



ZAYAZ IN 2021



INHOUDSOPGAVE

1 2021 in vogelvlucht *pagina 3*

2 Over Zayaz *pagina 6*

2.1 Kengetallen *pagina 9*

2.2 Zayaz in de Aedes Benchmark 2021 *pagina 10*

3 Onze inzet in 2021 *pagina 11*

3.1 Iedereen een plek *pagina 11*

3.2 Toekomstbestendige woningen en wijken *pagina 18*

3.3 Betaalbaar wonen *pagina 27*

3.4 In contact met bewoners *pagina 30*

4 Organisatie *pagina 35*

4.1 Governance bij Zayaz *pagina 35*

4.2 Een organisatie in beweging *pagina 39*

4.3 Het bestuur

pagina 43

4.4 Beheerst werken aan onze Bedoeling

pagina 45

4.5 Financiën

pagina 47

4.6 Bericht van de OR

pagina 54

5 Verklaring

pagina 56

6 Verslag van de Raad van Commissarissen

pagina 57



1 2021 IN VOGELVLUCHT

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

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

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

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

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

Als het gaat om tempo maken bij het bouwen van nieuwe woningen, is er ook reden tot optimisme. Afgelopen jaar leverden we ruim 100 nieuwe woningen op en in 2022 zijn het er bijna 500; zo'n hoog aantal hebben we nog nooit gerealiseerd. De reden dat ons dit lukt, is dat we steeds beter in staat zijn om out-of-the-box te denken. Neem de flexwoningen die we op verschillende plekken in de stad hebben neergezet: met deze prefab units op tijdelijke locaties voegen we binnen enkele maanden meer woningen toe. Veel sneller dan bij reguliere nieuwbouw.

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

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

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

2022 wordt het jaar waarin we deze plannen in de praktijk gaan brengen, een inspirerende en vernieuwende exercitie. Daarnaast ben ik zeer blij met de afschaffing van de verhuurderheffing. Het geeft ons veel meer ruimte om te doen waartoe wij op aarde zijn. Ook de nieuwe minister voor Volkshuisvesting is zeer welkom: regie vanuit het Rijk is nodig om tempo te kunnen maken. Ik complimenteer ook onze gemeente met de doortastende rol die zij steeds nadrukkelijker speelt. Dat zij tegenwoordig bij alle commerciële bouwprojecten afdwingt dat er ook sociale huurwoningen worden opgenomen, helpt onze doelgroep enorm.

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



“Ondanks de
forse
uitdagingen
is er reden tot
optimisme”

*Mohamed Acharki
bestuurder Zayaz*



Z OVER ZAYAZ

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

Op weg naar de ideale woonstad 2030

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

Samen uit, samen thuis

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

De Bedoeling

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

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

Samen bereiken we meer

Als we slim en effectief samenwerken met anderen, kunnen we meer bereiken. Met elkaar kunnen we door de grenzen van bestuurlijke portefeuilles, geldpotjes en organisatiegrenzen heen breken. Dus werken we intensief samen met de Bossche woonpartners: gemeente 's-Hertogenbosch, het Stedelijk Huurders Platform (SHP) en collega-corporaties BrabantWonen, JOOST en Mooiland. Bijvoorbeeld op het gebied van het versnellen van duurzame ontwikkelingen. Ook bundelen we de krachten met zorgpartners als Farent, Van Neynsel, Cello, Linc naar Zorg, CvTB, Reinier van Arkel,

Springplank, Novadic-Kentron, MEE, Vivent en de Maatschappelijke Opvang Den Bosch. Dit doen we op het gebied van wonen, welzijn en zorg, en ook als het gaat om woonlastenproblematiek en het tegengaan van armoede in de stad. Daarnaast is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een onmisbare partner op het gebied van social return.

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

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

Erkend leerwerkbedrijf en koploper social return

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

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



Ransomware-aanval maart 2022

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

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

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

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

2.1 Kengetallen

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

¹ Onder cyclisch onderhoud valt planmatig onderhoud, contractonderhoud en schilderwerk.

² Het resultaat is in belangrijke mate het gevolg van de stijging van de marktwaarde van het vastgoed.

2.2 Zayaz in de Aedes Benchmark 2021

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

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



3 ONZE INZET IN 2021

3.1 Iedereen een plek

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

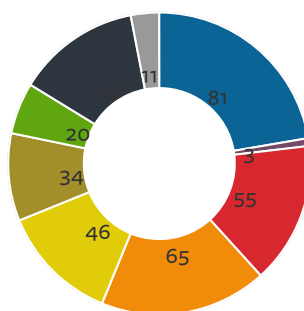
Nieuwe huurders

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

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

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

Directe bemiddelingen 2021



- Via (zorg)instellingen - inclusief zorgwoningen
- Aangepast woning / WMO
- Urgentie (plus)
- Taakstelling statushouders
- Dure huur (boven € 752,34)
- Woningruil
- Co-optatie
- Maatwerk - inclusief tijdelijke woningen en interne voordracht
- Verhuur leegstandsbeheer

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

Toewijzingen

Als woningcorporatie moeten wij ons houden aan 2 soorten toewijzingsregels: we moeten *passend toewijzen* en we daarnaast rekening houden met de regels voor het toewijzen van sociale huurwoningen aan de doelgroep.

Passend toewijzen houdt in dat we minimaal 95% van onze vrijkomende woningen moeten verhuren aan mensen met een inkomen dat voldoet aan wettelijke inkomensgrenzen, voor een wettelijk bepaalde maximale huurprijs. In 2021 is dat gelukt: 99,4% van onze woningen werd 'passend toegewezen'.

Daarnaast moeten corporaties volgens Europese regels minimaal 80% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan de 'primaire doelgroep': huishoudens met een verzamelinkomen van maximaal € 40.0024 (inkomensgrens 2021). Ook hier voldeden wij in 2021 ruimschoots aan; we komen uit op 90,8%



Maximaal 10% van onze sociale huurwoningen mogen we toewijzen aan mensen met een **laag middeninkomen**. Dit jaar hebben we hier meer op ingezet, bijvoorbeeld door woningen die eerder zijn overgeheveld van DAEB naar niet-DAEB, te labelen voor deze doelgroep. Maar ook door bij nieuwbouwprojecten een percentage van de woningen gericht toe te wijzen aan mensen met een laag middeninkomen. In totaal

adverteerden we 111 woningen specifiek voor deze doelgroep. Dit leidde ertoe dat we 6,3% van ons vrijkomende woningen konden toewijzen aan mensen met een laag middeninkomen (2020: ongeveer 2,5%). In 2022 gaan we door met het inzetten van woningen voor deze doelgroep, mede aan de hand van de gebiedsopdrachten en opgaves.

