

Start



# JAARVERSLAG 2023



# INHOUD



## DEEL A BESTUURSVERSLAG

pagina 4



### 1 2023 IN VOGELVLUCHT

pagina 5



### 2 OVER ZAYAZ

pagina 8



### 3 ONZE INZET IN 2023

pagina 15



### 4 ORGANISATIE

pagina 48

# INHOUD



## 5 VERKLARING

pagina 77



## DEEL B VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

pagina 78

DEEL A

# BESTUURSVERSLAG



# 1 | 2023 IN VOGELVLUCHT



## Welkom bij Zayaz

**Op maandag 3 april 2023 liep ik voor het eerst als bestuurder het kantoor van Zayaz binnen. Vanaf dat moment begon het leren kennen van Zayaz. Het warme welkom en de openheid die ik sindsdien ervaar, is tekenend voor hoe ik de organisatie heb leren kennen. De warmte, waardering en betrokkenheid van collega's, ontmoette ik ook bij onze partners. Ik ben onder de indruk van de samenwerking in de stad. Ik zie een sterke inhoudelijke samenwerking met de Bossche corporaties en de gemeente. Bestuurlijk, beleidsmatig en op onderdelen ook op operationeel niveau. Echt samen, met de maatschappelijke opgave voorop. In mijn verdere kennismaking kreeg ik een bevestiging van de goede en stevige positie van Zayaz binnen de stad. Bijzonder (en) waardevol.**

Dagelijks zetten we ons actief in voor onze huurders. Waar dat kan, geven we net dat zetje extra dat voor mensen het verschil maakt. Wij gaan voor een goede dienstverlening en een goed contact met onze huurders. Onze inspanningen om de waardering van onze huurders

voor de dienstverlening te laten stijgen, werpen hun vruchten af. Ik ben blij met de mooie B-score voor het onderdeel dienstverlening in de Aedes Benchmark.

Ook dankzij de vruchtbare samenwerking met onze Huurdersbelangenvereniging (HBV) weten we goed wat er leeft onder huurders. Ik ben dankbaar voor hun waardevolle input en het prettige klankbord dat zij zijn. Het verder verstevigen van de relatie met onze huurders en huurdersverenigingen is een belangrijk speerpunt. Zij zijn immers de oren en ogen in de wijk. Een absoluut hoogtepunt was de lunch die we ook dit jaar organiseerden voor trouwe huurders die al 50 jaar of langer bij ons huren. Het was een plezier om met hen in gesprek te zijn en te luisteren naar 50 jaar woonervaring.

Op die traditie bouw ik graag voort. In 2024 organiseren we daarom momenten van aandacht voor huurders die soms al jaren een huis van Zayaz huren, én aan de huurders die net komen kijken. Maar ook aan huurders met wie het 'gewoon goed' gaat. Nieuwe huurders krijgen onze aandacht met het project "Welkom in de Buurt". Een initiatief van het Stedelijk Huurdersplatform in partnerschap met de HBV, JOOST, BrabantWonen, Mooiland, Farent en gemeente 's-Hertogenbosch. Samen helpen we burens dichterbij elkaar te brengen, relaties op te bouwen en een gevoel van gemeenschap te versterken.

Woningcorporaties hebben de mogelijkheid om écht het verschil te maken in de klimaattransitie. Immers, in Nederland woont 1 op de 5 huishoudens in een sociale huurwoning. Die handschoen pakken ook wij graag op. Door programmatisch te werken, verduurzamen we elk jaar structureel een flink aantal woningen. In 2023 stond de teller maar liefst op 480 verduurzaamde woningen! In onze samenwerking binnen Lente sluiten we aan bij de ontwikkeling van houtbouw. Dat helpt de CO<sub>2</sub> uitstoot te verminderen én om onze huurders ook in de toekomst een goed en betaalbaar thuis te bieden in een fijne en gezonde omgeving. Zo realiseren we bijvoorbeeld ons project STEK in de Groote Wielen volledig in hout. Mooi hoe we op die manier kunnen investeren in het welzijn van onze huurders en de toekomst van onze samenleving.

Met 135 nieuwbouwwoningen voegden we in 2023 voor 135 huishoudens een thuis toe in gemeente 's-Hertogenbosch. Een mooie bijdrage, toch ben ik me ervan bewust welke impact de woningnood heeft op het dagelijks leven van huurders en woningzoekenden. De tekorten zijn enorm. We blijven ons inzetten om maximaal bij te dragen aan de uitdagingen op de woningmarkt. Omdat we rotsvast geloven dat je leven begint met een dak boven het hoofd. Een plek waar je je thuis voelt, waar je thuis komt en van waaruit je mee kunt doen aan de samenleving. We hebben daarbij oog voor de groeiende en diverse groep mensen die dak- en thuisloos zijn, waaronder veel vrouwen en kinderen. Geregeld gaat het om mensen met een baan. Met de aanpak 'Wonen Eerst' hielpen we in 2023 36 mensen aan een thuis. Hierdoor kunnen ze blijven werken en een sociaal netwerk onderhouden, iets wat in de opvang niet vanzelfsprekend is. Ze blijven hiermee echt onderdeel van de samenleving.

