

**VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN 2020**  
**WONINGCORPORATIE ZAYAZ**

## Inhoudsopgave

1. Overleg en ontmoeting .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
2. Verslag vanuit de toezichhoudende rol .....	3
3. Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht.....	7
4. Samenstelling van de RvC.....	9
5. Toezicht op het bestuurlijk functioneren .....	122
6. Verslag van de commissies .....	133
7. Jaarrekening en bestuursverslag.....	144

In dit verslag blikt de Raad van Commissarissen (hierna: de RvC) van Zayaz terug op het jaar 2020 en laat hij zien op welke manier er invulling is gegeven aan het toezicht.

## 1. Overleg en ontmoeting

De RvC vergadert normaliter 5 keer per jaar. De vergadering van maart 2020 kon echter niet doorgaan vanwege covid-19; de onderwerpen en stukken waarover besluiten moesten worden genomen, zijn toen via e-mail voorgelegd aan de commissarissen. Overige agendapunten werden doorgeschoven naar een online vergadering in april.

Naast de reguliere vergaderingen kwam de RvC afgelopen jaar enkele keren extra bijeen:

- In januari vond een korte extra vergadering plaats over het aanstellen van een nieuwe commissaris.
- In oktober vond de jaarlijkse zelfevaluatie plaats (zie 9.3). Dit gebeurt normaal gesproken in het begin van het jaar, maar vanwege covid-19 en de nieuwe samenstelling van de RvC werd dit 2 keer uitgesteld.
- In december voerde de RvC het jaarlijkse gesprek met de HBV-Zayaz. Dit gesprek helpt de RvC om zich een oordeel te vormen over de kwaliteit van de relatie tussen de HBV en het bestuur en de organisatie.

Verder voerde de voorzitter van de Auditcommissie namens de RvC een telefonisch gesprek met de accountant. De accountant spreekt van een robuuste bedrijfsvoering en een positieve, lerende grondhouding bij Zayaz.

Helaas zijn er in 2020 ook enkele ontmoetingen uitgesteld:

- Het jaarlijkse gesprek met de OR is vanwege covid-19 opgeschoven naar 2021.
- Het jaarlijkse werkbezoek is eveneens uitgesteld naar 2021. Dit bezoek zou in het teken staan van de groeiende druk op de Bossche wijken en de aanpak die Zayaz hiervoor samen met partners ontwikkelt. Daarnaast zouden, zoals altijd, een aantal projecten worden bezocht. Het werkbezoek helpt de RvC om voeling te houden met de alledaagse praktijk en de dilemma's die zich daarbij voordoen, en om een beeld te krijgen van waar de organisatie staat. Zodra de situatie het toelaat, wordt het werkbezoek opnieuw ingepland.

## 2. Verslag vanuit de toezichthoudende rol

De RvC houdt toezicht op het bestuurlijk functioneren van Zayaz (in het bijzonder op de realisatie van de strategische doelstellingen), de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, en op de (financiële) continuïteit en risicobeheersing.

### Toeicht op strategische doelstellingen

Het ondernemingsplan van Zayaz vormt (samen met het jaarplan en de begroting) het hart van het toetsingskader van de RvC. In 2020 verliep de termijn van het ondernemingsplan en werd een start gemaakt met de ontwikkeling van een nieuw plan. Dit proces loopt nog door in 2021. Normaal gesproken herijkt Zayaz haar ondernemingsplan elk jaar (strategische herijking). In 2020 heeft deze herijking eveneens plaatsgevonden, maar in de eerste plaats als onderlegger voor het beleids- en begrotingskader 2021 en als input voor het nieuwe ondernemingsplan. De herijking is echter niet in besluitvorming gebracht bij de RvC, omdat al wordt gewerkt aan een nieuw ondernemingsplan. Wel is

het beleids- en begrotingskader (als vertrekpunt voor de begroting en het jaarplan 2021) besproken in diverse commissies en in de RvC.

#### *Maatschappelijke agenda en nieuw ondernemingsplan*

Voor de ontwikkeling van het nieuwe ondernemingsplan besloot Zayaz om eerst samen met andere organisaties in de stad te komen tot een gedeelde opvatting over de maatschappelijke opgaven in 's-Hertogenbosch voor de komende jaren. Het ondernemingsplan wordt vervolgens gebaseerd op deze zogenaamde maatschappelijke agenda; zo kan Zayaz samen met anderen optimaal werken aan wat de stad nodig heeft. In 2020 voerde Zayaz hierover gesprekken met professionals uit de diverse netwerken en samenwerkingsverbanden. Vanwege de beperkingen om elkaar fysiek te ontmoeten was dit proces nog niet afgerond eind 2020, waardoor de vertaalslag naar een nieuw ondernemingsplan is uitgesteld naar de eerste helft van 2021.

