



Start



# JAARVERSLAG 2022



# INHOUD



## DEEL A BESTUURSVERSLAG

pagina 5



### 1 2022 IN VOGELVLUCHT

pagina 5



### 2 OVER ZAYAZ

pagina 8



### 3 ONZE INZET IN 2022

pagina 14



### 4 ORGANISATIE

pagina 36

# INHOUD



## 5 VERKLARING

pagina 62



## DEEL B VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

pagina 63



## DEEL C JAARREKENING

pagina 84

DEEL A

# BESTUURSVERSLAG



# 1 | 2022 IN VOGELVLUCHT



*“Dat we erin slaagden om ondanks de complexe omstandigheden toch te blijven leveren, is een verdienste van het collectief”*

In dit jaarverslag blikken we, als Zayaz, terug op 2022. Ik spreek over we, omdat de resultaten waarover we rapporteren meer dan ooit een collectief resultaat is. Allereerst onder leiding van Mohamed Acharki en daarna van Will Simons en Simone van Raak als waarnemend bestuur. Zij konden dit doen met hulp van vele medewerkers die samen Zayaz maakten. Dat terwijl we in 2022 opnieuw te maken hadden met een uitzonderlijk jaar. Ingrijpende veranderingen in de wereld om ons heen – corona, de oorlog in Oekraïne, de energiecrisis, inflatie – hadden in 2022 grote impact op onze huurders en onze organisatie. Voor Zayaz kwam daar nog een extra uitdaging bij: eind maart werden onze ICT-systemen gehackt. Daarmee was communiceren vanuit Zayaz de eerste weken vrijwel onmogelijk. Ondanks dat blikken we niet alleen maar terug op een moeilijk jaar. Het begrip en de steun die we tijdens de hack ontvingen van huurders, partners en leveranciers, hebben ons ook gesterkt. Ondanks dat er veel gevraagd werd van de

**medewerkers qua tijd en flexibiliteit, lukte het toch om de dienstverlening zo optimaal mogelijk te houden. Het maakte eens te meer duidelijk dat we als organisatie en als stad zelfs onder complexe omstandigheden in staat zijn sámen te blijven doen wat nodig is.**

Bijzonder resultaat van 2022 was het aantal nieuwbouwwoningen dat we opleverden: maar liefst 505, een ongekende hoeveelheid. Dit is hard nodig, want de vraag naar woningen in ons land is eveneens ongekend. Het lange wachten zorgt ervoor dat mensen de volgende stappen in hun leven noodgedwongen uitstellen; daarmee heeft de woningnood grote impact op ons welzijn. Bouwen, bouwen, bouwen blijft dus het devies. Door de nasleep van corona kampten we afgelopen jaar met leveringsproblemen en stijgende prijzen, maar samen met onze aannemers vonden we creatieve oplossingen waardoor we toch vooruit konden. Hoewel de opleveringen van verschillende projecten zich (mede door deze omstandigheden) concentreerden in het voorjaar – precies tijdens de hack – lukte het ons toch om alle voordeursleutels te overhandigen en vele huurders een nieuw thuis te geven. Een prestatie van formaat, die volledig te danken is aan de collectieve inspanning van een grote groep betrokken mensen, zowel bij ons als bij onze partners en leveranciers. Samen is het ons gelukt.

Zayaz stelde in 2021 een nieuw ondernemingsplan op; hiermee hebben we een duidelijke route voor de komende jaren uitgestippeld. Ook voor wie we willen bouwen. Vlietdijk, Amadeiro en Orthenpoort zijn met name gebouwd voor kleine huishoudens. Met De Vlieger realiseerden we een bouwproject in Hintham waar ouders een geschikte woonvorm zochten voor hun kinderen met een (licht) verstandelijke beperking. Aan de Zuiderparkweg opende het tweede hostel zijn deuren, voor mensen met een verslaving en een psychiatrische problematiek. Ook voor ouderen boekten we mooie resultaten, waaronder ‘Wij zijn Zuiderschans’. In Zuiderschans creëerden we samen met Van Neynsel een aantrekkelijke omgeving voor 65-plussers waarin mensen met elkaar vorm geven aan wonen, ontmoeten, werken, leven.

Dankzij het overheidsbesluit om de verhuurderheffing voor corporaties per 1 januari 2023 af te schaffen, hebben we nu miljoenen extra beschikbaar om goede, gezonde en betaalbare woningen te

realiseren en sneller te verduurzamen. Door de oplopende energieprijzen schaalden we onze verduurzamingsambitie begin 2022 op naar 6.000 woningen tot en met 2030. Dat is ongeveer 50% van ons totale bezit. Het vraagt het maximale van onze medewerkers en aannemers. Helaas betekent dit nog steeds niet dat voor iedereen direct de energielasten betaalbaar zijn. Voor huurders met een hoge rekening is elke dure maand er een teveel, daarom helpen we hen ook op andere manieren. Zo trekken we bij huurachterstanden direct aan de bel en werken we samen met maatschappelijke partners. Het laat zien dat overheden en corporaties juist in zware tijden sámen het verschil kunnen maken voor huurders.

Een huis moet voelen als een thuis, daarom geven we onze huurders ook steeds meer invloed op hun toekomstige woning. Boschgaard is een prachtig voorbeeld van eigenaarschap, hier bouwen huurders écht zelf. Maar ook het gericht toewijzen van woningen – bijvoorbeeld bij STEK, voor mensen die in een gemeenschap willen wonen – werkt goed.

Terugkijkend op 2022 ben ik onder de indruk van de flexibiliteit, creativiteit, steun en verbindende kracht die collega's hebben laten zien. Het kenmerkt Zayaz: we stellen de opgave voorop en zoeken naar wat wél kan. Die 'kracht van samen' ervaren we ook in onze relaties met belangrijke partners. Denk aan de HBV die ons steunt en scherp houdt, het nieuwe college van B&W, onze collega's van Thuis in de Wijk, Maatschappelijke Opvang waarmee we werken aan oplossingen voor onnodig lang verblijf in de opvang, en zeker ook onze collega-corporaties waarmee we steeds effectiever samenwerken. De route die we in de afgelopen jaren samen hebben gekozen, maakt dat we weten wat 's-Hertogenbosch nodig heeft en waar onze energie naartoe moet. Het zorgt ervoor dat mensen ook in complexe omstandigheden sámen hun schouders eronder blijven zetten. Het geeft rust en vertrouwen.

Wij vonden het eervol om na het vertrek van onze bestuurder Mohamed Acharki tijdelijk samen de bestuurlijke rol voor Zayaz te mogen vervullen en dragen in 2023 het stokje met een gerust hart over aan onze nieuwe bestuurder, Charlotte Beukeboom.

Charlotte Beukeboom – van Woerkum  
*Bestuurder*



## 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. Daarom formuleerden we - 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 eenieder 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. De bedoeling geeft onze diepere intenties en overtuigingen weer. Onze missie en visie vinden hier hun basis. Onze bedoeling gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker van Zayaz verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Het waarom van ons doen en laten. Ons innerlijk kompas dus. We formuleren Onze Bedoeling als volgt:

*“Bij Zayaz vinden we het belangrijk dat mensen mee kunnen doen aan de samenleving en zich kunnen blijven ontwikkelen door het hebben van een thuis. Daar waar het kan geven we net dat zetje dat voor mensen het verschil maakt.”*

Onze missie omschrijft waar wij bij Zayaz van zijn:

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

### **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 zorg- en welzijn partners 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 netwerk-organisaties De Vernieuwde Stad, Platform 31 en CorporatieNL.

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.

<b>Kengetallen</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
<b>Aantallen verhuureenheden</b>	<b>15.203</b>	<b>14.700</b>
Zelfstandige woningen	13.417	13.046
Onzelfstandige woongelegenheden	105	103
Intramuraal zorgvastgoed	411	327
Maatschappelijk vastgoed	43	41
Bedrijfsruimtes	62	64
Garages/parkeerplaatsen	1.165	1.119
<b>Opgeleverde nieuwbouw</b>	<b>505</b>	<b>102</b>
Huurwoningen	505	102
<b>Verhuur van woningen</b>	<b>0,91%</b>	<b>0,81%</b>
Aantal nieuwe verhuringen (inclusief nieuwbouw)	1303	1002
Mutatiegraad	5,92%	6,70%
Achterstand zittende huurders	0,53%	0,52%
Achterstand vertrokken huurders	0,34%	0,24%
Afgeboekte bedragen	0,04%	0,05%
<b>Kwaliteit</b>		
Kosten cyclisch onderhoud per verhuureenheid*	€ 776	€ 557
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	€ 927	€ 815
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	€ 1.703	€ 1.372
<b>Financiële kengetallen (in € 1.000)</b>		
Resultaat	€ -96.818**	€ 290.790
Eigen vermogen	€ 2.021.680	€ 2.118.498
Totaal vermogen	€ 2.609.190	€ 2.700.363
<b>Financiële ratio's (geconsolideerd)</b>		
Interest Coverage Ratio (ICR)	3,6	2,7
Loan to Value (LTV)	36,7%	39,1%
Solvabiliteit	58,5%	57,0%
Dekkingsratio	20,8%	25,0%
<b>Formatie</b>		
FTE's	139	127
Medewerkers in dienst	150	138

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

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



### **Zayaz in de Aedes Benchmark 2022**

Benchmarking is een vast onderdeel van onze (financiële) jaarcyclus. In november 2022 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2021 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 2022	Zayaz 2021	Benchmark (gem) 2022
	<b>Cijfers over 2021</b>	<b>Cijfers over 2020</b>	<b>Cijfers over 2021</b>
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>(A)</b>	<b>(A)</b>	
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 825	€ 758	€ 877

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark? ***	Zayaz 2022	Zayaz 2021	Benchmark (gem) 2022
<b>Beschikbaarheid &amp; betaalbaarheid</b>			
Ontwikkeling betaalbare voorraad	6,9%	-1,2%	8,1%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	0,3%	-0,5%	0,1%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	86,5%	89,7%	84,9%
Match voorraad en doelgroep	95,5%	88,2%	89,7%
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 569	€ 571	€ 561
Verhouding huur/ maximaal toegestane huur	65,5%	67,8%	69,5%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	75,7%	83,3%	75,3%
<b>Onderhoud &amp; Verbetering</b>	<b>(B)</b>	<b>(B)</b>	
Geharmoniseerde instandhoudingskosten *	€ 2.924	€ 2.848	€ 3.006
Ervaren woningkwaliteit	6,72	6,92	6,93
<b>Duurzaamheid</b>	<b>(A)</b>	<b>(A)</b>	
Energie-index kWh/m2	195,2	201,9	198,4
CO2-uitstoot kg/m2	18,5	18,3	18,7
<b>Huurdersoordeel **</b>	<b>(C)</b>	<b>(C)</b>	
	<b>Cijfers 1e halfjaar 2022</b>	<b>Cijfers 1e halfjaar 2021</b>	<b>Cijfers 2022</b>
Nieuwe huurders	7,0	7,3	7,7
Huurders met reparatieverzoek	6,5	7,2	7,7
Vertrokken huurders	7,4	7,1	7,6

\* Dit zijn de gemiddelde instandhoudingskosten voor de periode 2017-2021.

\*\* De periode waarover cijfers worden aangeleverd over klanttevredenheid varieert tussen corporaties. Zayaz leverde cijfers aan over de periode januari – juni 2022.

\*\*\* 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 2022



## 3.1 Iedereen een plek

**In onze gemeente zoeken ruim 17.000 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**

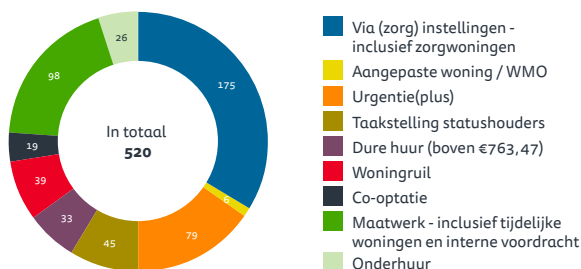
In 2022 kregen 1.303 huishoudens de sleutel van een huurwoning van Zayaz. Wij bieden onze woningen aan via WoonService Regionaal, een samenwerking met 5 andere woningcorporaties uit de regio Noordoost Brabant. We wijzen woningen toe op basis van inschrijftijd (aanbodmodel), via loting en directe bemiddeling.



Overzicht aantal toewijzingen	2022	2021
WoonService aanbodmodel	496	409
WoonService lotingmodel	287	230
Directe bemiddeling	520	363
<b>Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)</b>	<b>1.303</b>	<b>1.002</b>

Afgelopen jaar boden we 40% (2021: 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 2022.

### Directe bemiddelingen 2022



De 175 woningen via zorginstellingen in 2022 zijn onder andere de nieuwbouwwoningen hostel Zuiderparkweg (Reinier van Arkel) en Wij zijn Zuiderschans (Van Neynsel). In 2022 gaven we 45 statushouders en nareizigers een eigen dak boven het hoofd. Hiermee is de taakstelling 2022 behaald. Steeds meer huurders vinden een nieuwe woning door van woning te ruilen. In 2022 kregen 39 huurders (2021: 34) op deze manier een nieuwe woning.

### Toewijzingen

Als woningcorporatie moeten wij ons houden aan 2 soorten toewijzingsregels: we moeten *passend toewijzen* en 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 wette-

lijke inkomensgrenzen voor een wettelijk bepaalde maximale huurprijs. In 2022 is dat gelukt: 99,5% van onze woningen werd 'passend toegewezen'.

Daarnaast moeten corporaties volgens Europese regels vanaf 1 januari 2022 minimaal 92,5% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan de 'primaire doelgroep'. Dat zijn:

- ... Eenpersoonshuishoudens met een inkomen t/m € 40.765
- ... Meerpersoonshuishoudens met een inkomen t/m € 45.014

De ruimte voor vrije toewijzing is per 1 januari 2022 ingeperkt tot 7,5% maar kan lokaal worden aangepast tot maximaal 15%. Hierover maakten we afspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch via de prestatieafspraken. De ruimte zetten we onder andere in voor toewijzing aan mensen met een midden inkomen. De ruimte voor vrije toewijzing is daardoor 15%. Ook hier voldeden wij in 2022 ruimschoots aan; we komen uit op 9%.

### Wachttijden en doorstroming

In 2022 muteerde 5,9% van onze woningen (2021: 6,7%). Wat opvalt is dat in 2022 de gemiddelde wachttijd voor een woning uit zowel het aanbod- als lotingmodel is gestegen, zowel bij Zayaz als regionaal. Ook het gemiddeld aantal reacties per woning steeg in het afgelopen jaar. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat het aantal actief woningzoekenden met 1500 toenam en de mutatiegraad daalde.

Aanbodmodel	2022	2021
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	210	170
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	10,45	8,98
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	10,02	9,03
Lotingmodel		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	398	361
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	2,56	1,92
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	2,34	1,95

### 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

overheids-beleid 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 de nasleep van corona en de hack minder inzet konden plegen in de aanpak van overlast en woonfraude.

### *Investeren in wijken*

In 2022 investeerde Zayaz € 410.000 (2021: € 374.000) in het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten. Dit bedrag is inclusief € 285.000 indirecte kosten (o.a. toebedeling personeels-kosten conform Handleiding toepassen functionele indeling winst-en-verliesrekening 2022). Op het gebied van leefbaarheid werken we actief samen met anderen: onze partners, maar vooral ook met bewoners. Onze wijk- en 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 project-consulenten doen dit bij renovatie en verduurzaming.

### *Overlast en woonfraude*

In 2022 hadden we 392 overlastdossiers in behandeling (in 2021: 453). We voerden 129 nieuwe overlastdossiers op (in 2021: 161). Minder dan in het jaar ervoor. Er werden 124 dossiers afgehandeld, ook dit zijn er minder dan in 2021 (177).

Naast de overlastdossiers begonnen we in 2022 met het opvoeren van evaluatiedossiers voor huurders die via de Urgentieplus regeling of via Wonen Eerst een woning van Zayaz kregen. In 2022 voerden we 44 dossiers op. We plannen evaluatiegesprekken in om zo beter vinger aan de pols te houden. In de dossiers doen we verslag van de gesprekken en de gemaakte afspraken. Als er overlast ontstaat, leggen we dit ook vast in het dossier.

In veel gevallen kijken wij samen met de huurders naar oplossingen. Maar we verwijzen ook door naar Buurtbemiddeling; zeker als het gaat om 1-op-1 overlast (hinder).

Verder handelden we 30 woonfraude-dossiers af in 2022 (in 2021: 47). Bij 5 van deze dossiers zegde de huurder zelf de huur op. Bij

de andere dossiers is er na onderzoek geen woonfraude vastgesteld of is de huurder alsnog (of weer) in de woning gaan wonen.

Ook hadden we in 2022 12 drugsdossiers in behandeling. Bij een politie-inval is er een hennepkwekerij of een grote handelshoeveelheid harddrugs in de woning aangetroffen. Bij 8 dossiers is de huurovereenkomst in 2022 beëindigd (vrijwillig of via een gerechtelijk vonnis). De overige 4 dossiers zitten nog in een procedure. We zien een toename in dit soort dossiers. En dan met name dossiers waar sprake is van de aanwezigheid van een grote hoeveelheid harddrugs en de handel hierin in combinatie met gevaarlijke vuurwerk (explosieven) en wapens.

### *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 2022 zijn er stedelijk 130 urgenties toegekend via de Urgentieplustafel (in 2021 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'). We werken hier intensief samen met Cello, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, Farent, gemeente 's-Hertogenbosch. 'Doen wat nodig is' staat 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 Wonen Eerst, een vorm van huisvesting waarin langdurig dak- en thuislozen direct een woning krijgen met zeer intensieve begeleiding aan huis. Er zijn toen 10 kandidaten op die manier gehuisvest door Zayaz. Zowel in 2021 als in 2022 hebben wij nogmaals 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 2022 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.

### *Gebiedsgericht werken*

In ons ondernemingsplan en in de Bossche meerjarige prestatie-afspraken 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. In 2022 stelden we de gebiedsteams samen en ontwikkelden we de eerste gebiedsplannen.

#### **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.

Op de plekken waar we nieuwbouw ontwikkelen staan nu 47 woningen. Voor de mensen die daar nu wonen betekent dit dat zij (op termijn) verhuizen. Wij zochten met hen mee naar een nieuwe plek. Dat kostte aandacht, inspanning en soms creativiteit, maar niet zonder succes. Alle 47 huishoudens hebben een nieuwe, passende woning gevonden.

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. Nadat in 2021 fase 1 van het

project van start ging, werd dit in 2022 opgevolgd door fase 2. Ook is in 2022 de omgevingsdialoog opgestart rondom de nieuwbouwontwikkelingen.

In het kader van de buurtaanpak was er in 2022 aandacht voor armoede, gezondheid, meedoen, groen en samenleven. Ook de energietransitie heeft een plek gekregen. Samen met de partners van Thuis in de Wijk komen we zoveel mogelijk achter de voordeur.

### Doelen 2023

Komend jaar zetten we in op:

- ▶ 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 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.
- ▶ Aanpak Wonen Eerst in samenwerking met gemeente en maatschappelijke opvang

## 3.2 Toekomstbestendige woningen en wijken

**Om zoveel mogelijk mensen aan een eigen plek te helpen, zetten we in op een aanzienlijke nieuwbouw van betaalbare huurwoningen. Maar werken we ook aan andere oplossingen, zoals woningsplitsing. Daarnaast investeren we veel in verduurzaming en vergroening, waarmee we de woonlasten van huurders betaalbaar willen houden en de wijken leefbaar.**

### Beheer

Zayaz verhuurt vooral DAEB-woningen onder de huurtoeslaggrens (DAEB staat voor 'diensten van algemeen economisch belang', ofwel: sociale huurwoningen). We hebben ook een klein



aantal niet-DAEB woningen in ons bezit, waarvan de huur veelal ligt boven de liberalisatiegrens (in 2022: € 763,47 per maand).

Het totaal aantal woongelegenheden nam in 2022 toe met 457. Dit aantal komt voort uit grote inzet op nieuwbouw, waarover later in dit verslag meer te lezen is. Ook deed zich een aantal verschuivingen voor tussen de categorieën, met name veroorzaakt door de jaarlijkse indexatie van de huurprijsgrenzen. Ook huurprijsaanpassingen bij nieuwe verhuringen leidden tot kleine verschuivingen.

<b>Samenstelling bezit Zayaz</b>	<b>31-12-2022</b>	<b>31-12-2021</b>
<b>Categorie A: zelfstandige woongelegenheden*</b>		
A1: Goedkope huur (t/m € 442,46)	1.402	1.586
A2: Betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (€ 442,47 t/m € 633,25)	8.300	8.557
A2: Betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (€ 633,26 t/m € 678,66)	1.836	1.151
A3: Dure huur tot huurtoeslaggrens (€ 678,67 t/m € 763,47)	1.460	1.242
A4: Dure huur boven huurtoeslaggrens (vanaf € 763,48)	419	510
<b>Totaal zelfstandige woongelegenheden</b>	<b>13.417</b>	<b>13.046</b>
<b>Categorie B: onzelfstandige woongelegenheden</b>		
B1: Onzelfstandig	105	103
B2: Intramuraal (zorgvastgoed)	411	327
<b>Totaal onzelfstandige woongelegenheden</b>	<b>516</b>	<b>430</b>
<b>TOTAAL WOONGELEGENHEDEN</b>	<b>13.933</b>	<b>13.476</b>
<b>Categorie C: niet-woongelegenheden</b>		
C1: Parkeervoorzieningen	1165	1.119
C2: Maatschappelijk onroerend goed	43	41
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	62	64
<b>Totaal niet-woongelegenheden</b>	<b>1.270</b>	<b>1.224</b>
<b>TOTAAL VERHUURENHEDEN</b>	<b>15.203</b>	<b>14.700</b>

\*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 meerwaarde 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 eigendoms-vormen, wat bijdraagt aan de leefbaarheid en vitaliteit van buurten en wijken.

In 2022 zijn er 27 woningen verkocht, waarvan er 4 werden verkocht aan de mensen die hun woning eerst bij ons huurden. Daarnaast verkochten we 2 garages.

Verkochte woningen	2022	2021
Aantal verkochte woningen	27	50
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 8.504.227	€ 14.116.429
Bruto-opbrengst per verkochte woning	€ 314.971	€ 282.329

## Leegstand

Een klein deel van onze woningen staat leeg, daarvoor ontvangen we geen huur. Dit noemen we huurderving door leegstand. 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. De totale huurderving lag in 2022 hoger dan het voorgaande jaar. Dit is een gevolg van de cyberaanval begin 2022. Hierdoor werkten onze systemen tijdelijk niet goed. Tegelijkertijd moesten veel nieuwbouwwoningen in beheer genomen worden. Inmiddels zijn de achterstanden weggewerkt en is de leegstand tot een normaal niveau teruggebracht.

