage 4,860%	4.409	41
	74.409	99

Zayaz heeft ultimo 2021 4 rollover leningen met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 55 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2021 is € 44 miljoen opgenomen. Het opgenomen bedrag kan per week, maand of kwartaal worden aangepast. De rente is variabel en wordt maandelijks of per kwartaal vastgesteld.

In het jaar 2022 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van 56 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2022	2023	2024	2025	2026
Aflossingen	-3,37%	-3,34%	-3,35%	-1,85%	-3,29%
Conversie roll-over	-30,67%	-27,61%	-24,54%	-24,54%	-21,47%
Swap	25,56%	22,49%	19,43%	19,43%	16,36%
Opslagherzieningen	-2,96%	-5,11%	-3,07%	0,00%	0,00%
Totaal renterisico	-11,44%	-13,57%	-11,53%	-6,97%	-8,40%

Van het totaal van de schulden heeft € 380,2 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2022 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 43,1 miljoen. Dit betreft reguliere aflossingen.

- Rentevoet en aflossingssysteem

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 3,08% (2020: 3,25%). De gemiddelde rentevoet van de leningen bedraagt 2,41% en van de derivaten 4,91%. De leningen worden afgelost op basis van het lineaire, annuïtaire, dan wel het fixe kostprijsstelsel.

- Zekerheden

De leningen zijn niet hypothecair bezwaard. Tot zekerheid van de leningen, waarvoor borgstellingen zijn verleend door de Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de leningen waarvoor gemeentegarantie is verleend, geldt een verbod om zonder toestemming van betrokken partijen de eigendommen van bestemming te veranderen, uit te breiden, te vervreemden of met hypotheek of zakelijk recht te bezwaren.

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Leningen o/g		
Leningen kredietinstellingen en overheid	484.881	447.943

Ultimo jaar is de positie agio lening Vestia toegevoegd aan de leningen kredietinstellingen en overheid. Zayaz heeft een lening van € 4,4 miljoen aangetrokken met een niet-conforme rente. Het verschil tussen de marktwaarde van de lening en de nominale schuldrestant is € 6,85 miljoen en opgenomen als agio lening Vestia.

Leningen kredietinstellingen en overheid

Stand per 1 januari	447.943	401.458
Opgenomen gelden	70.360	64.000
Aflossing	-33.422	-17.515
Stand per 31 december	484.881	447.943

Overige schulden

Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	19.122	19.749
Waarborgsommen	22	16
	19.144	19.766

Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	11.848	11.218
Afname	-1.337	-170
Toevoeging	1.323	799
Stand per 31 december	11.834	11.848

De ontvangen waarborgsommen hebben betrekking op commerciële ruimten.

10. Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

Schulden aan leveranciers

Crediteuren	4.350	1.099
-------------	-------	-------

Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen

Omzetbelasting	4.802	3.031
Loonheffing	227	233
Pensioenen	110	129
	5.139	3.393

Omzetbelasting

Omzetbelasting 4e kwartaal	4.802	3.118
Omzetbelasting suppletie 2018	0	-26
Omzetbelasting suppletie 2019	0	-60
	4.802	3.031

Overige schulden

Vooruitontvangen huur	1.219	1.218
Te betalen accountants- en advieskosten	87	85
Nog te ontvangen facturen	5.863	3.718
	7.169	5.020

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Overlopende passiva		
Vakantiedagen	375	221
Rente- en bankkosten	6.718	6.687
Te verrekenen servicekosten	1.067	855
Personeelsvereniging	11	16
Nog te betalen kosten	0	89
	<u>8.172</u>	<u>7.868</u>

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Zayaz maakt gebruik van derivaten om het renterisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling past Zayaz met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toe. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2021 € 43,3 miljoen negatief (2020: € 55,7 miljoen negatief).

De belangrijkste financiële risico's waaraan Zayaz onderhevig is, zijn het renterisico, het kredietrisico en het liquiditeitsrisico. Het financiële beleid van Zayaz is erop gericht om op de korte termijn de effecten van renteschommelingen op het resultaat te beperken en om op lange termijn de markttrentes te volgen. Zayaz maakt gebruik van financiële derivaten om de financiële risico's die verbonden zijn aan bedrijfsactiviteiten te beheersen. Zayaz neemt met financiële derivaten geen speculatieve posities in.