Met het aantal uitdagingen in de samenleving groeit ook de rol en verwachting voor woningcorporaties. Uitdagingen die we het hoofd moeten bieden, waar we de schouders onder zetten. Tegelijk staat ons duurzaam prestatie-model onder druk. Om als organisatie een gezond evenwicht te houden, zullen we scherpe keuzes niet uit de weg gaan. In 2024 werken we vervroegd met elkaar aan een nieuw ondernemingsplan. Een plan dat ons gaat helpen meer focus en richting te geven, en dat van ons allemaal is. Daar gaan we voor!

We gaan door met onze persoonlijke manier van werken. Een warm welkom bieden met onze aanwezigheid in de Bossche buurten, naast onze huurders staan en het verschil maken waar dat nodig is. En we blijven ons inzetten om met elkaar méér te blijven bereiken, en goed, betaalbaar en duurzaam wonen voor de huurders en inwoners in de stad mogelijk te maken.

Charlotte Beukeboom – van Woerkum  
Bestuurder

## 2 | OVER ZAYAZ



**Als woningcorporatie verhuren wij ruim 14.000 sociale huurwoningen in de Bossche wijken. Zo'n 150 collega's zetten zich elke dag in voor een goed en betaalbaar thuis voor onze huurders, in een fijne en veilige wijk. Bijvoorbeeld door woningen te renoveren en onderhouden. Maar ook door méér woningen bij te bouwen, met oog voor betaalbaarheid en duurzaamheid. We vinden het belangrijk dat mensen mee kunnen doen aan de samenleving. Door naar onze huurders te luisteren, leren we ze steeds beter kennen. Dat helpt ons om onze dienstverlening continu te verbeteren. En om steeds vaker een woning te kunnen bieden die écht bij iemand past.**

### **Onze missie en Bedoeling**

In ons ondernemingsplan 'Samen uit, samen thuis' beschrijven we hoe we bijdragen aan de opgaven in de stad. Hóe we aan onze opgaven werken en ons daar als mens en medewerker aan verbinden formuleren we in onze Bedoeling:



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

Onze missie en visie vinden hier hun basis. Onze missie omschrijft waar wij bij Zayaz van zijn:

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

### **Samen bereiken we meer**

Als we slim en effectief samenwerken met anderen, kunnen we meer bereiken. Met elkaar kunnen we door de grenzen van bestuurlijke portefeuillesystemen 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. We doen dit bijvoorbeeld door te werken aan versnelling en ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid.

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 Maatschappelijke Opvang Den Bosch. Dit doen we op het gebied van wonen, welzijn en zorg, bijvoorbeeld als het gaat om een gezamenlijke aanpak voor een sneller en beter perspectief en herstel voor inwoners die dak- of thuisloos zijn. Daarnaast is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een onmisbare partner op het gebied van social return.

Het belang en de invloed van de samenwerking op regionaal niveau nemen toe. In maart 2023 ondertekenden we samen met de provincie Noord-Brabant, gemeenten, woningcorporaties en minister Hugo de Jonge van Volkshuisvesting en Ruimtelijke

Ordering de regionale woondeal voor Noord-Brabant. De regionale woondeal is de start van een intensievere, en bredere samenwerking om méér sociale en betaalbare woningen te realiseren voor alle woningzoekenden in Noord-Brabant. Duurzaam en voor alle doelgroepen in onze regio. Met elkaar zetten we hiermee de schouders onder de grote opgave voor Brabant om tot en met 2030 ruim 130.000 woningen te bouwen in de provincie.

Ook werken we samen met 7 andere woningcorporaties – Area, BrabantWonen, Charlotte van Beuningen, JOOST, Mooiland, Woonmeij en Woonveste – samen in en aan 1 regionaal woonruimteverdeelsysteem; Thuispoort. Met deze samenwerking willen we het zoeken naar een passende sociale huurwoning zo makkelijk mogelijk maken.

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 als Platform 31 en CorporatieNL. Ook zijn we lid van de koepel van woningcorporaties, Aedes.

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

### **Erkend leerwerkbedrijf en koploper op het gebied van social return**

Wij willen mensen laten meedoen aan de samenleving. Daarin is werk een belangrijke factor. Daarom is Zayaz al jaren koploper op het gebied van social return; wij zijn gecertificeerd met een PSO-certificaat trede 3. De PSO (Prestatieladder Sociale 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. Voor het eerst na corona organiseerden we dit jaar samen met onze partners weer een netwerkbijeenkomst voor onze leveranciers. Om samen stil te staan bij het belang van social return in een veranderende maatschappij.