Overzicht huurderving door leegstand	2022	2021
Te slopen woningen	€ 10.394	€ 3.141
Verkopen	€ 60.118	€ 96.240
Model- proef- en wisselwoning	€ 294.913	€ 252.037
Verhuur en mutatie	€ 981.416	€ 657.740
Maatschappelijk	€ 23.877	€ 28.123
<b>Totale huurderving leegstand</b>	<b>€ 1.370.717</b>	<b>€ 1.037.282</b>

## Reparatie en onderhoud

Huurders meldden bij ons 22.477 reparatieverzoeken in 2022. Dat is een verhoging van  $\pm 10\%$  ten opzichte van de jaren ervoor (2021: 20.010, 2020: 16.593, 2019: 18.034). Er zijn in 2022 veel meer reparatieverzoeken uitgevoerd die te maken hebben met tocht en koude klachten. Zo zijn er 20% meer reparatieverzoeken geregistreerd die te maken hebben met deuren en ramen. Van alle reparaties werd 46% uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst; onze 2 wijk-aannemers waren (grotendeels) verantwoordelijk voor de overige reparatieverzoeken.

In september 2022 zijn er twee opzichters dagelijks onderhoud gestart, zij zijn er met name om de complexere reparatieverzoeken te begeleiden zodat de communicatie met de huurder beter verloopt. In totaal gaven we in 2022 € 5,9 miljoen uit aan dagelijks onderhoud. Voor mutatieonderhoud kwam daar € 5,9 miljoen bij.

Daarnaast pleegden we in 2022 planmatig onderhoud aan 7.463 woningen, verdeeld over 162 complexen. Dit leidde tot een uitgave van ruim € 10,7 miljoen. Dit bedrag is inclusief kosten schilderwerk. Tot slot werden in 58 van onze woningen Wmo-aanpassingen uitgevoerd, grotendeels door de gemeente 's-Hertogenbosch.

## Renovatie en verduurzaming

Elk jaar verduurzamen we een deel van onze woningvoorraad, hierover maakten we in 2018 afspraken in het Stedelijk Duurzaamheidsakkoord.

### *Ruim 400 woningen opgeknapt*

In verschillende projecten verspreid over de stad knapten we 407 woningen op. We gingen verder met de programmaliijn Verduurzamen, een manier om elk jaar structureel een aantal complexen te verduurzamen. Focus hierbij ligt op het verbeteren van de schil, door o.a. betere isolatie, kozijn / glasvervanging en het aanbieden van zonnepanelen. De komende jaren zetten we een versnelling in op deze programmaliijn (zie pagina 21).

### *Energielabels*

Eind 2022 had 52,5% van onze woningen een energielabel B of beter (2021: 47,2%). Op dit moment heeft nog 4,2% een energielabel

EFG. Onze inzet is om deze woningen voor 2028 te verduurzamen, waarbij we de woningen met het hoogste energieverbruik zo veel mogelijk als eerste aanpakken.

### *Zonnepanelen*

Op nieuwbouwwoningen leggen wij standaard zonnepanelen. Daarnaast bieden we panelen aan bij huurders van bestaande woningen. In dit project worden de panelen per complex van woningen aangeboden waarbij wordt gekeken welke woningen het meest geschikt zijn. In 2022 hebben we in totaal bijna 1.000 woningen voorzien van zonnepanelen.

### *Versnellen en ontwikkelen*

In 2022 kregen we goedkeuring voor ons Soorten Management Plan, een ontheffing op de wet natuurbeheer. Dit plan ontwikkelden we samen met de collega's van BrabantWonen, met als doel om natuurinclusief te kunnen bouwen, renoveren en verduurzamen. Daarbij zorgt het plan tevens voor een versnelling op de benodigde procedures, zonder dat we de zorgvuldigheid uit het oog verliezen.

Ook in 2022 werkten we samen met collega-corporaties en andere partijen om verduurzaming te versnellen. Een voorbeeld hiervan is 'De WarmteWissel'. Dit is een challenge die eerder is uitgerold vanuit Lente-verband en waarmee we marktpartijen oproepen om te komen met hét duurzame alternatief voor de cv-ketel. De test met Fectum is inmiddels afgerond. Helaas bleek dit geen geschikte oplossing voor onze woningen. De tweede test met Tarnoc loopt nog en evalueren we half 2023. In januari 2023 plaatsen we een derde testopstelling: iCv van Heatleap. Dit is een alternatief voor de eigenlijke derde winnaar Cooll van de WarmteWissel. Aangezien Cooll niet bij Zayaz wordt geplaatst, vervangen we deze door iCv. De resultaten hiervan verwachten we in 2024. Onze bevindingen vergelijken we met die van de 7 andere Lente-corporaties en de vrienden van de WarmteWissel, om vervolgens te kijken naar eventuele opschaalbaarheid.

### **Nieuwbouw, flexibilisering en variaties in woonvormen**

In 2022 voegden we voor 505 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 nieuw-bouw heeft een huurprijs die op de eerste aftoppingsgrens ligt (2022: € 633,25), is energiezuinig, gasloos én voorzien van zonnepanelen. We creëerden in 2022 ook nieuwe wooneenheden door woningsplitsing en co-housing: van enkele grote woningen maakten we kleinere. Dit leidde tot een nieuw thuis voor in totaal 20 huishoudens.

Naam project	opgeleverde woningen 2022
Zuiderparkweg	55
De Vlieger	36
Klooster Vlietdijk	90
Zuiderschans	131
Amadeiro	62
Orthenpoort	109
Huize Agnes	1
Graafseweg	1
Woningsplitsing en co-housing	20
<b>Totaal</b>	<b>505</b>

Met deze 505 toevoegingen haalden we de geplande aantallen voor 2022.

### *Wonen met zorg*

In 2022 werkten we aan de ontwikkeling van woongebouwen voor verschillende zorggroepen. Zo leverden we het woonzorgcomplex Zuiderschans en het complex aan de Zuiderparkweg op. Van de opgeleverde nieuwbouwwoningen van project De Vlieger is een deel bestemd voor jongeren met een (licht) verstandelijke beperking die begeleiding nodig hebben.

### **Doelen 2023**

Als alles volgens plan verloopt, leveren wij in 2023 circa 247 nieuwe woningen op in diverse projecten verspreid over de stad. Bijvoorbeeld bij de projecten Stek fase 1 en 2 (80 woningen), Klokkelaan (98 woningen), Boschgaard (20 woningen) en locatie Mee (24 woningen). Daarnaast willen we komend jaar in totaal 24 huishoudens extra huisvesten door co-housing en woningsplitsing.

Verder staat in 2023 voor zo'n 237 van onze (deel)complexen enige vorm van planmatig onderhoud gepland. Hiervoor is ruim € 13,2 miljoen begroot. Belangrijkste disciplines binnen dit onder-

houd zijn schilderwerk, bouwkundige werkzaamheden en het onderhoud van installaties.

Daarnaast komt onze versnelling in de verduurzaming in 2023 verder op stoom: we verwachten rond de 600 gerenoveerde of verduurzaamde woningen op te leveren. Sommige projecten (zoals De Haren) zijn al eerder gestart en/of lopen ook na 2023 nog door. Zie onderstaand overzicht.

Renovatie en verduurzamingsprojecten	Afgerond in 2022	Gepland voor 2023
TCL-0088 Maaspoortweg	152	
TCL-0093 Grevelingen	96	
TCL-0103 Schilderstraat/ Zuid Willemsvaart	32	
TCL-0161 De Haren	127	
TCL-0262B Pieter de Hooghstraat	56	
Geplande renovatieprojecten (o.a. De Haren fase 2 en Zuid)		252
Geplande verduurzamingsprojecten (o.a. TCL-0037 Robbert Scottstraat, TCL-0270 Arezzostraat e.o. en TCL-0273 Verdijkstraat/ Schubertsingel)		363
<b>Totaal</b>	<b>463</b>	<b>615</b>

Tot slot hebben we voor 2023 de volgende doelen:

- ▶ In 2023 leveren we 247 woningen op vanuit nieuwbouw en splitsing (van 12 naar 24 woningen) en werken we aan de voorbereiding/realisatie van 735 nieuwbouw uit de harde plannen voor na 2023.
- ▶ We verbeteren de overdracht van de nieuwbouwprocessen naar beheer. In de realisatie en oplevering van de nieuwbouw betrekken we nadrukkelijk de beheeraspecten.
- ▶ We renoveren en verduurzamen 615 woningen in 2023. Deze woningen krijgen hierbij verbeteringen van de geïsoleerde schil, goede ventilatie en zonnepanelen waar dat kan.
- ▶ We bereiden de verhoogde verduurzamingsambitie verder voor. Hier nemen we ontwikkelingen als hybride warmtepompen in mee.
- ▶ We streven ernaar om in 2023 minimaal 750 daken te voorzien van zonnepanelen. Daarom gaan we in 2023 o.a. wijkgericht verder met het aanbieden van zonnepanelen op



bestaande eengezinswoningen. Daarnaast gaan we actief aan de slag bij meergezinswoningen.

- ▶ 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

Na een periode van een huurbevrozing zijn de huren per 1 juli 2022 weer verhoogd. De woningen met een gereguleerd huurcontract hebben een huurverhoging gehad van het inflatiepercentage van 2,3%. Ook zijn de onzelfstandige woningen, woonwagens en standplaatsen inflatievolgend verhoogd.

In 2022 voerden we geen inkomensafhankelijke huurverhoging door. Daardoor houden we de huren voor iedereen zo betaalbaar mogelijk, ook voor middeninkomens. Bovendien zorgt het voor meer gemengde buurten, iets wat we belangrijk vinden bij Zayaz. Om eenzijdigheid en segregatie te voorkomen wijzen we actief woningen toe aan huishoudens met een middeninkomen. We accepteren dat in een klein deel van onze woningen mensen met een hoger inkomen wonen. Dat blijven we monitoren.

Van de huishoudens die in 2021 een huurverlaging kregen volgens de wet eenmalige huurverlaging, bevroren we de huren. In 2022 zijn de aftoppingsgrenzen niet gestegen, omdat deze zijn geïndexeerd met het huurverhogingspercentage (0%) van 2021. Met een huurbevrozing voorkwamen we dat de huur weer boven de voor hen betreffende aftoppingsgrens uitkwam.

Ook konden huurders die ten opzichte van hun inkomen een te hoge huur hadden in 2022 weer een huurverlaging aanvragen. In 2022 hebben we van 24 huishoudens de huur verlaagd.

### *Maatwerk bij financiële problemen*

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

De meeste huurders die financieel in de knel komen, zijn geholpen met een betalingsregeling.

### *Contact maken en vroegsignalering*

De energiecrisis onderstreept nogmaals hoe belangrijk het is om vroegtijdig contact te hebben (en te houden) met huurders. In 2022 zetten we ons proces rondom contact maken met huurders met financiële problemen door. We blijven investeren in verschillende communicatiemiddelen, zodat we makkelijk en doelmatig bereikbaar zijn voor onze huurders. Zo hebben we huurders met achterstanden snel in beeld. En krijgen we contact met huurders die we voorheen moeilijk konden bereiken. Ook blijven we investeren in de samenwerking met onze netwerkpartners om gezamenlijk en integraal op te trekken om huurders te helpen. Onze inzet heeft effect, want de totale huurachterstand in 2022 bleef beperkt. Er is sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2021, maar we blijven onder het niveau van 2019.

Huurachterstand % ten opzichte van jaarhuur (incl. servicekosten)	2022	2023
Achterstand zittende huurders	0,53%	0,52%
Achterstand vertrokken huurders	0,34%	0,24%
Afgeboekte bedragen	0,04%	0,05%
<b>Totale huurachterstand</b>	<b>0,91%</b>	<b>0,81%</b>

Lukt het niet om contact te krijgen met een huurder, dan komt de casus terecht bij vroegsignalering van de gemeente 's-Hertogenbosch. Zayaz neemt deel aan dit initiatief, dat ernaar streeft om versneld hulp te bieden en schulden te voorkomen. Elk kwartaal evalueren wij de aanpak, waaruit bleek dat de gewenste versnelling en

het contact met huurders in praktijk nog niet altijd lukt. Ook in 2023 blijven we evalueren en in gesprek met de gemeente 's-Hertogenbosch.

### **Woningen ontruimen**

Wij zijn ervan overtuigd dat een huisuitzetting niets oplost wanneer er sprake is van alleen huurachterstand. Daarom zetten we in op hulpverlening en kijken we samen met de huurder wat op dat moment – en wellicht structureel – nodig is. Een oplossing is er namelijk vrijwel altijd wanneer wij met de huurder in gesprek blijven en de huurder hulp accepteert. In 2022 ontruimden we 16 woningen. Daarvan was in 7 situaties sprake van een huurder die uit de woning was vertrokken of naar het buitenland was gegaan, in combinatie met een huurachterstand. In 2 situaties was er sprake van een onhoudbare situatie door een combinatie van huurachterstand en sociale problematiek. Het kwam 2 keer voor dat de huurder geen hulp accepteerde en de woning zelf al had verlaten. Daarnaast waren 5 ontruimingen vanwege ernstige overlast of aangetroffen hennep/drugs in de woning.

Ook in 2023 blijven we inzetten op zo min mogelijk ontruiming op basis van alleen huurachterstand.

### **Doelen 2023**

We krijgen in 2023 weer te maken met een huurverhoging. Daarbij volgen we de nationale prestatieafspraken op het gebied van generieke matiging. Dat betekent onder andere een lagere huurverhoging; namelijk niet op basis van inflatie maar op basis van CAO-loonontwikkeling -0,5%. Ook in 2023 kiezen we ervoor om géén inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren. Huurders van een woning met energielabel E, F of G krijgen een huurbevrozing. Voor huurders met een inkomen op of onder 120% van het sociaal minimum en een huur hoger dan € 550 (prijspeil 2020) geldt een eenmalige huurverlaging tot dat bedrag, zoals dat wettelijk is afgesproken.

Na de coronacrisis hebben we nu te maken met een energiecrisis. Als gevolg van de stijgende energierekening, houden we er rekening mee dat een grotere groep huurders moeite krijgt om de woonlasten te (blijven) betalen. Wanneer dit het geval is, zoeken we samen met de huurder naar een duurzame oplossing. In de

prestatieafspraken maakten we afspraken over schuldenrust. Concreet betekent dat het leveren van maatwerk voor huurders met financiële problemen. Dat kan zijn in de vorm van een betalingsregeling, maar ook de afspraak dat er in principe geen huisuitzettingen plaatsvinden als gevolg van betaalachterstand. Met onze partners in de stad werken we nauw samen om energiearmoede te verminderen of te voorkomen. We ontwikkelden in 2022 een brede aanpak op energiearmoede, welke we in 2023 voortzetten. Zo werken we samen met het Bossche bespaarteam. Via dit initiatief krijgen bewoners praktische hulp met bijvoorbeeld het plaatsen van tochtstrips, maar ook advies over de energierekening. In lijn met de nationale prestatieafspraken bieden we vanaf 2023 isolatiemaatregelen gratis aan als wij onze woningen verbeteren.

In 2023 gaan we verder met de ontwikkeling van onze aanpak op vroegsignalering. We werken aan een meer integrale aanpak door de samenwerking te verstevigen en de regie op casuïstiek te verbeteren. Om elkaar sneller te kunnen vinden, verstevigen we ons praktijknetwerk waar nodig. Daarnaast onderzoeken en ontwikkelen we initiatieven hoe we schrijnende gevallen (tijdig) kunnen bereiken.

Wij willen een huurder niet met nog meer extra kosten belasten als er sprake is van alleen een huurachterstand. Maar ook geen extra stress bezorgen als er sprake is van een onstabiele financiële situatie. Daarom zetten we ons in om zo min mogelijk incassodossiers aan de deurwaarder over te dragen. Deze inzet komt ook sterk naar voren bij andere corporaties.

## 3.4 In contact met bewoners

**Wij gaan voor goede dienstverlening en staan voortdurend in contact met bewoners. Zo weten we onder andere 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 begin 2022 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. En er voor de huurder te zijn. Vanaf eind maart stonden we vanwege de hack voor een volgende uitdaging. De dienstverlening naar huurders heeft hieronder te lijden gehad. Dit zien we onder andere terug in de waardering van de bereikbaarheid en het aantal huurders dat we telefonisch konden helpen.

### Algemene klanttevredenheid

In 2022 beantwoordde onze klantenservice 51.206 telefoontjes. Dat is een daling ten opzichte van 2021 (toen waren het er 70.708). De hack en onderbezetting van de klantenservice noodzaakte ons om de dienstverlening voor een deel van 2022 aan te passen. 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 dat de klantwaardering voor het betrekken en verlaten van een woning nagenoeg gelijk is gebleven. De waardering voor het melden en uitvoeren van een reparatie is gedaald ten opzichte van 2021. Onderstaande tabel toont de cijfers die uit het onderzoek van USP over 2022 naar voren komen.

Tevredenheid van huurders over:	2022	2021
Een reparatie melden en laten uitvoeren	6,6	7,1
Woning betrekken	7,2	7,3
Woning verlaten	7,4	7,3
Bereikbaarheid klantenservice	7,0	7,8

### *Reparatieverzoeken*

Als we kijken naar de waardering over de afhandeling van de reparatieverzoeken, is die er vooral voor de geleverde kwaliteit van het werk en de medewerker die het werk uitvoerde. 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 het persoonlijke contact bij het betrekken van de nieuwe woning. In de tweede helft van 2022 reikten we de huurcontracten weer fysiek uit; dit wordt gewaardeerd. Tegelijkertijd zien we ook dat onze informatievoorziening over de staat van de woning, en werkzaamheden die nog nodig zijn, beter kan. In 2023 gaan we hiermee aan de slag.

### *Woning verlaten*

Huurders die hun woning verlaten, geven een waardering die vergelijkbaar is met andere jaren. Zij waren positief over de afspraken rondom de woningopname, en gaven aan een duidelijk beeld te hebben over hoe de woning op te leveren. Ook het samen met de mutatieopzichter doorlopen van de woning bij een eindopname wordt gewaardeerd. In 2022 hebben we hier extra op ingezet. We zien hier het positieve effect van rechtstreeks (fysiek) contact.

### *Woning renoveren of verduurzamen*

Meestal blijven huurders tijdens gepland onderhoud of een renovatie in hun woning wonen. Dat heeft een behoorlijke impact. Ook in 2022 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, konden we bijsturen waar nodig. Het resultaat van die inspanningen zien we onder andere terug bij de renovatie van Huize Agnes is de renovatie veelal in onbewoonde staat uitgevoerd. Dit had een behoorlijke impact op de bewoners. Ondanks dat voor het onderzoek slechts 18 van de 28 bewoners werden bereikt, is het eindresultaat beoordeeld met een 7,3.



## Samenwerken met bewoners

De HBV-Zayaz is voor ons een belangrijke gesprekspartner. Bij beleidsmatige onderwerpen betrekken we hen steeds nadrukkelijker aan de voorkant. Daarnaast bespreken we signalen die zij van huurders ontvangen. Gezien de hack ging het hierbij in 2022 vaak over de dienstverlening en de bereikbaarheid.

Het bestuur van de HBV-Zayaz bestond in 2022 uit:

- ... Voorzitter mevrouw Corry van den Wildenberg
- ... Vicevoorzitter meneer Bert Rutten
- ... Secretaris meneer Joop Bierings
- ... Penningmeester meneer Ad Lapien
- ... Bestuurslid meneer Bert Smolders (eind 2022 gestopt als bestuurslid)
- ... Bestuurslid mevrouw Jeanette Thelen
- ... Bestuurslid meneer Gerard Slegers

Verder zijn ook de huurdersverenigingen 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 meerjaren onderhoudsbegroting. Er zijn in totaal 35 actieve verenigingen. We zien dat het werven van nieuwe bestuursleden lastig is. Dit gegeven is aanleiding om in 2023 door te gaan met het (verder) ontwikkelen en stimuleren van vernieuwing in de participatie met bewoners.

De samenwerking met huurders op stedelijke thema's 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*

Ook dit jaar zijn er bezwaren ontvangen naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging, die soms ook bij de Huurcommissie terechtkomen. Er zijn totaal 6 verzoeken ingediend, waarvan er 1 is toegekend. De overige verzoeken zijn afgewezen.

Bij de Huurcommissie meldden zich in 2022 9 huurders vanwege gebreken in of aan de woning. De uitkomst was als volgt:

- ... In 2 zaken die gingen over gebreken in de woning werd de huurder in het gelijk gesteld.
- ... In 3 zaken vond de Huurcommissie het verzoek van de huurder niet redelijk.
- ... In 1 zaak is de huurder niet op komen dagen en is de zaak door de huurcommissie gesloten.
- ... Er werd 1 zaak niet ontvankelijk verklaard.
- ... Er lopen nog 2 zaken ultimo 2022.

Vanuit 2021 stonden er nog 4 zaken open. De uitkomst hiervan:

- ... In 1 zaak die ging over gebreken in de woning werd de huurder in het gelijk gesteld.
- ... In 1 zaak was het verzet van de huurder ongegrond.
- ... In 2 zaken vond de Huurcommissie het verzoek van de huurder niet redelijk.

### *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 2022 kreeg de Geschillencommissie 22 nieuwe meldingen (2021: 35). Daarnaast stonden er nog 4 meldingen open uit 2021. De Geschillencommissie behandelde in 2022 in totaal 5 geschillen, verdeeld over 4 hoorzittingen. Drie geschillen werden gegrond verklaard, de overige 2 ongegrond. De bestuurder van Zayaz nam in zijn definitieve besluiten de 5 adviezen van de Geschillencommissie over.

Daarnaast lukte het in 8 gevallen om de klachten alsnog in de interne organisatie op te lossen. Ook waren er 7 meldingen die niet in behandeling konden worden genomen. Drie zaken waren niet ontvankelijk op basis van het reglement, de overige zaken betroffen feitelijk een klacht of een verzoek. Tot slot werden 2 geschillen ingetrokken door de huurder.

Hiermee stonden aan het eind van het jaar nog 4 geschillen open bij de Geschillencommissie. Deze dossiers waren per balansdatum nog onderhanden bij Zayaz.

### **Doelen 2023**

- ▶ We zetten in op het verhogen van de klanttevredenheid rondom reparatieverzoeken en vertrekkende en nieuwe huurders door beter de verwachtingen te managen.
- ▶ We meten de klanttevredenheid vaker en in meer processen, zodat we systematisch en sneller leren van klantervaringen. Hierbij ligt 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, waarvoor de werkgeversfunctie wordt vervuld 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. Zayaz voldoet aan alle vereisten uit de code.

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 in de verbinding met de organisatie en de buitenwereld. 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. De sturingsfilosofie is in het verslagjaar herijkt aansluitend op waar we als organisatie staan.

Hart van het toetsingskader van de RvC is het (strategisch) ondernemingsplan 2021-2025: 'Samen uit, samen thuis': Dit ondernemingsplan omvat de positionering, ontwikkelrichting en meerjarendoelen, en is daarmee vertrekpunt voor ons dagelijks doen en laten.

In onze statuten is vastgelegd dat 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 de statuten wordt hiervoor verwezen naar de betreffende wetsartikelen. De RvC maakt een eigen jaarverslag, waarin het eigen functioneren en de in 2022 genomen besluiten in het verslagjaar worden toegelicht.