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

Wachttijden en doorstroming

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

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

Aanpassen seniorenlabels en de 65-plus verhuisregeling

We willen meer evenwicht creëren in de slaagkansen voor senioren en overige woningzoekenden. Daarom is in 2020 in 's-Hertogenbosch een 65-plusverhuisregeling geïntroduceerd, die ouderen stimuleert en ondersteunt om vanuit een grote eengezinswoning door te stromen naar een kleine (gelijkvloerse) woning. In die regeling reiken we oplossingen aan voor o.a. het regelen van de verhuizing en een te groot verschil in huurprijs van de nieuwe

versus de oude woning. Op deze manier hopen we ouderen van een passende woning te voorzien en tegelijkertijd de doorstroming te stimuleren. In 2021 zijn er 17 verhuizingen gerealiseerd op basis van deze 65-plusverhuisregeling. Na een evaluatie in april is geconcludeerd dat de regeling een succes is, en besloten we deze voort te zetten.

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

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

Leefbare wijken en buurten

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

Investeren in wijken

In 2021 investeerde Zayaz € 374.000 (2020: € 304.000) in het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten. Dit bedrag is inclusief € 183.000 indirecte kosten (o.a. toebedeling personeelskosten conform Handleiding toepassen functionele indeling winst-en-verliesrekening 2021). Op het gebied van leefbaarheid werken we actief samen met anderen: onze partners, maar vooral ook met bewoners. Onze wijk- complexbeheerders en woonconsulenten hebben hierin een sleutelrol. Zij betrekken bewoners zoveel mogelijk bij wat wij doen in wijken, en ondersteunen bewoners die actief aan de slag willen in hun buurt. Onze projectconsulenten doen dit bij renovatie en verduurzaming.

Overlast en woonfraude

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

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

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

Een plek voor iedereen

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

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

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

Wijkgerichte aandacht

Op sommige plekken in de stad is een goede landing van nieuwe huurders extra belangrijk. Niet alleen voor degene die nieuw is, maar zeker ook voor de mensen die er al wonen. Daarom voerden we ook in 2021 voor een aantal complexen intakegesprekken met kandidaat-huurders. Tijdens zo'n gesprek bekijken we of er een match is tussen mens, woning en woonomgeving. Is die er niet, dan wordt de woning niet toegewezen.

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



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

Gebiedsgericht werken

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

Buurtverbetering De Haren

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

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

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

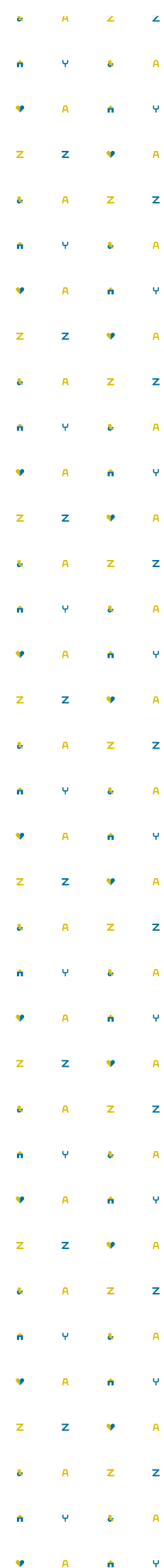
Bijna alle woningen die nu niet worden gesloopt, gaan we verduurzamen (zonder gevelvervanging). Voor de nieuwbouwwontwikkelingen is de omgevingsdialog gestart. Hier gaan we in 2022 mee verder.

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

Doelen 2022

Komend jaar gaan we inzetten op:

- De stedelijke samenwerking met maatschappelijke partners, zowel in de wijk als voor de toegang op wonen. In 2022 zetten we ook onze visitatie hierop in.



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



3.2 Toekomstbestendige woningen en wijken

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

Beheer

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

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

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

Verkoop bestaande huurwoningen

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

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

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

Leegstand in lijn met 2021

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

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

Reparatie en onderhoud

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

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

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

Conditiemeting buitenzijde woningen

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

Renovatie en verduurzaming

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

Bijna 500 woningen opgeknapt

In verschillende projecten verspreid over de stad, knapten we 495 woningen op (zie ook het overzicht verderop onder de kop 'Doelen 2022'). Dit deden we door renovatie, en gingen verder met de Programmalijn Verduurzamen - een manier om elk jaar structureel een aantal complexen te verduurzamen. Uitgangspunt hierbij is: 'collectief aanpakken wat moet, individueel doen wat kan'. Steeds vaker bieden we bewoners keuze uit duurzaamheidspakketten. Betere isolatie is er vaak een onderdeel van, net als een voordelig aanbod voor zonnepanelen.

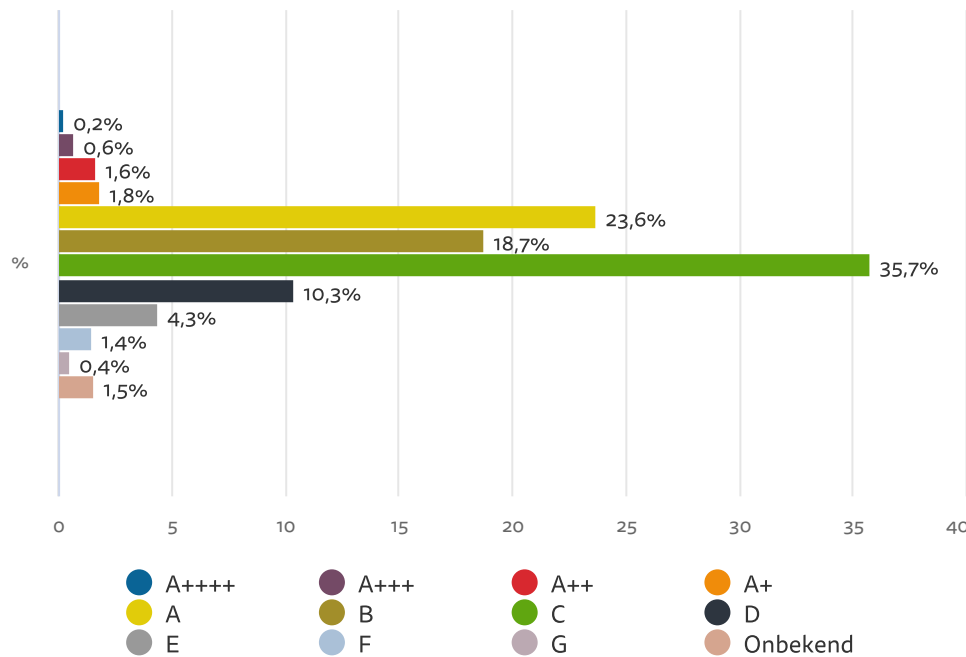
Verduurzamen bij mutatie

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

Van Energie Index (EI) naar energielabels

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

Energielabels zelfstandige woningen Zayaz 2021



Zonnepanelen leggen

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

Circulariteit

Samen met de Bossche corporaties en de gemeente 's-Hertogenbosch ontwikkelden we in 2021 een routekaart voor circulariteit. Die helpt ons bij de stappen die we moeten zetten om de doelen te halen die we onszelf voor 2050 hebben gesteld. De routekaart vormde ook een belangrijk uitgangspunt voor ons eigen beleid 'circulariteit bij Zayaz', dat in 2021 handen en voeten kreeg. Praktische voorbeelden zijn er ook: zo sloten we eind 2021 een overeenkomst met een samenwerkingspartner voor het hergebruik van materialen die (bijvoorbeeld tijdens projecten) kunnen worden 'geogst' uit onze woningen. En binnen samenwerkingsverband Lente droegen we bij aan een Reisprogramma Houtbouw. Daarin werden vragen rondom houtbouw onderzocht, met als doel om te versnellen en méér houtbouw mogelijk te maken.