<b>Kengetallen</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Aantallen verhuureenheden</b>	<b>15.320</b>	<b>15.203</b>
Zelfstandige woningen	13.486	13.417
Onzelfstandige woonegelegenheden	85	105
Intramuraal zorgvastgoed	449	411
Maatschappelijk vastgoed	54	43
Bedrijfsruimtes	61	62
Garages/parkeerplaatsen	1.185	1.165
<b>Opgeleverde nieuwbouw</b>	<b>135</b>	<b>505</b>
Huurwoningen	135	505
<b>Verhuur van woningen</b>		
Aantal nieuwe verhuringen (inclusief nieuwbouw)	955	1303
Mutatiegraad	5,85%	5,73%
Achterstand zittende huurders	0,62%	0,53%
Achterstand vertrokken huurders	0,61%	0,34%
Afgeboekte bedragen	0,03%	0,04%
Totale huurachterstand	1,26%	0,91%
<b>Kwaliteit</b>		
Kosten cyclisch onderhoud per verhuureenheid*	€ 1.101	€ 776
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	€ 1.041	€ 927
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	€ 2.141	€ 1.703
<b>Financiële kengetallen (in € 1.000)</b>		
Resultaat	€ - 63.092	€ - 96.218
Eigen vermogen	€ 1.959.187	€ 2.022.280
Totaal vermogen	€ 2.600.120	€ 2.609.790
<b>Financiële ratio's (geconsolideerd)</b>		
Interest Coverage Ratio (ICR)	3,01	3,60
Loan to Value (LTV)	46,1%	36,7%
Solvabiliteit	50,8%	58,5%
Dekkingsratio	22,2%	20,8%
<b>Formatie (gemiddelde over het jaar)</b>		
FTE's	137	133
Medewerkers in dienst	158	144

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

### **Zayaz in de Aedes Benchmark 2023**

Benchmarking is een vast onderdeel van onze (financiële) jaarcyclus. In november 2023 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2022 bekendgemaakt. De resultaten voor Zayaz staan in onderstaande tabel. Ten opzichte van het voorgaande jaar bleven de bedrijfslasten stabiel. Daarnaast zien we de eerste verbeteringen op het huurdersoordeel, welke het gevolg zijn van onze inspanningen. Onze benchmarkscore op duurzaamheid is, ondanks een absolute verbetering, afgenomen. Nadere toelichting staat bij de verschillende onderdelen verderop in dit jaarverslag.

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark	Zayaz 2023	Zayaz 2022	Benchmark (sector) 2023
<b>Bedrijfslasten</b>	<b>(A)</b>	<b>(A)</b>	
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 888	€ 825	€ 928
<b>Beschikbaarheid &amp; betaalbaarheid</b>			
Ontwikkeling betaalbare voorraad	1,1%	6,9%	-4,4%
Ontwikkeling geregleerde voorraad	3,0%	0,3%	0,3%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	89,3%	86,5%	84,2%
Match voorraad en doelgroep	87,6%	95,5%	79,5%
Huurprijs (geregleerde voorraad)	€ 584	€ 569	€ 578
Verhouding huur/ maximaal toegestane huur	66,6%	65,5%	69,3%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	70,3%	75,7%	74,4%
<b>Onderhoud &amp; Verbetering</b>	<b>(B)</b>	<b>(B)</b>	
Geharmoniseerde instandhoudingskosten*	183	195,2	187,0
Technische woningkwaliteit	94	97	99
<b>Duurzaamheid</b>	<b>(B)</b>	<b>(A)</b>	
Afstand tot de standaard	34,9	39,9	39,1
Energie-index	183,0	195,2	186,8
CO2-uitstoot	17,8	18,5	18,1
<b>Huurdersoordeel</b>	<b>(B)</b>	<b>(C)</b>	
Nieuwe huurders	7,8	7,0	7,7
Huurders met reparatieverzoek	7,7	6,5	7,7
Vertrokken huurders	7,2	7,4	7,4

\* Dit zijn de gemiddelde instandhoudingskosten voor de periode 2018-2022.

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

# 3 | ONZE INZET IN 2023



## 3.1 Iedereen een plek

**In onze gemeente zoeken ruim 17.000 mensen actief naar een sociale huurwoning; allemaal hebben ze hun eigen leefstijl en behoefte. Samen met onze partners zoeken we manieren om zoveel mogelijk mensen te helpen aan een huis dat bij ze past. Want een eigen plek in een fijne, leefbare buurt is een belangrijke voorwaarde voor een prettig leven.**

### **Nieuwe huurders**

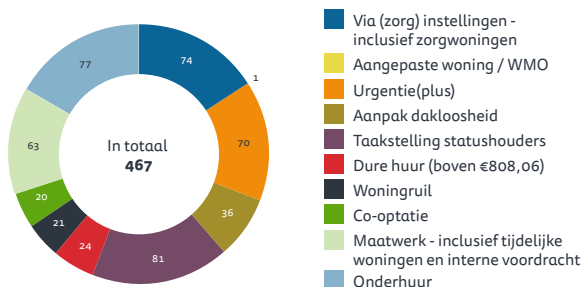
In 2023 kregen 950 huishoudens de sleutel van een huurwoning van Zayaz. Wij bieden onze woningen aan via WoonService Regionaal, een samenwerking met 4 andere woningcorporaties uit de regio Noordoost Brabant. We wijzen woningen toe op basis van inschrijftijd (aanbodmodel), via loting en directe bemiddeling.