## Governance-arrangement

Iedere 2 jaar herijkt Zayaz het governance-arrangement. Dit gebeurde voor het laatst eind 2021. Statuten en reglementen actualiseerden we toen op basis van de impact van een analyse van de impact van:

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

Daarnaast is nagegaan of het arrangement nog aansloot bij de bedoeling en de ontwikkeling van de organisatie. En of bestuur, organisatie en RvC er in de praktijk goed mee uit de voeten kunnen, en doen wat is opgeschreven.

Dit leidde eind 2021 tot principebesluiten over de volgende documenten:

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

Op het moment van besluitvorming eind 2021 waren echter nog niet alle wijzigingen omtrent de aangepaste Woningwet bekend. Ook waren de beleidsregels en het beoordelingskader nog niet gepubliceerd. Om die reden konden we de herijking pas in 2022 formaliseren en daarna de statuten laten passeren bij de notaris. Alle aangepaste documenten zijn vervolgens gepubliceerd. In 2022 is ook het Reglement Financieel Beleid en Beheer geactualiseerd. Eerder kon dit reglement niet mee in de herijking omdat het modelreglement van Aedes niet eerder beschikbaar was.

In december voerde de RvC het gesprek met het (waarnemend) bestuur over de actualisatie van de Visie op bestuur en toezicht (Toezichtsfilosofie). Vanwege de nieuwe samenstelling van de RvC is dit gesprek bewust later in het jaar gevoerd. Zo kon iedereen elkaar eerst wat beter leren kennen als basis voor een goed gesprek over de Toezichtsfilosofie. De opbrengst dit gesprek leidt in 2023 tot een nieuwe versie van de Visie op bestuur en toezicht.

## Visitatie-experiment

In 2022 was de vierjaarlijkse visitatie bij Zayaz in opdracht van bestuur en RvC. Samen met Tiwos uit Tilburg deed Zayaz mee aan een experiment van de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN), waarin we ervaring opdoen met 'netwerkvisitatie'. Hierin worden niet alleen de corporaties, maar ook hun maatschappelijke partners in een exemplarisch lokaal netwerk uitgedaagd tot een (zelf) reflectie. We kozen voor deze manier van visiteren, omdat veranderingen in doelgroep en de complexiteit van de maatschappelijke opgave ervoor zorgen dat organisatie-overschrijdende oplossingen en maatwerk steeds meer en vaker nodig zijn. Het werken in netwerken is daarmee noodzakelijk, maar niet per se eenvoudig. Juist vanwege het leer- en verbeterpotentieel dat er nog is als het gaat om (samen) werken in netwerken, koos Zayaz voor deze netwerkvisitatie.

### *Thuis in de Wijk*

Het netwerk Thuis in de Wijk was het object van visitatie. Thuis in de Wijk richt zich op inwoners met een psychische kwetsbaarheid voor wie de reguliere zorg geen passend antwoord heeft. Het netwerk is bovendien exemplarisch voor de manier waarop we bij Zayaz willen werken: op maat, volgens de bedoeling, gebiedsgericht en met bestaanszekerheid als vertrekpunt.

Pentascopie, één van de geaccrediteerde visitatiebureaus in de sector, voerde de visitatie uit. De oorspronkelijke planning was uitvoering van het visitatie-experiment in het voorjaar en afronding rond de zomer. Vanwege de hack bij Zayaz en de impact daarvan op de organisatie is, in afstemming met zowel de SVWN als de Autoriteit Wonen, besloten de visitatie over de zomer heen te tillen. In december is het visitatierapport voorgelegd aan de SVWN ter goedkeuring. De bestuurlijke reactie en openbaarmaking volgen in het eerste kwartaal van 2023.

## Visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen

Onze visie op opdrachtgeverschap en het beleid van aanbestedingen is opgenomen in ons inkoop- en CLM-beleid. In de doorontwikkeling CLM werkten we hieraan. De herijking van ons inkoop- en CLM-beleid wordt begin 2023 vastgesteld. Zayaz hanteert bij aanbestedingen de beginselen gelijkheid, transparantie, objectiviteit en proportionaliteit. Dit is ook opgenomen in het inkoop- en CLM-beleid. In december 2022 is inkoop en opdrachtgeverschap als themabijeenkomst besproken in de RvC.

### Doelen 2023

- ▶ In 2023 stellen we de herijkte Visie op bestuur en toezicht vast.
- ▶ In 2023 maken we de resultaten van het visitatie-experiment openbaar en zal opvolging worden gegeven aan de visitatie, om daarmee de volgende stap te zetten in het (samen)werken in netwerken.

## 4.2 Een organisatie in beweging

**In ons werk doen we wat nodig is, zodat mensen goed kunnen wonen. Bij alles wat we doen, stellen we onszelf de vraag: hoe realiseren we de dingen die aansluiten bij wat de huurder of de stad nodig heeft om goed te kunnen wonen? Als organisatie, maar ook als medewerker. Het is een manier van werken en sturen die vraagt om continu mee te bewegen, zowel binnen als buiten.**

### Herijking sturingsfilosofie

Het vertrekpunt van ons handelen zijn onze bedoeling en ons ondernemingsplan. In onze sturingsfilosofie beschrijven we welke sturing nodig is om strategie en operatie hand in hand te laten gaan. Zodat we 'doen wat we zeggen' en bovendien 'de goede dingen doen'. In 2022 hielden we onze sturingsfilosofie opnieuw tegen het licht. Wat is een passende doorontwikkeling van de organisatie? Wat is de volgende stap om vanuit eigenaarschap wendbaar en flexibel te werken? Met de ervaringen van de 3 voorgaande jaren, scherpten we onze interne opgave aan. In 2022 actualiseerden we ook het overzicht van verantwoordelijkheden op de processen, welke is vastgelegd met RASCI.

### Organisatieontwikkeling, opgaveteams en gebiedsgericht samenwerken

Een wendbare, effectieve organisatie, dat is wat we willen zijn. Daarvoor is het belangrijk dat iedereen weet wie wat doet. En dat wát we doen, ook bijdraagt aan het woongeluk van onze huurders. In 2022 zetten we de nodige stappen in de organisatieontwikkeling. Onder andere door teamleiders toe te voegen.



De organisatie raakt steeds meer gewend aan het werken in vakgroepen en opgaveteams. Het format waarmee we werken wanneer we een opgave starten, scherpten we aan.

Het gebiedsgericht samenwerken ging in december van start. Een opgaveteam werkte aan de uitwerking van de gebieden. Door middel van meerdere bijeenkomsten namen we collega's mee in wat dit gebiedsgericht samenwerken nou precies betekent en de indeling van de gebieden. In 2023 ontwikkelen we het gebiedsgericht samenwerken verder door.

### **Strategische Personeelsplanning**

In het laatste kwartaal van 2022 werkten we aan een Strategisch Personeelsplan (SPP). Samen met enkele collega's en de leiding brachten we voor verschillende domeinen in beeld welke veranderingen we de komende jaren verwachten. En wat dit vraagt van de collega's. Daarnaast keken we ook hoe ons huidige personeelsbestand eruit ziet en welk ontwikkelpotentieel we hierin zien. In 2023 stellen we het SPP vast en geven we opvolging aan de verschillende acties. Zo bespreken we met iedere collega tijdens een ontwikkelgesprek hun ambities in relatie tot de ontwikkelingen die we zien voor Zayaz en de sector.

### **(Samen)werken na corona: op kantoor en thuis**

Het jaar 2022 begon met de nasleep van corona. Corona veranderde onze manier van samenwerken. Zo is het hybride werken voor veel medewerkers normaal geworden. Medewerkers blijven ook na corona graag deels vanuit huis werken. Om die reden rondden we in 2022 een beleid flexibel werken af.

Het hybride werken betekent ook iets voor het werken op kantoor. Er is meer behoefte aan een werkomgeving die hierbij aansluit. Een werkplek die naast de dynamiek die er op kantoor nu eenmaal is, ook ruimte biedt voor rust en harmonie. Maar ook: betere technische ondersteuning voor bijvoorbeeld online overleg. Dit bleek ook uit eerder onderzoek dat studenten deden naar de behoefte van medewerkers om fijn te kunnen werken. Een werkgroep ging met deze resultaten aan de slag. Zij hebben aan de architect de opdracht gegeven om de volgende mogelijkheden te onderzoeken en aan de hand van de uitkomsten zal er gekeken gaan worden wat de vervolgstappen zijn.

- ... het kantoor en werklunchcafé multifunctioneler in te richten;
- ... de akoestiek te verbeteren;
- ... een oplossing te vinden om in stilte te werken;
- ... meer overlegruimtes te creëren;
- ... bezoekers meer privacy te bieden door wachtruimte anders in te richten, en/of door de spreekwerkplekken verder te optimaliseren.

Daarnaast blijft ook de veiligheid van onze bezoekers en collega's aandacht vragen.

### **Verbinding met elkaar en de organisatie**

Het grotendeels thuiswerken heeft ook effect gehad op de onderlinge verbinding met elkaar. De wisselingen in personeel en nieuwe gezichten hielpen hier ook niet aan mee. Eind 2021 constateerden we daarom dat het nodig was om tijd en ruimte te maken voor ontmoeting. In 2022 is een opgaveteam hiermee aan de slag gegaan. Om ontmoeting en verbinding te faciliteren en te stimuleren, planden we een aantal bijeenkomsten onder de naam 'Zayaz Boulevard'. Helaas kon een aantal bijeenkomsten vanwege de hack niet doorgaan. Maar uiteindelijk bleek juist de hack te zorgen voor meer verbinding, waarover hieronder meer.

Eén van de eerste bijeenkomsten met elkaar was in de zomer. We brachten een hele dag samen door op een locatie buiten kantoor. Centraal stond het elkaar én Zayaz weer leren kennen. Niet alleen nieuwe collega's, maar ook de collega's die al langer bij Zayaz werken. Het was een dag vol inspirerende sprekers en workshops met ruimte voor informeel ontmoeten en kennismaken met collega's.

### **Aanval op onze systemen**

Vrij snel na de nasleep van corona kregen we te maken met een ransomware aanval op onze ICT systemen: een hack. Iets waar we maandenlang hinder van ondervonden. Toch lukte het ons om de dienstverlening richting huurders zo goed mogelijk door te laten gaan. Door samen onze schouders eronder te zetten, cruciale processen door te laten gaan en waar nodig work arounds te bedenken. Dat vroeg veel van ons allemaal: tijd, aandacht en flexibiliteit. Medewerkers hielpen elkaar waar kon en deden er alles aan om het werk 'gewoon' op te pakken. De hack bracht weer verbinding: we werkten ineens weer veel samen op kantoor

en hadden elkaars kennis hard nodig. Bovendien liet het ook de wendbaarheid van de organisatie zien.

### *Werkplek van de toekomst*

De hack zorgde ook voor de nodige verandering op het gebied van informatisering. De opgave 'werkplek van de toekomst' (een nieuw ICT landschap en werken in de Cloud) werd noodzakelijk omgedoopt tot 'de werkplek van vandaag'. In een versneld tempo werden systemen opnieuw opgebouwd. En waarom dan niet meteen volgens de blauwdruk van onze werkplek van de toekomst? Het leverde een mooi resultaat op dankzij de inzet van onze I&A collega's en lean specialisten. We onderschatten de impact van de nieuwe werkplek niet. Het vraagt zeker nog de nodige tijd en begeleiding om voor iedereen de nieuwe werkplek eigen te maken. Op de kalender stond ook een migratie van Empire R21, één van onze primaire systemen. Vanwege de hack is dit vertraagd. Hiervoor zoeken we in 2023 een geschikt moment.

### **De cijfers: formatie en verzuim**

Op 31 december 2022 telde Zayaz 150 medewerkers. De formatie ging omhoog ten opzichte van 2021, afgerond kwamen we ultimo 2022 uit op 139 FTE. Het gemiddelde verzuimpercentage lag op 9,6% en steeg daarmee ten opzichte van 2021 (4,07%). Een aanzienlijk deel van het verzuim zit in lang verzuim. Reden van verzuim is soms door ziekte, maar ook regelmatig door een combinatie van ziekte, werkdruk en privéomstandigheden. We zien landelijk én in de hele sector dat het verzuim in 2022 veel hoger ligt dan voorgaande jaren. Helaas is dit ook bij Zayaz het geval. We maakten een analyse van het ziekteverzuim en gaan hier in 2023 actief mee aan de slag. Acties die we nu al uit hebben gezet zijn:

- ... Uitbreiding formatie en toevoeging teamleiders
- ... Focus in het jaarplan
- ... Per 1 januari 2023 is er een nieuwe arbodienst.
- ... Eens per maand is er een arboverpleegkundige op kantoor voor een inloopsprekuren.
- ... Alle leidinggevenden krijgen een verzuimtraining.

### **Vertrouwenspersonen**

In 2022 waren 2 medewerkers bij Zayaz actief als vertrouwenspersoon. Bij hen kwamen meer meldingen binnen dan het jaar daarvoor. In 2022 gingen we samenwerken met een nieuwe externe

vertrouwenspersoon. Bij hem kwam 1 melding binnen. De binnengekomen meldingen gaven geen aanleiding tot een doorverwijzing.

Overzicht meldingen (geen formele klachten in verslagjaar 2022):

Klachten ongewenst gedrag	Totaal aantal meldingen
Pesten	-
(seksuele) intimidatie	1
Integriteit	2
Onveilige werkplek/ ongewenste omgangsvormen	9
Agressie en geweld (verbaal / fysiek)	-
Bedreiging of discriminatie	1

Een deel van de meldingen had betrekking op 1 casus. Deze casus was bij het MT bekend en is door hen gedegegen opgepakt, waarbij de vertrouwelijkheid van de meldingen niet in het geding is geweest.

De stijging van het aantal meldingen kan het gevolg zijn van de vele media-aandacht rond ongewenst gedrag. Die aandacht betekende landelijk niet alleen een toename van het aantal meldingen, maar had ook effect op de 'vindbaarheid' en het belang van de functie van vertrouwenspersoon. Het zorgde ervoor dat onze bestuurder een bericht stuurde aan alle collega's en daarin het belang van een veilige werkplek benoemde en de mogelijkheid melding te maken wanneer er iets speelt.

Het herziene beleid ongewenste omgangsvormen en integriteit is in de afrondingsfase en wordt naar verwachting begin 2023 vastgesteld. Hierna wordt het aan de organisatie gepresenteerd en kan de rol van de vertrouwenspersoon verder worden verduidelijkt.

In het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) dat eerder onder medewerkers is gehouden, kwam naar voren dat collega's zich bij werkzaamheden buiten kantoor regelmatig onveilig voelen. We zien de maatschappij veranderen en verharden. Formeel gezien hoort dit punt niet bij de interne vertrouwenspersoon, maar omdat dit van invloed kan zijn op de werkrelatie tussen collega's onderling en op kantoor, is het een punt van zorg.

## 4.3 Het bestuur

**Het bestuur van Zayaz 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 ons bestuur

Na 10 jaar bestuurder te zijn geweest van Zayaz, gaf Mohamed Acharki in juli aan per 1 november 2022 een andere functie aanvaard te hebben als bestuurder van Rochdale.

Eenzijds betekende dit dat de RvC een procedure moest opstarten voor de werving van een nieuwe bestuurder, en anderzijds tijdelijke waarneming moest regelen.

De RvC koos voor interne tijdelijke waarneming. Dit past bij de principes van de sturingsfilosofie van Zayaz, waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Bovendien was de verwachting dat interne waarneming kon rekenen op veel steun en draagvlak in de organisatie, wat bij zou dragen aan rust. Tot slot was er enkel sprake van het borgen van continuïteit en niet van een aanvullende bestuurlijke opdracht. Dat maakte de keuze voor een interim bestuurder van buiten de organisatie minder voor de hand liggend.

Gekozen is voor twee waarnemers: de heer Will Simons (manager Vastgoed) en mevrouw Simone van Raak (manager Wonen en Samenleving). Beiden waren al een belangrijk en bekend gezicht in de stad. Ieder vanuit de eigen portefeuille en in een ander deel van het externe bestuurlijk netwerk. Het lag voor de hand om hierop voort te bouwen en daarmee te zorgen voor externe bestuurlijke continuïteit.

Onderstaand de gegevens van het bestuur van Zayaz:

<b>Naam</b>	Mohamed Acharki
<b>Geboortedatum</b>	22 oktober 1968
<b>Datum herbenoeming derde periode</b>	1 november 2020
<b>Einddatum derde periode</b>	31 oktober 2022
<b>Nevenfuncties</b>	Bestuurslid algemeen bestuur Aedes Bestuurslid en lid auditcommissie Stichting BOOR
<b>Behaalde PE-punten 2021-2022</b>	121 waarvan 89 in 2022

<b>Naam</b>	Simone van Raak
<b>Geboortedatum</b>	11 september 1972
<b>Datum benoeming periode waarnemend bestuurder</b>	1 november 2022
<b>Einddatum benoeming periode waarnemend bestuurder</b>	31 maart 2023
<b>Nevenfuncties</b>	Bestuurslid Bossche theatergezelschap Paleis voor Volksvlijt
<b>Behaalde PE-punten 2021-2022</b>	n.v.t.

<b>Naam</b>	Will Simons
<b>Geboortedatum</b>	7 juli 1968
<b>Datum benoeming periode waarnemend bestuurder</b>	1 november 2022
<b>Einddatum benoeming periode waarnemend bestuurder</b>	31 maart 2023
<b>Nevenfuncties</b>	n.v.t.
<b>Behaalde PE-punten 2021-2022</b>	n.v.t.

Na de zomer startte de procedure om een nieuwe bestuurder te werven. Om te komen tot een passend profiel, haalde de RvC zowel intern als in het partnernetwerk van Zayaz middels een reeks gesprekken input op. In september is het profiel gepubliceerd en is de werving gestart. Er zijn gesprekken gevoerd met de kandidaten door een brede commissie, bestaande uit vertegenwoordigers van RvC, MT, OR en HBV. De tweede gespreksronde is gevoerd door de voltallige RvC. Dit heeft op 7 december geleid tot het voorgenomen besluit om mevrouw Charlotte Beukeboom te benoemen als bestuurder, onder voorbehoud van een positieve zienswijze van de Autoriteit Wonen.

In 2022 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld in de rol van de heer Acharki, mevrouw Van Raak en de heer Simons als bestuurder van Zayaz en hun (beroepsmatige) (neven)activiteiten. Ook zijn geen integriteitsmeldingen over hen gedaan, noch door henzelf 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 2022 € 216.000 per jaar.

Bezoldiging bestuurder M. Acharki (t/m 31 oktober 2022)	2022	2021
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 140.173	€ 163.464
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 15.776	€ 18.288
Fiscale bijtelling auto	€ 3.050	€ 3.659
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 159.539</b>	<b>€ 185.411</b>

De cijfers in de tabel zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2022: € 16.981; 2021: € 12.581). Mohamed Acharki beschikte over een leaseauto passend binnen zijn arbeidsovereenkomst. Het maximaal pensioengevend loon over 2022 was € 114.866.

Bezoldiging waarnemend bestuurders (vanaf 1 oktober 2022)	S. van Raak	W.A.T.P. Simons
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 24.381	€ 23.434
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 3.396	€ 3.530
Fiscale bijtelling auto	€ 0	€ 0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 27.777</b>	<b>€ 26.964</b>

## 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 2022 is deze kanteling in denken en doen verder vormgegeven. De meerwaarde van onze control-medewerkers schuift daarmee op naar een meer ondersteunende, meedenkende en monitorende rol in plaats van een controle-rende 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 2022 allemaal de ruimte om te werken vanuit De Bedoeling.

Deze ruimte stond in 2022 onder druk als gevolg van de hack die grote impact heeft gehad op de organisatie. We werkten op een beheerste wijze aan het herstel, stabiliteit en inrichting van de systemen. De organisatie werkte achterstanden weg en werd wegwijs gemaakt in een nieuwe digitale werkomgeving. Dit heeft veel van de organisatie gevraagd, maar sinds enige tijd functioneert alles weer op voldoende niveau en kan de focus weer gelegd worden op het beheerst werken vanuit De Bedoeling.

### Zichtbaar in control

De interne beheersing van Zayaz voldoet aan de daaraan gestelde eisen en is overall van een goed niveau. Dit wordt bevestigd in de Managementletter 2022 naar aanleiding van de interimcontrole van oktober. Dat geeft ons de ruimte om door te ontwikkelen op bijvoorbeeld het risicomangement. En de aanscherpingen en verbeteringen van de aantoonbaarheid van de interne beheersing verder vorm te geven. Ruimte die we kunnen benutten om te (blijven) werken vanuit De Bedoeling. Hierin zijn ook de zogeheten soft controls, oftewel de gedragscomponent, van belang.

### 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 wordt ervaren. In 2022 is de digitalisering van het MCF verder opgepakt om deze toegankelijker te maken voor alle medewerkers, door ook de inhoud te herschrijven en begrijpelijker te maken. Naar verwachting zal medio 2023 een nieuwe MCF-versie beschikbaar zijn voor onze medewerkers.

### **Kwaliteit- Control- en Auditplan (KCA-plan)**

De hack trok in 2022 een wissel op de geplande werkzaamheden van Control. De noodzakelijke activiteiten uit het KCA-plan zijn in 2022 uitgevoerd; de overige activiteiten zijn doorgeschoven naar in het plan voor 2023.

### **Risicobeheersing**

Binnen Zayaz voerden we een review uit met betrekking tot de livegang na de hack. Na de ingrijpende verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van de hack in maart 2022, leeft in de organisatie het besef dat Zayaz moet leren van de hack en dat we deze leermomenten in de organisatie moeten delen. Hiervoor is een regiegroep informatiebeveiliging opgericht. Daarnaast kopen we ondersteuning in op het gebied van securitymanagement. Ook starten we, als opvolging van de review livegang hack, een opgave om een organisatie breed Bedrijfs Continuïteits Plan (BCP) op te stellen. Hierin staan richtlijnen voor de kritieke bedrijfsprocessen van Zayaz om de bedrijfsvoering zeker te stellen bij ingrijpende verstoringen waardoor systemen of medewerkers niet of beperkt beschikbaar zijn.

Er zijn geen overige, materiële risico's of onzekerheden waarvoor geen beheersingsmaatregelen zijn getroffen. Uit een uitgebreide frauderisico-analyse zijn diverse risico's onderkend, waarbij de belangrijkste risico's zijn:

- ... Aanbestedingsrisico: Het risico dat de hand wordt gelicht met vigerende aanbestedingsprocedures met het oogmerk van zakelijk en/of privé gewin of met het oogmerk van gewin door derden. Maatregelen hierbij zijn het vooraf toetsen of er een minimaal aantal leveranciers bereid is te offeren, waardoor de marktconformiteit geborgd kan worden. Het verder uitbreiden van bestaande samenwerkingen met leveranciers met als doel de productiecapaciteit zeker te stellen, waarbij

de marktconformiteit extern getoetst wordt door een kosten-deskundige en het gezamenlijk inkopen in Lente-verband.