In oktober heeft de RvC zich laten informeren over de tussentijdse resultaten en de rode lijn die naar voren kwam uit de gesprekken met maatschappelijke partners. Ook in de commissie Maatschappelijk Presteren is steeds de voortgang op inhoud en proces besproken. In het eerste kwartaal 2021 staat een strategische bijeenkomst met de RvC gepland over het nieuwe ondernemingsplan. Goedkeuring is voorzien in de junivergadering van de RvC.

#### *Overige strategische thema's*

Om op de juiste manier toezicht te kunnen houden op de strategie, laat de RvC zich gedurende het jaar regelmatig informeren over alle strategische thema's uit het lopende ondernemingsplan (zoals verankerd in het Reglement van de Raad van Commissarissen). In juni 2020 is stilgestaan bij de groeiopgave en de wijze waarop Zayaz invulling geeft aan het opdrachtgeverschap bij nieuwbouw. In oktober ging de RvC in gesprek met een vertegenwoordiging van de organisatie over het onderzoek naar het werkgeluk en de betekenis daarvan voor de doorontwikkeling van de organisatie.

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

#### *Woonvisie en prestatieafspraken*

In 2020 stelde de gemeenteraad een nieuwe woonvisie vast, daaruit vloeiden nieuwe prestatieafspraken voort voor de periode 2021-2025. Deze afspraken zijn een vervolg op het sociaal woonakkoord voor 2016-2020 en zijn gemaakt tussen de corporaties, de gemeente en de huurdersvertegenwoordigers. De prestatieafspraken en het bod van Zayaz op de gemeentelijke woonvisie moeten worden goedgekeurd door de RvC, in 2020 werd daarom meerdere malen met de bestuurder gesproken over de inzet van Zayaz in deze onderhandeling.

In deze gesprekken werd benadrukt hoe belangrijk het is dat we de komende jaren, gezien de druk op de woningmarkt, vooral inzetten op het toevoegen van zoveel mogelijk woningen en dat we het beschikbare gemeentelijke instrumentarium optimaal gebruiken om het maximale mogelijk te maken. De RvC stelde vast dat Zayaz zich hiervoor hard heeft gemaakt, zowel bij de totstandkoming van de nieuwe woonvisie als in de prestatieafspraken. Dit leidde er uiteindelijk mede toe dat de gemeentelijke ambitie voor de realisatie van sociale huurwoningen is opgeschroefd en dat er heldere afspraken zijn gemaakt over de inspanningen die corporaties en gemeente hiervoor ieder afzonderlijk gaan leveren.

In december nam de RvC kennis van het concept voor de meerjarige prestatieafspraken. Hieraan gingen regelmatige gesprekken vooraf, zowel in de commissies Vastgoed en Maatschappelijk presteren als in de voltallige RvC. De prestatieafspraken en de bijbehorende uitvoeringsagenda liggen begin 2021 ter goedkeuring voor in de RvC. In overleg zijn gemeente, corporaties en SHP overeengekomen geen separaat bod voor 2021 uit te brengen. Reden hiervoor is dat alle partijen

binnen het kader van de meerjarige afspraken meer ruimte willen krijgen voor de uitvoering en voor langdurige bestuurlijke aandacht. De RvC steunt deze overwegingen.

#### *Investeringsprojecten*

Net als in 2019 verleende de RvC in december 2020 – tegelijk met de begrotingsbehandeling – voorafgaande goedkeuring aan de nieuwbouwprojecten. Over deze projecten vindt vermoedelijk in 2021 de bestuurlijke besluitvorming (in de vorm van een definitiebesluit) plaats. Het ging in totaal om circa 600 woningen. Met de voorafgaande goedkeuring kan de RvC de besluitvorming over investeringsprojecten relateren aan de gewenste ontwikkeling van de totale woningvoorraad en de bijbehorende financiële normen. Bovendien zorgen we zo voor maximale efficiency en kortere doorlooptijden.

Voorafgaand aan deze goedkeuring werd de RvC geïnformeerd over de projecten en hun bijdrage aan de ontwikkeling van de woningportefeuille. In juni nam de RvC bovendien een besluit over de rendementseisen (PMC's), die dienen als toetsingskader voor deze projecten. De besluitvorming is voorbereid door de Vastgoedcommissie.