Overzicht aantal toewijzingen	2023	2022
WoonService aanbodmodel	288	496
WoonService lotingmodel	200	287
Directe bemiddeling	467	520
<b>Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)</b>	<b>955</b>	<b>1.303</b>

Afgelopen jaar wezen we 955 woningen toe. Dat is minder dan een jaar eerder, wat met name een direct gevolg is van minder nieuwbouwopleveringen. We boden 49% (2022: 40% en 2021: 36%) van onze vrijkomende woningen aan via directe bemiddeling. De stedelijke afspraak is dat we de overige vrijkomende woningen 50/50 verdelen via het aanbodmodel en het lotingmodel. Vanwege de aard van de beschikbare woningen en de omgeving zijn er minder woningen verloot. In 2024 sturen we daar beter op.

De directe bemiddelingen zijn inclusief de mutaties in de woningen die we verhuren aan zorgorganisaties (toewijzingen via intermediaire verhuur). Het percentage exclusief intermediaire verhuur komt uit op 42%. Een directe bemiddeling kan van alles zijn; denk aan woningruil, een toekenning via urgentie en Urgentieplus of het huisvesten van statushouders. Onderstaande tabel laat de verschillende vormen van directe bemiddeling zien, en hoe vaak ze voorkwamen in 2023.

### Directe bemiddelingen 2023



In 2023 hebben we 125 statushouders via 81 woningen een thuis kunnen bieden. Dit is bijna een verdubbeling ten opzichte van 2022.

En we zijn trots op onze bijdrage aan de aanpak dakloosheid. Samen met de Maatschappelijke Opvang en gemeente 's-Hertogenbosch



hebben we het initiatief Wonen Eerst in 2023 werkelijkheid laten worden, en met succes. 36 mensen hebben we een thuis als basis kunnen geven. Om van hieruit benodigde zorg en/of begeleiding te krijgen en een toekomst op te bouwen.

### **Toewijzingen**

Als woningcorporatie hebben we wettelijk te maken met 2 toewijzingsregels: we moeten 'passend toewijzen' en we moeten minimaal 92,5% van onze sociale huurwoningen toewijzen aan de primaire doelgroep.

Passend toewijzen houdt in dat voor minimaal 95% van de huishoudens met een inkomen onder de huurtoeslaggrens die een woning toegewezen hebben gekregen, de woning een huur kende onder de aftoppingsgrens. In 2023 is dat gelukt: 97,62% van de toewijzingen aan deze doelgroep was passend.

Volgens Europese regels moeten corporaties minimaal 92,5% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan de primaire doelgroep. Dat zijn:

- ... eenpersoonshuishoudens met een inkomen t/m € 44.035 (prijspeil 2023)
- ... meerpersoonshuishoudens met een inkomen t/m € 48.625 (prijspeil 2023).

De ruimte voor vrije toewijzing is Europees gezien maximaal 7,5%, maar dit kan lokaal worden aangepast tot maximaal 15%. Hierover maakten we afspraken met de gemeente 's-Hertogenbosch, waardoor dit ook voor ons geldt. De ruimte voor vrije toewijzing is voor ons daardoor 15%. Deze "extra" 7,5% benutten we bewust om woningen toe te wijzen aan mensen met een middeninkomen. In 2023 bleven we binnen de ruimte die ons ter beschikking stond; we komen uit op 89,53% toewijzingen aan de primaire doelgroep.

### **Wachttijden en doorstroming**

Goed leven begint met een dak boven je hoofd. Voor mensen die (dringend) op zoek zijn is de druk op de woningmarkt steeds groter. In 2023 muteerde slechts 5,3% van onze woningen (2022: 5,9%). De gemiddelde wachttijd voor een woning, zowel aangeboden via het aanbod- als het lotingmodel is in 2023 net als voorgaande jaren gestegen, zowel bij Zayaz als regionaal. Ook het gemiddeld

aantal reacties per woning steeg in het afgelopen jaar, waar we de grootste stijging zien bij het lotingmodel. Dit betekent dat we steeds meer mensen moeten teleurstellen. De verklaring voor het gestegen aantal reacties is dat het aantal vrijkomende woningen als gevolg van mutatie en nieuwbouw lager was dan vorig jaar en het aantal actief woningzoekenden steeg.