Vergroenen

Groene buurten zijn niet alleen prettiger om in te wonen, maar ook beter bestand tegen extreem weer. Daarom werken we in de stad ook steeds meer samen op het gebied van klimaatadaptatie, biodiversiteit en vergroening. Om over de brede inzet van de Bossche corporaties en gemeente 's-Hertogenbosch

en de Bossche corporaties op dit vlak gerichte en gedragen afspraken te maken, is in 2021 een stedelijke werkgroep in het leven geroepen. En we trokken actief samen op tijdens het eerste landelijke NK Tegelwippen, waarbij we in samenwerking met Zayaz-huurders maar liefst 1.500 tegels vervuilden voor groen.

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

Versnellen en ontwikkelen

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

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

Nieuwbouw, flexibilisering en variaties in woonvormen

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

AANTAL NIEUWE PLEKKEN VOOR HUISHOUDENS TOEGEVOEGD



TOTAAL 102

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

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



Wonen met zorg

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

Creatieve oplossingen

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

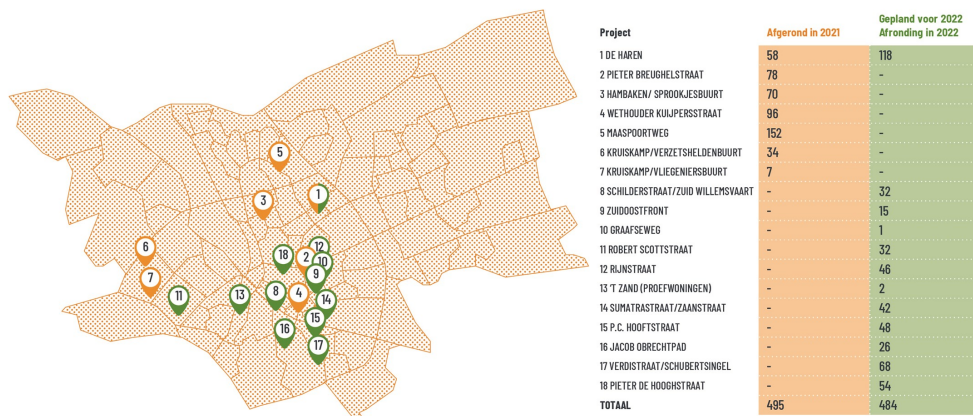
Doelen 2022

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



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

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



Doelen duurzaamheid

Voor 2022 hebben we een aantal specifieke doelen op het gebied van duurzaamheid:

- We streven ernaar om in 2022 minimaal 750 daken te voorzien van zonnepanelen. Daarom gaan we in 2022 o.a. wijkgericht verder met het aanbieden van zonnepanelen op bestaande eengezinswoningen. Streven is om minimaal 1.000 huurders een aanbod te doen.
- Verder willen we dat ook bewoners van appartementen kunnen profiteren van zonne-energie. Daarom brengen we in 2022 de mogelijkheid voor zonnepanelen op meergezinswoningen in kaart.
- Daarnaast werken we ernaartoe om zonnepanelen ook op verzoek van individuele huurders (vraaggestuurd) aan te kunnen bieden. Dit willen we in 2022 mogelijk maken voor bewoners van complexen waar we al hebben verduurzaamd, zij kunnen dan (via een online loket) alsnog instappen.
- We werken ernaartoe dat circulariteit wordt ingebed in onze processen voor nieuwbouw, onderhoud/ verduurzaming en sloop. In 2022 gaan we verder met het implementeren van de juiste kaders.
- We dragen in 2022 weer bij aan het NK Tegelwippen, en hopen binnen afzienbare tijd alsnog te kunnen gaan werken met het Soorten Management Plan. Daarnaast leveren we samen met de andere corporaties en gemeente 's-Hertogenbosch een routekaart op voor klimaatadaptatie, groen en biodiversiteit.
- En verder blijven we ons inzetten voor reeds lopende pilotprojecten en initiatieven, zoals de WarmteWissel en Proeftuin 't Zand.



3.3 Betaalbaar wonen

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

Huur betalen

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

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

Maatwerk bij financiële problemen

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

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

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

Contact maken en vroegsignalering

De coronacrisis onderstreept hoe belangrijk het is om eerder contact te hebben (en te houden) met huurders. Daarom hebben we ons proces aangepast, waardoor we huurders met achterstanden sneller in beeld hebben. En dankzij ons sociaal incassobeleid is er vaak snel contact. Daarnaast ontwikkelden we in 2021 diverse online en offline communicatiemiddelen, waarin we huurders oproepen contact met ons op te nemen wanneer ze tegen financiële problemen aanlopen. Onze inzet heeft effect, want de totale huurachterstand in 2021 bleef beperkt. Er is sprake van een lichte stijging ten opzichte van 2020, maar we blijven onder het niveau van 2019.

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

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

Woningen ontruimen

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

Doelen 2022

We krijgen in 2022 weer te maken met een huurverhoging. Deze houden we beperkt: we verhogen met maximaal de inflatie. En we kiezen ervoor om daarnaast géén inkomensafhankelijke huurverhoging door te voeren.

Inmiddels bevindt de coronacrisis zich in een andere fase. Toch houden we er rekening mee dat een groep huurders ook in 2022 moeite krijgt of houdt om de woonlasten te (blijven) betalen. Bijvoorbeeld als gevolg van inkomensverlies. Mocht dat zo zijn, dan bekijken we samen met de huurder hoe we tot een duurzame oplossing. Dat kan zijn in de vorm van een betalingsregeling, maar waar nodig zullen we schakelen met de hulpverlening binnen ons netwerk.