#### *Boschgaard*

In juni 2020 verleende de RvC goedkeuring aan het bestuursbesluit om 19 sociale eenheden en een algemene ruimte te realiseren op de locatie Boschgaard. Boschgaard is in meerdere opzichten een bijzonder project. Zayaz financiert en blijft eigenaar van het pand, maar de toekomstige bewoners hebben het eigenaarschap over het project. Het is bovendien een voorbeeldproject op het gebied van duurzaam bouwen en maatschappelijke verbinding met de buurt. De RvC nam met genoeg kennis van dit bijzondere project.

#### *Orthenseweg*

Tot slot gaf de RvC voorafgaande goedkeuring voor de aankoop van een transformatieproject van 109 woningen aan de Orthenseweg, nabij het centrum. Daarbij stelde de RvC voorwaarden aan het te behalen rendement, de borging door het WSW en goedkeuring van de Aw. Voorafgaande goedkeuring was nodig om deze kans te kunnen verzilveren. In december nam de RvC kennis van de definitieve aankoop. De RvC constateert dat Zayaz steeds beter in staat is om acquisitiekansen op de markt te benutten zodra ze zich voordoen.

### **Toezicht op financiële en operationele prestaties**

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

De RvC stelde in april 2020 – in online aanwezigheid van de accountant – de jaarrekening vast over het boekjaar 2019, en het jaarverslag van de RvC zelf. Op datzelfde moment nam de RvC kennis van het volkshuisvestingsverslag, de volkshuisvestelijke verantwoordingsgegevens en het bestuursverslag. Ook verleende de RvC décharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid. In het besluit over de jaarrekening zijn ook het oordeel van de concerncontroller en het accountantsverslag betrokken.

In oktober verstrekke de RvC opdracht aan de accountant voor de controle over 2020 met een auditplan. Bij de bespreking van het auditplan is tevens stilgestaan bij het standpunt van de bestuurder over een jaarlijkse 'in control verklaring', die mogelijk in de toekomst verplicht gaat worden. De bestuurder vindt dat zo'n verklaring op dit moment geen meerwaarde biedt ten opzichte van de inspanningen die al geleverd worden. De RvC steunt dit standpunt.

In december besprak de RvC de bevindingen van de interim-controle (managementletter). De RvC nam met genoeg kennis van de conclusie van de accountant, die stelde dat de interne beheersing

bij Zayaz op orde is. De accountant had slechts enkele aanbevelingen; deze waren al in beeld bij Zayaz en worden opgepakt.

#### *Jaarplan en begroting*

In december verleende de RvC goedkeuring aan het jaarplan en de begroting voor 2021, nadat in juni de conceptbegroting al aan de orde was geweest. Het treasury jaarplan is hier onderdeel van. Het jaarlijks te nemen besluit over het mandaat van de bestuurder voor budgetoverschrijdingen op 3 kasstroomposten (conform het herijkte bestuursreglement) komt in de eerste vergadering van 2021 aan de orde. Zo kan het mandaat van 2020 betrokken worden bij het voorstel voor 2021; net als afgelopen jaar, toen in maart werd besloten over het mandaat voor de begroting van 2020.

#### *Managementrapportage*

De RvC volgde ook in 2020 de voortgang van het jaarplan en de begroting. Na agendering in de Auditcommissie werden de periodieke managementrapportages besproken, daarbij keek de RvC vooral naar de voortgang ten opzichte van de gestelde ambities en normen.

Het belangrijkste punt van aandacht was de budgetoverschrijding op onderhoud. De RvC sprak met de bestuurder over de verbeterpunten: de organisatie wil beter gaan sturen op kostenontwikkelingen gedurende het jaar en zal meer kennis gaan verzamelen over de kwaliteit van het interieur van de woningen. Vooral dit laatste zorgde voor een grote onvoorspelbaarheid in de kosten. De RvC heeft de afspraken voor verbetering vastgelegd in het Bestuursprestatiecontract (BPC) voor 2021.

Verder stelde de RvC vast dat de realisatie grotendeels in lijn is met de ambitie en dat risico's en afwijkingen op tijd worden gesignaleerd.

De opzet van de managementrapportage is in 2020 gewijzigd, de wensen van de RvC zijn hierin meegenomen. De vernieuwde opzet is compacter en geeft sneller en beter inzicht in eventuele afwijkingen.

#### *Benchmark*

In juni nam de RvC kennis van een analyse van de benchmarkcijfers over 2019. De RvC vroeg voor een volgende keer meer aandacht voor het vergroten van het leereffect op basis van de benchmark.

#### *Auditing*

In april stelde de RvC het KCA-plan vast (KCA staat voor kwaliteit, control, audit), bedoeld voor de interne auditing. Belangrijke thema's zijn onder meer het concretiseren van de opgaves, de overschrijding op onderhoud en de audit cyber security.