Doelstellingen en beleid inzake beheer financiële risico's

In het Reglement Financieel Beleid en Beheer van Zayaz staan de kaders benoemd omtrent het beheersen van risico's. Zayaz beheerst het marktrisico door diversificatie aan te brengen in de portefeuille en limieten te stellen.

De bij Zayaz afgesloten financiële instrumenten voldoen aan de kaders genoemd in het treasurystatuut. In het statuut is het gebruik van afschermende instrumenten alleen toegestaan ter beperking en spreiding van beschikbaarheids- en renterisico's en mits voldaan wordt aan de in het treasurystatuut genoemde eisen en geformuleerde kaders.

Kredietrisico

Het gaat hierbij om het risico dat tegenpartijen niet aan hun contractuele verplichtingen kunnen voldoen. Door het spreiden van transacties over verschillende tegenpartijen wordt getracht dit risico te beperken. Verder dienen de tegenpartijen te voldoen aan kredietwaardigheidseisen (rating). Dit is opgenomen in het treasurystatuut. De hoogte van het kredietrisico is afhankelijk van de grootte van het bedrag aan te ontvangen rente op de derivaten en de marktwaarde van de derivaten.

Om tot swaptransacties te komen heeft Zayaz een aantal kredietlijnen geopend bij banken waaronder Rentederivaten afgesloten kunnen worden. Zayaz heeft met de ING een RFD contract, met de BNG een transactieovereenkomst en met de ABN AMRO (voorheen Fortis) een NRL.

Per ultimo 2021 heeft Zayaz geen derivaten met marktwaardeverrekening meer. In maart 2019 zijn de swaps van de BNP en Deutsche Bank namelijk doorgezakt in een basisrentelening en twee fixe leningen. In april 2019 heeft de ABN AMRO laten weten dat zij afstand doet van marktwaardeverrekening op de betreffende swap.

Liquiditeitsrisico

Het gaat hierbij om het risico dat over onvoldoende middelen wordt beschikt om aan de directe verplichtingen te kunnen voldoen. Dit geldt voor alle verplichtingen van Zayaz en haar tegenpartijen, ongeacht of dit nu crediteuren of financiële instellingen zijn. Zayaz heeft op verschillende manieren gewaarborgd dat zij altijd aan haar verplichtingen kan voldoen.

Zayaz voert het dagelijks liquiditeitsbeheer uit op concernniveau. De kredietfaciliteit bij de ING-bank van € 5 miljoen gebruiken wij om de dagelijkse mutaties op te kunnen vangen.

Valutarisico

Stichting Zayaz loopt geen valutarisico. Zij is alleen werkzaam in Nederland waardoor alle inkomende en uitgaande kasstromen in euro's zijn.

Renterisico (prijs- en kasstroomrisico's)

Renterisico is in algemene termen gedefinieerd als het totale bedrag of de totale (restant) hoofdsom waarover een nu nog onbekend rentepercentage betaald zal gaan worden. Zayaz hanteert daarnaast als tweede definitie het bedrijfseconomisch renterisico.

Doelstelling bij renterisicomangement van Zayaz is het in de tijd spreiden van (her)financieringsrisico en renterisico en het voorkomen van te grote pieken in het risicoprofiel.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Renterisico per jaar	11,44%	13,57%	11,53%	6,97%	8,40%	8,41%	8,42%	7,41%	3,32%	3,33%
Herfinancieringsrisico per jaar	16,45%	24,82%	15,62%	4,51%	3,29%	3,30%	5,35%	4,34%	3,32%	3,33%

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's, die voortkomen uit de (her)financiering van Zayaz te beperken. Op deze manier worden tevens de netto-rentelasten geoptimaliseerd. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabel rentende posities inclusief liquide middelen, waarbij de variabel rentende positie in principe tussen de 7% en 17% per jaar (excl. opslagrisico/incl. rollover) van de netto-schuld bedraagt. Ten aanzien van het risico op de opslagerzeningen (van toepassing op het herfinancieringsrisico) hanteren wij een norm van 30% van de netto-schuld per jaar.