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

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



3.4 In contact met bewoners

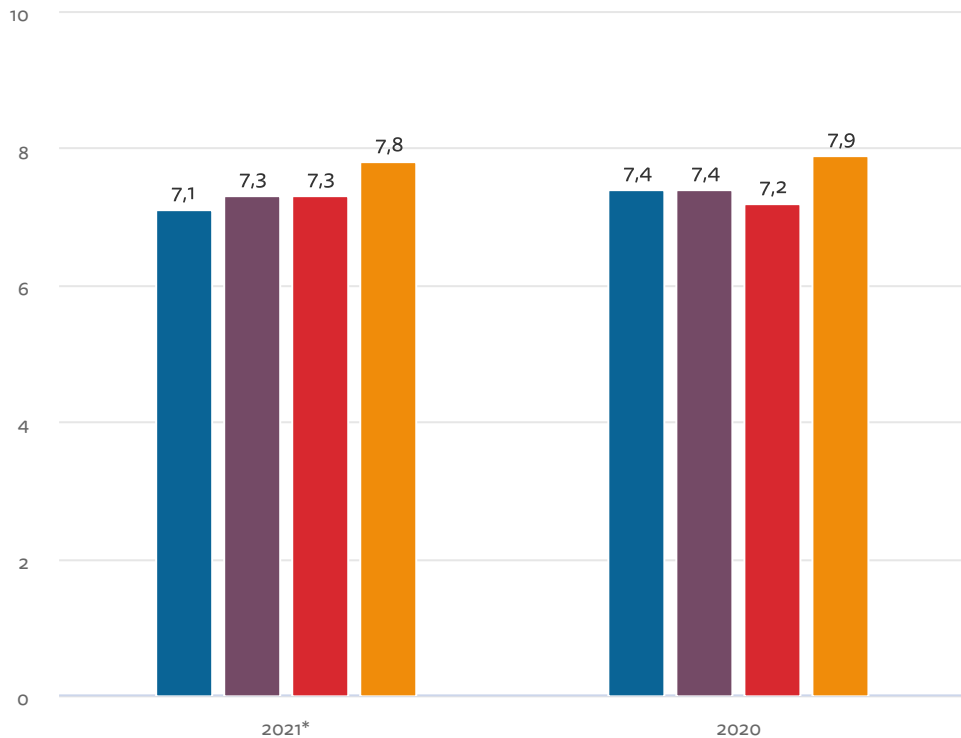
Wij gaan voor goede dienstverlening en staan voortdurend in contact met bewoners. Zo weten we dankzij de Huurdersbelangenvereniging ([HBV-Zayaz](#)) goed wat er leeft onder huurders, en werken we op stedelijk niveau samen met het [Stedelijk Huurdersplatform](#) (SHP). Daarnaast monitoren we continu hoe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

Dienstverlening aan bewoners

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

Algemene klanttevredenheid

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



Reparatieverzoeken

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

Woning betrekken

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

Woning verlaten

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



Woning renoveren of verduurzamen

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

Ontwikkeling klantvisie

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

Samenwerken met bewoners

De [HBV-Zayaz](#) is voor ons een belangrijke gesprekspartner. Bij strategische issues betrekken we hen steeds nadrukkelijker aan de voorkant. In 2021 keken zij bijvoorbeeld kritisch mee met de prestatieafspraken. Verder gingen we met elkaar in gesprek over vastgoedprojecten, doorstromingen, woonruimteverdeel-instrumenten en landelijke ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg.

Het bestuur van de HBV-Zayaz bestond in 2021 uit:

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

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

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

Klachten en bezwaren

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

Huurcommissie

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

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

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

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

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

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

Geschillencommissie

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

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

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

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

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

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

Doelen 2022

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



4 ORGANISATIE

4.1 Governance bij Zayaz

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

Algemene vertrekpunten 'good governance'

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

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

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

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

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

Governance code

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

Ondernemingsplan en herijking governance-arrangement

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

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

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

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

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

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

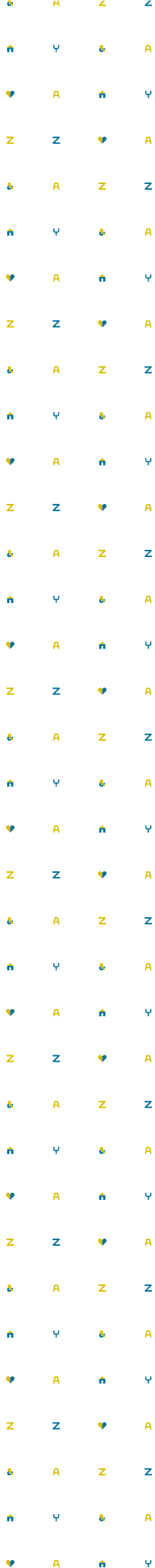
Verder is in 2021 besloten om de vertrekpunten uit de Stedelijke Verhuisregeling (2009) te blijven hanteren in het kader van ons Sloopreglement. Alleen de gemeentelijke financiële bijdrage is aangepast. In lijn hiermee is in 2021 ook het Sociaal Plan voor De Haren opgesteld. Mocht er op enig moment een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

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

Vervolg herijking in 2022

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

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



Visitatie-experiment

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

Doelen 2022

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



4.2 Een organisatie in beweging

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

De cijfers: formatie en verzuim

Op 31 december 2021 telde Zayaz 138 medewerkers. De formatie ging iets omhoog ten opzichte van 2020, afgerond kwamen we uit op 126,8 FTE. Het verzuimpercentage lag op 4.07% en daalde daarmee ten opzichte van 2020 (4,29%). Hiermee zitten we nog onder de norm die we onszelf stelden voor 2021 (4,5%). Uit het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) dat in 2021 heeft plaatsgevonden, bleek wel dat er sprake is van hoge werkdruk en dat veel collega's werkstress ervaren. Dit is een punt van aandacht en zorg.

(Samen)werken in tijden van corona

Het jaar 2021 stond opnieuw in het teken van coronamaatregelen – nog altijd geldt: werk thuis als het kan en op kantoor als het nodig is. Je werkplek bepaal je afhankelijk van je werk, en van wat de opgave van je vraagt. Daarnaast ging het kantoor langzaam weer (deels) open voor huurders.

Een groep studenten deed onderzoek naar de behoeften rondom werken na corona. Hieruit bleek dat de meeste collega's graag flexibel blijven werken, zowel op kantoor als thuis. Daarom werken we een 'flexibel beleid' uit. Dit wordt in 2022 afgerond.

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

Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

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

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

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

Vertrouwenspersonen

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

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

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

Organisatieontwikkeling

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

- een completer beeld te maken van de inrichting van de organisatie;
- met elkaar te verkennen wat vakgroepen en (tijdelijke én doorlopende) opgaveteams zijn, en ze in kaart te brengen;
- de organisatie mee te nemen in de werking van opgaveteams en hoe we gebiedsgericht samenwerken (verder) gaan vormgeven;

- antwoord te geven op de vraag uit de organisatie om meer begeleiding door enkele teamleiders toe te voegen. Dit heeft ertoe geleid dat we konden besluiten om van 4 naar 3 managers te gaan, die inhoudelijke expertise inbrengen en zich richten op 3 domeinen: Vastgoed, Wonen en samenleving en Bedrijfsvoering.

Vakgroepen en opgaveteams

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

Daarnaast zijn de doorlopende opgaveteams vastgesteld en voor nu goed genoeg. In 2022 volgt een overzicht waarmee de verbindingen tussen de opgaveteams over de 3 domeinen voor alle collega's helder worden. Voor de inrichting van tijdelijke opgaveteams geldt dat het jaarplan 2022 is uitgewerkt in de vorm van opgaveomschrijvingen. Hierin is bewust gekeken naar onze ambities en of deze passen in de formatie. In 2022 gaan we de begeleiding op opgaveteams verder vormgeven, zodat we ook hier gaandeweg ervaring opdoen en zien wat al dan niet werkt.