- ... Inkooprisico: Diensten worden in rekening gebracht zonder dat hiervoor een aanwijsbare prestatie is geleverd. Maatregelen hierbij zijn dat de uitgaven worden vergeleken met genormeerde budgetten. Daarnaast wordt iedere factuur in het goedkeuringsproces gecontroleerd.
- ... Transactierisico bij aan- en verkoop: Het bewust tegen een te hoge prijs aankopen of een te lage prijs verkopen van vastgoed in ruil voor steekpenningen, oneigenlijke ABC-transacties, het witwassen van criminele gelden of ander persoonlijk gewin. Wanneer dit soort transacties zich wel voordoen dan wordt bestuur en assetmanagement hierbij expliciet betrokken. Bovendien wordt iedere aan- of verkoop die wij doen extern getaxeerd door een beëdigd taxateur.
- ... (Onder)verhuurrisico: Het onderverhuren van leegstaand vastgoed door management, medewerkers of huurders waarbij huuropbrengsten in privé worden ontvangen of door huurders waarbij de woning niet beschikbaar is voor de doelgroep en/of (extra)huuropbrengsten aan Zayaz worden onttrokken. Maatregelen hierbij het alert zijn op meldingen van huurders en externe partijen. Verder zijn we actief in de wijk via wijk-beheerders en woonconsulenten die letten op signalen van eventuele onderverhuur.
- ... Risico's cyber security en cloud computing. Het risico van fraude en chantage door het verkrijgen van wachtwoorden door phishing mails, het platleggen van websites, het manipuleren van bestanden, het plaatsen van virussen etc. Maatregel hierbij is dat het huurderportaal beschermd is door een wachtwoord en de verbinding is versleuteld.

De hack heeft geen materiële impact gehad op de financiële positie van Zayaz. In de context van het jaarlijks begrotingsproces wordt op basis van de belangrijkste strategische risico's van de corporatiesector een risicobuffer bepaald. De uitkomsten van de risicobuffer worden getoetst aan vooraf vastgestelde grenswaarden voor solvabiliteit en liquiditeit van de woningcorporatie. Bij een belangrijke wijziging van de genoemde risico's vindt altijd een herrekening van de buffer plaats.

Belangrijkste doel voor de tweede lijn binnen Zayaz 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 hebben we de inrichting van verantwoordelijkheden en rollen tegen het licht gehouden. Hierbij hebben we ons specifiek gericht 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. In 2022 lag de focus hiervan voornamelijk op de bewaking van de opzet van tijdelijke, handmatige processen en de uiteindelijke herstart van de bedrijfsvoering.

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. Er is een nulmeting uitgevoerd op deze soft controls (bij het team Verhuur), die een eerste beeld geeft van de effectiviteit ervan en wat er nog nodig is of geregeld moet worden. Hier gaan we in samenspraak met het nieuwe bestuur in 2023 stapsgewijs mee aan de slag.

Wat betreft de verdere uitrol van risicomanagement 2.0 is er een herijking geweest om onze ambitie te verhogen qua risico volwassenheid. De hack trok in 2022 een wissel op de geplande activiteiten rond risicomanagement. In Q4 heeft business control ruimte eerst kunnen maken om de verdere ontwikkeling van het risicomanagement in de 1e lijn proactief te faciliteren. Op het operationeel niveau is gestart met een risico analyse van processen rond dagelijks en mutatie onderhoud. In het vervolg worden de relevante strategische risico's geactualiseerd door de risico-eigenaren en wordt een inventarisatie gemaakt van de risico's op tactisch niveau in aansluiting op de jaarplannen 2023.

Zayaz is zich bewust van het feit dat door samenspanning de beheersing kan worden doorbroken en er dus altijd een restrisico heerst. Dit wordt door bovenstaande maatregelen zoveel mogelijk gemitigeerd.

Er zijn geen issues inzake integriteit of fraude in 2022 geweest.

## Resultaten

In 2022 boekten we de volgende resultaten:

- ... *Review livegang hack*: De verstoring van onze dienstverlening door de hack heeft onze organisatie stevig geraakt. Ondanks een eerder uitgevoerd onderzoek in 2020 om onder andere de weerbaarheid tegen een hack te meten, hebben we een verkeerde inschatting van het risico en de daarmee samenhangende impact gemaakt. In de review is vastgesteld dat het herstel van de bedrijfsvoering met een belangrijke inspanning van de werkorganisatie tot stand is gebracht. Het herstel is hierdoor op een beheerste wijze gerealiseerd. Daarentegen is de documentatie van de wijze waarop zaken zijn hersteld niet altijd volledig.
- ... *Review Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden (TBV's)*: de organisatieontwikkeling (sturingsfilosofie, persoonlijk leiderschap en de kanteling naar rollen) heeft consequenties voor het beleggen van TBV's. Naar aanleiding van de review actualiseerden we de TBV's om zo een bijdrage te leveren aan het opheffen van de ervaren onduidelijkheid in functies en rollen binnen Zayaz.
- ... *Evaluatie inrichting three lines*: in 2022 vond een evaluatie plaats met betrekking tot de inrichting van het zogeheten three lines model. Het eigenaarschap in de eerste lijn en daardoor een zuivere rolverdeling tussen lijnen wordt verder ter hand genomen. De uitkomsten van de evaluatie worden nader besproken in 2023.
- ... *Actualisering van de procuratie- en bevoegdhedenregeling*: het uitgangspunt moet zijn dat medewerkers voldoende ruimte ervaren om hun werk goed te kunnen doen. En dat systemen zoals de procuratie- en bevoegdhedenregeling hierin ondersteunend zijn. Naar aanleiding van de review is geconcludeerd dat de regeling over het algemeen aansluit bij de wijze waarop we willen werken bij Zayaz.
- ... *Audit verhuur*: het onderzoek naar de praktische doeltreffendheid van ons huurbeleid is afgerond. Er is gekeken naar het beleid in het algemeen en naar de juistheid van de toegepaste huurprijzen in het bijzonder. De verbeterpunten pakken we op.
- ... *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 MT-overleg is daarbij in 2022 meegenomen in de voortgang. In 2022 hebben we geen fraudegevallen gesignaleerd. Begin 2023 ronden we ook de herijking af van het memo Frauderisicoanalyse Stichting Zayaz.

### Doelen 2023

- ▶ 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 de soft controls binnen het team Verhuur, die een eerste beeld geeft van de effectiviteit ervan en wat er nog geregeld moet worden. Hier gaan we in 2023 stapsgewijs verder 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. Met de resultaten van de uitgevoerde interne controles, reviews en audits kunnen we hiermee ons voordeel doen. In 2023 richten we ons nadrukkelijker op de voortgang van de verbeterpunten en 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.
- ▶ In het verlengde van het voorgaande organiseren we in 2023 opnieuw workshops. Het beoogde doel is dat de betrokken collega's inzicht verwerven in de opzet, het bestaan en de werking van de processen. Een dergelijke kwaliteitsbeoordeling kan vervolgens leiden tot een zogeheten 'in control statement' op de verschillende onderdelen en/of processen van de bedrijfsvoering. Bij de keuze voor de te analyseren onderdelen gaan we risicogericht te werk. Hierdoor worden de kritische processen in beeld gebracht.

- ▶ Na de ingrijpende verstoring van de bedrijfsvoering als gevolg van de hack in 2022, leeft in de organisatie het besef dat Zayaz zich concreet moet voorbereiden op een mogelijke hack. Er is een regiegroep informatiebeveiliging in het leven geroepen en een Security Officer wordt aangesteld. Daarnaast werken we een organisatie breed BedrijfsContinuïteitsPlan uit om de bedrijfsvoering zeker te stellen bij ingrijpende verstoringen. En ervoor te zorgen dat uitval van processen en systemen op een adequate wijze kunnen worden opgevangen.
- ▶ De doorvertaling van het (verhuur-, duurzaamheids- en onderhouds-) beleid in onze vastgoedprojecten en waardering van het vastgoed. Vanuit de planning&control cyclus lijkt het beleid (strategie) nog niet altijd goed door te stromen naar de operatie en vice versa.
- ▶ Monitoring verduurzamingsprogramma. Het programma verduurzaming van Zayaz is zeer ambitieus, nieuw en materieel; risicovol dus. Control zal hier in 2023 actief op monitoren.
- ▶ Op het gebied van control continueren we de samenwerking met collega corporaties (met name met woningcorporatie De Kernen en JOOST) en stimuleren we het delen van kennis en expertise.

## 4.5 Financiën

**Zayaz is een financieel gezonde corporatie, zo bevestigen de AW, WSW en onze winst- en verliesrekening over 2022. 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 komt er druk op de financiële positie door toenemende investeringen in verduurzaming, stijgende exploitatie-uitgaven (zowel rente als bouwkosten) en achterblijvende inkomstenontwikkelingen.**

### 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

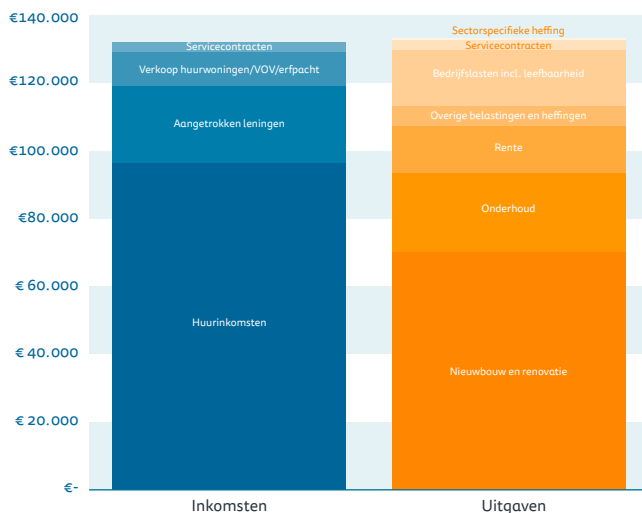
invloed op ons resultaat en op ons vermogen op papier. De afgelopen jaren was een grote stijging in de verkoopprijs te zien, die nu weer is omgezet in een daling.

Dat zien we terug in de getaxeerde (leeg)waarde van onze woningen. De grote waardestijging die we de afgelopen jaren zagen, buigt nu om naar een waardedaling. In het jaarresultaat van 2022 zit een waardedaling van 132 miljoen, in 2021 was dit nog een waardestijging van 267 miljoen.

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.

In onze financiële sturing kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2022 staan op hoofdcategorieën vermeld in onderstaand overzicht.

### Kasstromen 2022 (x €1000)



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. Afgelopen jaar hebben we geen verhuurderheffing betaald, door de hoge korting die we hebben ontvangen als gevolg van het opleveren van nieuwbouw-woningen. Dit is tevens het laatste jaar waarin de verhuurderheffing van toepassing was. De belastingen die we betaalden hebben betrekking op de OZB en waterschapsbelasting

Verder valt de omvang van de posten nieuwbouw en renovatie op. In 2021 gingen veel nieuwbouwprojecten in uitvoering die in 2022 zijn opgeleverd (€ 43 miljoen) en zette ook de woningverbetering (€ 27 miljoen) door. Ter financiering van deze investeringen in nieuwbouw en woningverbetering trokken we leningen aan (€ 23 miljoen).

Zayaz verwacht in de (nabije) toekomst meer uit te geven aan verduurzaming: in onze meerjarenbegroting zetten we in op € 339 miljoen (prijspeil 2022, periode 2023-2037). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en waar mogelijk zonnepanelen plaatsen.

### Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat van Zayaz over 2022 bedraagt € 96,8 miljoen negatief (2021: € 290,8 miljoen positief). De forse daling wordt in belangrijke mate (voor € 132,2 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.

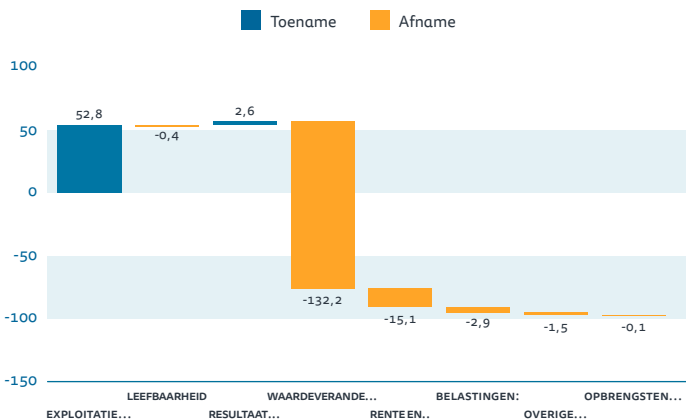
Opbouw resultaat Zayaz 2022	
Exploitatie vastgoedportefeuille:	€ 52,8 miljoen
Leefbaarheid:	€ -0,4 miljoen
Resultaat verkoop:	€ 2,6 miljoen
Waardeveranderingen:	€ -132,2 miljoen
Rente en soortgelijke:	€ -15,1 miljoen
Belastingen:	€ -2,9 miljoen
Overige:	€ -1,5 miljoen
Overige organisatiekosten:	€ -0,1 miljoen
<b>Totaal:</b>	<b>€ - 96,8 miljoen</b>



## Herwaarderingsreserve

Het eigen vermogen daalde in 2022 met 96,8 miljoen tot € 2.022 miljoen per 31 december 2022 (2021: € 2.118 miljoen). Voor € 1.519 miljoen (2021: € 1.674 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 herwaarderingsreserve met € 155 miljoen afgenomen. We gaan ervan uit dat de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen niet (of alleen op zeer lange termijn) wordt gerealiseerd. Als we de herwaarderings-reserve van het totale eigen vermogen aftrekken, krijgen we inzicht in de overige reserves. Die komen uit op € 503 miljoen per ultimo 2022 (2021: € 445 miljoen).

### Resultaat Zayaz 2022



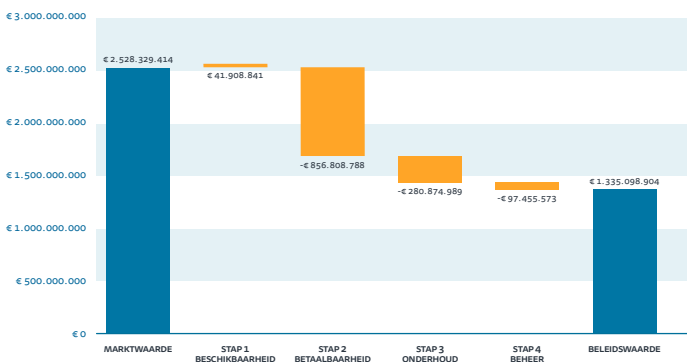
## Beleidswaarde versus marktwaarde

Zoals gezegd, houdt de marktwaarde géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wel. Onderstaande grafiek laat onze beleidswaarde in 2022 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.

### Beleidswaarde 2022



De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedroeg per 31 december 2022 € 1.335 miljoen. Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is € 1.193 miljoen. Ondanks de daling in de marktwaarde van 1,71% is er een stijging van 9,04% te zien in de beleidswaarde. Dit heeft meerdere oorzaken maar de belangrijkste is de afschaffing van de verhuurderheffing. Dit komt omdat in de berekening van de marktwaarde 79% van de complexen op uitponden staat en in de beleidswaarde worden alle complexen al op doorexpluiten gezet, daarmee heeft de verhuurderheffing hier veel meer impact op dan bij marktwaarde (oneindige impact bij doorexpluiten).

#### *Afslag wegens beschikbaarheid (doorexpluiten)*

Bij de bepaling van de marktwaarde wordt een woning in zo'n 79% (86% in 2021) 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 waardetoeename van bijna € 42 miljoen. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door

dat doorexploiteren interessanter is dan vorig jaar. Dit is gelegen in het feit dat de verhuurderheffing is vervallen en de leegwaarde-stijging is teruggevallen.

#### *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 het merendeel van de 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 bijna € 857 miljoen.

Per 1 januari 2023 is de verhuurderheffing afgeschaft, hierdoor is deze afslag naar de beleidswaarde komen te vervallen.

#### *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 € 1.210 per verhuureenheid (2021 € 1.103). 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 € 2.392 per woning (2021: € 2.010). Hiermee daalt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met bijna € 281 miljoen (2021: € 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 € 97 miljoen (2021: € 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 2022.

Ratio's DAEB	2023	2024	2025	2026	2027	Norm WSW/AW	Norm Intern
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,8	2,6	3,0	2,8	2,9	>1,4	>1,6
Loan to Value (beleidswaarde)	49,4%	51,4%	50,3%	51,3%	53,3%	<85%	<80%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	47,6%	46,4%	46,5%	44,8%	43,0%	>15%	>17%
Dekkingsratio (marktwaarde)*	33,9%	34,6%	32,6%	31,8%	31,4%	<70%	<70%

- 1 ICR (interest coverage ratio): in hoeverre kan Zayaz op de lange termijn voldoen aan haar renteverplichtingen, vanuit de operationele kasstroom?
- 2 LTV (loan to value): hoeveel procent van ons bezit is gefinancierd met vreemd vermogen, ten opzichte van de beleidswaarde?
- 3 Solvabiliteit (beleidswaarde): hoe verhoudt het eigen vermogen van Zayaz zich tot het totale vermogen, rekening houdende met de volkshuisvestelijke inzet?
- 4 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 2022 € 2,9 miljoen. Zayaz is voornemens om de kredietlimiet per 1 februari naar € 1 miljoen te verlagen en de leningen met flexibele hoofdsom verder in te zetten om dit te compenseren.

### *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 2022.

Over 2022 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 2022 bedroeg de gemiddelde portefeuillerente 2,92%. 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 83% 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 7% en 17%, waarbij we onderbouwd kunnen afwijken. Onderstaand is het renterisico van de huidige portefeuille weergegeven.

## 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. Op grond van onze begroting 2023 bedraagt de financieringsbehoefte voor 2023 en 2024 in totaal ruim € 255 miljoen. Het WSW gaf ons ook in 2022 de verklaring van kredietwaardigheid, en kende ons borgingsruimte toe tot en met 2024.

Op basis hiervan kunnen wij voldoen aan onze financieringsbehoefte. Daarnaast heeft het WSW geconstateerd dat Zayaz haar governance, financiële sturing en risicomanagement 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.

## Verhuurderheffing

In 2022 betaalden we geen verhuurderheffing omdat we ruim 500 nieuwbouwwoningen hebben opgeleverd waarmee we dit konden compenseren. Vanaf 2023 vervalt de verplichting om de verhuurderheffing te betalen.

## Afkoop derivaten

Als gevolg van een breakclausule hebben in 2016, 2017 en 2018 op een drietal derivaten (renteswaps) afrekeningen plaatsgevonden welke zijn geactiveerd. Deze valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd. Fiscaal zijn deze afrekeningen geheel als last genomen. In 2022 is de belastingdienst alsnog tegemoetgekomen voor deze wijze van fiscale verwerking voor 2016 en

2018 (2017 was al geaccordeerd), waardoor Zayaz een terugbetaling van Vpb heeft ontvangen van € 4,2 mio.

### *Niet-DAEB financiering*

Zayaz heeft de komende jaren een grote taak in het bouwen van woningen in de middenhuur. In de begroting zijn vanaf 2026 nieuwe woningen opgenomen. Aangezien deze middenhuur is geclassificeerd als niet-DAEB, is het aantrekken van leningen anders dan bij het aantrekken van leningen in de DAEB sector. Als gevolg daarvan zijn er gesprekken geweest met banken om inzichtelijk te krijgen wat de mogelijkheden voor niet-DAEB financiering zijn, zodat er snel kan worden geschakeld wanneer dat nodig is.

## 4.6 Bericht van de OR

**De OR reageert en acteert op de ontwikkelingen binnen Zayaz. In 2022 had de OR bijzondere aandacht voor de interne organisatie en de perikelen rondom de hack in maart 2022. Ook was de sturingsfilosofie een onderwerp van gesprek. Komend jaar zal er daarnaast bijzondere aandacht zijn voor het werkgeluk.**

In februari 2022 vonden de verkiezingen van de OR plaats. Tien kandidaten stelden zich beschikbaar. Na het tellen van de stemmen werd de nieuwe OR samengesteld. In november trok de toenmalige gekozen voorzitter Hans Zegers zich terug uit de OR en droeg hij het stokje over aan Nathalie van Esch.

### **Samenstelling OR**

- ... Nathalie van Esch (voorzitter vanaf november)
- ... Hans Zegers (voorzitter t/m oktober en tegelijkertijd aftredend)
- ... Benthe Oostrom (vice-voorzitter)
- ... Davy Heere (lid)
- ... Hilde van den Bosch (lid)
- ... Touria Taalabi (lid)
- ... Rian Donders (lid)
- ... Fleur van Ooijen (lid)

## Onderwerpen 2022

De hack in maart 2022 legde het digitale verkeer van Zayaz helemaal plat. De maanden daarna werd er veel gevraagd van de medewerkers qua tijd en flexibiliteit om de dienstverlening zo optimaal mogelijk te houden. In samenspraak met het (waarnemend) bestuur is als blijk van waardering voor de inzet een bonus verstrekt aan alle medewerkers van 750 euro bruto. Er was bijzonder veel aandacht voor aanpassing van de secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo is het budget van het fietsplan en de sportstimulering verhoogd, is er een fiets-leaseplan en zijn we nog in gesprek over onder andere een internetvergoeding en een blijvende eindejaar bonus. Daarnaast zijn we actief betrokken geweest bij de sollicitatieprocedure van de nieuwe bestuurder. Een greep uit de (andere) onderwerpen die de OR in 2022 behandelde:

- 1 Medewerkerstevredenheidsonderzoek
- 2 Verbinding/ betrokkenheid
- 3 Basis op orde
- 4 Inrichting thuiswerkplek
- 5 Beloningssysteem
- 6 Aanstelling ambtelijk secretaris
- 7 Strategisch Personeelsplan

## Scholing

Net als ieder jaar had de OR ook in 2022 een dag “op de hei”. Op hun uitnodiging sloot hierbij ook het waarnemend bestuur een dagdeel aan. Belangrijk onderwerp was de wijze van samenwerking tussen de OR en het bestuur. Vanuit Lente werd er voor OR-leden een introductiebijeenkomst georganiseerd voor nieuwe OR-leden waar ook onze OR aan deelnam.