Hedge-strategie

De financieringsstrategie van Zayaz is om de financieringsbehoefte voor een belangrijk deel in te vullen met roll-over leningen. Het afsluiten van swaps behoort niet meer tot onze strategie. Het renterisico op deze roll-over leningen werd afgedekt middels renteswaps, waardoor effectief een vaste lange rente werd betaald. De kenmerken van de instrumenten zijn daarom exact gelijk gesteld aan die van de onderliggende roll-over lening; alleen de rentestructuur is tegengesteld als die in de afgedekte positie. Het risico van veranderingen in de kasstromen uit de variabel rentende lening als gevolg van wijzigingen in de rentevoet is op die manier afgedekt.

De fluctuaties in de rente op de reeds afgesloten en toekomstige roll-over leningen zijn volledig afgedekt door de swapposities, met uitzondering van de 2 rollover leningen met variabele hoofdsom die in 2021 afgesloten zijn.

De kritische kenmerken (nominale waarde, rentevoet en coupon data) van de swaps en de afgedekte positie komen overeen. Als gevolg hiervan mag verwacht worden dat de veranderingen in de kasstromen van de lening en die van de swap in hoge mate tegengesteld correleren. De effectiviteit van de hedge relatie is derhalve op elk moment op basis van de documentatie van het instrument en de afgedekte positie vast te stellen. Financiële instrumenten worden in principe tot einde looptijd aangehouden.

Op grond hiervan hanteert Zayaz voor haar posities in financiële instrumenten methode van kostprijs hedge accounting. Het hedging-instrument en de hedged items onderliggend aan de af te dekken rentebetalingen worden tegen kostprijs op de balans opgenomen en gewaardeerd. Mutaties in de marktwaarde worden derhalve niet in het resultaat en de balans verwerkt. Hedge-ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Derivaten

Het treasurybeleid van Zayaz wordt voor een deel gekenmerkt door de inzet van rente-instrumenten voor het afdekken van renterisico's en de inzet van roll-over leningen voor het invullen van de financieringsbehoefte.

De nominale waarde van de totale renteswappositie van Zayaz komt op € 125 miljoen (2020: € 125 miljoen).

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo 2021 € 43,3 miljoen negatief (ultimo 2020: € 55,7 miljoen negatief). De volledige marktwaarde heeft betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstoringen (margin calls) mogelijk zijn.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN REGELINGEN EN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

WSW obligoverplichting

Zayaz heeft op grond van artikel 10, lid 2 onder c van het Reglement van Deelneming van WSW een obligolening aangetrokken.

De lening sluit aan op hetgeen is vereist. Dit betekent dat de hoofdsom overeenkomt met 2,6% van het geborgd schuldrestant ultimo 2021. Op deze lening kan alleen een trekking worden gedaan als WSW daartoe een verzoek heeft gedaan en Zayaz niet binnen 10 werkdagen na dit verzoek kan storten. Een dergelijk verzoek van WSW is pas aan de orde als het jaarlijks obligo niet toereikend is. Op basis van de prognoses van WSW is dit op basis van de huidige verplichtingen niet aan de orde.

In het geval van een eventuele storting, zal deze rechtstreeks ten gunste van WSW worden uitbetaald en nadien moeten worden afgelost door Zayaz.

Verplichtingen persoonsgebonden loopbaanbudget

In de CAO Woondiensten is een persoonsgebonden loopbaanbudget per medewerker afgesproken. Elke medewerker heeft recht, afhankelijk van indiensttreding, op een budget ten behoeve van zijn loopbaanontwikkeling. Ultimo 2021 bedraagt de verplichting € 335.517 (2020 maximaal: € 320.238).

Aangegane verplichtingen

Zayaz gaat pas definitief verplichtingen aan bij nieuwbouwprojecten, indien het bestuur en de Raad van Commissarissen goedkeuring verlenen aan de realisatiefase. Per ultimo 2021 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 38,6 miljoen (incl. BTW).

Kredietlimiet

De rekening-courantverhouding met banken betreft het saldo van lopende rekeningen bij de ING-bank. Deze rekeningen maken deel uit van het compensabel stelsel uit hoofde van de rekening-courantovereenkomst met de ING-bank. De kredietlimiet bedraagt € 5.000.000. Hiervoor zijn geen zekerheden verstrekt.

Meerjarige financiële verplichtingen

Operationele lease

Bij Zayaz worden zes personenauto's en acht bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2021 bedraagt circa € 358.000 (2020: € 588.000). De gemiddelde restant looptijd is 39 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2021 bedraagt circa € 40.000 (2020: € 66.000). De restant looptijd is 18 maanden.