#### *Selectie nieuwe accountant*

Nadat de RvC in april het selectieproces en het programma van eisen had vastgesteld, benoemde hij in december BDO tot nieuwe accountant, met ingang van het boekjaar 2021. In de selectiecommissie zaten 2 commissarissen (vanuit de Auditcommissie en de Commissie Maatschappelijk Presteren). De controle over 2020 wordt nog uitgevoerd door Deloitte.

Tot slot nam de RvC kennis van de integrale beoordelingsbrief van de Aw over 2019 en de brief van het WSW over het borgingsplafond en de borgbaarheid.

## **Toezicht op de risicobeheersing**

### *Covid-19*

De RvC stelt vast dat Zayaz proactief handelde in de coronacrisis. Al in een vroeg stadium zijn scenario's opgesteld om financiële risico's te verkennen en de impact ervan te kwantificeren. Ook de accountant merkte dit op. In de bedrijfsvoering en de dienstverlening zijn alle zeilen bijgezet om de continuïteit binnen de regels zo goed mogelijk te garanderen.

### *Risicomangement 2.0*

In november informeerde Zayaz de Auditcommissie over de status en vervolgstappen van het risicomangement 2.0. Aandachtspunten zijn het nog verder versterken van het eigenaarschap op risicomangement en het integraal wegeven van en sturen op strategische, tactische en operationele risico's. Zayaz stuurt op netto-risico's, waarin al rekening wordt gehouden met de wijze van beheersing. Er wordt dus uitgegaan van het risico dat overblijft na weging van de beheersingsmaatregelen. Deze keuze is gemaakt om het eigenaarschap te versterken. De RvC heeft zijn waardering uitgesproken voor de gezette stappen in 2020 en ziet met vertrouwen uit naar het vervolg.

### *Risicobuffer*

In oktober keurde de RvC de herijkte risicobuffer goed, na de eerdere versie van juni. Deze herijking was nodig, omdat in juni de effecten van de coronacrisis nog onvoldoende in beeld waren.

### *Management Control Framework*

In juni heeft de RvC zich laten informeren over de doorontwikkeling van het Management Control Framework. Met het opstellen van het MCF legde Zayaz integraal de wijze van risicobeheersing vast, het is een uitwerking van hoe Zayaz 'in control' wil zijn. Het MCF van Zayaz krijgt landelijk veel navolging. Vervolgstappen gaan over de verdere verankering in de organisatie, de RvC constateert dat dit steeds beter wordt. Het gesprek met de accountant bevestigt dit.

## **3. Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht**

De RvC onderschrijft de Governancecode en integriteitsprincipes van Zayaz en leeft deze actief na. Ze vormen een ankerpunt voor de kwaliteit van bestuur en toezicht.

### **Vernieuwde Governancecode**

Begin 2020 stelden de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) en de branchevereniging van woningcorporaties Aedes de vernieuwde Governancecode 2020 vast. Het betreft een lichte herijking, die vooral gaat over cultuur en gedrag. Bovendien is de gemeente nu nadrukkelijker gepositioneerd, net als de rol van de corporatie in het lokale netwerk. De verschillen ten opzichte van de eerdere code zijn in februari besproken in de Remuneratie- en Governance commissie. In december besprak de voltallige RvC de nieuwe code en de implementatie. De RvC stelt vast dat Zayaz voldoet aan de nieuwe code.

In 2021 besteden de RvC en het bestuur aandacht aan het opnieuw doorleven en actualiseren van de visie op bestuur en toezicht, ook vanwege de vernieuwde samenstelling van de RvC. Parallel daaraan wordt ook het governance-arrangement van de statuten en reglementen opnieuw tegen het licht gehouden.

## Bestuurlijke informatievoorziening

De kwaliteit van het toezicht binnen Zayaz is sterk afhankelijk van de manier waarop de bestuurder de RvC informeert. De bestuurder is hiervoor primair verantwoordelijk. Naast de formele verantwoording in periodieke managementrapportages verstrekt het bestuur waar nodig tussentijds (doorgaans schriftelijke) mededelingen. Daarnaast is er regelmatig informeel contact tussen de commissarissen en de bestuurder en tussen de voorzitter en de bestuurder. De open en transparante werkrelatie tussen bestuur en RvC is in lijn met onze visie op bestuur en toezicht. 'Het goede gesprek' is hierin het uitgangspunt.

## Vorbereiding besluitvorming commissies

De RvC heeft uit zijn midden 4 commissies samengesteld, die alle besluitvorming inhoudelijk voorbereiden. Zo wordt tevens invulling gegeven aan de klankbordrol richting het bestuur en wordt de verbinding gelegd met de organisatie. Deze commissies zijn:

- De Remuneratie- en Governancecommissie, die invulling geeft aan de werkgeversrol
- De Auditcommissie
- De Vastgoedcommissie
- De Commissie Maatschappelijk Presteren

Vanaf pagina 13 staat het verslag van deze commissies. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie is ook het functioneren van de commissies onderwerp van gesprek.