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

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

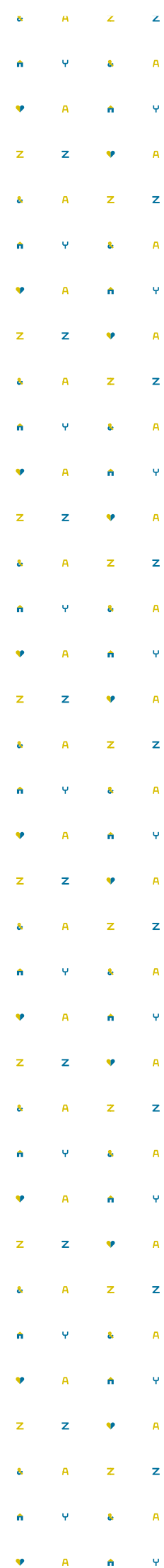
Daarom spraken we met praktijkprofessionals van onze maatschappelijke partners op het brede terrein van wonen, zorg, welzijn, werk en inkomen. Maar ook met bouwers, ontwikkelaars, kleine zelfstandigen, architecten. En natuurlijk met onze huurdersorganisatie. Naar aanleiding daarvan organiseerden we begin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

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

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

Doelen

- In 2022 hebben we tot doel om het opgavegericht werken in onze organisatie meer eigen te maken. We werken met duidelijke projectopdrachten en evaluaties.



- We stellen een opleidingsplan vast waarmee we in 2022 meer structureel gaan werken aan kennis, vaardigheden en competenties van medewerkers.
- We gaan expliciet aandacht geven aan verbinding in de organisatie, onder meer door het organiseren van organisatie-brede bijeenkomsten.



4.3 Het bestuur

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

Over onze bestuurder

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

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

Bezoldiging

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

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

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



4.4 Beheerst werken aan onze Bedoeling

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

Leren en ruimte maximaal benutten

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

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

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

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

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

- *Verbetering van het onderhoudsproces*: vanuit control is een actieve bijdrage geleverd aan het project Onderhoud op Orde. Dit leidde onder meer tot het uitbrengen van een zogeheten 'in control statement': een instrument waarmee collega's aan kunnen geven in hoeverre verbeteringen succesvol zijn.
- *Actualisering van de procuratie- en bevoegdhedenregeling*: nadat de werking van de huidige regeling is onderzocht, is deze aangepast en geactualiseerd. Medewerkers hebben hiermee de benodigde ruimte en bevoegdheden om hun werk goed te kunnen doen.
- *Review verkopen*: de kwaliteit van de interne beheersing van de verkopen van bestaand bezit in 2021 is integraal beoordeeld.
- *Review intermediaire verhuur*: de opzet en werking van het proces rondom de verhuur van ons zorgvastgoed aan instellingen (intermediairs) is beoordeeld.
- *AVG Risico register*: in het bestaande risicoregister is de Mate van Zorg tussentijds opnieuw gewogen en geactualiseerd.
- *Audit verhuur*: de voorbereiding van een onderzoek naar de praktische doeltreffendheid van ons huurbeleid is gestart. We kijken naar het beleid in het algemeen, en naar de juistheid van de toegepaste huurprijzen in het bijzonder. Dit onderzoek wordt naar verwachting in het eerste kwartaal van 2022 afgerond.
- *Frauderisico*: de frauderisico's worden bij Zayaz gevolgd als onderdeel van ons risicomanagementproces. Zayaz is zich bewust van de frauderisico's en ze worden getoetst in de werkprocessen samen met de betrokkenen. Het Besluitvormend Overleg is daarbij in 2021 meegenomen in de voortgang. In 2021 hebben zich geen fraudegevallen voorgedaan. Begin 2022 ronden we ook een herijking af van het memo Frauderisicoanalyse Stichting Zayaz.

Doelen 2022

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



4.5 Financiën

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

Bedrijfsresultaat

Sinds 2015 zijn corporaties verplicht om hun woningen in de jaarrekening te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Deze waardering gaat uit van marktconforme bedragen voor verhuur, beheer en onderhoud, en van verkoop van woningen bij mutatie, als dat financieel aantrekkelijk is. Door deze manier van waarderen hebben bewegingen op de (commerciële) woningmarkt grote invloed op ons resultaat en op ons vermogen op papier. De prijzen op de woningmarkt stegen immers fors de afgelopen jaren.

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

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

Kasstroomen: inkomsten en uitgaven

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

[Grafiek kasstromen 2021 invoegen]

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

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

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

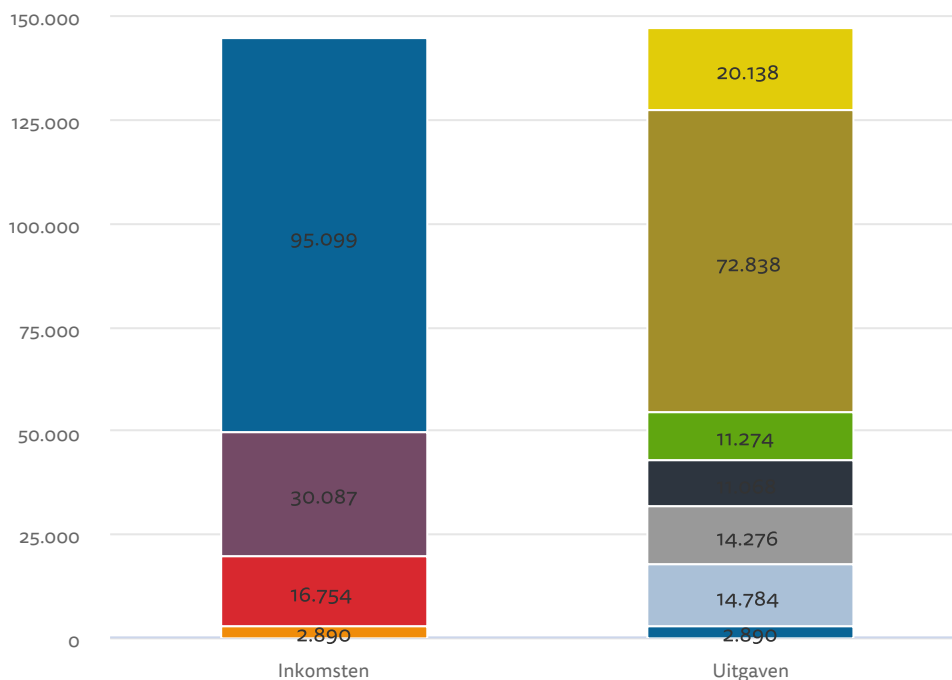
Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat van Zayaz over 2021 bedraagt € 315,9 miljoen (2020: € 290,8 miljoen). De forse stijging wordt in belangrijke mate (voor € 292,4 miljoen) bepaald door de correctie op de marktwaarde van onze vastgoedportefeuille. Onderstaande tabel laat de opbouw van het resultaat zien op basis van de functionele winst- en verliesrekening en dus niet op basis van de kasstromen. Daardoor zijn deze cijfers niet direct te herleiden tot het kasstroomoverzicht dat we hiervoor gaven.