Prestatiecontracten en contractonderhoud

Er zijn voor diverse complexen prestatiecontracten afgesloten ten behoeve van het periodiek onderhouden van het schilderwerk. De huidige contracten hebben een einddatum die varieert van 2030 tot 2038. Totaal bedrag voor 2022 (excl. BTW) bedraagt € 2.155.000.

Daarnaast zijn contracten afgesloten ten behoeve van het periodiek uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties, het onderhouden van voorzieningen en overige contractuele verplichtingen. De verschillende contracten hebben een einde looptijd variërend van 2022 tot 2033. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 2.254.000.

Basisrenteleningen

Basisrenteleningen

	Hoofdsom	Restant looptijd (in jaren)
NWB basisrente lening, basisrente 2,805% met spread 21 bp	13.976	38
NWB basisrente lening, basisrente 5,155% met spread 16 bp	20.000	20
NWB basisrente lening, basisrente 2,765% met spread 13 bp	15.000	34
NWB basisrente lening, basisrente 2,77% met spread 17 bp	15.000	31
BNG basisrente lening, basisrente 3,74% met spread -5 bp	15.000	30
NWB basisrente lening, basisrente 2,78% met spread 12 bp	15.000	35
NWB basisrente lening, basisrente 2,795% met spread 12 bp	15.000	36

6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2021

11. Huuropbrengsten

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	88.079	86.013
Onroerende zaken niet zijnde woningen	284	297
Huurderving wegens leegstand	-719	-781
Huurderving wegens oninbaarheid	-1	-47
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>87.643</u>	<u>85.482</u>
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	4.967	4.910
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.773	1.759
Huurderving wegens leegstand	-217	-248
Huurderving wegens oninbaarheid	0	-5
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>6.523</u>	<u>6.416</u>
Totaal huuropbrengsten	<u>94.166</u>	<u>91.898</u>

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2021 met circa 2,47% toegenomen ten opzichte van 2020.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- * € 718.000 m.b.t. mutatie (frictieleegstand);
- * € 190.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- * € 101.000 m.b.t. verkopen;
- * € 28.000 m.b.t. maatschappelijk.

De geografische onderverdeling van de nettohuuropbrengsten kan als volgt worden weergegeven:

Gemeente 's-Hertogenbosch	94.124	91.864
Gemeente Heusden	42	34
	<u>94.166</u>	<u>91.898</u>

12. Opbrengsten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten	<u>2.510</u>	<u>2.656</u>
-------------------------------	--------------	--------------

De post opbrengsten servicecontracten betreft vergoedingen die huurders boven de (netto)huurprijs betalen voor bijvoorbeeld het huren van een geiser, levering van water en energie en het onderhoud van gemeenschappelijke voorzieningen. De vergoeding voor leveringen en diensten is gebaseerd op de geraamde of werkelijke kosten en wordt jaarlijks, indien noodzakelijk, aangepast. De verrekenbare kosten worden jaarlijks met de huurders afgerekend. De verwachte af te rekenen kosten zijn verantwoord onder Overlopende passiva.

13. Lasten servicecontracten

Kosten leveringen en diensten	<u>2.485</u>	<u>2.828</u>
-------------------------------	--------------	--------------

De bedragen die in rekening worden gebracht voor levering en diensten, en overige onroerende en roerende zaken zijn gebaseerd op de geraamde c.q. werkelijke kosten. Zij worden jaarlijks, indien noodzakelijk, aangepast.

Jaarlijks vindt afrekening plaats met de huurders met betrekking tot de leveringen en diensten over het voorgaande jaar.

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

Kosten leveringen en diensten betreffen zowel de verrekenbare kosten met de huurders als een deel niet-verrekenbare kosten.