## Toezichtskader en toetsingskader

In de visie op bestuur en toezicht is het toezichtskader van de RvC uitgewerkt. Dit bestaat uit een extern kader (wet- en regelgeving) en een intern kader (reglementen, statuten, teamkader en beoordelings- ofwel toetsingskader). Hart van het toetsingskader vormen het ondernemingsplan en het jaarplan (met begroting).

Voor het beoordelen van (des)investeringsbesluiten werken bestuur en RvC met een toetsingsformat. Daarin worden besluiten vanuit 3 perspectieven (vastgoed, maatschappelijk, financieel) integraal getoetst en worden risico's en dilemma's in kaart gebracht. Daarnaast worden investeringen getoetst aan de rendementseisen. Om (des)investeringsbesluiten te kunnen wegen in het licht van de gewenste ontwikkeling van de totale woningvoorraad, kiest de RvC ervoor de verwachte investeringsbesluiten in het daaropvolgende jaar in één keer, gelijktijdig met de begroting, vooraf te beoordelen. Daarbij moet het bestuursbesluit uiteraard binnen de gestelde kaders van het programma en het rendement blijven.

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

## Zelfevaluatie

In oktober vond binnen de RvC een zelfevaluatie plaats. Meestal vindt de zelfevaluatie aan het begin van het jaar plaats, maar gezien de nieuwe samenstelling van de RvC werd dit in eerste instantie uitgesteld tot het tweede kwartaal. Vanwege covid-19 werd de zelfevaluatie nogmaals uitgesteld naar 14 oktober 2020.



De zelfevaluatie vond plaats onder externe begeleiding. Ter voorbereiding werden gesprekken gevoerd met alle leden van de RvC en ook met de bestuurder, bestuursadviseur en controller van Zayaz. Tijdens de zelfevaluatie stond de RvC stil bij zijn samenstelling, cultuur en functioneren, de invulling van de verschillende rollen, de agenda en informatievoorziening, de relatie met bestuur en de organisatie en bij permanente educatie.

Mede door covid-19 zijn er weinig fysieke ontmoetingen geweest in 2020, vooral met 2 nieuwe commissarissen aan boord vraagt de groepsdynamiek daarom om extra aandacht. Afgesproken is om de afstemming tussen het geheel van commissarissen en bestuur (en de bestuursadviseur) in 2021 te verbeteren, op basis van expliciet met elkaar gedeelde waarden en overtuigingen. Van daaruit willen we groeien in het voeren van 'het goede gesprek' tijdens vergaderingen. In het verlengde hiervan wordt ook de visie op bestuur en toezicht opnieuw doorleefd.

Tot slot heeft de RvC geconstateerd dat de eigen betrokkenheid bij de huurdersorganisatie en de OR wat steviger mag. In 2020 kreeg dit mede door covid-19 te weinig aandacht.

### Opleiding

Scholing van de RvC vindt doorgaans plaats via gezamenlijke activiteiten, die Zayaz organiseert en faciliteert (al dan niet in Lenteverband). Daarnaast bezoeken de commissarissen individueel diverse scholingsactiviteiten en bijeenkomsten, waarmee PE-punten zijn behaald (zie onderstaande tabel).

## 4. Samenstelling van de RvC

Onderstaand overzicht toont een volledig profiel van alle leden van de raad van commissarissen die in 2020 actief waren.

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevenfuncties	PE-punten in 2020
Meneer mr. R.J.H. van den Dungen	Advocaat, lid Maatschap Geeraedts Van den Dungen Advocaten 's-Hertogenbosch	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017. Aftredend per 30 september 2021.	*Voorzitter van de RvC *Lid Renummeratie- en Governance-commissie	Juridisch, governance	*Duovoorzitter van de Commissie Toezicht Justitiële Inrichtingen Vught *Voorzitter beklagcommissie/ beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught *Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeeland-West-Brabant *Lid van de Raad van Discipline van de Orde van Advocaten in het ressort 's-Hertogenbosch	5
Mevrouw ir. M.M.C. Prins MRE	Organisatieadviseur in publiek vastgoed	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017. Aftredend per 30 september 2021.	*Vicevoorzitter van de RvC *Voorzitter AC / Vastgoed-commissie * Voorzitter Remuneratie- en Governance-commissie	Publiek vastgoed	*Bestuurslid (voorzitter) Stichting Muziekimprovisatie Paradox * Lid van de Raad van Toezicht en voorzitter maatschappelijke commissie woningcorporatie Thuisvester, Oosterhout	18