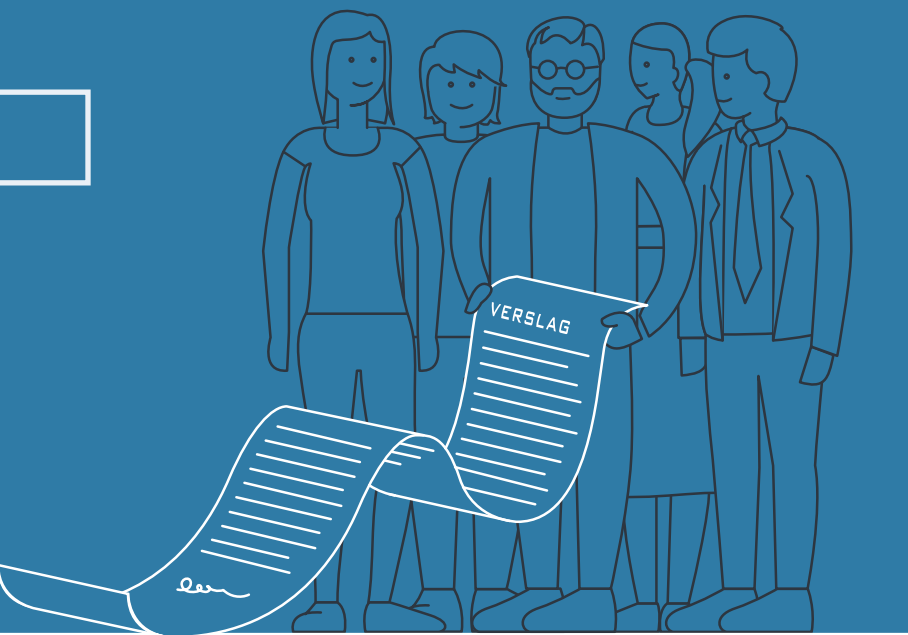
# 5 | VERKLARING



**Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2022 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. Tevens bevat het verslag een overzicht van de samenstelling van de raad. Hieronder het verslag over 2022. Het was een intensief jaar, waarin Zayaz getroffen werd door een ransomware aanval en de bestuurder in de zomer zijn vertrek aankondigde.**

## 1. Overleg en ontmoeting

De raad vergaderde in het verslagjaar 8 maal. Er waren 3 extra vergadermomenten ten opzichte van het reguliere vergaderschema. Zo moest de besluitvorming over de jaarstukken worden uitgesteld vanwege de hack die Zayaz in 2022 trof en die een grote impact had op de organisatie en op de toegang tot systemen. In juli heeft de raad een extra vergadering ingelast, nadat de bestuurder zijn vertrek had aangekondigd. Gesproken is toen onder meer over de communicatie en de te zetten stappen voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder. In september was tot slot een extra vergadering nodig vanwege te nemen besluiten over de bestuurlijke waarneming en over het profiel voor de nieuw te werven bestuurder.

### Daarnaast:

- ... heeft de raad zich buiten de formele vergadermomenten om met regelmaat laten bijpraten over de gevolgen en herstelmaatregelen naar aanleiding van de hack die Zayaz op 27 maart van het verslagjaar trof.
- ... vonden twee zelfevaluaties plaats in het verslagjaar. In mei ging het om de zelfevaluatie die al eind 2021 was voorzien, maar die uitgesteld was vanwege de op dat moment geldende coronamaatregelen waardoor fysiek samenkomen onmogelijk was. In december vond de zelfevaluatie voor het jaar 2022 plaats, waarbij het eerste gedeelte gebruikt is voor het herijken van de visie op bestuur en toezicht en het tweede gedeelte de feitelijke zelfevaluatie betrof.
- ... vond in april het jaarlijkse overleg plaats met de accountant (BDO), voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening.



Het betrof de eerste jaarrekeningcontrole door BDO. Tijdens het overleg is geconstateerd dat zowel aan de zijde van BDO als aan de zijde van Zayaz procesmatige verbeteringen mogelijk en nodig waren. De raad heeft kunnen vaststellen dat hierover goede wederzijdse afspraken zijn gemaakt.

- ... sprak de raad in juni (zonder bestuur) met de concern controller. Gespreksthema's waren: de rolopvatting / invulling van de controlfunctie bij Zayaz, de ervaren ruimte om hier op een goede wijze invulling aan te geven, de visie van de concern controller op de stand van de organisatie en de visie op de invulling van de toezichtsrol bij Zayaz.
- ... voerde de raad in oktober het jaarlijkse gesprek met de HBV-Zayaz. Dit jaarlijkse gesprek 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 december het jaarlijkse overleg met de OR met als hoofdthema's de stand en draagkracht van de organisatie en de betekenis daarvan voor de verdere ontwikkeling.

In het verslagjaar vond er vanwege de druk op de organisatie als gevolg van de hack en het aangekondigde vertrek van de bestuurder

geen werkbezoek van de raad aan de organisatie plaats. Het jaarlijkse werkbezoek is bedoeld om als raad voeling te krijgen met de stand van de organisatie en met de alledaagse praktijk en de dilemma's die zich daarbij voordoen. Daarnaast is het werkbezoek voor de raad een moment om zich op een andere, informele wijze te verbinden met de organisatie, met de OR en HBV en -afhankelijk van het programma- met relevante stakeholders van Zayaz. De raad heeft zich in het verslagjaar wel op andere manieren verbonden met zowel de organisatie als stakeholders. Zo bezochten alle commissarissen in het kader van hun (deels door corona uitgestelde) inwerkprogramma diverse projecten in de eerste helft van het jaar. Daarnaast greep de raad het afscheid van Mohamed Acharki aan om de verbinding met stakeholders te verstevigen door een aparte bijeenkomst.

## 2. Verslag vanuit toezichthoudende rol

### Toezicht op strategie

#### *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. Het ondernemingsplan 'Samen uit, samen thuis' dateert uit 2021 en kent een looptijd tot en met 2025. Jaarlijks vindt een strategische herijking van het ondernemingsplan plaats, als start van de jaarplan- en begrotingscyclus. De herijking start met een analyse van relevante externe en interne ontwikkelingen en mondt uit in een beleidskader met daarin de beleidsaccenten en kernambities voor het daaropvolgende jaar. In de commissie Maatschappelijk Presteren is uitvoerig stilgestaan bij zowel de relevante ontwikkelingen als het beleidskader zélf, waarna het kader besproken is in de voltallige raad aan de hand van enkele dilemma's. Wat betreft de externe ontwikkelingen is onder meer gesproken over de impact van het nieuwe bestuursakkoord voor 's-Hertogenbosch, over de ontwikkeling van nationale prestatieafspraken en over de gevolgen van de oorlog in Oekraïne en de energiecrisis. Intern sprongen met name de klanttevredenheid over de dienstverlening en de (druk op de) draagkracht van de organisatie in het oog. De raad heeft er bij de bespreking van het beleidskader en later in het jaar ook

het jaarplan daarom vooral voor gepleit om focus aan te brengen in de ambities en waar nodig op te schalen qua formatie dan wel inhuur.

### *Verdieping strategische thema's*

Om op de juiste manier toezicht te kunnen houden op de strategie, laat de raad zich regelmatig informeren over de diverse strategische thema's uit het ondernemingsplan (zoals verankerd in het Reglement van de Raad van Commissarissen). In 2022 is in maart ingezoomd op de klantvisie en de dienstverlening en is de raad in de schoenen van diverse klantgroepen gaan staan. In april stonden het duurzaamheidsbeleid en het stedelijke duurzaamheidsakkoord op de agenda. In oktober was de terugblik op de hack het thema, waarbij de impact op de organisatie centraal stond. In december is tot slot aan de hand van een viertal actuele vraagstukken het inkoopbeleid en het contract leveranciers management (CLM) van Zayaz besproken. Daarnaast heeft de raad zich, met het oog op het toezicht op de strategie, in het verslagjaar regelmatig laten informeren over actuele externe ontwikkelingen (zowel nationaal, regionaal als lokaal), deels langs de lijn van de bestuurlijke mededelingen, deels via de diverse commissies.

## **Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties**

### *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. In 's-Hertogenbosch wordt gewerkt met meerjarige prestatieafspraken, in combinatie met een jaarlijkse uitvoeringsagenda. Om die reden worden er geen biedingen gedaan; dit is zo overeengekomen tussen partijen. De huidige afspraken hebben een looptijd van 2021 tot en met 2025 en zijn destijds goedgekeurd door de raad.

In de jaarlijkse uitvoeringsagenda staan de concrete activiteiten van iedere partij en van de partijen gezamenlijk om invulling te geven aan de meerjarige afspraken. De uitvoeringsagenda

behoeft geen goedkeuring van de raad, zolang deze aansluit op de meerjarige kaderafspraken. Wel heeft de raad in maart kennis kunnen nemen van de uitvoeringsagenda voor het jaar 2022 en in december eveneens van de uitvoeringsagenda voor 2023, nadat hierover in de commissie maatschappelijk presteren het gesprek was gevoerd. Daarbij heeft de raad kunnen vaststellen dat de voorgenomen inzet in lijn is met de ambities uit het ondernemingsplan en de meerjarenbegroting van Zayaz.

### *Investeringsprojecten*

Net als in het jaar ervoor verleende de raad in december 2022 – gelijktijdig met de begrotingsbehandeling – voorafgaande goedkeuring aan de nieuwbouwprojecten. Over deze (in totaal 15) projecten vindt vermoedelijk in 2023 de bestuurlijke besluitvorming (definitiebesluit) plaats. Het betrof in totaal zo'n 781 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 en vond een gesprek plaats in de Vastgoedcommissie en Auditcommissie. Als toetsingskader voor de projectenbegroting had de raad eerder al (in juni) een besluit genomen over de rendementseisen (PMC's).

Gelet op de marktontwikkelingen en de onzekerheid die daaruit voortvloeien is het gesprek gevoerd met de organisatie over de te zetten stappen als de afgesproken rendementskaders niet behaald kunnen worden. In dat geval wordt in eerste instantie door bestuur en organisatie gekeken naar bijsturingsmogelijkheden binnen de kaders. Als dat niet lukt, zal een project separaat aan de raad worden voorgelegd ter goedkeuring met onderbouwing en duiding van de financiële impact van het afwijkende besluit.

### *Noordoosthoek fase 1*

In het verslagjaar is in april één investeringsproject separaat behandeld en goedgekeurd in de raad, omdat er sprake was van

een overschrijding ten opzichte van het eerder goedgekeurde kader. Het betrof 30 flexwoningen in de Noordoosthoek (fase 1). Deze woningen vormen onderdeel van een groter plan. Door deze woningen in de besluitvorming naar voren te trekken, kon een versnelling van circa 6 maanden worden gerealiseerd. De raad heeft zich laten informeren over de risicobeheersing en geconcludeerd dat het hier om een verantwoorde investering gaat.

### *Visitatie-experiment*

De raad was in 2022 mede-opdrachtgever voor de maatschappelijke visitatie, nadat hierover al in 2021 een besluit was genomen. De visitatie is uitgevoerd door Pentascope. Samen met collega-corporatie Tiwos heeft Zayaz gebruikgemaakt van de experimenteerruimte die het SVWN (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland) bood om de visitatie op een andere manier gestalte te geven. Gekozen is voor het visiteren van een netwerk (Thuis in de wijk), vanwege het feit dat Zayaz in toenemende mate samenwerkt in netwerken om invulling te geven aan de opgave en vanwege het leer- en verbeterpotentieel dat er nog is op dit terrein. Het visitatie-experiment stond gepland in het voorjaar, maar is uiteindelijk uitgesteld tot het najaar als gevolg van de hack en de extra druk die dat opleverde voor de organisatie. In het kader van de visitatie vond ook een gesprek plaats met een vertegenwoordiging van de raad en het bestuur van Zayaz over het toezicht op het netwerk en op de rol en het presteren van Zayaz in het netwerk. De conceptversie van het visitatierapport is in november besproken met de commissie Maatschappelijk presteren. Het definitieve rapport wordt begin 2023 gepubliceerd. De raad heeft met genoeg kennisgenomen van het concept-visitatierapport.

In de visitatie is aansluiting gezocht bij het lopende (landelijk) onderzoek naar innovatieve toezichtarrangementen voor organisatie-netwerken in het domein Sociaal Wonen. Zayaz is één van de deelnemende corporaties aan dit onderzoek. De onderzoekers zijn mede-ontwikkelaar van het waarderingskader dat tijdens de visitatie gebruikt is om te reflecteren op het maatschappelijk presteren van het netwerk.



## Toezicht op financiële en operationele prestaties

### *Jaarrekening, bestuursverslag en interim-control*

Nadat hierover al in de aprilvergadering het gesprek gevoerd was in aanwezigheid van de accountant, stelde de raad uiteindelijk in mei de jaarrekening vast over het boekjaar 2021, alsmede het verslag van de raad zelf. Dit besluit was uitgesteld omdat Zayaz nog geen toegang had tot alle systemen, waardoor de definitieve stukken niet eerder opgemaakt konden worden. Op hetzelfde moment (mei) heeft de raad kennisgenomen van de overige onderdelen van de jaarstukken: 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 controleplan van de accountant (BDO) vast. Vervolgens heeft BDO uitvoering gegeven aan de interim-control en is de concept managementletter 2022 opgeleverd. Deze is besproken in de Auditcommissie van november. Omdat de managementreactie vanuit Zayaz op dat moment nog niet beschikbaar was, vindt de behandeling van de managementletter in de volledige raad plaats in 2023.

### *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 2023 (inclusief het treasury jaarplan). Daaraan voorafgaand was in juni al goedkeuring verleend aan de herijkte risicobuffer met de daarbij behorende interne normen, als zijnde het kader voor de meerjarenbegroting 2023. Tevens heeft de raad zich in aanloop naar de begroting laten informeren over de wijze waarop de marktwaarde en de beleidswaarde worden berekend.

### *Managementrapportages*

Net als andere jaren heeft de raad in 2022 de voortgang van het jaarplan en de begroting gevolgd via de periodieke managementrapportages en de bestuurlijke reacties daarop. Echter; als gevolg van de hack waren de opgeleverde rapportages niet volledig wat betreft het cijfermatige deel. Desondanks heeft de raad zich een

goed beeld kunnen vormen van de voortgang. De raad heeft kunnen constateren dat Zayaz erin geslaagd is om de meeste doelstellingen uit het jaarplan en de begroting te realiseren, ondanks de lastige tijd. De raad heeft de organisatie hiermee gecomplimenteerd. Het getuigt van veel veerkracht in de organisatie. Met name de oplevering en verhuur van een ongekend hoog aantal nieuwbouwwoningen springt in het oog. Waarbij er bovendien sprake was van krapte in de personele bezetting. Daarover heeft de raad zijn zorgen uitgesproken naar de organisatie en ervoor gepleit om extern in te huren waar dat nodig is om de organisatie niet verder te overbelasten en de dienstverlening op peil te houden. De rapportages 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.

### *Benchmark*

In juni heeft de raad kennisgenomen van twee 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 in de Auditcommissie het gesprek gevoerd over de leer- en verbeterpunten. Deze betreffen met name de snelheid en duidelijkheid in de operationele klantprocessen. Daarbij is vooral gesproken over de relatief lage klanttevredenheid over reparatie- en mutatieonderhoud en de oorzaken daarvan. De commissieleden hebben zich ervan vergewist dat er voldoende aandacht is voor zowel de verbetering van genoemde processen als voor de aansturing van aannemers. In de begroting 2023 is bovendien meer ruimte gemaakt voor onderhoud.

### *Auditing*

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

## Toezicht op de risicobeheersing & compliance

### *Hack*

De raad heeft zich na 27 maart steeds laten bijpraten over de stand van zaken met betrekking tot de hack. Vanuit de toezicht-houdende rol heeft de raad met regelmaat het gesprek met het bestuur gevoerd over het herstellen van de toegang tot systemen en de implementatie van de nieuwe ICT-omgeving, over het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening, over de juridische aansprakelijkheid en tot slot over de spankracht van de organisatie. Waarbij de bedrijfscontinuïteit en een adequate risicobeheersing steeds het vertrekpunt vormden en er niet enkel gesproken is over de te zetten stappen vandaag, maar ook over het leer- en verbeterpotentieel voor de toekomst en over de informatiebeveiliging bij Zayaz. Ook bezien vanuit de andere rollen van de raad (adviseur en werkgever) was de hack een prominent thema in het verslagjaar.

### *Risicobuffer en risicomangement*

Zoals hierboven reeds vermeld heeft de raad in juni, na bespreking in de Auditcommissie, goedkeuring gegeven aan de herijkte risicobuffer (en de bijbehorende interne normen als basis voor de begroting). De risicobuffer is gebaseerd op een herijking van de risicoanalyse. Vanwege de eerder gemaakte keuze voor een gematigd offensief risicoprofiel gelden de eigen, interne normen voor de eerste 5 jaar. Vanaf jaar 6 gelden de externe ratio's. Daarmee is er in de ogen van de raad voldoende ruimte om zo nodig bij te sturen en tegelijkertijd scherp aan de wind te varen. Daarnaast is in de AC aan de hand van het management control framework het gesprek gevoerd over risicomangement.

### *Herziening Reglement financieel beleid en beheer (RFBB)*

In juni heeft de raad goedkeuring verleend aan het besluit tot herziening van het Reglement financieel beleid en beheer (RFBB), nadat in 2021 alle overige governance documenten waren herijkt. Op dat moment was echter het geactualiseerde modelreglement van Aedes nog niet beschikbaar. Vandaar dat gewacht is met de aanpassing van het RFBB. De raad heeft kunnen vaststellen dat het enkel marginale wijzigingen betrof.

### *Brieven Aw en WSW*

Tot slot heeft de Raad kennisgenomen van de beoordelingsbrieven van Aw (rechtmatigheid en toezichtsbrief) en WSW (risicoprofiel) en tevens van de brief van het WSW over het borgingsplafond en de borgbaarheid.

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

### **Governance-arrangement**

Het governance-arrangement van Zayaz voldoet aan alle actuele wet- en regelgeving. Periodiek wordt het arrangement herijkt. Dit is in 2021 voor het laatst gebeurd. Onderdeel van deze 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 reglementen. Het arrangement vormt een belangrijke kapstok voor (de kwaliteit van) 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 was al enige tijd voornemens om de visie op bestuur en toezicht te actualiseren, passend bij de ontwikkelingen bij Zayaz in de afgelopen jaren. Echter; de raad hecht eraan dat de visie op toezicht een doorleefd document is. Om die reden is gewacht met de actualisatie tot alle nieuwe commissarissen aan boord waren. Alleen aanpassingen die nodig waren om te voldoen aan wet- en regelgeving waren al eerder doorgevoerd. Tijdens de zelfevaluatie in december is in aanwezigheid van het waarnemend bestuur het

verdiepend gesprek over de visie op bestuur en toezicht gevoerd. Dit zal begin 2023 resulteren in een aangepaste versie van de visie op bestuur en toezicht.

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, de jaarlijkse herijking ervan en de vertaling naar jaarplan en begroting.

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 van de raad wordt ingevuld door de Remuneratie- en governancecommissie. Andere commissies zijn: Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk presteren (zie ook tabel op pagina 60. De tabel bevat zowel de samenstelling als de verslaglegging van de diverse commissies. Tijdens de zelfevaluatie is het functioneren van de commissies standaard onderwerp van gesprek. De Auditcommissie en Vastgoedcommissie kennen eenzelfde personele bezetting.

### Zelfevaluatie

In het verslagjaar hebben er twee zelfevaluaties plaatsgevonden.

In mei 2022 vond onder externe begeleiding de zelfevaluatie plaats die in december 2021 was uitgesteld vanwege de toen geldende coronamatregelen. De raad hechtte eraan deze bijeenkomst fysiek te laten plaatsvinden vanwege de vernieuwde samenstelling van de raad met drie nieuwe commissarissen. Dit maakte ook dat de zelfevaluatie een wat ander karakter had dan gebruikelijk. Er is vooral geïnvesteerd in de teamdynamiek en in het elkaar beter leren kennen. Hiertoe vulden alle commissarissen vooraf een HBDI (Hermann Brain Dominance Instrument) test in. De resultaten zijn besproken tijdens de zelfevaluatie, zowel het individuele resultaat als het teamresultaat. Daarnaast hebben de commissarissen met elkaar gedeeld wat hen zoal opvalt (in het toezicht) bij Zayaz en welke inzichten zij meenemen vanuit eerdere/andere toezichtsrollen.

In december 2022 vond opnieuw een zelfevaluatie plaats, ditmaal zonder externe begeleiding. In het eerste gedeelte heeft de raad het gesprek gevoerd over de visie op bestuur en toezicht (zie hiervoor). In aanloop naar de bijeenkomst waren alle bespreekpunten reeds in kaart gebracht. Dit betrof onder meer: de netwerkrol van de raad, de positionering van de individuele huurder in de visie, het veranderend krachtenveld en de aandacht voor duurzame ontwikkeling. In het tweede gedeelte vond de eigenlijke zelfevaluatie plaats. Gesproken is over de samenstelling van de raad, het functioneren van de raad als collectief, het functioneren van de individuele leden en de voorzitter, het functioneren van de commissies, de inhoudelijke agenda van de RvC, de kwaliteit van de vergaderingen en de stukken en tot slot de relatie met bestuur, organisatie, HBV, OR en concern controller. Daarnaast heeft de

raad gereflecteerd op de eigen rol in relatie tot de hack, nadat hiertoe in de decembervergadering al een aanzet was gedaan.

## Opleiding

In het verslagjaar hebben enkele commissarissen deelgenomen aan de cursus 'toezicht digitale transformatie'. Deze bijeenkomst werd georganiseerd door Lente, het Brabantse samenwerkingsnetwerk waarin Zayaz participeert. Zoals ook andere jaren hebben de commissarissen daarnaast individueel diverse scholingsactiviteiten gevolgd en bijeenkomsten bezocht, en daarmee PE-punten behaald (zie tabel hieronder).

## 4. Samenstelling van de raad

Onderstaand overzicht toont een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2022 actief waren.

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevefuncties	PE-punten in 2022
Diederik Hommes	Partner organisatieadvies-bureau Rijnconsult, Utrecht	Benoemd per 1 maart 2020. Einde eerste zittingstermijn: 29 februari 2024. Aftredend per 29 februari 2028.	*Voorzitter van de raad * lid remuneratie- en governance-commissie	Maatsch. Ondernemerschap, governance, organisatie-ontwikkeling, volkshuisvesting	*Voorzitter Raad van Commissarissen De Woningraat, Oudewater	5
Patrick Vermeulen	Directeur-bestuurder Het PON & Telos	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. Ondernemerschap, sociaal-culturele ontwikkelingen & medezeggenschap	*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	8

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevefuncties	PE-punten in 2022
Hein Schouwenaars	Gebiedsontwikkelaar & 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	Vastgoed, financiën	*Ontwikkelmanager Europawegzone, gemeente Haarlem *DGA HS4 Urban Future BV *DGA Cortina Ventures BV *Venoot Urbanista v.o.f.	5
Daphne Hüsken	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 Huurderscommissaris	Juridisch	*Voorzitter Raad van Toezicht Regionaal Centrum Prenatale Screening Noord-Holland *Voorzitter Stichting Gezondheidscentrum Maaspoort 's-Hertogenbosch	5
Alice Jansen-van den Tillaart	Senior consultant en Associate Accent Advies, Baarn	Benoemd per 1 januari 2022. Einde eerste zittingstermijn per 31 december 2025. Aftredend per 31 december 2029.	*Lid van de raad *Lid Auditcommissie *Lid Vastgoedcommissie Huurderscommissaris	Financiën, risicomanagement	*Vice-voorzitter Raad van Toezicht, voorzitter Remuneratiecommissie, lid Auditcommissie en huurderscommissaris Thuisvester, Oosterhout *Lid Raad van Toezicht, voorzitter Auditcommissie Stichting ROC Summa College, Eindhoven	12

Alice Jansen-van den Tillaart is op 1 januari 2022 nieuw gestart in de raad. Er waren verder geen wisselingen in de samenstelling van de raad in 2022.

### 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.

Omdat de bezoldiging bij Zayaz ten opzichte van andere corporaties van gelijke omvang en een vergelijkbaar werkgebied laag was, is hierover in maart 2022 het gesprek gevoerd in de raad. Ook ten opzichte van de beroepsregel van de VTW was de bezoldiging bij Zayaz laag. De beroepsregel is het resultaat van een brede maatschappelijke discussie en gaat uit van gepaste terughoudendheid die een RvC van een woningcorporatie dient te betrachten bij het vaststellen van de hoogte van de eigen bezoldiging. Per 1 januari 2023 wordt de beroepsregel een adviesregeling.