<b>Aanbodmodel</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
Gemiddeld aantal reacties per woning	247	210	170
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	11,23	10,45	8,98
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	10,52	10,02	9,03
<b>Lotingmodel</b>			
Gemiddeld aantal reacties per woning	517	398	361
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	2,82	2,56	1,92
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	2,37	2,34	1,95

### **Leefbare wijken en buurten**

In de buurten en wijken waar we actief zijn, investeren we in een goede woon- en leefomgeving. Daarbij stimuleren we betrokkenheid van bewoners bij hun woning en buurt. Op het gebied van leefbaarheid werken we actief samen met anderen: onze partners, maar vooral ook met bewoners. Onze wijk- en complexbeheerders en consultants hebben hierin een sleutelrol. In 2023 hebben we een nieuwe functie aan onze organisatie toegevoegd, participatieconsulent, om extra in te zetten op participatie en betrokkenheid van huurders.



Welkom in de buurt

### *Een greep uit onze activiteiten in 2023:*

- ... Het Stedelijk Huurdersplatform introduceerde in partnerschap met de HBV Zayaz, JOOST, BrabantWonen, Mooiland, Zayaz, Farent en gemeente 's-Hertogenbosch Welkom in de Buurt voor alle nieuwe huurders;
- ... Ook dit jaar organiseerden we weer lunches voor trouwe huurders die al 50 jaar of meer bij ons huren.
- ... Vele Huurdersverenigingen (HV's) organiseerden diverse activiteiten voor bewoners. Als voorbeeld de HV Commissaris, waar het mogelijk is om wekelijks koffie te drinken, warm te eten en het volgen van creatieve workshops. Of de barbecue bij HV Sirius, de boottocht met HV Zuid 1 en de barbecue met HV Zuid 2.
- ... Het 25 jaar bestaan van Muntelcarré is gevierd evenals een samenzijn in Muntelcarré met Kerst.
- ... Vanuit de klimaatroute (in opdracht van de gemeente) was er een Energieactie Noord, waar met hulp van collega's van Zayaz en Farent veel huurders zijn bezocht. Het doel was om bewoners te activeren om energiemaatregelen te treffen. Hierbij hebben we zo'n 1.700 mensen geholpen.
- ... Om verbinding en ontmoeting in buurten te creëren, organiseerden we op diverse plekken activiteiten, denk bijvoorbeeld aan de ijsbaan in de Kruiskamp, het poten van bloembollen om de buurten te vergroenen en muurschilderingen in samenspraak met bewoners.



Muurschildering Eekbrouwersweg

### *Investeren in wijken*

In 2023 investeerde Zayaz € 151.000 vanuit het leefbaarheidsbudget en € 305.000 aan indirecte kosten in het bevorderen van de leefbaarheid in wijken en buurten; in totaal € 456.000. In 2022 was dit in totaal € 410.000; waarvan € 286.000 indirecte kosten. Daarnaast maken we initiatieven zoals de ontmoetingsruimte Vlethof mede mogelijk door het beschikbaar stellen van vastgoed.

### *Overlast en woonfraude*

Bij overlast zoeken we samen met de huurders naar oplossingen. Maar we verwijzen ook door naar Buurtbemiddeling; zeker als het gaat om 1-op-1 overlast (hinder).

In 2023 maakten we 343 nieuwe registraties op leefbaarheid. Dit waren 46 dossiers op woonfraude (2022: 38; 2021: 37 en 2020: 55); 190 op leefbaarheid (2022: 130; 2021: 180, 2020: 168) en 107 registraties voor evaluatiegesprekken urgentieplus. Dit laatste is vooral een administratieve handeling en geen leefbaarheidsvraagstuk.

Begin 2023 liepen er 320 dossiers (31 woonfraude, 246 leefbaarheid en 43 evaluatiegesprekken). Eind 2023 waren dit 406 dossiers (47 woonfraude, 245 leefbaarheid en 114 evaluatiegesprekken).

De toename zien we vooral door de wijze van registreren van de evaluatiegesprekken.

In 2023 zijn er 30 situaties van woonfraude, 191 leefbaarheidsdossiers en 36 evaluatiegesprekken afgehandeld, in totaal 257 situaties. We zien een stijging op het aantal leefbaarheidsdossiers in 2023 ten opzichte van 2022. Tegelijkertijd zien we ook dat de aantallen fluctueren als je over een langere periode van een aantal jaren kijkt. We blijven monitoren in 2024 en onderzoeken of er sprake is van een trend en/of we onze aanpak hierop kunnen aanpassen.

### *Een plek voor iedereen*

We zien dat de groep mensen die in onze snel veranderende en complexere samenleving (permanent of voor een tijdje) niet kan meekomen, groeit en meer divers wordt. Mede als gevolg van overheidsbeleid wonen steeds meer mensen met verschillende problematieken dicht bij elkaar. De veranderingen in de zorg leiden er toe dat meer mensen langer zelfstandig thuis wonen met ambulante zorg aan huis. Dit maakt dat de druk op veel wijken toeneemt en samenwerking met bewoners, vrijwilligers en partners in de stad steeds belangrijker wordt.

Om te zorgen voor passende huisvesting voor iedereen werken we stedelijk samen aan een diversiteit aan aanbod.