Meneer drs. D.W. Hommes	Partner organisatieadvies- bureau Rijnconsult, Utrecht	Benoemd per 1 maart 2020. Einde eerste zittingstermijn: 29 februari 2024. Aftredend per 29 februari 2028.	*Lid van de RvC *Lid commissie Maatschappeli jk Presteren	Maatsch. ondernemer- schap, governance, organisatie- ontwikkeling, volkshuis- vesting	*Voorzitter Raad van Commissarissen De Woningraat, Oudewater	6
Meneer dr. P.B.E. Vermeulen	Directeur- bestuurder PON	Benoemd per 1 januari 2020. Einde eerste zittingstermijn: 31 december 2023. Aftredend per 31 december 2027.	*Lid van de RvC *Voorzitter commissie Maatschappeli jk Presteren	Maatsch. ondernemer- schap, sociaal- culturele ontwikkelingen & mede- zeggenschap	*Voorzitter Tranzo Academische Werkplaats Jeugd Tilburg University *Lid Academische werkplaatsen publieke gezondheid (Tranzo) en brede welvaart in de regio (Tilburg University) *Adviseur Provinciale Raad voor de Leefomgeving Noord- Brabant *Lid Maatschappelijke Adviesraad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences	41
Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden	Financieel directeur van Fundis	Benoemd per 1 januari 2018. Einde eerste zittingstermijn 31 december 2021. Aftredend per 31 december 2025.	*Lid Auditcommissi e *Lid Vastgoed- commissie	Financiën en controle	*Lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie financiën Franciscus Vlietland Ziekenhuis Rotterdam	11
Meneer M.S. van Hemsbergen	Zelfstandig adviseur Corporate Finance/interim manager, Navarre BV	Benoemd per 1 oktober 2016. Afgetreden per 5 maart 2020.	*Lid van de RvC *Lid Audit- commissie *Lid Vastgoed- commissie	Financieel, vastgoed	* Voorzitter Auditcommissie Univé het Zuiden, Sliedrecht *Vicevoorzitter + Voorzitter Auditcommissie Woonplus, Schiedam *Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Hoograven, Montfoort	--

## Vergoeding

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

De vergoedingen blijven ruim binnen de normering vanuit de WNT en de VTW-richtlijnen: de maximale beloning voor de voorzitter bedraagt in bezoldigingsklasse H € 30.150 en voor de overige leden € 20.100 (op jaarbasis). Onderstaand overzicht toont de precieze vergoedingen voor alle RvC-leden.

Vergoeding Raad van Commissarissen	Als lid van de RvC		Belaste vergoeding overige kosten		Onbelaste vergoeding overige kosten	
	(in euro's)	2020	2019	2020	2019	2020
M.M.C. Prins MRE	€ 10.748	€ 10.374	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
R.J.H. van den Dungen (voorzitter)	€ 16.122	€ 15.561	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
J.A. van Wijngaarden	€ 10.878	€ 10.374	€ 130	€ 334	€ 118	€ 295
D.W. Hommes	€ 8.957	n.v.t.	€ 0		€ 0	
P.B.E Vermeulen	€ 10.748	n.v.t.	€ 0		€ 0	
M.J.M. Vermeulen	n.v.t.	€ 10.374	€ 0	€ 135	€ 0	€ 104
M.S. van Hemsbergen	€ 2.239	€ 10.374	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 59.692</b>	<b>€ 57.057</b>	<b>€ 130</b>	<b>€ 469</b>	<b>€ 118</b>	<b>€ 399</b>

*Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.*

## Werving

Voor de werving en selectie van commissarissen werkt Zayaz met een generiek functieprofiel, dat wordt gecombineerd met een specifiek functieprofiel voor de betreffende stoel. Het specifieke profiel vullen we (deels) op basis van de deskundigheden die versterkt moeten worden. Commissarissen worden benoemd via open werving, op voordracht van het bestuur van HBV-Zayaz.