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
14. Lasten verhuur- en beheeractiviteiten		
Toegerekende overige organisatiekosten	2.975	2.388
Toegerekende personeelskosten	4.824	4.914
Toegerekende afschrijvingen	280	255
	<u>8.079</u>	<u>7.557</u>

Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen en salarissen	6.484	6.181
Sociale lasten	1.044	1.064
Pensioenlasten	863	1.134
Overige personeelskosten incl. inhuur	1.961	997
	<u>10.351</u>	<u>9.375</u>

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2021 had de corporatie gemiddeld 127 werknemers in dienst (2020: 125). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten. Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

	2021	2020
	FTE	FTE
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	11,00	11,00
Financiën en bedrijfsvoering	29,00	30,00
Wonen en vastgoed	87,00	84,00
	<u>127,00</u>	<u>125,00</u>

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000

15. Lasten onderhoudsactiviteiten

Onderhoudslasten (cyclisch)	12.477	15.077
Mutatieonderhoud	3.909	5.191
Klachtenonderhoud	4.266	5.097
Toegerekende personeelskosten	1.265	1.195
Toerekende afschrijvingen	99	83
Toegerekende overige organisatiekosten	952	689
	<u>22.968</u>	<u>27.332</u>

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit		
Toegerekende kosten	106	104
Onroerende zaak belasting	3.172	3.121
Waterschapslasten	993	953
Verhuurderheffing	10.957	13.219
Verzekeringen	377	352
	<u>15.605</u>	<u>17.749</u>
Afschrijvingen op materiële vaste activa		
Materiële vaste activa	<u>502</u>	<u>442</u>
17. Omzet verkocht vastgoed in ontwikkeling		
Netto resultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling	<u>2.790</u>	<u>0</u>
18. Lasten verkocht vastgoed in ontwikkeling		
Uitgaven verkocht vastgoed in ontwikkeling	<u>1.632</u>	<u>0</u>
19. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille		
<p>Voor het verkochte vastgoed in exploitatie is de boekwaarde de marktwaarde. Voor het teruggekochte vastgoed onder VOV dat is doorverkocht zonder voorwaarden, is de boekwaarde de marktwaarde op terugkoopmoment onder aftrek van de contractuele korting. De verkoopopbrengst is gesaldeerd met de verkoopkosten.</p> <p>Het in de winst-en-verliesrekening verantwoorde resultaat bij verkoop van vorengenoemd vastgoed is derhalve beperkt, gezien het geringe verschil tussen de opbrengstwaarde en de boekwaarde.</p>		
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	<u>13.728</u>	<u>6.840</u>
<p>De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 50 woningen en 7 garages/parkeerplaatsen (vorig jaar: 28 woningen, 1 bedrijfsruimte en 2 garages/parkeerplaatsen). De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille bedraagt € 14.116.429 (vorig jaar € 7.284.607) en de verkoopkosten bedragen € 475.414 (vorig jaar € 444.512).</p>		
20. Toegerekende organisatiekosten		
Toegerekende kosten	<u>256</u>	<u>172</u>
21. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille		
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	<u>8.899</u>	<u>4.817</u>

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
22. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-51.721	-12.845
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	125	-12
	<u>-51.596</u>	<u>-12.857</u>

Onder de overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille zijn opgenomen; een dotatie voorziening onrendabele investeringen van € 50.164.000 en een vrijval van - € 950.000.

23. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	300.765	192.035
Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	16.866	9.934
	<u>317.630</u>	<u>201.969</u>

24. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	<u>549</u>	<u>332</u>
--	------------	------------

25. Opbrengsten overige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten	<u>296</u>	<u>157</u>
-----------------------------	------------	------------

26. Overige organisatiekosten

Toegerekende overige organisatiekosten	898	601
Toegerekende personeelskosten	1.242	1.058
Toegerekende afschrijvingen	72	53
Bijdrageheffing Aw	276	78
Obligoheffing WSW	42	0
Agio lening Vestia	6.851	0
	<u>9.380</u>	<u>1.791</u>

Accountantshonoraria (2021: BDO, 2020: Deloitte)

Controle van de jaarrekening	168	116
Andere controlewerkzaamheden	20	9
	<u>187</u>	<u>125</u>

Bovenstaande accountantshonoraria zijn gebaseerd op de gerealiseerde kosten binnen het boekjaar.

27. Kosten omtrent leefbaarheid

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	<u>374</u>	<u>304</u>
------------------------------------	------------	------------

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad € 191.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad € 183.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor € 118.000 uit personeelskosten en voor € 65.000 uit overige organisatiekosten.