Zo zijn we in 2023 gestart met de aanpak Wonen Eerst. Met deze aanpak werken we aan een sneller en beter perspectief en herstel voor inwoners die dak- of thuisloos zijn. De aanpak is bedoeld voor mensen die aanbellen bij de opvang en vooral een huisvestingsvraagstuk hebben. We willen voorkomen dat ze (langdurig) naar de opvang moeten. Nu verblijven mensen gemiddeld een jaar in de opvang, waarna ze vaak met voorrang naar een woning worden bemiddeld. Dat hele proces verkorten we. Hierbij hoort dat we naast het huisvestingsvraagstuk ook ondersteuning kunnen bieden bij inkomenszekerheid, schuldhulpverlening en de zorg of woonbegeleiding die nodig is. In deze aanpak is voordat

iemand de sleutel van een woning krijgt, ook het onderzoek naar inkomen en eventueel budgetbeheer afgerond én duidelijkheid over de zorg of begeleiding. In 2023 hebben we 37 huishoudens op deze manier aan een woning geholpen. De eerste inzichten van de aanpak is dat we mensen duurzaam huisvesten; mensen wonen er nog steeds, ervaren geen overlast en er is beperkt huurachterstand. Ook voorkwamen we zo voor 23 mensen dat ze daadwerkelijk een tijd in de opvang moesten overbruggen. In 2023 hebben we via Urgentieplus, voor mensen vanuit opvang of zorg, met urgentie een woning toegewezen. Hierbij staat de vraag centraal wat nodig is voor duurzame huisvesting. In 2023 zijn er stedelijk 104 urgenties via Urgentieplus toegekend (in 2022: 130). Komende jaren gaan we ook monitoren of de aanpak Wonen Eerst resulteert in minder Urgentieplus toewijzingen.

We werken met betrokken partijen toe naar één werkwijze voor alle mensen die vanuit/met zorg of hulpvraag in de wijk gaan wonen. De samenwerking binnen Wonen Eerst is een eerste stap in intensievere samenwerking. Daarnaast werken kansadviseurs (urgentie) en de collega's van de Centrale Toegang tot de Maatschappelijke Opvang (het CTMO) samen, met als doel dat de inwoners van de stad op termijn op één plek terecht kunnen met hun verhaal en vragen rondom urgente huisvesting.

In 2023 leverden we 32 woningen op aan Philadelphia; een wooninitiatief aan de Klokkelaan voor begeleid wonen van mensen met een verstandelijke beperking. Een locatie midden in een wijk, in 1 van de 4 nieuwbouwcomplexen, zodat mensen zo zelfstandig mogelijk mee kunnen doen.



### *Gebiedsgericht werken*

In ons ondernemingsplan en in de Bossche meerjarige prestatieafspraken spreken we over de buurt als vindplaats van oplossingen. Vanuit die visie is een start gemaakt met een aanpak voor gebiedsgericht werken. Op buurtniveau komen onze opgaven bij

elkaar en worden concreet. In 2022 stelden we acht gebiedsteams samen en ontwikkelden we eerste stappen in het gebiedsgericht samenwerken. In 2023 zetten we hierop door, we hebben een project-leider aangesteld om de structuur voor samenwerking neer te zetten en hebben met alle gebiedsteams werksessies georganiseerd. Resultaat van deze sessies is een jaarplan voor elk gebied.

Naast interne samenwerking, werken we in de wijken ook samen met de collega's van onder andere de eerdergenoemde partners; gemeente, Farent, CVTB. Voor mensen die al in onze woningen wonen en waarbij een acute zorgnood ontstaat, kennen we de werkwijze van 'Thuis in de Wijk'. Deze werkwijze willen we doorontwikkelen naar meerdere wijken in 's-Hertogenbosch. We werken ook hier intensief samen met Cello, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, gemeente 's-Hertogenbosch en Farent. 'Doen wat nodig is' staat centraal: we onderzoeken alternatieve oplossingen die recht doen aan de vraag van de bewoner én de wijk, en laten zien wat deze werkwijze maatschappelijk oplevert.

## **Doelen 2024**

Komend jaar gaan we inzetten op:

- ▶ Het verder doorzetten op het gebiedsgericht samenwerken vanuit de opgestelde jaarplannen in 2024, waarbij we daarnaast inzetten op complexsessies, differentiatie van huurbeleid naar gebieden en het vertalen van de stedelijke opgaven naar de gebieden.
- ▶ Het ontwikkelen van een visie op participatie en zichtbaarheid voor onze huurders. We zetten in op momenten van aandacht in de gebieden waar we actief zijn en versterken onze relatie met de huurdersverenigingen.
- ▶ Het opzetten van een buurtfonds om activiteiten van huurders te ondersteunen. Daarnaast werken we aan het vergroenen van bijvoorbeeld pleintjes en geveltuinen en de aanpak van verwaarloosde tuinen om leefbaarheid in buurten te vergroten.
- ▶ Het verder doorontwikkelen van de aanpak Wonen Eerst. We doen dit in samenwerking met gemeente en maatschappelijke opvang. Hierbij onderzoeken we de mogelijkheid om ook preventief in te zetten op deze aanpak.
- ▶ Het verder ontwikkelen van onze samenwerking van de kansadviseurs en de medewerkers van CMTO op één plek;

we werken aan een integratie van de werkwijze Thuis in de Wijk en het doorbraakteam van de gemeente.