In 2020 vonden 2 wijzigingen plaats in de samenstelling van de RvC:

1. Ter vervanging van meneer M.J.M. Vermeulen benoemde de RvC per 1 januari 2020 meneer P.B.E. Vermeulen. Er waren 2 geschikte kandidaten voor deze functie, maar de keuze viel op meneer P.B.E. Vermeulen, vanwege de inhoudelijke expertise die op dat moment het meest wenselijk was binnen de RvC. De andere kandidaat, de heer D.W. Hommes, is in portefeuille gehouden.
2. In januari ontstond een nieuwe vacature, toen duidelijk werd dat meneer M.S. van Hemsbergen om gezondheidsredenen zou aftreden. De RvC bekeek toen wat binnen de nieuwe samenstelling het gewenste profiel voor de vrijkomende stoel zou zijn. Op dat moment bleek dat de sociaal-maatschappelijke en organisatiekundige expertise van de heer D.W. Hommes zeer welkom was; de financiële en vastgoedexpertise waren al voldoende geborgd via de zittende leden. Daarop is meneer D.W. Hommes door de HBV Zayaz voorgedragen als opvolger van meneer M.S. van Hemsbergen. Tijdens een ingelaste vergadering eind januari nam de RvC hiertoe een voorgenomen besluit, waarna het dossier is voorgelegd aan de Aw. Na het ontvangen van de positieve zienswijze van de minister bekrachtigde de RvC het besluit in maart, met als ingangsdatum 1 maart.

De RvC besloot in maart tevens om de samenstelling van de commissies te wijzigen:

- De Vastgoedcommissie en de Auditcommissie worden vanaf nu bemenst door mevrouw M.M.C. Prins (voorzitter) en mevrouw J.A. Van Wijngaarden.
- De Commissie Maatschappelijk Presteren kreeg een geheel nieuwe samenstelling met de heren P.B.E. Vermeulen (voorzitter) en D.W. Hommes.
- De samenstelling van de Remuneratie- en Governancecommissie was al eerder gewijzigd vanwege het aanstaande vertrek van meneer M.J.M. Vermeulen. Mevrouw M.M.C. Prins nam toen de rol van vicevoorzitter op zich en werd vanuit die hoedanigheid voorzitter van de Remuneratie- en Governancecommissie.

## Integriteit

In 2020 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen commissarissen van Zayaz en hun (beroepsmatige) activiteiten enerzijds en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten anderzijds. Er zijn ook geen integriteitmeldingen gedaan door commissarissen en/of derden met betrekking tot commissariaten.

## 5. Toezicht op het bestuurlijk functioneren

De RvC beoordeelt het functioneren van het bestuur aan de hand van een bestuursprestatiecontract (BPC), dat aan het begin van ieder jaar wordt vastgesteld. In het contract van 2020 stonden afspraken over:

- het toewerken naar een gedeelde maatschappelijke agenda als basis voor het nieuwe ondernemingsplan van Zayaz;
- het vergroten van het voorspellend vermogen in relatie tot de begroting;
- het versterken van het datagedreven werken, startend met een visie op datasturing;
- het in kaart brengen van de verdichtingskansen in samenwerking met de gemeente om maximaal invulling te geven aan de groeiopgave.

Jaarlijks bespreekt de Remuneratie- en Governancecommissie de realisatie van het BPC met het bestuur. Op alle resultaatgebieden is aantoonbare voortgang geboekt, hoewel sommige trajecten (zoals de maatschappelijke agenda en het ondernemingsplan) door covid-19 wat zijn vertraagd. Wat betreft het voorspellend vermogen springt de overschrijding op onderhoud in het oog. Dit heeft een plek gekregen in het BPC voor 2021.

Ook op andere manieren krijgt de RvC inzicht in het functioneren van het bestuur; bijvoorbeeld via de managementrapportages en de toelichting daarop, de management letter en de oordelen van externe toezichthouders. Maar ook via de visitatie (elke 4 jaar) en via (formeel en informeel) overleg met de HBV-Zayaz, OR en de werkorganisatie. Tot slot is ook het oordeel van de concerncontroller over het bestuurlijk functioneren belangrijk. Uit al deze contacten kwamen geen bijzonderheden naar voren.

## Herbenoeming bestuur

Al eind 2019 is de Remuneratie- en Governancecommissie gestart met het voorbereiden van de eventuele herbenoeming van de bestuurder. Zijn tweede termijn eindigde op 31 oktober 2020. In 2019 vond een eerste gesprek plaats over de bestuurlijke opgave in de komende jaren, waarin zowel de RvC als het bestuur de intentie uitspraken om met elkaar een derde bestuurlijke periode in te gaan. Vervolgens hield de Remuneratiecommissie een aantal gesprekken; zowel intern (met de HBV en OR) als extern (met de wethouder en bestuurders van enkele maatschappelijke partners van Zayaz). Allen waren zeer positief over een eventuele herbenoeming.