Financiële baten en lasten

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
28. Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren		
Waardeverandering overige vorderingen	-1.596	-1.802
29. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebaten banken en overige vorderingen	0	31
Vrijval agio herstructurering derivaten	628	628
	<u>628</u>	<u>658</u>
30. Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rentelasten langlopende leningen	-13.952	-14.061
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-116	-94
Overige rentekosten/verrekeningen	-183	-76
	<u>-14.251</u>	<u>-14.231</u>

31. Belastingen

Belastingdruk winst-en-verliesrekening

De belastinglast/-bate over het resultaat in de winst-en-verliesrekening bestaat uit de volgende componenten:

	2021	2020
	x € 1.000	x € 1.000
Vennootschapsbelasting	-5.384	-4.214
Mutatie voorziening belastingen	996	80
	<u>-4.387</u>	<u>-4.134</u>

De acute belastingdruk over het jaar 2021 is € 5.384.000 (25% van € 21.632.000). Het belastbaar bedrag is € 121.632.000. Het effectieve belastingtarief bedraagt 1,82% (2020: 1,94%). De mutatie in 2021 van de belastingen betreft de acute belastingdruk en de mutatie in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De afwijking van het wettelijk belastingtarief (25%) wordt vooral veroorzaakt door permanente en tijdelijke waarderingverschillen. In de berekende latenties zijn alleen die waarderingverschillen verwerkt, waarvan bekend is wanneer en op welke wijze deze tot afwikkeling komen. Indien afwikkeling onzeker is en/of in de verre toekomst is gelegen, aangevuld met de contantmaking van de latentie ertoe dat de waardering van dit deel van de latentie nihil is. Hierdoor komt voor dit deel van de latenties geen mutatie die door het resultaat loopt tot uitdrukking.

Resultaat voor belastingen volgens de jaarrekening	295.178	213.072
Bijzondere waardeverminderingen	-266.030	-187.930
Afschrijvingen	-908	-864
Tijdelijke verschillen	-6.608	-7.354
Belastbaar bedrag	<u>21.632</u>	<u>16.924</u>

7 OVERIGE INFORMATIE

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Zayaz heeft ultimo 2021 een vordering vennootschapsbelasting op de belastingdienst van € 5.092.000. Zayaz heeft in 2016 en 2018 derivaten afgekocht, welke afkoop fiscaal in één keer ten laste van het resultaat is gebracht. De belastingdienst is het hier niet mee eens. Om betaling van belastingrente te voorkomen heeft Zayaz de mogelijk meer verschuldigde vennootschapsbelasting al betaald aan de belastingdienst. Over deze kwestie wordt geprocedeerd en zijn in die procedure prejudiciële vragen voorgelegd aan de Hoge Raad. Eind februari 2022 heeft de Hoge Raad deze prejudiciële vragen beantwoord en de Hoge Raad bevestigd daarmee de positie van Zayaz. Naar verwachting zal het teveel betaalde bedrag in de loop van 2022 terugontvangen worden.

8 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

Gescheiden balans

(na resultaatbestemming)

	2021		2020	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA				
Vaste activa				
DAEB-vastgoed in exploitatie	2.410.691	0	2.101.222	0
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	0	159.800	0	142.951
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.236	2.290	10.579	2.561
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	59.556	0	25.010	0
	<u>2.481.483</u>	<u>162.091</u>	<u>2.136.811</u>	<u>145.512</u>
Materiële vaste activa				
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	775	960	945	1.108
Financiële vaste activa				
Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen	134.110	0	113.246	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	42.080	0	43.185	0
Latente belastingvordering(en)	1.051	0	207	0
Overige vorderingen	38.638	0	40.234	0
	<u>215.879</u>	<u>0</u>	<u>196.872</u>	<u>0</u>
Vlottende activa				
Voorraden				
Vastgoed bestemd voor de verkoop	1.461	0	2.033	24
Overige voorraden	10	4.605	10	6.097
Voorraad materialen	137	8	127	8
	<u>1.608</u>	<u>4.613</u>	<u>2.170</u>	<u>6.129</u>
Vorderingen				
Huurdebiteuren	284	17	297	13
Overheid	0	0	14	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.483	271	2.993	185
Overige vorderingen	219	187	212	1
Overlopende activa	321	19	313	19
	<u>5.307</u>	<u>495</u>	<u>3.830</u>	<u>218</u>
Liquide middelen	-7.141	11.251	-129	6.676
	<u>-225</u>	<u>16.359</u>	<u>5.871</u>	<u>13.024</u>
	<u>2.697.911</u>	<u>179.410</u>	<u>2.340.498</u>	<u>159.643</u>