Opbouw resultaat

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

Kasstromen



Herwaarderingsreserve

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

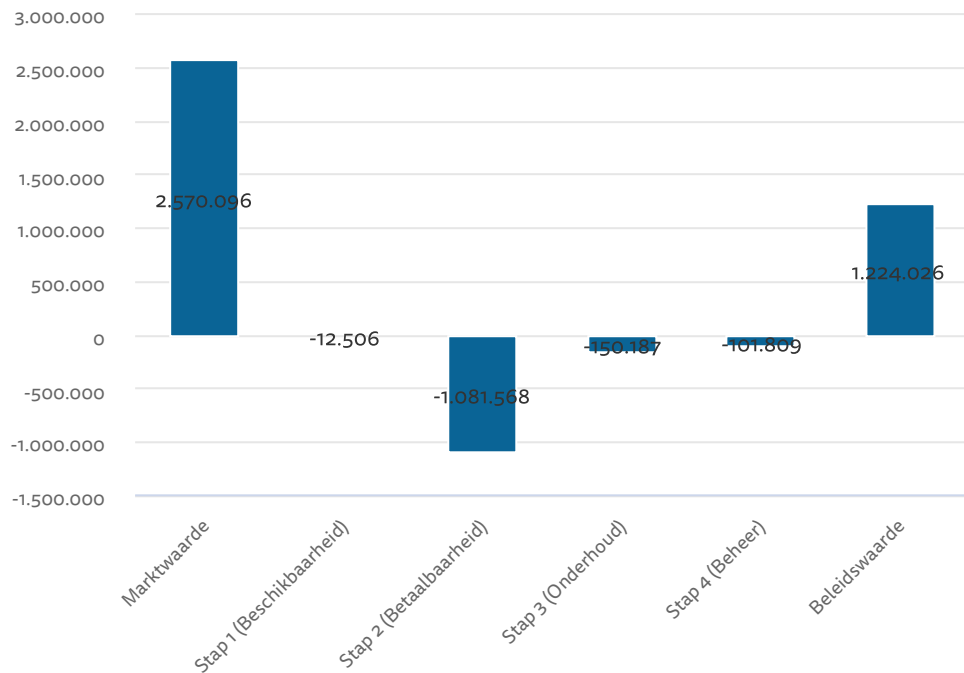
Beleidswaarde versus marktwaarde

Zoals gezegd, houdt de marktwaarde géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wel. Onderstaande grafiek laat onze beleidswaarde in 2021 zien.

De marktwaarde vormt het vertrekpunt voor het vaststellen van de beleidswaarde. De marktwaarde is belangrijk, omdat het een systematiek is die gangbaar is in de vastgoedmarkt, waardoor vergelijkingen mogelijk zijn met de vastgoedmarkt en de opbouw van de waarde helder is.

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

Beleidswaarde



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

Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteren)

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

Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)

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

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

Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)

Bij de marktwaarde worden normbedragen gebruikt die zijn gebaseerd op de keuzes van een belegger (VTW-normen). Daarbij wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar, en is géén grootschalig onderhoud opgenomen. De gemiddelde onderhoudsnorm conform Vastgoed Taxatie Wijzer voor ons bezit bedraagt € 1.653 per verhuureenheid. Zayaz heeft echter een andere exploitatiehorizon: wij voeren wel degelijk grootschalig onderhoud uit, verbeteringen die ook gedeeltelijk vallen onder woningverbetering (=investeringen). De gemiddelde onderhoudskosten komen uit op € 2.010 per woning (2020: € 1.526). Hiermee daalt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met ruim € 150 miljoen.

Afslag wegens beheer (beheerkosten)

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

Financiële continuïteit

Onze toezichthouders, de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), zien toe op onze financiële continuïteit. Zij beoordelen onze financiële positie aan de hand van een beoordelingskader; Zayaz gebruikt de 4 ratio's uit dit kader eveneens.

In onderstaande tabel vergelijken we onze resultaten met de 4 belangrijkste normen van deze instanties; daaruit blijkt dat we ruimschoots voldoen aan de eisen. De tabel vermeldt ook de prognoses, gebaseerd op de meerjarenbegroting 2021.

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

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

Financieringsstrategie

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

Liquiditeitspositie

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

Vreemd vermogen

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

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

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

Renterisico

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

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

Rente-instrumenten

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

Borging WSW en risicoklasse

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

Implementatie strategisch programma WSW

In 2021 werd een strategisch programma geïmplementeerd om ook in de toekomst een voldoende robuust borgstelsel te garanderen. Uitgangspunt hierbij is dat woningcorporaties die deelnemer zijn van WSW tegen zo laag mogelijke kosten financierbaar moeten zijn en blijven. Als onderdeel van dit programma is onder andere de obligoverplichting aangepast. Hierbij kan een jaarlijkse obligoheffing worden geïnd wanneer het risicovermogen van WSW moet worden aangevuld. Deze jaarlijkse bijdrage wordt elk jaar opnieuw bepaald en varieert tussen 0,165% en 0,33% van het geborgde schuldrestant. Als deze heffing niet voldoende is, kan een beroep worden gedaan op het geïmmitteerde obligo. Hiervoor heeft Zayaz een obligolening moeten afsluiten met een variabele hoofdsom. Over het niet opgenomen deel wordt een bereidstellingsvergoeding betaald aan de bank. De hoofdsom van deze lening ontwikkelt zich in lijn met de geborgde schuld per jaareinde.

Leningruil Vestia

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

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



4.6 Bericht van de OR

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

Samenstelling OR

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

Onderwerpen 2021

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

Een greep uit de (andere) onderwerpen die de OR in 2021 behandelde:

- Rolverdeling/ organisatieontwikkeling
- Verbinding/ betrokkenheid
- Arbodienst
- Flexibel werken
- PMO onderzoek

- Sollicitatieprocedure
- Deelname sollicitatiegesprekken RvC leden
- Voorbereidingen OR-verkiezing 2022

Scholing

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



5 VERKLARING

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



6 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

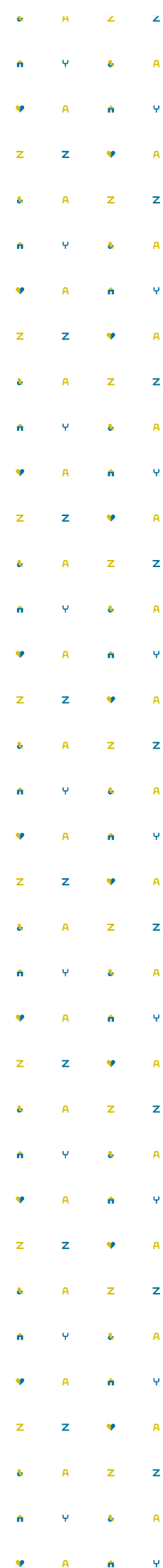


6.1 Overleg en ontmoeting

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

Daarnaast:

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



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

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



6.2 Verslag vanuit toezichthoudende rol

Toezicht op strategie

Een nieuw ondernemingsplan

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

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

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

Maatschappelijke agenda

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

Verdieping strategische thema's

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

Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

Woonvisie en prestatieafspraken

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

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

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

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

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

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

Investeringsprojecten

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

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

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

Visitatie-experiment

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

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

Toezicht op financiële en operationele prestaties

Jaarrekening, bestuursverslag en interim-controle

De raad stelde in april 2021 – in (digitale) aanwezigheid van de accountant – de jaarrekening vast over het boekjaar 2020, én het verslag van de raad zelf. Op datzelfde moment nam de raad kennis van de overige onderdelen: volkshuisvestingsverslag, volkshuisvestelijke verantwoordingsgegevens en het bestuursverslag. En verleende de raad décharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid.