Op grond van het bovenstaande heeft de raad besloten om de eigen bezoldiging in twee stappen te verhogen tot het niveau dat volgens de beroepsregel VTW passend is bij de omvang van de corporatie en de daarbij behorende verantwoordelijkheden volgens klasse G. Zayaz is gelet op haar omvang thans ingedeeld in klasse H. Voor 2022 betekende dit dat het maximumniveau van klasse F volgens de VTW-beroepsregel het uitgangspunt vormde voor de bezoldiging (€ 14.480 voor een lid en € 21.720 voor de voorzitter). In 2023 wordt dit verhoogd naar de maxima van klasse G.

Door deze afspraak blijft de bezoldiging ruim onder het maximum van de VTW-beroepsregel voor klasse H (€ 17.280 voor een lid en € 25.920 voor de voorzitter) en sluit deze beter aan bij het gemiddelde van corporaties van vergelijkbare omvang in een vergelijkbaar werkgebied. Tevens sluit de afspraak aan op het uitgangspunt dat geformuleerd is in het RvC-reglement. Daarin is opgenomen dat de vergoeding moet passen bij de gevraagde ureninzet, de verantwoordelijkheid, de gevraagde kwaliteit en de regionale marktpositie aan de ene kant en de maatschappelijke rol en visie van Zayaz aan de andere kant.

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	
	2022	2021	2022	2021
Jacqueline van Wijngaarden	0	11.302	0	233
Patrick Vermeulen	14.480	11.177	0	0
Diedrik Hommes (voorzitter vanaf 01-10-2021)	21.720	12.574	0	0
Daphne Hüsken (vanaf 01-10- 2021)	14.480	2.794	0	0
Hein Schouwenaars (vanaf 01-10-2021)	14.480	2.794	0	190
Alice Jansen – van den Tilaart (vanaf 01-01-2022)	14.480	0	0	0
Roel van den Dungen (voorzit- ter tot 01-10-2021)	0	12.574	0	0
Marieke Prins (tot 01-10-2021)	0	8.383	0	0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>79.640</b>	<b>61.5989</b>	<b>0</b>	<b>423</b>

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

### Integriteit

In 2022 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 & verslag werkgeversrol

### Bestuurswissel

In juli kondigde Mohamed Acharki zijn vertrek aan als bestuurder van Zayaz, vanwege het aanvaarden van een bestuursfunctie bij collega-corporatie Rochdale. De raad heeft zich vervolgens beraden op zowel de tijdelijke waarneming, als de te volgen procedure voor de werving en selectie van een nieuwe bestuurder.

Wat betreft de waarneming heeft de raad gekozen voor interne waarneming vanuit het MT. De opgaven en ambities van Zayaz

waren evident, waardoor de keuze voor een interim-bestuurder van buiten minder voor de hand lag. Belangrijker nog was de verwachting dat deze keuze zou kunnen rekenen op veel steun en draagvlak en zou bijdragen aan rust in de organisatie. Bovendien sluit de keuze goed aan op de principes van de sturingsfilosofie van Zayaz. Besloten is de waarneming te laten uitvoeren door twee (van de drie) managers, zijnde de heer Will Simons (manager Vastgoed) en mevrouw Simone van Raak (manager Wonen en samenleving). Beiden waren reeds een belangrijk en bekend gezicht in de stad, ieder vanuit de eigen portefeuille en in een ander deel van het externe bestuurlijk netwerk in 's-Hertogenbosch. Zo kon de externe bestuurlijke continuïteit gegarandeerd worden. Gekozen is voor twee waarnemers, om beide managers die nog geen bestuurlijke ervaring hadden meer comfort te geven en ruimte om met elkaar te sparren. Ook op andere manieren is extra comfort georganiseerd tijdens de periode van de bestuurlijke waarneming, onder andere middels frequent contact met de voorzitter van de raad.

Tijdens een extra vergadering in september is het besluit omtrent de waarneming genomen, waarna een zienswijze van de minister is aangevraagd. In oktober heeft de raad het eerder genomen besluit bekrachtigd.

Wat betreft de werving van een nieuwe bestuurder, heeft de raad veel aandacht besteed aan het opstellen van het functieprofiel. Hiertoe heeft de raad zelf (in wisselende vertegenwoordigingen) gesprekken gevoerd met MT, OR, HBV, bestuursondersteuning, concern control en met een aantal externe maatschappelijke partners van Zayaz. Dit bood de raad bovendien de gelegenheid om zich een breder beeld te vormen van de opgave en het netwerk in de stad. Voor de zoektocht naar geschikte kandidaten en de begeleiding van de procedure is een bureau in de arm genomen. In september heeft de raad het profiel in aanwezigheid van een afvaardiging van MT, OR en HBV vastgesteld. Vervolgens is de vacature opengesteld, waarna een longlist en na gesprekken met het werving- en selectiebureau een shortlist is opgesteld. Met deze kandidaten zijn gesprekken gevoerd door twee subcommissies, bestaande uit een vertegenwoordiging van MT, OR, HBV en RvC. Namens de RvC namen Diederik Hommes en Hein Schouwenaars deel aan de gesprekken. De subcommissies hebben

gezamenlijk twee kandidaten geselecteerd voor een tweede ronde. In deze tweede ronde hebben de kandidaten een gesprek gevoerd met de voltallige raad. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een besluit in december om mevrouw Charlotte Beukeboom-van Woerkum te benoemen als nieuwe bestuurder van Zayaz voor een periode van vier jaar, onder voorbehoud van een positieve zienswijze van de minister. Deze positieve zienswijze is in januari 2023 ontvangen, waarmee de ingangsdatum is bepaald op 1 april 2023. De raad denkt met Charlotte een bestuurder gevonden te hebben die goed past bij Zayaz en bij de wensen en eisen uit het functieprofiel.

### **Bestuursprestatiecontract**

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 2022 stonden afspraken met betrekking tot:

- ... Samenwerken op basis van één maatschappelijke agenda: een gedeelde en gedragen aanpak voor het bestrijden van dakloosheid.
- ... Gebiedsgericht (samen)werken met resultaatafspraken voor De Haren
- ... Interne organisatie: opnieuw doorleven en laden van de bedoeling & steunend leiderschap

Jaarlijks bespreekt de Remuneratie- en governancecommissie de realisatie van het BPC met het bestuur. Tussentijds vindt een voortgangsgesprek plaats; dit heeft in juli plaatsgevonden. Vanwege het vertrek van de bestuurder per 1 november heeft het gesprek over de realisatie 2022 niet plaatsgevonden. Wel heeft de raad langs de lijn van de managementrapportages en de bestuurlijke mededelingen kunnen vaststellen dat op alle resultaatgebieden voortgang is 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 toezichthouders. Maar ook via de visitatie 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 rapportages en contacten kwamen geen bijzonderheden naar voren.

Het BPC voor 2023 zal worden opgesteld, zodra de nieuwe bestuurder gestart is.

## 6. Verslag van de commissies

Het Reglement Raad van Commissarissen staat op [www.zayaz.nl](http://www.zayaz.nl). Daarin staat een omschrijving van alle taken, bevoegdheden en werkwijze van de diverse commissies.

Auditcommissie	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2022</b>
Hein Schouwenars, voorzitter Alice Jansen-van den Tillaart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmark 2021</li> <li>• Managementrapportages, inclusief bestuurlijke reactie</li> <li>• Reglement financieel beleid en beheer</li> <li>• Begrotingskader 2023</li> <li>• Concept meerjarenbegroting 2023</li> <li>• Managementletter 2022</li> <li>• Jaarplan 2023, inclusief begroting en treasury jaarplan</li> <li>• KCA-plan 2022 en concept 2023</li> <li>• Beoordelingsbrieven Aw/WSW</li> <li>• Jaarstukken 2021</li> <li>• Ontwikkeling derivaten</li> <li>• ICT informatiebeveiliging en hack</li> <li>• Management Control Framework &amp; risicomanagement</li> <li>• Controleplan BDO 2022</li> <li>• Risicobuffer en risicoprofiel</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2022 vergaderde de AC 5 keer.	
Remuneratie- en governancecommissie	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2022</b>
Daphne Huskens, voorzitter Diederik Hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfevaluatie</li> <li>• Pensioen bestuurder</li> <li>• Tussenevaluatie/voortgang BPC 2022</li> <li>• Voorbereiding besluitvorming over waarneming bestuur en werving nieuwe bestuurder</li> <li>• Voortgang waarneming</li> <li>• Bezoldiging raad</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2022 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 2 keer. Daarnaast was er buiten de vergaderingen om veelvuldig contact met het oog op de waarneming en de werving van een nieuwe bestuurder.	

<b>Vastgoedcommissie</b>	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2022</b>
Hein Schouvenaars, voorzitter Alice Jansen-van den Tillaart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling woningvoorraad</li> <li>• Investeringsprojecten 2023</li> <li>• Projectenbegroting 2023</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2022 vergaderde de Vastgoedcommissie 2 keer, gekoppeld aan de AC vergadering in juni en november	
<b>Commissie maatschappelijk presteren</b>	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2022</b>
Patrick Vermeulen Daphne Huskens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag 2021</li> <li>• Beleidskader 2023</li> <li>• Jaarplan 2023</li> <li>• Visitatie (experiment)</li> <li>• Actualiteiten / ontwikkelingen landelijk beleid</li> <li>• Prestatieafspraken, uitvoeringsagenda</li> <li>• Energiearmoede</li> <li>• Participatie</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2022 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 3 keer.	

## 7. Jaarrekening en bestuursverslag

De raad heeft de jaarrekening over 2022 (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, 8 mei 2023

Dhr. D.W. Hommes  
Voorzitter

DEEL C

# JAAARREKENING



## **JAARREKENING**

**Balans per 31 december 2022**  
**Winst-en-verliesrekening over 2022**  
**Kasstroomoverzicht 2022**  
**Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling**  
**Toelichting op de balans per 31 december 2022**  
**Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2022**  
**Gescheiden verantwoording Daeb / Niet-daeb**  
**WNT-verantwoording 2022 Stichting Zayaz**



**1 BALANS PER 31 DECEMBER 2022**

(voor resultaatbestemming)

	31 december 2022	31 december 2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>ACTIVA</b>		
<b>Vaste activa</b>		
<b>Vastgoedbeleggingen (1)</b>		
DAEB-vastgoed in exploitatie	2.379.602	2.410.691
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	149.328	159.800
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	13.351	13.526
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	11.331	59.556
	<u>2.553.612</u>	<u>2.643.573</u>
<b>Materiële vaste activa (2)</b>		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.353	1.735
<b>Financiële vaste activa (3)</b>		
Latente belastingvordering(en)	112	1.051
Overige vorderingen	37.167	38.638
	<u>37.279</u>	<u>39.689</u>
<b>Vlottende activa</b>		
<b>Voorraden (4)</b>		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	4.177	1.461
Overige voorraden	5.463	4.760
	<u>9.640</u>	<u>6.221</u>
<b>Vorderingen (5)</b>		
Huurdebiteuren	348	301
Overheid	3	0
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	4.052	4.755
Overige vorderingen	374	405
Overlopende activa	218	341
	<u>4.995</u>	<u>5.802</u>
<b>Liquide middelen (6)</b>		
	2.912	4.110
	<u>2.609.790</u>	<u>2.701.131</u>

	31 december 2022	31 december 2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>PASSIVA</b>		
<b>Eigen vermogen</b>	(7)	
Herwaarderingsreserve	1.569.411	1.673.827
Overige reserves	549.087	153.881
Resultaat boekjaar	-96.218	290.790
	<u>2.022.280</u>	<u>2.118.498</u>
<b>Voorzieningen</b>	(8)	
Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	25.684	38.175
Latente belastingverplichtingen	3.646	3.770
	<u>29.330</u>	<u>41.944</u>
<b>Langlopende schulden</b>	(9)	
Schulden aan banken	508.251	484.881
Overige schulden	18.518	19.144
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.619	11.834
	<u>538.388</u>	<u>515.859</u>
<b>Kortlopende schulden</b>	(10)	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.153	4.350
Schulden ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen en pensioenen	3.416	5.139
Overige schulden	3.570	7.169
Overlopende passiva	8.654	8.172
	<u>19.792</u>	<u>24.830</u>
	<u>2.609.790</u>	<u>2.701.131</u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022

		2022	2021
		x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	(11)	96.906	94.166
Opbrengsten servicecontracten	(12)	2.329	2.510
Lasten servicecontracten	(13)	-2.349	-2.485
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	(14)	-9.917	-8.079
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15)	-29.236	-22.968
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16)	-13.905	-15.604
<b>Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>		<b>43.828</b>	<b>47.540</b>
Omzet verkocht vastgoed in ontwikkeling	(17)	0	2.790
Lasten verkocht vastgoed in ontwikkeling	(18)	0	-1.632
<b>Nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling</b>		<b>0</b>	<b>1.158</b>
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(19)	8.442	13.728
Toegerekende organisatiekosten	(20)	-404	-256
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(21)	-5.514	-8.899
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>		<b>2.524</b>	<b>4.573</b>
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(22)	1.347	-51.596
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(23)	-123.711	317.630
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	(24)	46	549
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		<b>-122.318</b>	<b>266.583</b>
Opbrengsten overige activiteiten	(25)	-56	296
<b>Nettoresultaat overige activiteiten</b>		<b>-56</b>	<b>296</b>
<b>Overige organisatiekosten</b>	(26)	<b>-1.807</b>	<b>-9.380</b>
<b>Kosten omtrent leefbaarheid</b>	(27)	<b>-410</b>	<b>-374</b>
Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren	(28)	-1.317	-1.596
Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(29)	692	628
Rentelasten en soortgelijke kosten	(30)	-14.426	-14.251
<b>Financiële baten en lasten</b>		<b>-15.051</b>	<b>-15.219</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>		<b>-93.290</b>	<b>295.177</b>
Belastingen	(31)	-2.928	-4.387
<b>Resultaat na belastingen</b>		<b>-96.218</b>	<b>290.790</b>

**3 KASSTROOMOVERZICHT 2022**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2022		2021	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<i>Ontvangsten</i>				
Huurontvangsten	96.793		94.124	
Vergoedingen	2.997		2.890	
Overige bedrijfsontvangsten	45		974	
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>		99.835		97.989
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-9.916		-8.743	
Onderhoudsuitgaven	-23.430		-20.138	
Overige bedrijfsuitgaven	-13.595		-12.835	
Betaalde interest	-14.281		-14.276	
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-313		-318	
Verhuurdersheffing	42		-10.957	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-158		-205	
Vennootschapsbelasting	-1.346		-6.960	
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>		-62.998		-74.430
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		36.837		23.559
<b>Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten</b>				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur	8.679		14.278	
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	12		0	
Verkoopontvangsten grond	456		2.790	
(Des)Investeringsontvangsten overig	3		0	
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>		9.149		17.068
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-43.294		-54.014	
Verbeteruitgaven	-27.081		-18.630	
Investerings overig niet te borgen	-102		-194	
Externe kosten bij verkoop	-231		-314	
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>		-70.708		-73.151
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>		-61.559		-56.083
<b>Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten</b>		-61.559		-56.083
transporteren		-24.722		-32.524

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

	2022		2021	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		-24.722		-32.524
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen		75.000		63.510
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing geborgde leningen		-51.476		-33.422
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<u>23.524</u>		<u>30.087</u>
		<u>-1.198</u>		<u>-2.437</u>
<b>Liquide middelen</b>				
Mutatie liquide middelen		<u>-1.198</u>		<u>2.437</u>
Liquide middelen per 1 januari	4.110		6.547	
Liquide middelen per 31 december	<u>2.912</u>		<u>4.110</u>	
		<u>-1.198</u>		<u>-2.437</u>

## 4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### ALGEMEEN

Deze jaarrekening heeft betrekking op de periode 1 januari 2022 tot en met 31 december 2022. De jaarrekening is opgesteld in duizenden euro's, tenzij anders vermeld. De bedragen opgenomen in de tekstele 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 25 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 Burgerlijk 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.

## 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 afgeleide beleidswaarde, latenties en ORT. De waardebepaling 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.

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. Andere belangrijke posten die onderhevig zijn aan schattingen zijn de verwerking van onrendabele toppen en fiscale latenties. De aannames gedaan bij de financiële impact van de bijbehorende feitelijke verplichtingen kunnen afwijken bij daadwerkelijke realisatie. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

## Salderen

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 investeringsubsidies.

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 waarden marktwaarde voor woongelegenheden, BOG, MOG, parkeergelegenheden en intramuraal zorgvastgoed.

Bij de waardering van het vastgoed worden een doorexploteer- en een uitpondscenario onderscheiden. De marktwaarde is bij woongelegenheden 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 woongelegenheden 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 overige waardeveranderingen vastgoed.

### *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 overige waardeveranderingen vastgoed.

De uitgaven na eerste verwerking (de zogeheten na-investeringen) worden geactiveerd, indien het waarschijnlijk is dat toekomstige economische voordelen ten gunste van de toegelaten instelling zullen komen. Bij uitgaven na eerste verwerking wordt beoordeeld of en in hoeverre sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies te zijn gebaseerd op de kasstroomgenererende eenheid waarop de uitgaven na eerste verwerking betrekking hebben. Het zogeheten onrendabele deel wordt ten laste van de winst-en-verliesrekening verantwoord onder de post overige waardeveranderingen vastgoed.

### *Onderscheid onderhoud en verbeteringen*

Het onderscheid tussen onderhoud en verbeteringen volgt de maatregelen die corporaties verrichten bij de werkzaamheden aan het vastgoed in exploitatie. Deze worden per maatregel beoordeeld. De categorie 'verbetering' zal worden behandeld als investeringsuitgaven. Onderhoudsuitgaven zijn kosten.

### *Onderhoud*

De werkzaamheden die naar hun aard dienen om een verhuurbare eenheid, danwel complex - in vergelijking met de toestand waarin die zich bij stichting of latere verandering bevond - in bruikbare staat te herstellen en aldus de ingetreden achteruitgang op te heffen; dit ongeacht de omvang van de uitgaven.

De onderhoudsuitgaven betreffen aldus de uitgaven om een verhuurbare eenheid, danwel complex in dezelfde technische en bouwkundige staat te houden, als waarin het zich op de peildatum (einde boekjaar) bevindt, rekening houdend met het effect van onderhoudscycli, zo nodig na het verhelpen van achterstallig onderhoud indien dit aanwezig is. Het in dezelfde technische en bouwkundige staat houden, houdt in dat er in of aan het vastgoed geen technische gebreken mogen zijn (minimaal conditiescore 4 op bouwdeelniveau voor alle bouwdelen conform NEN2767 of vergelijkbaar op het moment dat het onderhoud wordt uitgevoerd).

In de onderhoudsuitgaven zijn dus ook de uitgaven voor de vervanging van daken, voegwerk en kozijnen opgenomen omdat dit in beginstel kwalificeert als instandhouding. Ook de uitgaven voor vervanging van keukens, badkamers en toiletten vallen onder de onderhoudsuitgaven in verband met het technisch en bouwkundig in stand houden van het gebouw.

### *Verbetering*

De werkzaamheden die dienen om aan de onroerende zaak of een zelfstandig gebouwdeel een wezenlijke verandering aan te brengen, waardoor de onroerende zaak naar inrichting, aard of omvang een wijziging heeft ondergaan. De verbetering wordt als investering aangemerkt.

De investeringen voor verbetering betreffen aldus de uitgaven met als doel het technisch of functioneel verbeteren van een verhuurbare eenheid, danwel complex. De conceptuele kaders in de fiscale praktijkhandleiding dienen daarbij als uitvalbasis. Het betreffen (ook) uitgaven om een verhuurbare eenheid, danwel complex naar een hoger niveau te brengen (de theoretische of markttechnische verdien capaciteit vergrotend), bijvoorbeeld verduurzamen naar energieneutraal, aanpassingen in de plattegrond, verhogen uitrustingsniveau van onderdelen van de woning of toevoegen van niet reeds in het object aanwezige installaties zoals zonnepanelen.

Tot de verbeteringen worden ten minste gerekend de werkzaamheden die verband houden met:

- het gebruiksklaar maken van een nieuw verworven onroerende zaak;
- de nieuwbouwwitgaven bij vervangende nieuwbouw die volgen na het slopen van bestaande opstallen;
- herstel van fysieke beschadiging aan onroerende zaken als gevolg van abnormale gebeurtenissen; en
- een ingrijpende verbouwing (definitie zie hierna).

### *Ingrijpende verbouwing*

Er is sprake van een 'ingrijpende verbouwing' als een onroerende zaak technisch en economisch gezien hoogst verouderd is of als van een onroerende zaak een gedeelte bouwvallig is, welk gedeelte wordt afgebroken, en in het overblijvende gedeelte een groot aantal veranderingen en vernieuwingen wordt aangebracht.

Een ingrijpende verbouwing betreft aldus een grondige renovatie van een verhuurbare eenheid, danwel complex. De ingrijpende verbouwing is erop gericht dat bij de verhuurbare eenheid, danwel het complex een hedendaagse kwaliteit tot stand komt waar dit in de bestaande situatie niet het geval was. Deze kwaliteit zal tot stand komen via een projectmatige aanpak. De corporatie werkt voor het totaal een investeringsvoorstel uit, waaruit blijkt dat de prestaties van het complex positief worden beïnvloed (c.q. de waarde van het complex neemt toe na de ingreep). Het voorstel vloeit voort uit de vastgoedsturing (asset management) van de corporatie. Hierbij is het streven dat de lange termijn verhuurbaarheid van het betreffende object zodanig is dat in de komende jaren geen ingrijpende verplichtingen meer te verwachten zijn, anders dan planmatige cycli uit de meerjarenonderhoudsbegroting.

We beschouwen de ingrijpende verbouwing (renovatie) als een investering wanneer wordt voldaan aan de volgende criteria:

- 1 De energetische prestaties verbeteren wezenlijk (meerdere labelstappen) waardoor het bezit vanwege de ingrijpende verbouwing ook vanuit energetisch perspectief voor de langere termijn verhuurbaar is.
- 2 Gevelrenovatie of dakrenovatie (inclusief isolatie) maakt op een zodanige manier deel uit van de aanpak waardoor deze op een niveau vergelijkbaar met dat van nieuwgebouwde objecten wordt gebracht.
- 3 De werkzaamheden aan de onroerende zaak zijn mede gericht op het brengen dan wel houden van de kwaliteit van de badkamers, toiletten en keukens op het technische en functionele niveau dat in redelijkheid minimaal in nieuwgebouwde objecten mag worden verwacht.
- 4 Installatievoorzieningen van de verhuurbare eenheden, danwel complexen zijn als gevolg van de werkzaamheden toekomstbestendig in de zin dat ze niet binnen tien jaar hoeven te worden aangepakt.

### *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, 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 2022 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, rekening houdend met (cumulatieve afschrijvingen en) waardeverminderingen.

### ***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 initiële verkrijgings- of vervaardigingsprijs, rekening houdend met eigen ontwikkelingskosten en overige hieraan direct toerekenbare kosten alsmede de (cumulatieve afschrijvingen en) waardeverminderingen.