	2021		2020	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA				
Eigen vermogen				
Herwaarderingsreserve	1.673.827	65.967	1.320.092	65.967
Overige reserves	444.671	68.143	507.615	47.279
	<u>2.118.498</u>	<u>134.110</u>	<u>1.827.707</u>	<u>113.246</u>
Voorzieningen				
Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	38.175	0	15.014	130
Latente belastingverplichtingen	3.770	0	3.921	0
	<u>41.944</u>	<u>0</u>	<u>18.935</u>	<u>130</u>
Langlopende schulden				
Schulden aan banken	484.881	0	447.943	0
Overige schulden	19.122	22	19.749	16
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	9.757	2.077	9.479	2.368
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	42.080	0	43.185
	<u>513.760</u>	<u>44.179</u>	<u>477.172</u>	<u>45.570</u>
Kortlopende schulden				
Schulden aan leveranciers	4.102	248	1.035	64
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.846	293	3.195	197
Overige schulden	6.672	497	4.648	373
Overlopende passiva	8.089	83	7.805	64
	<u>23.709</u>	<u>1.121</u>	<u>16.683</u>	<u>698</u>
	<u>2.697.911</u>	<u>179.410</u>	<u>2.340.498</u>	<u>159.643</u>

Gescheiden winst-en-verliesrekening

	2021		2020	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	87.650	6.516	85.482	6.416
Opbrengsten servicecontracten	2.410	100	2.559	97
Lasten servicecontracten	-2.382	-102	-2.716	-112
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	-7.601	-478	-7.072	-485
Lasten onderhoudsactiviteiten	-21.711	-1.257	-26.302	-1.030
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-15.081	-525	-17.197	-552
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	43.284	4.255	34.754	4.335
Omzet verkocht vastgoed in ontwikkeling	0	2.790	0	0
Lasten verkocht vastgoed in ontwikkeling	0	-1.632	0	0
Nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling	0	1.158	0	0
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	13.545	183	6.615	225
Toegerekende organisatiekosten	-246	-10	-166	-6
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-8.809	-90	-4.588	-229
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	4.490	83	1.861	-10
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-51.812	216	-12.569	-288
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	300.765	16.866	192.035	9.934
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	528	21	281	51
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	249.480	17.103	179.748	9.697
Opbrengsten overige activiteiten	-45	341	17	140
Overige organisatiekosten	-9.252	-128	-1.687	-104
Kosten omtrent leefbaarheid	-374	0	-304	0

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

Wijzigingen in de waarde van financiële
vaste activa en van effecten die tot de
vlottende activa behoren

	-1.596	0	-1.802	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.269	0	2.340	2
Rentelasten en soortgelijke kosten	-14.251	-1.641	-14.231	-1.683
Financiële baten en lasten	-13.578	-1.641	-13.693	-1.681
Resultaat voor belastingen	274.006	21.171	200.696	12.377
Belastingen	-4.080	-307	-3.889	-245
Resultaat deelnemingen	20.864	0	12.132	0
Resultaat na belastingen	290.790	20.864	208.938	12.132

Gescheiden kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2021		2020	
	DAEB x € 1.000	Niet-DAEB x € 1.000	DAEB x € 1.000	Niet-DAEB x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Huurontvangsten	87.585	6.540	85.760	6.437
Vergoedingen	2.778	113	2.678	102
Overige bedrijfsontvangsten	739	236	171	73
Ontvangen interest	1.641	0	1.714	0
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>	92.742	6.888	90.323	6.612
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-8.244	-498	-7.646	-472
Onderhoudsuitgaven	-19.034	-1.103	-25.340	-1.001
Overige bedrijfsuitgaven	-12.618	-217	-10.916	-308
Betaalde interest	-14.276	-1.641	-14.053	-1.683
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-315	-2	-74	-5
Verhuurdersheffing	-10.716	-241	-12.929	-264
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-205	0	-154	0
Vennootschapsbelasting	-6.563	-397	-2.911	-180
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>	-71.972	-4.099	-74.024	-3.912
Kasstroom uit operationele activiteiten	20.770	2.789	16.299	2.700
transporteren	20.770	2.789	16.299	2.700