- ▶ Het meewerken aan de ontwikkeling van een stedelijke visie op wonen en zorg voor senioren. Daarnaast werken we met Van Neynsel samen aan het woonleefconcept van Antoniegarde en de Taling.
- ▶ Het onderzoeken van de mogelijkheden voor het vergroten van de slaagkansen op woonruimte voor jongeren.
- ▶ Het implementeren van Thuispoort.





Bewoners van Wij zijn Zuiderschans

### 3.2. Toekomstbestendige woningen en wijken

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

#### **Beheer**

De meeste woningen van Zayaz worden verhuurd met een huur lager dan de liberalisatiegrens van € 808,06 per maand (in 2023). Dit noemen we 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, waarvan de huur veelal boven de liberalisatiegrens ligt.

Het totaal aantal woongelegenheden nam in 2023 toe met 99. Het betreffen allemaal DAEB woningen. Dit aantal komt met name voort uit nieuwbouw, waarover later in dit verslag meer te lezen is.

Er deed zich een aantal verschuivingen voor tussen de verschillende prijscategorieën, met name als gevolg van de jaarlijkse indexatie van de huurprijsgrenzen. Ook huurprijsaanpassingen bij nieuwe verhueringen leidden tot kleine verschuivingen.

<b>Samenstelling bezit Zayaz</b>	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
<b>Categorie A: zelfstandige woonegelegenheden*</b>		
A1: Goedkope huur (t/m € 452,20)	1.390	1.402
A2: Betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (€ 452,21 t/m € 647,19)	8.866	8.300
A2: Betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (€ 647,20 t/m € 693,60)	1.356	1.836
A3: Dure huur tot huurtoeslaggrens (€ 693,61 t/m € 808,06)	1.499	1.460
A4: Dure huur boven huurtoeslaggrens (vanaf € 808,07)	375	419
<b>Totaal zelfstandige woonegelegenheden</b>	<b>13.486</b>	<b>13.417</b>
<b>Categorie B: onzelfstandige woonegelegenheden</b>		
B1: Onzelfstandig	85	105
B2: Intramuraal (zorgvastgoed)	449	411
<b>Totaal onzelfstandige woonegelegenheden</b>	<b>534</b>	<b>516</b>
<b>TOTAAL WOONGELEGENHEDEN</b>	<b>14.020</b>	<b>13.933</b>
<b>Categorie C: niet-woonegelegenheden</b>		
C1: Parkeervoorzieningen	1.185	1.165
C2: Maatschappelijk onroerend goed	54	43
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	61	62
<b>Totaal niet-woonegelegenheden</b>	<b>1.300</b>	<b>1.270</b>
<b>TOTAAL VERHUURENHEDEN</b>	<b>15.320</b>	<b>15.203</b>

\*Genoemde grensbedragen voor deze categorie zijn in overeenstemming met Wet huurtoeslag prijspeil 2023.

## Verkoop bestaande huurwoningen

Alle Bossche corporaties hebben afspraken gemaakt over het aantal te verkopen woningen per jaar. Via de verkoop van woningen voegen we meerwaarde toe aan de woningmarkt in 's-Hertogenbosch. Bijvoorbeeld door de opbrengst te gebruiken om nieuwe woningen te bouwen, of bestaande woningen te ver-

beteren. Maar ook doordat we op deze manier meer diversiteit creëren in doelgroepen en aanbod van typen woningen en eigendomsvormen. Dit draagt bij aan de leefbaarheid en vitaliteit van buurten en wijken.

In 2023 zijn er 30 sociale huurwoningen (DAEB) verkocht en 6 geliberaliseerde woningen (niet-DAEB).

Verkochte woningen	2023	2022
Aantal verkochte woningen	36	27
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 11.313.439	€ 8.504.227
Bruto opbrengst per verkochte woning	€ 314.262	€ 314.971

### Leegstand

Een klein deel van onze woningen staat leeg, daarvoor ontvangen we geen huur. Dit noemen we huurderving door leegstand. De kosten voor leegstand komen met name voort uit reguliere verhuur- en mutatieleegstand en omdat we tijdens renovatie- en verduurzamingsprojecten nabijgelegen vrijkomende woningen vrij houden, bijvoorbeeld om te gebruiken als projectwoning. De totale huurderving lag in 2023 hoger dan het voorgaande jaar. Deze stijging deed zich voor op alle vijf de soorten leegstand.