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 woonegelegenheden) 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 belemmeringen 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 zijn de onderhoudskosten MJOB (15 jaar), het ingeschatte onderhoudscomponent uit de renovaties en de indirecte kosten gebruikt.
- 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 woonegelegenheden. 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 marktuitgangspunten overeenkomen met de eigen beleidsuitgangspunten.

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 (verkooprijkeprijs 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 betreft een ijzeren voorraad.

### **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 (inclusief cumulatieve waardeverminderingen) 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, uitgaande van het geldende belastingtarief, van 2,17% (2021: 2,29%) 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 2,17% (2021: 2,29%) 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 € 158.000.000 negatief (2021: € 193.000.000 negatief). De commerciële waarde van de onroerende zaken in exploitatie bedraagt € 2.528.000.000, de fiscale waarde bedraagt € 1.917.000.000.

### **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 waarderingsmethoden. 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 waarderingsmodellen.

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 gewaardeerd.

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 toerekeningsmethodiek 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 huurderving wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2022 bedroeg dit maximumpercentage 3,3% (op individueel niveau), waarbij de maximale huursomstijging 2,3% bedroeg. 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.

## 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 dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De dekkingsgraad van het betrokken bedrijfstakpensioenfonds bedraagt eind 2022 volgens opgave van het fonds 129,0% (2021: 118,8%).

## 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 is als investeringssubsidie aangemerkt en wordt derhalve in mindering gebracht op de boekwaarde van de met de vermindering samenhangende investering. De korting 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 aangepane 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 ontvangen 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-afrekbare 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, ontvangen 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 geassocieerd 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 2022

**ACTIVA**

**VASTE ACTIVA**

**1. Vastgoedbeleggingen**

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

	DAEB-vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	
	2022	2021	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	852.757	804.188	80.570	80.148
Cumulatieve herwaardering	1.589.409	1.316.584	82.541	65.947
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-31.475	-19.550	-3.310	-3.145
Stand per 1 januari	<u>2.410.691</u>	<u>2.101.222</u>	<u>159.800</u>	<u>142.951</u>
<i>Mutaties</i>				
Investeringen	27.895	18.430	0	339
Onrendabel deel investeringen	-26.903	-14.459	0	-288
Desinvesteringen	-3.940	-6.735	-113	-66
Waardemutaties	-113.642	300.765	-10.216	16.866
Herclassificaties	-3.812	-1.281	-365	4
Mutatie erfpacht	0	0	-100	-6
Opgeleverde nieuwbouw	95.428	13.197	378	0
Onrendabel deel nieuwbouw	-6.115	-447	-57	0
Totaal mutaties 2022	<u>-31.089</u>	<u>309.469</u>	<u>-10.472</u>	<u>16.849</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	911.131	852.757	78.390	80.570
Herwaarderingen	1.490.290	1.589.410	73.974	82.541
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-21.819	-31.475	-3.037	-3.310
	<u>2.379.602</u>	<u>2.410.692</u>	<u>149.328</u>	<u>159.801</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 2022 het onderhoud voor het doorexploteer- en uitpondscenario bepaald. Dit leidt tot de volgende gemiddelden:

	EGW	MGW	EZH	SEH	IZH	PP	BOG	MOG
Instandhoudings- onderhoud DE	€ 1.489	€ 1.284	€ 1.565	€ 654	Handboek	€ 127	Handboek	Handboek
Instandhoudings- onderhoud UP	€ 1.147	€ 1.231	n.v.t.	n.v.t.	Handboek	€ 127	Handboek	Handboek

*Inschakeling taxateur*

De taxaties van het vastgoed zijn wederom uitgevoerd door Dansen van der Vegt (DvdV). De grondlocatie aan de Slagkampweg is getaxeerd 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. In overleg met BDO is afgesproken dat we voor de jaarrekening 2022 nog de verdeling van 2/3 volledige taxatie en 1/3 markttechnische update aangehouden. Vanaf 2023 zal jaarlijks 1/3 volledig worden gewaardeerd.

Daarnaast zijn in 2022 getaxeerd:

*Grondposities*

De Blokken (Slagkampweg) is de enige grondpositie die we nog hebben. De grondlocatie in De Haren is opgenomen bij de MVA i.o. omdat de ontwikkeling op deze locatie reeds is opgenomen in de investeringsbegroting.

*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
Contractuur per maand	€ 599	€ 258	€ 1.525
Markthuur per maand	€ 945	€ 463	€ 1.457
Leegwaarde	€ 279.969	€ 35.000	€ 567.720
Disconteringsvoet DE	5,7%	4,8%	9,2%
Disconteringsvoet UP	6,4%	5,5%	7,9%
Exit Yield DE	4,8%	3,3%	19,8%
Exit Yield UP	4,0%	2,2%	5,6%
Mutatiegraad DE	7,8%	4,0%	45,0%
Mutatiegraad UP	7,9%	4,0%	14,0%
Exploitatiekosten DE	€ 2.696	€ 1.051	€ 4.006



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

WON	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Leegwaardratio	67%	28%	149%
Kapitalisatiefactor actuele huur	26,2	2,8	48,2
Kapitalisatiefactor Markthuur	16,2	2,8	26,8
BAR	4,1%	2,1%	35,8%
Huur-Leegwaarde ratio	2,7	1,1	18,8

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

Bij parkeren zien we de volgende cijfers:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Contracthuur per maand	€ 52	€ 13	€ 63
Markthuur per maand	€ 70	€ 25	€ 95
Leegwaarde	€ 20.854	€ 7.500	€ 35.000
Disconteringsvoet DE	6,4%	6,4%	6,4%
Disconteringsvoet UP	6,7%	6,7%	6,7%
Exit Yield DE	6,40%	6,25%	6,75%
Exit Yield UP	6,60%	6,5%	7,0%
Mutatiegraad DE	6,5%	1,5%	19%
Mutatiegraad UP	9,7%	7,0%	50%
Exploitatiekosten DE	€ 248	€ 37	€ 350

Dit resulteert in de volgende ratio's:

PAR	gemiddeld	Laagste waarde	Hoogste waarde
Leegwaardratio	63%	50%	112%
Kapitalisatiefactor actuele huur	22,0	14,0	90,0
Kapitalisatiefactor Markthuur	16,0	12,0	34,0
BAR	4,9%	1,1%	7,4%
Huur-Leegwaarde ratio	3,1	0,9	8,2

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

<b>BOG/MOG/ZOG</b>	<b>gemiddeld</b>	<b>Laagste waarde</b>	<b>Hoogste waarde</b>
Contracthuur per maand	€ 2.367	€ 0	€ 24.937
Markthuur per maand	€ 2.442	€ 53	€ 20.329
Disconteringsvoet DE	8,1%	6,0%	10,5%
Exit Yield DE	8,3%	6,1%	12,1%
Exploitatiekosten DE	€ 7.293	€ 86	€ 94.605

Dit resulteert in de volgende ratio's:

<b>BOG/MOG/ZOG</b>	<b>gemiddeld</b>	<b>Laagste waarde</b>	<b>Hoogste waarde</b>
Kapitalisatiefactor actuele huur*	12,5	3,7	31,5
Kapitalisatiefactor Markthuur	11,3	5,5	18,2
BAR*	9,3%	3,2%	26,8%

\* 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 markthuurtabel 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 uitpondskenario), dit betreft EGW, MGW en parkeren. De leegwaarde wordt door de taxateur op basis van referenties bepaald. Hiervoor wordt de Leegwaarde-indicator van Value Metrics gebruikt. De vrijheidsgraad leegwaardestijging wordt toegepast voor relevante complextypen (met uitpondskenario). Voor de leegwaardestijging is de Best Practice als uitgangspunt genomen. De update van het handboek in januari 2023 hebben we daarom niet overgenomen.

#### *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 Stichting Zayaz is opgevoerd. Conform Best Practice zijn wel alle mutatiegraden afgerond op hele percentages en wordt een ondergrens en bovengrens toegepast.

#### *Onderhoud*

De vrijheidsgraad onderhoud wordt toegepast voor alle complextypen. De normen voor instandhoudingsonderhoud zijn gebaseerd op VTW normen 2022. Hier wordt conform Best Practice een correctie op uitgevoerd.

### *Schematische vrijheid*

We hebben geen gebruik gemaakt van de schematische vrijheid.

### *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 13.475 (2021: 13.015) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 2.899.465.000 (2021: € 2.640.509.000). In de post niet-DAEB zijn 1.728 (2021: 1.685) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 166.149.000 (2021: € 155.438.000). De WOZ-waarde is gebaseerd op de WOZ-beschikking betreffende het jaar 2022 (peildatum 1-1-2021).

### *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 doorexploiteersscenario 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 2022 € 1.216.002.000 (2021: € 1.103.831.000). De beleidswaarde van het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2022 € 119.097.000 (2021: € 120.195.000).

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

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

	Beleidswaarde 2022		
	DAEB	Niet-DAEB	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Marktwaarde per 31 december 2022	<b>2.379.002</b>	<b>149.328</b>	<b>2.528.330</b>
Stap 1 Beschikbaarheid	37.561	4.348	41.909
Stap 2 Betaalbaarheid (huur)	-835.691	-21.118	-856.809
Stap 3 Kwaliteit	-269.779	-11.096	-280.875
Stap 4 Beheer	-95.091	-2.365	-97.456
Beleidswaarde per 31 december 2022	<b>1.216.002</b>	<b>119.097</b>	<b>1.335.099</b>

De afslagen op de marktwaarde kunnen als volgt worden toegelicht:

*Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploteerscenario)*

Bij de marktwaarde wordt in 79% (in 2021 86%) van de complexen bij mutatie de woning verkocht. Bij de beleidswaarde is in deze stap het uitgangspunt dat niets wordt verkocht. De inkomsten van verkoop vervallen en daarvoor in de plaats komen huurinkomsten. Op de totale portefeuille is het effect van niet verkopen een waarde-opslag van ruim € 42 miljoen. Wanneer we dit vergelijken met de beleidswaarde 2021 dan zien we een verschil van € 54 miljoen (+ € 42 miljoen vs - € 12 miljoen). Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt doordat doorexploteeren interessanter is dan vorig jaar. Dit is gelegen in het feit dat de verhuurderheffing is vervallen waardoor doorexploteeren interessanter wordt dan voorheen, de leegwaardestijging die bij uitponden medebepalend is voor de toekomstige uitpoundwaarde sterk is teruggevallen en de overdrachtsbelasting is gestegen. Daarentegen heeft de verhoging van de disconteringsvoet vooral op DE (5,4%-5,7%) een drukkend effect gehad op DE, aangezien het UP-scenario een veel kleinere afwijking kent (t.o.v. de disconteringsvoet van 2021). Door toenemende onzekerheid ontstaan in 2022 is DE een groter risico geworden.

*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). De gemiddelde streefhuur is € 626. Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met ruim € 857 miljoen. Deze afslag is zo'n € 255 miljoen minder dan vorig jaar door het wegvallen van het effect van de verhuurderheffing in de beleidswaarde. Relatief ligt deze afslag daardoor lager dan vorig jaar (33,9% versus 42,1%).

*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 € 1.210 per verhuureenheid (2021: € 1.103). Wanneer we dit uitgangspunt van de marktwaarde spiegelen aan de inzet op onderhoud uit onze meerjarenbegroting, dan leidt dit tot een gemiddelde onderhoudsnorm van € 2.392 per eenheid. De inzet per eenheid op onderhoud is daarmee hoger dan de norm, welke leidt tot een afslag van € 281 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 2021 zien we een verhoging van de onderhoudsnorm in de beleidswaarde, deze bedroeg toen nog € 2.010. De toename van onderhoudsnorm is gelegen in de hogere onderhoudsbegroting 2023 t.o.v. 2022.

*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 € 97 miljoen en de daarbij gehanteerde beleidsnorm voor beheer bedraagt € 987 per eenheid. De afslag ligt in lijn met die van 2021, deze bedroeg toen € 102 miljoen.

Onderstaand zijn de normen ten aanzien van de beleidswaarde opgenomen.

	2022	2021
Disconteringsvoet doorexpluiten	5,80%	5,47%
Disconteringsvoet uitponden	6,43%	6,32%
Gemiddelde streefhuur	€ 626	€ 623
Onderhoudsnorm	€ 2.392	€ 2.010
Beheernorm	€ 987	€ 948

*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	€ 1.335.098.904		
DV +50BP	€ 1.204.496.566	€ -130.602.338	-10%
Streefhuur +25 EUR	€ 1.408.726.419	€ 73.627.515	6%
Onderhoud +100 EUR	€ 1.288.611.703	€ -46.487.201	-3%
Beheer +100 EUR	€ 1.288.611.703	€ -46.487.201	-3%

Overige vastgoedbeleggingen

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2022	2021	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	7.755	8.611	89.555	56.328
Cumulatieve herwaardering	5.772	4.528	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-29.999	-31.318
Stand per 1 januari	<u>13.526</u>	<u>13.139</u>	<u>59.556</u>	<u>25.010</u>
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	572	550
Investeringsen	0	0	28.018	58.182
Desinvesteringsen	-327	-1.485	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-96.507	-13.197
Investeringsen t.l.v. ORT	0	0	13.520	-10.988
Waardemutaties	151	1.872	0	0
Onrendabel deel opgeleverde nieuwbouw	0	0	6.172	0
Totaal mutaties 2022	<u>-176</u>	<u>387</u>	<u>-48.225</u>	<u>34.546</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	7.562	7.755	21.638	89.555
Herwaarderingen	5.789	5.772	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-10.307	-29.999
	<u>13.351</u>	<u>13.526</u>	<u>11.331</u>	<u>59.556</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 56 woningen. De waardestijging in 2022 bedraagt 1,1%.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

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

## 2. Materiële vaste activa

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie		
Aanschaffingswaarde	6.791	7.808
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.421	-3.120
Boekwaarde per 1 januari	<u>1.735</u>	<u>2.052</u>
<i>Mutaties</i>		
Investerings	94	185
Desinvesterings	-361	-1.201
Afschrijving desinvesterings	358	1.201
Afschrijvingen	-474	-502
	<u>-382</u>	<u>-318</u>
Aanschaffingswaarde	6.525	6.791
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.537	-2.421
Boekwaarde per 31 december	<u>1.353</u>	<u>1.735</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>112</u>	<u>1.051</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 € 24.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

Anderzijds is er in 2021 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. In 2022 is deze latentie weer vrijgevallen.

	Stand per 1 januari 2022	Af	Stand per 31 december 2022
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Belastinglatentie leningen	1.051	-939	112

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen		
(dis)Agio afkoop leningen	18.673	19.517
Herstructurering derivatenportefeuille	18.494	19.122
	37.167	38.638

*(dis)Agio afkoop leningen*

Stand per 1 januari	19.517	20.485
Vrijval ten laste van resultaat	-844	-968
Stand per 31 december	18.673	19.517

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	19.122	19.749
Amortisatie boekjaar	-628	-628
Stand per 31 december	18.494	19.122

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

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop		
Stand per 1 januari	1.461	2.058
Overboeking	4.177	1.277
Desinvesteringen	-1.461	-1.874
	<u>4.177</u>	<u>1.461</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 18 woningen uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 8 woningen). De verwachting is dat de voorraad grotendeels binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst hiervan bedraagt € 5.376.500.

Overige voorraden

Voorraad grondposities	5.313	4.615
Voorraad materialen	150	145
	<u>5.463</u>	<u>4.760</u>

### 5. Vorderingen

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

Huurdebiteuren

Huurdebiteuren	925	730
Voorziening wegens oninbaarheid	-577	-429
	<u>348</u>	<u>301</u>

*Voorziening dubieuze huurdebiteuren*

Stand per 1 januari	429	382
Dotatie	169	95
Onttrekking	-21	-48
Stand per 31 december	<u>577</u>	<u>429</u>

Overheid

Vorderingen op gemeenten	<u>3</u>	<u>0</u>
--------------------------	----------	----------

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Vennootschapsbelastinglast huidig jaar</i>		
Vennootschapsbelastinglast boekjaar	-4.354	-5.384
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag boekjaar	3.000	5.046
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag voorgaande jaren	5.406	5.092
	<u>4.052</u>	<u>4.755</u>
Overige vorderingen		
Nog te ontvangen bedragen	0	183
Door te berekenen verzekeringschades	7	54
Te ontvangen rente	298	144
Overige debiteuren	69	24
	<u>374</u>	<u>405</u>
Overlopende activa		
Voorschotten personeel	0	1
Vooruitbetaalde ICT kosten	155	330
Vooruitbetaalde overige kosten	63	9
	<u>218</u>	<u>341</u>
<b>6. Liquide middelen</b>		
ING-Bank	2.881	4.080
NWB	30	30
Kas	1	0
	<u>2.912</u>	<u>4.110</u>

De per 31 december 2022 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 2022	1.588.150	82.500	3.178	1.673.828
Realisatie uit hoofde van verkoop	-3.146	306	-1.181	-4.021
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Mutatie van de marktwaarde	-91.514	-8.781	0	-100.295
Herclassificaties/herkwalificaties	-3.200	-51	3.251	0
Overige mutaties	0	0	-100	-100
Boekwaarde per 31 december 2022	<u>1.490.290</u>	<u>73.974</u>	<u>5.148</u>	<u>1.569.412</u>

Het verloop van de herwaarderingsreserve was in 2021 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>

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>Overige reserves</b>		
Stand per 1 januari	444.671	441.631
Toename uit hoofde van daling van de marktwaarde	100.295	27.267
Afname uit hoofde van stijging van de marktwaarde	0	-321.698
Vrijval ongerealiseerde herwaardering VOV	100	82
Realisatie herwaardering uit hoofde van verkoop	4.020	6.598
Stand per 31 december	<u>549.086</u>	<u>153.880</u>

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€ 96.218.000 verlies) over 2022 in mindering te brengen op de overige reserves.

Het resultaat over 2021 is toegevoegd aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 23 mei 2022.

## 8. Voorzieningen

### Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

Onrendabele investeringen en herstructureringen	<u>25.684</u>	<u>38.175</u>
---	---------------	---------------

#### *Onrendabele investeringen en herstructureringen*

Stand per 1 januari	38.175	15.144
Dotatie	13.863	50.164
Onttrekking	-13.362	-26.183
Vrijval	-12.992	-950
Stand per 31 december	<u>25.684</u>	<u>38.175</u>

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 7.908.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en € 17.775.000 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 25,8%.

#### *Belastinglatentie afkoop leningen*

Stand per 1 januari	3.770	3.921
Onttrekking	-124	-152
Stand per 31 december	<u>3.646</u>	<u>3.770</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 € 218.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van € 2.832.000 na vijf jaar. De nominale waarde bedraagt € 5.035.000.

**9. Langlopende schulden**

	2022	Waarvan langer dan vijf jaar	2021	Waarvan langer dan vijf jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	508.251	417.824	484.881	380.789
Overige schulden	18.518	15.355	19.144	15.982
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.619	0	11.834	0
	<u>538.388</u>	<u>433.179</u>	<u>515.859</u>	<u>396.771</u>

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

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2022 € 509.781.000 (2021: € 645.794.000). 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 1,93% tot 3,699% (2021: range van -0,546% tot 0,553%). Deze disconteringsvoet is gebaseerd op de swapcurves van de 6-maands Euribor.

	2022
	x € 1.000
<b>Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage</b>	
Roll over	134.000
< 1%	90.100
1% - 2%	102.740
2% - 3%	73.976
3% - 4%	43.000
4% - 5%	44.188
5% - 6%	20.247
	508.251
	508.251

**Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd**

<1 jaar	30.000
van 1 tot 5 jaar	53.731
van 5 tot 10 jaar	69.248
van 10 tot 15 jaar	87.450
van 15 tot 20 jaar	55.368
>20 jaar	212.454
	508.251
	508.251

	Hoofdsom	Looptijd
	x € 1.000	jaren
<b>Spreadherzieningen in 2022</b>		
NWB fixe lening, rentepercentage 3,8%	15.000	1
NWB fixe lening, rentepercentage 2,875%	15.000	34
NWB fixe lening, rentepercentage 2,845%	13.975	38
NWB roll-over, rentepercentage 3M EUR - 5 bpt	15.000	12
NWB roll-over, rentepercentage 3M EUR + 2,5 bpt	7.000	7
	65.975	92
	65.975	92

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

**Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2022**

AEGON fixe lening, rentepercentage 1,37%	15.000	28
AEGON fixe lening, rentepercentage 1,81%	15.000	26
AEGON fixe lening, rentepercentage 1,80%	15.000	26
	45.000	80
	45.000	80

Zayaz heeft ultimo 2022 4 rollover leningen met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 55 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2022 is € 39 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 2023 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van 74 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

	2023	2024	2025	2026	2027
Aflossingen	-6,06%	-3,17%	-1,75%	-3,11%	-3,12%
Conversie roll-over	-26,08%	-23,19%	-23,19%	-20,29%	-17,39%
Swap	21,25%	18,36%	18,36%	15,46%	12,56%
Opslagherzieningen	-3,38%	-2,90%	-2,90%	-1,35%	0,00%
<b>Totaal renterisico</b>	<b>-14,27%</b>	<b>-10,90%</b>	<b>-9,48%</b>	<b>-9,29%</b>	<b>-7,95%</b>

Van het totaal van de schulden heeft € 417,8 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2023 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 30 miljoen. Dit betreft reguliere aflossingen.

- Rentevoet en aflossingssysteem

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 2,92% (2021: 3,08%). De gemiddelde rentevoet van de leningen bedraagt 2,25% 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.

2022	2021
x € 1.000	x € 1.000

**Leningen o/g**

Leningen kredietinstellingen en overheid	508.251	484.881
--	---------	---------

De positie agio lening Vestia is 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 ultimo jaar is € 6,7 miljoen en opgenomen als agio lening Vestia.

*Leningen kredietinstellingen en overheid*

Stand per 1 januari	484.881	447.943
Opgenomen gelden	75.000	70.360
Aflossing	-51.630	-33.422
Stand per 31 december	508.251	484.881

**Overige schulden**

Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	18.494	19.122
Waarborgsommen	25	22
	18.518	19.144

**Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden**

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	<u>11.834</u>	<u>11.848</u>
Afname	-321	-1.337
Toevoeging	105	1.323
Stand per 31 december	<u>11.619</u>	<u>11.834</u>

**10. Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

**Schulden aan leveranciers en handelskredieten**

Crediteuren	<u>4.153</u>	<u>4.350</u>
-------------	--------------	--------------

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

Omzetbelasting	2.966	4.802
Loonheffing	325	227
Pensioenen	124	110
	<u>3.416</u>	<u>5.139</u>

**Omzetbelasting**

Omzetbelasting 4e kwartaal	<u>2.966</u>	<u>4.802</u>
----------------------------	--------------	--------------

**Overige schulden**

Vooruitontvangen huur	1.244	1.219
Te betalen accountants- en advieskosten	92	87
Nog te ontvangen facturen te betalen netto salarissen	2.230	5.863
	4	0
	<u>3.570</u>	<u>7.169</u>

**Overlopende passiva**

Vakantiedagen	358	375
Rente- en bankkosten	6.962	6.718
Te verrekenen servicekosten	1.325	1.067
Personeelsvereniging	9	11
	<u>8.654</u>	<u>8.172</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 2022 € 12,3 miljoen negatief (2021: € 43,3 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 marktresrentes 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 2022 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 liquiditeitenbeheer uit op concernniveau. De krediefaciliteit bij de ING-bank van € 5 miljoen zal worden verlaagd in 2023 naar € 1 miljoen. Dit kan omdat we flexibele leningen hebben waar we wekelijks en maandelijks geld van kunnen opnemen of terugstorten. De krediefaciliteit 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.