In juni zijn de resultaten hiervan teruggekoppeld aan het bestuur. Daarnaast is teruggeblikt op de achterliggende periode en gesproken over wat Zayaz de komende jaren nodig heeft. Het gesprek vond plaats op basis van een vooraf opgestelde evaluatie en bestuurlijke opdracht, met daarbij een voorstel voor een herijkt functieprofiel. Gezamenlijk is geconcludeerd dat er nog altijd een goede match is tussen de behoefte van Zayaz en de competenties en motivatie van de zittende bestuurder. In deze fase is continuïteit in bestuur wenselijk. In juni nam de RvC daarom het voorgenomen besluit om de heer M. Acharki per 1 november 2020 te herbenoemen voor een periode van 4 jaar, onder voorbehoud van een positieve zienswijze van de Minister. Op 6 oktober is het besluit bekrachtigd en werd de nieuwe arbeidsovereenkomst getekend.

## 6. Verslag van de commissies

In het Reglement raad van commissarissen, dat te lezen is op [www.zayaz.nl](http://www.zayaz.nl), staat een omschrijving van alle taken, bevoegdheden en de werkwijze van de commissies.

Auditcommissie	
<p><b>Samenstelling</b> Meneer M.S. van Hemsbergen (tot 5 maart), voorzitter Mevrouw M.M.C. Prins (na 5 maart), voorzitter Mevrouw J.A. van Wijngaarden</p>	<p><b>Inhoudelijke agenda 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risicomanagement 2.0 en risicobuffer</li> <li>• Mandaat bestuurder</li> <li>• Managementrapportages, inclusief bestuurlijke reacties</li> <li>• Jaarstukken 2019</li> <li>• Auditplan en opdracht accountant 2020</li> <li>• Management letter 2020</li> <li>• Opvolging managementletter en accountantsverslag 2019</li> <li>• Beoordelingsbrieven Aw / WSW</li> <li>• Concept meerjarenbegroting</li> <li>• Jaarplan 2021 inclusief begroting</li> <li>• Werking MCF</li> <li>• KCA-plan 2020</li> <li>• Selectieprocedure nieuwe accountant</li> <li>• Onderhoudskosten</li> </ul>
<p><b>Vergaderfrequentie</b> In 2020 vergaderde de Auditcommissie 5 keer.</p>	
Remuneratie- en Governancecommissie	
<p><b>Samenstelling</b> Mevrouw M.M.C. Prins, voorzitter Meneer R.J.H. van den Dungen</p>	<p><b>Inhoudelijke agenda 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herbenoeming bestuur</li> <li>• Benoeming nieuwe commissaris</li> <li>• Samenstelling / bemensing commissies</li> <li>• Evaluatie BPC 2019 en opstellen BPC 2020</li> <li>• Voortgang BPC 2020 en opstellen BPC 2021</li> <li>• Voorbereiding en follow-up zelfevaluatie 2020</li> <li>• Vernieuwde governancecode 2020</li> </ul>
<p><b>Vergaderfrequentie</b> In 2020 vergaderde de Remuneratie- en Governancecommissie 3 keer.</p>	
Vastgoedcommissie	
<p><b>Samenstelling</b> Mevrouw M.M.C. Prins, Mevrouw J.A. van Wijngaarden (vanaf 5 maart, daarvoor geen vergaderingen)</p>	<p><b>Inhoudelijke agenda 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand van zaken nieuwbouwprojecten en locaties</li> <li>• Herijking PMC's/rendementseisen</li> <li>• Ontwikkeling woningvoorraad</li> <li>• Projectenbegroting 2021</li> <li>• Project Boschgaard</li> <li>• Aankoop transformatieproject Orthenseweg</li> </ul>
<p><b>Vergaderfrequentie</b> In 2020 vergaderde de Vastgoedcommissie 3 keer.</p>	

<b>Commissie Maatschappelijk Presteren</b>	
<p><b>Samenstelling</b> Meneer P.B.E. Vermeulen, voorzitter Meneer D.W. Hommes (vanaf 1 maart, daarvoor geen vergaderingen)</p>	<p><b>Inhoudelijke agenda 2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doel en scope commissie Maatschappelijk Presteren</li> <li>• Maatschappelijke agenda 2021 e.v. en ondernemingsplan</li> <li>• Beleidskader 2021</li> <li>• Gemeentelijke woonvisie</li> <li>• Meerjarige prestatieafspraken</li> </ul>
<p><b>Vergaderfrequentie</b> In 2020 vergaderde de commissie Maatschappelijk Presteren 2 keer.</p>	

## 7. Jaarrekening en bestuursverslag

De RvC heeft de jaarrekening over 2020 en zijn eigen jaarverslag vastgesteld en heeft kennisgenomen van de overige delen van de jaarstukken die door het bestuur zijn vastgesteld.

Jaarrekening en bestuursverslag zijn door Deloitte Accountants gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring. De RvC 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, 26 april 2021

Was getekend:

Dhr. mr. R.J.H. van den Dungen  
(Voorzitter)