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport	20.770	2.789	16.299	2.700
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur, woon- en niet woongelegenheden	13.962	316	7.036	237
Verkoopontvangsten grond	0	2.790	0	201
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>	13.962	3.106	7.036	438
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-54.014	0	-52.078	0
Verbeteruitgaven	-18.630	0	-21.968	-158
Aankoop, woon- en niet woongelegenheden	0	0	-178	0
Investerings overig	0	-194	0	-513
Externe kosten bij verkoop	-293	-20	-413	-13
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>	-72.937	-214	-74.637	-684
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>	-58.975	2.892	-67.601	-246
<i>Financiële vaste activa</i>				
Ontvangsten overig	1.105	0	0	0
Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten	-57.870	2.892	-67.601	-246
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen	63.510	0	64.000	0
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing door WSW geborgde leningen	-33.422	0	-17.515	0
Aflossing ongeborgde leningen DAEB- investerings	0	-1.105	1.105	-1.105
<i>Tussentelling uitgaande kasstromen</i>	-33.422	-1.105	-16.410	-1.105
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	30.087	-1.105	47.590	-1.105
	-7.012	4.575	-3.712	1.348

WNT-VERANTWOORDING 2021 STICHTING ZAYAZ

De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000.

Het betreft hier het bezoldigingsmaximum in klasse H.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2021

Bedragen x € 1

M. Acharki

Functiegegevens

bestuurder

Aanvang en einde functievervulling in 2021

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)

1,0

Dienstbetrekking?

ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

167.124

Beloningen betaalbaar op termijn

18.288

Subtotaal

185.412

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

209.000

Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

-

Totaal bezoldiging 2021

185.412

Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

Gegevens 2020

Functiegegevens

bestuurder

Aanvang en einde functievervulling in 2020

1/1 - 31/12

Omvang dienstverband 2020 (in fte)

1,0

Dienstbetrekking?

ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen

161.967

Beloningen betaalbaar op termijn

23.866

Subtotaal

185.833

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

201.000

Bezoldiging

185.833

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2021

Bedragen x € 1	R.J.H. van den Dungen	M.M.C. Prins MRE	P.B.E. Vermeulen	J. van Wijngaarden
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 30/09	1/1 - 30/09	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	12.574	8.383	11.177	11.302
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.448	15.632	20.900	20.900
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	-	-	-	-
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020

Bedragen x € 1	R.J.H. van den Dungen	M.M.C. Prins MRE	P.B.E. Vermeulen	J. van Wijngaarden
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	16.122	10.748	10.748	10.878
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	20.100

Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

Gegevens 2021

Bedragen x € 1	D.W. Hommes	D.B.D.L.D. Hüsken	H. Schouwenaars	D.W. Hommes
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12	1/1 - 30/09
Bezoldiging				
Bezoldiging	4.192	2.794	2.894	8.383
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.902	5.268	5.268	15.632
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	-	-	-	-
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020

Bedragen x € 1	D.W. Hommes			
Functiegegevens	lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1/3 - 31/12			
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.957	-	-	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.805	-	-	-

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

In het geval een leidinggevende topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder, op of na 1-1-2018 met een WNT-instelling een dienstbetrekking aangaat en hij/zij bij een of meer andere WNT-instellingen reeds een dienstbetrekking heeft als topfunctionaris, niet zijnde een toezichthoudende topfunctionaris, zijn bepaalde of alle onderdelen van deze tabel van toepassing. Indien van toepassing kan het betreffende tabelonderdeel dienen als aanvulling op tabel 1d, Dit geldt in voorkomende gevallen ook voor diegene die op grond van zijn/haar voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt met een totale bezoldiging van € 1.700 of minder.

Ondertekening van de jaarrekening

Opmaak jaarrekening

De jaarrekening is aldus opgemaakt door het bestuur.

Was getekend:

's-Hertogenbosch, 23 mei 2022

M. Acharki, bestuurder

Vaststellen van de jaarrekening

Was getekend:

's-Hertogenbosch, 23 mei 2022

D.W. Hommes (voorzitter)

P.B.E. Vermeulen

A.H.A.J. Jansen - van den Tillaart

D.B.D.L.D. Hüskens

H. Schouwenaars

OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

1 Controleverklaring

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

2 Statutaire regeling winstbestemming

In de statuten van Stichting Zayaz staat geen artikel opgenomen betreffende de resultaatbestemming.