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Renterisico per jaar	-14,27%	-10,90%	-9,48%	-9,29%	-7,95%	-7,96%	-7,00%	-3,14%	-3,15%	-2,19%
Herfinancieringsrisico per jaar	-23,45%	-14,76%	-10,06%	-10,06%	-3,12%	-5,06%	-4,10%	-3,14%	-3,15%	-2,19%

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 gunstiger 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 opslagherzieningen (van toepassing op het herfinancieringsrisico) hanteren wij een norm van 30% van de netto-schuld per jaar.

**Hedge-strategie**

De financieringstrategie 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 (2021: € 125 miljoen).

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo 2022 € 12,3 miljoen negatief (ultimo 2021: € 43,3 miljoen negatief). De volledige marktwaarde heeft betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (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 2022. 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 2022 bedraagt de verplichting € 344.961 (2021 maximaal: € 335.517).

#### *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 2022 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 33,0 miljoen (incl. BTW). Hiervan heeft € 32,8 miljoen betrekking op verplichtingen korter dan 1 jaar en € 0,2 miljoen op verplichtingen langer dan 1 jaar maar korter dan 5 jaar.

#### *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 2022 bedraagt circa € 264.000 (2021: € 358.000). De gemiddelde restant looptijd is 28 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2022 bedraagt circa € 14.000 (2021: € 40.000). De restant looptijd is 6 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 2039. Totaal bedrag voor 2023 (excl. BTW) bedraagt € 1.936.000.

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 2023 tot 2052. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 1.839.000.

*Basisrenteleningen*

**Basisrenteleningen**

	<u>Hoofdsom</u>	<u>Restant looptijd</u>
	x € 1.000	jaren
NWB basisrente lening, basisrente 2,805% met spread 4 bp	13.976	37
NWB basisrente lening, basisrente 5,155% met spread 16 bp	20.000	19
NWB basisrente lening, basisrente 2,765% met spread 11 bp	15.000	33
NWB basisrente lening, basisrente 2,77% met spread 17 bp	15.000	30
BNG basisrente lening, basisrente 3,74% met spread 9 bp	15.000	29
NWB basisrente lening, basisrente 2,78% met spread 12 bp	15.000	34
NWB basisrente lening, basisrente 2,795% met spread 12 bp	15.000	35

**6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2022**

**11. Huuropbrengsten**

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	91.054	88.079
Onroerende zaken niet zijnde woningen	304	284
Huurderving wegens leegstand	-1.131	-719
Huurderving wegens oninbaarheid	0	-1
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>90.227</u>	<u>87.643</u>
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	5.053	4.967
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.805	1.773
Huurderving wegens leegstand	-179	-217
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>6.679</u>	<u>6.523</u>
Totaal huuropbrengsten	<u>96.906</u>	<u>94.166</u>

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2022 met circa 3,35% toegenomen ten opzichte van 2021.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- \* € 1.031.000 m.b.t. verhuur en mutatie (frictieleegstand);
- \* € 262.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- \* € 60.000 m.b.t. verkopen;
- \* € 10.000 m.b.t. sloop;
- \* € 8.000 m.b.t. maatschappelijk.

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

Gemeente 's-Hertogenbosch	96.863	94.124
Gemeente Heusden	43	42
	<u>96.906</u>	<u>94.166</u>

**12. Opbrengsten servicecontracten**

Opbrengsten servicecontracten	<u>2.329</u>	<u>2.510</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>2.349</u>	<u>2.485</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.

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

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>14. Lasten verhuur- en beheeractiviteiten</b>		
Toegerekende overige organisatiekosten	4.064	2.975
Toegerekende personeelskosten	5.538	4.824
Toegerekende afschrijvingen	315	280
	<u>9.917</u>	<u>8.079</u>

**Lonen, salarissen en sociale lasten**

Lonen en salarissen	7.183	6.484
Sociale lasten	1.253	1.044
Pensioenlasten	988	863
Overige personeelskosten incl. inhuur	1.972	1.961
	<u>11.396</u>	<u>10.351</u>

**Personeelsleden**

Gedurende het jaar 2022 had de corporatie gemiddeld 139 werknemers in dienst (2021: 127). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten. Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

	2022	2021
	FTE	FTE
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	9,40	11,00
Financiën en bedrijfsvoering	29,80	29,00
Wonen en vastgoed	99,80	87,00
	<u>139,00</u>	<u>127,00</u>

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000

**15. Lasten onderhoudsactiviteiten**

Onderhoudslasten (cyclisch)	14.613	12.477
Mutatieonderhoud	5.924	3.909
Klachtenonderhoud	5.923	4.266
Toegerekende personeelskosten	1.364	1.265
Toerekende afschrijvingen	111	99
Toegerekende overige organisatiekosten	1.301	952
	<u>29.236</u>	<u>22.968</u>

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit</b>		
Toegerekende kosten	111	106
Onroerende zaak belasting	3.198	3.172
Waterschapslasten	1.039	993
Verhuurderheffing	9.194	10.957
Verzekeringen	362	377
	<u>13.904</u>	<u>15.605</u>

**Afschrijvingen op materiële vaste activa**

Materiële vaste activa	<u>474</u>	<u>502</u>
------------------------	------------	------------

**17. Omzet verkocht vastgoed in ontwikkeling**

Netto resultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling	<u>0</u>	<u>2.790</u>
---	----------	--------------

**18. Lasten verkocht vastgoed in ontwikkeling**

Uitgaven verkocht vastgoed in ontwikkeling	<u>0</u>	<u>1.632</u>
--	----------	--------------

**19. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille**

Voor het verkochte vastgoed in exploitatie is de boekwaarde de marktwaarde. Voor het teruggekochte vastgoed 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.

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.

Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	<u>8.442</u>	<u>13.728</u>
---------------------------------------	--------------	---------------

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 27 woningen, 3 bedrijfsruimten en 2 garages/parkeerplaatsen (vorig jaar: 50 woningen en 7 garages/parkeerplaatsen).

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille bedraagt € 8.773.000 (vorig jaar € 14.116.000) en de verkoopkosten bedragen € 331.000 (vorig jaar € 475.000).

**20. Toegerekende organisatiekosten**

Toegerekende kosten	<u>404</u>	<u>256</u>
---------------------	------------	------------

**21. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille**

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	<u>5.514</u>	<u>8.899</u>
---	--------------	--------------

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>22. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	1.342	-51.721
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	5	125
	<u>1.347</u>	<u>-51.596</u>

Onder de overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille zijn opgenomen; een dotatie voorziening onrendabele investeringen van € 13.863.000 en een vrijval van - € 12.992.000.

**23. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille**

Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	-113.496	300.765
Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	-10.216	16.866
	<u>-123.711</u>	<u>317.630</u>

**24. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden**

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	46	549
--	----	-----

**25. Opbrengsten overige activiteiten**

Overige bedrijfsopbrengsten	-56	296
-----------------------------	-----	-----

**26. Overige organisatiekosten**

Toegerekende overige organisatiekosten	559	898
Toegerekende personeelskosten	936	1.242
Toegerekende afschrijvingen	0	72
Bijdrageheffing Aw	75	276
Obligoheffing WSW	238	42
Agio lening Vestia	0	6.851
	<u>1.807</u>	<u>9.380</u>

Accountantshonoraria (Accountant: BDO)

Controle van de jaarrekening	167	168
Andere controlewerkzaamheden	21	20
	<u>187</u>	<u>187</u>

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

**27. Kosten omtrent leefbaarheid**

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	410	374
------------------------------------	-----	-----

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad € 124.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad € 285.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor € 201.000 uit personeelskosten en voor € 84.000 uit overige organisatiekosten.



**Financiële baten en lasten**

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
<b>28. Wijzigingen in de waarde van financiële vaste activa en van effecten die tot de vlottende activa behoren</b>		
Waardeverandering overige vorderingen	-1.317	-1.596
<b>29. Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten</b>		
Rentebaten banken en overige vorderingen	64	0
Vrijval agio herstructurering derivaten	628	628
	<u>692</u>	<u>628</u>
<b>30. Rentelasten en soortgelijke kosten</b>		
Rentelasten langlopende leningen	-14.206	-13.952
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-128	-116
Overige rentekosten/verrekeningen	-93	-183
	<u>-14.426</u>	<u>-14.251</u>

**31. Belastingen**

*Algemeen*

De acute en latente belastingen in de jaarrekening zijn bepaald op basis van de relevante wet- en regelgeving met inachtneming van de fiscale regels volgens de door de sector met de Belastingdienst gemaakte afspraken (Vaststellingsovereenkomst I en II). De toepassing van deze regels is op een aantal onderwerpen niet zonder meer duidelijk en voor discussie vatbaar. Ten aanzien van deze regels heeft Zayaz een aantal standpunten ingenomen die eerst bij afwerking van de aangiften over de betreffende verslagjaren door de Belastingdienst worden getoetst. Zayaz is doorlopend in overleg met de belastingdienst over de door haar ingenomen posities. Daarin wordt meegewogen de ontwikkelingen in de jurisprudentie. Zo is afgelopen jaar duidelijkheid verkregen over de verwerking van de door Zayaz in 2016 en 2018 afgekochte derivaten, alsmede de verwerking van de verminderingen op de Verhuurderheffing. De hiermee gepaard gaande aanpassingen zijn als een correctie op de voorgaande verslagjaren verwerkt. De aangiften tot en met 2019 zijn door de belastingdienst afgewikkeld. Eind 2022 heeft de belastingdienst de gesloten VSO II opgezegd. De opzegging gaat in per 2023 en heeft derhalve (nog) geen gevolgen voor de jaarrekening 2022.

Hoewel Zayaz steeds transparant opereert richting de belastingdienst over haar ingenomen standpunten, blijft het mogelijk dat de belastingdienst in de definitieve aanslagregeling afwijkt. Om die reden kan de in de jaarrekening bepaalde acute en latente belasting achteraf nog aan veranderingen onderhevig zijn.

*Belastingdruk winst-en-verliesrekening*

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

	2022	2021
	x € 1.000	x € 1.000
Vennootschapsbelastinglast huidig jaar	-4.354	-5.384
Correctie vennootschapsbelasting voorgaande jaren	2.241	0
Mutatie voorziening belastingen	-815	996
	<u>-2.928</u>	<u>-4.387</u>

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

---

De acute belastingdruk over het jaar 2022 is € 4.354.000 (25,8%). Het belastbaar bedrag is € 17.040.000. Het effectieve belastingtarief bedraagt -4,64% (2021: 1,82%). De mutatie in 2022 van de belastingen betreft de acute belastingdruk en de mutatie in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De afwijking van het wettelijk belastingtarief (25,8%) wordt vooral veroorzaakt door permanente en tijdelijke waarderingsverschillen. In de berekende latenties zijn alleen die waarderingsverschillen 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, leidt dit 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.

	<u>2022</u>	
	x € 1.000	
Commercieel resultaat voor belastingen		-93.290
<i>Waarderingsverschillen</i>		
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen	123.711	
Overige waardeveranderingen	<u>-1.399</u>	122.312
<i>Fiscale tijdelijke verschillen</i>		
Hoger verkoopresultaat	1.344	
HIR-dotatie	-4.534	
Erfpacht	27	
Terugname opwaardering	253	
Hogere afschrijvingen	-1.315	
Hogere onderhoudslasten	-13.721	
Hogere bedrijfslasten	<u>-3.482</u>	-21.428
<i>Fiscale tijdelijke verschillen rentelasten</i>		
Fiscaal disagio	-210	
Geactiveerde rente	840	
Overige verschillen in rente	783	
Niet-aftrekbare rente	<u>8.021</u>	9.434
<i>Permanente verschillen</i>		
Bijtelling gemengde kosten	29	
Investeringsaftrek	<u>-17</u>	12
Fiscaal belastbare winst		<u>17.040</u>

**7 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB**

**Gescheiden balans**

(voor resultaatbestemming)

	2022		2021	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>ACTIVA</b>				
<b>Vaste activa</b>				
DAEB-vastgoed in exploitatie	2.379.602	0	2.410.691	0
Niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	0	149.328	0	159.800
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.365	1.986	11.236	2.290
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	11.321	10	59.556	0
	<u>2.402.288</u>	<u>151.324</u>	<u>2.481.483</u>	<u>162.091</u>
<b>Materiële vaste activa</b>				
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	600	753	775	960
<b>Financiële vaste activa</b>				
Aandelen, certificaten van aandelen en andere vormen van deelnemingen in groepsmaatschappijen	125.812	0	134.110	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	40.975	0	42.080	0
Latente belastingvordering(en)	112	0	1.051	0
Overige vorderingen	37.167	0	38.638	0
	<u>204.066</u>	<u>0</u>	<u>215.879</u>	<u>0</u>
<b>Vlottende activa</b>				
<b>Voorraden</b>				
Vastgoed bestemd voor de verkoop	3.812	365	1.461	0
Overige voorraden	142	5.321	147	4.613
	<u>3.954</u>	<u>5.686</u>	<u>1.608</u>	<u>4.613</u>
<b>Vorderingen</b>				
Huurdebiteuren	328	20	284	17
Overheid	3	0	0	0
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	3.826	226	4.483	271
Overige vorderingen	365	9	219	187
Overlopende activa	206	12	321	19
	<u>4.727</u>	<u>267</u>	<u>5.307</u>	<u>495</u>
<b>Liquide middelen</b>				
	-8.441	11.353	-7.141	11.251
	<u>240</u>	<u>17.306</u>	<u>-225</u>	<u>16.359</u>
	<u>2.607.195</u>	<u>169.383</u>	<u>2.697.911</u>	<u>179.410</u>

	2022		2021	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>PASSIVA</b>				
<b>Eigen vermogen</b>				
Herwaarderingsreserve	1.569.411	74.025	1.673.827	65.967
Overige reserves	549.086	60.065	153.881	47.279
Resultaat boekjaar	-96.218	-8.279	290.790	20.864
	<u>2.022.280</u>	<u>125.812</u>	<u>2.118.498</u>	<u>134.110</u>
<b>Voorzieningen</b>				
Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen	25.682	2	38.175	0
Latente belastingverplichtingen	3.646	0	3.770	0
	<u>29.328</u>	<u>2</u>	<u>41.944</u>	<u>0</u>
<b>Langlopende schulden</b>				
Schulden aan banken	508.251	0	484.881	0
Overige schulden	18.493	25	19.122	22
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	9.846	1.773	9.757	2.077
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	40.975	0	42.080
	<u>536.590</u>	<u>42.772</u>	<u>513.760</u>	<u>44.179</u>
<b>Kortlopende schulden</b>				
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.943	210	4.102	248
Vorderingen ter zake van belastingen, premies van sociale verzekeringen	3.204	212	4.846	293
Overige schulden	3.290	280	6.672	497
Overlopende passiva	8.560	94	8.089	83
	<u>18.997</u>	<u>797</u>	<u>23.709</u>	<u>1.121</u>
	<u>2.607.195</u>	<u>169.383</u>	<u>2.697.911</u>	<u>179.410</u>

**Gescheiden winst-en-verliesrekening**

	2022		2021	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	90.239	6.667	87.650	6.516
Opbrengsten servicecontracten	2.245	84	2.410	100
Lasten servicecontracten	-2.241	-108	-2.382	-102
Lasten verhuur- en beheeractiviteiten	-9.309	-608	-7.601	-478
Lasten onderhoudsactiviteiten	-27.475	-1.761	-21.711	-1.257
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-13.430	-475	-15.081	-525
<b>Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille</b>	<b>40.028</b>	<b>3.797</b>	<b>43.284</b>	<b>4.255</b>
Omzet verkocht vastgoed in ontwikkeling	0	0	0	2.790
Lasten verkocht vastgoed in ontwikkeling	0	0	0	-1.632
<b>Nettoresultaat verkocht vastgoed in ontwikkeling</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.158</b>
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	8.184	258	13.545	183
Toegerekende organisatiekosten	-383	-21	-246	-10
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-5.401	-113	-8.809	-90
<b>Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille</b>	<b>2.400</b>	<b>124</b>	<b>4.490</b>	<b>83</b>
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	1.972	-625	-51.812	216
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-113.495	-10.216	300.765	16.866
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	40	6	528	21
<b>Waardeveranderingen vastgoedportefeuille</b>	<b>-111.482</b>	<b>-10.834</b>	<b>249.480</b>	<b>17.103</b>
Opbrengsten overige activiteiten	-491	435	-45	341
<b>Overige organisatiekosten</b>	<b>-1.722</b>	<b>-84</b>	<b>-9.252</b>	<b>-128</b>
<b>Kosten omtrent leefbaarheid</b>	<b>-410</b>	<b>0</b>	<b>-374</b>	<b>0</b>

## Stichting Zayaz te 's-Hertogenbosch

---

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

Overige rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.317	0	-1.596	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	2.291	0	2.269	0
	-14.426	-1.599	-14.251	-1.641
<b>Financiële baten en lasten</b>	<b>-13.452</b>	<b>-1.599</b>	<b>-13.578</b>	<b>-1.641</b>
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>-85.129</b>	<b>-8.161</b>	<b>274.006</b>	<b>21.171</b>
Belastingen	-2.810	-118	-4.080	-307
Resultaat deelnemingen	-8.279	0	20.864	0
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-96.218</b>	<b>-8.279</b>	<b>290.790</b>	<b>20.864</b>

**Gescheiden kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2022		2021	
	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
<i>Ontvangsten</i>				
Huurontvangsten	90.271	6.522	87.585	6.540
Vergoedingen	2.880	117	2.778	113
Overige bedrijfsontvangsten	24	21	739	236
Ontvangen interest	1.599	0	1.641	0
<i>Saldo ingaande kasstromen</i>	94.774	6.660	92.742	6.888
<i>Uitgaven</i>				
Betalingen aan werknemers	-9.364	-553	-8.244	-498
Onderhoudsuitgaven	-22.004	-1.426	-19.034	-1.103
Overige bedrijfsuitgaven	-11.195	-2.400	-12.618	-217
Betaalde interest	-14.281	-1.599	-14.276	-1.641
Sectorspecifieke heffing onafhankelijk van resultaat	-309	-4	-315	-2
Verhuurdersheffing	42	0	-10.716	-241
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-158	0	-205	0
Vennootschapsbelasting	-1.271	-75	-6.563	-397
<i>Saldo uitgaande kasstromen</i>	-58.540	-6.057	-71.972	-4.099
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	36.234	603	20.770	2.789
transporteren	36.234	603	20.770	2.789

	DAEB	Niet-DAEB	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport	36.234	603	20.770	2.789
<b>Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten</b>				
<i>Ontvangsten</i>				
Verkoopontvangsten bestaande huur	8.418	261	13.962	316
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	0	12	0	0
Verkoopontvangsten grond	0	456	0	2.790
(Des)Investeringsontvangsten overig	-215	-12	-293	-20
<i>Ontvangsten uit hoofde van vervreemding van materiële vaste activa</i>	8.203	716	13.669	3.085
<i>Uitgaven</i>				
Nieuwbouw huur	-43.294	0	-54.014	0
Verbeteruitgaven	-27.072	-9	-18.630	0
Investerings overig	0	-102	0	-194
<i>Verwerving van materiële vaste activa</i>	-70.366	-112	-72.644	-194
<i>Saldo in- en uitgaande kasstroom MVA</i>	-62.164	604	-58.975	2.892
<i>Financiële vaste activa</i>				
Ontvangsten overig	1.105	0	1.105	0
<b>Kasstroom uit (des)investeringsactiviteiten</b>	-61.059	604	-57.870	2.892
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
<i>Ontvangsten</i>				
Nieuwe te borgen leningen	75.000	0	63.510	0
<i>Uitgaven</i>				
Aflossing geborgde leningen	-51.476	0	-33.422	0
Aflossing ongeborgde leningen	0	-1.105	0	-1.105
<i>Tussentelling uitgaande kasstromen</i>	-51.476	-1.105	-33.422	-1.105
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	23.524	-1.105	30.087	-1.105
	-1.300	102	-7.012	4.575



**WNT-VERANTWOORDING 2022 STICHTING ZAYAZ**

De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2022 € 216.000.

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 2022**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>M. Acharki</b>	<b>S. van Raak</b>	<b>W.A.T.P. Simons</b>
<b>Functiegegevens</b>	bestuurder	waarnemend bestuurder	waarnemend bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/10	1/10 - 31/12	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	1,0
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	143.763	24.380	23.434
Beloningen betaalbaar op termijn	15.776	3.396	3.530
<i>Subtotaal</i>	159.539	27.776	26.964
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	179.901	54.444	54.444
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
<b>Totaal bezoldiging 2022</b>	159.539	27.776	26.964
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	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.

**Gegevens 2021**

<b>Functiegegevens</b>	M. Acharki		
	Bestuurder	N.v.t.	N.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12		
Omvang dienstverband 2021 (in fte)	1,0		
Dienstbetrekking?	ja		
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	167.124	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	18.288	-	-
<i>Subtotaal</i>	185.412	-	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	209.000	-	-
<b>Bezoldiging</b>	185.412	-	-

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

**Gegevens 2022**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>D.W. Hommes</b>	<b>D.W. Hommes</b>	<b>P.B.E. Vermeulen</b>	<b>D.B.D.L.D. Hüsken</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	21.720	-	14.480	14.480
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.400	-	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
<b>Bezoldiging</b>	<b>21.720</b>	<b>-</b>	<b>14.480</b>	<b>14.480</b>

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 2021**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>D.W. Hommes</b>	<b>D.W. Hommes</b>	<b>P.B.E. Vermeulen</b>	<b>D.B.D.L.D. Hüsken</b>
<b>Functiegegevens</b>	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/10 - 31/12	1/1 - 30/9	1/1 - 31/12	1/10 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	4.192	8.383	11.177	2.794
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.902	15.632	20.900	5.268

**Gegevens 2022**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>H. Schouwenaars</b>	<b>A.H.A.J. Jansen-van den Tillaart</b>
<b>Functiegegevens</b>	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2022	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Bezoldiging	14.480	14.480
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.600	21.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
<b>Bezoldiging</b>	14.480	14.480
Het bedrag van de overschrijding en reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

**Gegevens 2021**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>H. Schouwenaars</b>	
<b>Functiegegevens</b>	lid	N.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2021	1/1 - 31/12	
<b>Bezoldiging</b>		
Bezoldiging	2.894	-
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	5.268	-

**3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2022 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

**Ondertekening van de jaarrekening**

*Opmaak jaarrekening*

De jaarrekening is aldus opgemaakt door het bestuur.

Was getekend:

's-Hertogenbosch, 8 mei 2023

C.J.M. Beukeboom-van Woerkum, bestuurder

**Vaststellen van de jaarrekening**

Was getekend:

's-Hertogenbosch, 8 mei 2023

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.