In het besluit over de jaarrekening is ook het oordeel van de concern controller en het accountantsverslag betrokken.

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

Jaarplan en begroting

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

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

Managementrapportage

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

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

Naar aanleiding van de managementrapportages en het gesprek daarover heeft de raad bovendien kunnen vaststellen dat in het verslagjaar grote stappen gezet zijn als het gaat om de beheersing van reparatie- en mutatieonderhoud, zowel wat betreft de sturing op de kostenontwikkeling als wat betreft de kennis over de kwaliteit van de interieurs en het op eenzelfde manier kijken naar wat er nodig is.

Benchmark

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

Auditing

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

Leningruil Vestia

Het Vestia-dossier vroeg in het verslagjaar bijzondere aandacht van de raad. In februari heeft het bestuur de raad geïnformeerd over het voornemen, om tijdens het ledencongres van Aedes het voorstel omtrent een leningruil te steunen. In maart heeft de raad vervolgens zijn goedkeuring verleend aan de leningruil, om daarmee tot een duurzame oplossing te komen voor het Vestiavraagstuk en het systeemrisico voor de sector (met negatieve gevolgen voor de beschikbaarheid en prijs van geborgde financiering) af te wenden. In zijn besluit heeft de raad als voorwaarde gesteld dat er voldoende corporaties meedoen aan de deal om daadwerkelijk tot een duurzame oplossing te kunnen komen, zonder dat dit tot een hogere bijdrage leidt voor Zayaz dan op dat moment was voorzien. De raad heeft later in het jaar kunnen vaststellen dat aan deze voorwaarden is voldaan.

WSW-volmacht

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

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

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

Toezicht op de risicobeheersing & compliance

Risicomangement & frauderisico's

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

Risicobuffer

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

Herijking governance-arrangement

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

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

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



6.3 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

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

Het arrangement vormt een belangrijke kapstok voor het toezicht.

Visie op bestuur en toezicht

Basisdocument voor het toezicht is de 'visie op bestuur en toezicht'. Hierin staat niet alleen het toezichts- en toetsingskader omschreven, maar ook de wijze waarop de raad invulling wil geven aan het toezicht en het samenspel met het bestuur en aan de rollen en de waarden die daarbij horen.

De raad hecht eraan dat de visie op toezicht doorleefd is. Gelet op de vernieuwde samenstelling van de raad is daarom in april tijdens een separate bijeenkomst (follow-up zelfevaluatie 2020) aandacht besteed aan de achtergrond en oorsprong van de huidige visie op bestuur en toezicht. Afgesproken is om de visie op bestuur en toezicht met elkaar te actualiseren, zodra alle nieuwe commissarissen aan boord zijn (begin 2022), om daarmee de gezamenlijkheid in het toezicht te borgen.

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

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

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

Bestuurlijke informatievoorziening

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

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

Vorbereiding besluitvorming commissies

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

De werkgeversrol wordt ingevuld door de Remuneratie- en governancecommissie. Andere commissies zijn: Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk presteren (bekijk [hier](#) meer informatie over o.a. de verslaglegging van de diverse commissies). Tijdens de zelfevaluatie is het functioneren van de commissies standaard onderwerp van gesprek.

Vanwege de personele wisselingen en verschuivingen in de raad is in oktober de samenstelling van de commissies gewijzigd. Bekijk [hier](#) de tabel voor de (wijzigingen in) samenstelling.

Zelfevaluatie

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

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

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

Opleiding

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

Onderzoek

Zayaz verricht haar prestaties in toenemende mate in een netwerk van diverse maatschappelijke organisaties, wetende dat meervoudige maatschappelijke problemen alleen vanuit meerdere domeinen en beleidssectoren kunnen worden opgelost. Dit betekent dat verantwoordelijkheden, geldstromen en taken worden gedeeld en verdeeld door meerdere partijen. Dat geldt ook voor de baten van de netwerkprestaties. Samenwerken in een netwerk roept nieuwe toezichtsvragen op. Hoe houd je effectief toezicht op het netwerk en op de prestatie van Zayaz in het netwerk en welke vormen en arrangementen horen daarbij?

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

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevenfuncties	PE-punten in 2021
Meneer mr. Roel van den Dungen	Advocaat, lid Maatschap Geeraedts Van den Dungen Advocaten 's-Hertogenbosch	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017. Afgetreden op 30 september 2021.	*Voorzitter van de raad *Lid Renumeratie-en Governance-commissie (tot en met 30-9-2021)	Juridisch, governance	*Voorzitter beklagcommissie/ beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught *Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeeland-West-Brabant *Lid van de Raad van Discipline van de Orde van Advocaten in het ressort 's-Hertogenbosch	2
Mevrouw ir. Marieke Prins MRE	Organisatieadviseur in publiek vastgoed	Benoemd per 1 oktober 2013. Herbenoemd per 1 oktober 2017. Afgetreden op 30 september 2021.	*Lid van de raad *Voorzitter AC / vastgoed-commissie *Voorzitter remuneratie- en governance-commissie (tot 8-3-2021) (tot en met 30-9-2021)	Publiek vastgoed	*Voorzitter Stichting Muziekimprovisatie Paradox *Lid van de Raad van Toezicht en voorzitter maatschappelijke commissie woningcorporatie Thuisvester, Oosterhout	3
Meneer drs. Diederik Hommes	Partner organisatieadviesbureau Rijnconsult, Utrecht	Benoemd per 1 maart 2020. Einde eerste zittingstermijn: 29 februari 2024. Aftredend per 29 februari 2028.	*Lid van de raad, per 1-10-2021 voorzitter van de raad *Lid commissie Maatschappelijk Presteren tot en met 30-9-2021 * voorzitter remuneratie- en governancecommissie (van 9-3-2021 tot en met 30-9-2021), lid per 1-10-2021	Maatsch. ondernemerschap, governance, organisatie-ontwikkeling, volkshuisvesting	*Voorzitter Raad van Commissarissen De Woningraat, Oudewater	11
Meneer dr. Patrick Vermeulen	Directeur-bestuurder PON	Benoemd per 1 januari 2020. Einde eerste zittingstermijn: 31 december 2023. Aftredend per 31 december 2027.	*Lid van de raad *Voorzitter commissie Maatschappelijk Presteren	Maatsch. ondernemerschap, sociaal-culturele ontwikkelingen & medezeggenschap	*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 *Voorzitter Stichting Stadstuin Theresia in Tilburg, per 1-7-2021	5
Mevrouw drs. Jacqueline van Wijngaarden	Financieel directeur van Fundis	Benoemd per 1 januari 2018. Einde eerste zittingstermijn en aftredend per 31 december 2021.	*Lid van de raad *Lid Auditcommissie *Lid Vastgoed-commissie	Financiën en controle	*Lid Raad van Toezicht en voorzitter Auditcommissie financiën Franciscus Vlietland Ziekenhuis Rotterdam *Lid Raad van Toezicht en lid Auditcommissie financiën Zaans Medisch Centrum, per 1-6-2021	4
Meneer drs. Hein Schouwe-naars	Gebieds-ontwikkelaar & partner Rebel Strategy & Development BV, Rotterdam	Benoemd per 1 oktober 2021. Einde eerste zittingstermijn per 30 september 2025. Aftredend per 30 september 2029.	*Lid van de raad *Voorzitter Audit-commissie *Voorzitter Vastgoed-commissie (per 1-10-2021)	Vastgoed, financiën	*Ontwikkelmanager Europawegzone, gemeente Haarlem *Lid RvC Waterweg Wonen *DGA HS4 Urban Future BV *DGA Cortina Ventures BV *Venoot Urbanista v.o.f.	4
Mevrouw mr. Daphne Hüskens	Leidinggevend jurist Kennis en Dienstverlenings-centrum, tevens sr. beleids-medewerker 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 governance-commissie *Lid commissie Maatschappelijk Presteren (per 1-10-2021)	Juridisch	*Voorzitter Raad van Toezicht Regionaal Centrum Prenatale Screening Noord-Holland *Voorzitter Stichting Gezondheidscentrum Maaspoort 's-Hertogenbosch	1

Vergoeding

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

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

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

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

Werving

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

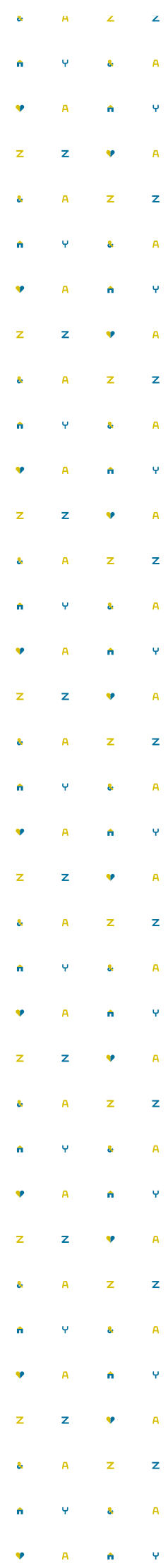
In 2021 vonden meerdere wijzigingen plaats in de samenstelling van de raad. Op 1 oktober eindigde de tweede zittingstermijn van mevrouw Marieke Prins en meneer Roel van den Dungen. In februari stelde de raad het profiel vast voor 2 nieuw te werven commissarissen. Gelijktijdig is het voorzittersprofiel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

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

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

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

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



Integriteit

In 2021 zijn geen belangen tegenstellingen 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.



6.5 Toezicht op het bestuurlijk functioneren

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

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

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

Ook op andere manieren krijgt de raad inzicht in het functioneren van het bestuur. Bijvoorbeeld via de managementrapportages en de toelichting daarop, de management letter en de oordelen van de externe toezichthouders. Maar ook via de visitatie (eens in de vier jaar) en via (formeel en informeel) overleg met HBV, OR en werkorganisatie. Tot slot is het oordeel van de concern controller over het bestuurlijk functioneren van belang. Uit al deze contacten kwamen geen bijzonderheden naar voren.

Begin 2022 wordt het BPC voor 2022 opgesteld. In de aanloop naar het nieuwe BPC zal de bestuurder een 360 graden feedback houden.

6.6 Verslag van de commissies

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

Auditcommissie	
<p>Samenstelling Mevrouw Marieke Prins, voorzitter tot 1-10-2021 Mevrouw Jacqueline van Wijngaarden, lid Meneer Hein Schouwenaars, voorzitter per 1-10-2021</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021 Update Risicomanagement (inclusief frauderisico's) Doorrekening ondernemingsplan Financieel beleid Risicobuffer en risicoprofiel Mandaat bestuurder Managementrapportages, incl. bestuurlijke reactie Jaarstukken 2020 Controleplan BDO 2021 Managementletter 2021 Opvolging managementletter en accountantsverslag 2020 beoordelingsbrieven AW / WSW Concept meerjarenbegroting Jaarplan/begroting 2022 inclusief treasury jaarplan KCA-plan 2021 Beheersing onderhoudskosten Leningportefeuille Vestia WSW-volmacht Treasury statuut en investeringsstatuut</p>
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de AC 4 keer.</p>	
Remuneratie- en governancecommissie	
<p>Samenstelling Mevrouw Marieke Prins, voorzitter tot 8-3-2021 Meneer Roel van den Dungen, lid tot 1-10-2021 Meneer Diederik Hommes, voorzitter van 8-3-2021 tot en met 30-9-2021; lid per 1-10-2021 Mevrouw Daphne Hüskens, voorzitter per 1-10-2021</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021 Doel en scope remuneratie- en governancecommissie Werving en selectie nieuwe commissarissen Samenstelling / bemensing commissies Vorbereiding BPC 2022 Herijking governance-arrangement Vorbereiding zelfevaluatie 2021 (zelfevaluatie is uiteindelijk uitgesteld vanwege corona)</p>
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 2 keer.</p>	
Vastgoedcommissie	
<p>Samenstelling Mevrouw Marieke Prins, voorzitter tot 01-10-2021 Meneer Hein Schouwenaars, voorzitter per 01-10-2021 Mevrouw Jacqueline van Wijngaarden, lid</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021 Ontwikkeling woningvoorraad Investeringsprojecten 2022 Projectenbegroting 2022</p>
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de Vastgoedcommissie 1 keer, gekoppeld aan de AC vergadering in november</p>	
Commissie maatschappelijk presteren	
<p>Samenstelling Meneer Patrick Vermeulen, voorzitter Meneer Diederik Hommes</p>	<p>Inhoudelijke agenda 2021 Concept ondernemingsplan 2021 – 2025 Dashboard maatschappelijke relaties, beleid belanghebbenden Visitatie-experiment Ontwikkelingen landelijk beleid Jaarplan 2022 i.r.t. ondernemingsplan</p>
<p>Vergaderfrequentie In 2021 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 2 keer.</p>	



6.7 Jaarrekening en bestuursverslag

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

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

Raad van Commissarissen van Zayaz

's-Hertogenbosch, 9 mei 2022

Dhr. Diederik Hommes

(Voorzitter)