Overzicht huurderving door leegstand	2023	2022
Te slopen woningen	€ 60.111	€ 10.394
Verkopen	€ 106.560	€ 60.118
Model-, proef- en wisselwoning	€ 309.877	€ 294.913
Verhuur en mutatie	€ 976.008	€ 981.416
Maatschappelijk	€ 33.823	€ 23.877
<b>Totale huurderving leegstand</b>	<b>€ 1.486.397</b>	<b>€ 1.370.717</b>

### Reparatie en dagelijks onderhoud

Huurders meldden bij ons 26.263 reparatieverzoeken in 2023. Dat is een verhoging van ongeveer 10% ten opzichte van 2022 (24.298). Van alle reparaties werd ruim een derde uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst. De 2 wijkmanners zorgden (grotendeels) voor de afhandeling van de overige reparatieverzoeken.

In totaal gaven we in 2023 bijna € 17 miljoen uit aan dagelijks onderhoud en mutatieonderhoud.

	Begroting 2023	Gerealiseerd 2023
Totaal reparatie- en mutatieonderhoud	€ 12.791.000	€ 16.861.549

De totale uitgaven aan dagelijks onderhoud overschrijden de begroting voor deze post in 2023. De overschrijding voor dagelijks onderhoud in 2023 bedraagt ca. € 4.070.000. Hiermee bedraagt de overschrijding circa 32% ten opzichte van het budget. Deze overschrijding wordt veroorzaakt door verschillende factoren, waaronder:

- ... Implementatie van het vraaggestuurde onderhoudsbeleid. We hebben een toename gezien in het aantal aanvragen voor nieuwe keukens, badkamers en/of toiletten als gevolg van dit nieuwe beleid.
- ... Inhaalslag van binnenonderhoud en overige werkzaamheden op dagelijks onderhoud. Vorig jaar hebben we te maken gehad met een onderschrijding van circa € 1 miljoen op de begroting, deels veroorzaakt door langere doorlooptijden bij de leveranciers als gevolg van capaciteitsproblemen. Dit jaar hebben we maatregelen genomen om een groot deel van deze werkzaamheden in te halen en de doorlooptijden te verkorten.
- ... Hogere kostenstijging dan de opgenomen indexering in de begroting.



In de begroting voor dagelijks en mutatieonderhoud is er een onderscheid gemaakt tussen reguliere werkzaamheden en de vervanging van badkamers, keukens en toiletten.

Binnen het reguliere dagelijks onderhoud zijn er geen bijzonderheden waargenomen; de realisatie is in lijn met de begroting. Dit duidt op een beheerste uitgavenstroom voor regulier onderhoud, waarbij de kosten binnen het verwachte bereik zijn gebleven zonder noemenswaardige bijzonderheden.

Bij het dagelijks onderhoud met betrekking tot de badkamers, keukens en toiletten is er een significante overschrijding van 67% ten opzichte van de begroting vastgesteld. Dit komt overeen met een bedrag van ongeveer € 1.4 miljoen. Het aantal verzoeken voor een nieuwe keuken, badkamer of toilet oversteeg de in de begroting opgenomen inschatting.

Voor het reguliere mutatieonderhoud is ongeveer 45% meer uitgegeven dan begroot. De overschrijding bedraagt circa € 1.67 miljoen. Deze overschrijding lijkt geheel toe te wijzen aan de extra werkzaamheden die bij de mutaties dienden te worden uitgevoerd.

Bij de mutatiewerkzaamheden met betrekking tot de vervanging van keukens, badkamer en toiletten waren de uitgaven nagenoeg in lijn met de begroting.

## Planmatig onderhoud

In 2023 is planmatig onderhoud uitgevoerd aan 8.745 woningen, verdeeld over 197 complexen. Dit leidde tot een uitgave van ruim € 9,4 miljoen (2022: € 8,2 miljoen). Aan schilderwerk besteedden we nog eens zo'n € 2,0 miljoen (2022: € 2,5 miljoen). Tot slot werden in 89 van onze woningen WMO-aanpassingen gemeld en uitgevoerd, grotendeels door de gemeente 's-Hertogenbosch.

## Renovatie en verduurzaming

Elk jaar verduurzamen we een deel van onze woningvoorraad, hierover maakten we in 2018 afspraken in het [Stedelijk Duurzaamheidsakkoord](#).

### *480 woningen verduurzaamd*

In verschillende projecten verspreid over de stad verduurzaamden we 480 woningen. Het aantal verduurzamingen en renovaties is daarmee achtergebleven op de aanvankelijke inzet. Samen met de ketenpartners is gewerkt aan een proces van verduurzaming dat snelheid en flexibiliteit met zich meebrengt. Daarmee kunnen de aantallen verduurzamingen in 2024 aanzienlijk hoger worden dan in 2023. Focus hierbij ligt op het verbeteren van de buitenschil, door onder andere betere isolatie, kozijn- / glasvervanging en het aanbieden van zonnepanelen. In onderstaande paragraaf Doelen 2024 is een overzicht opgenomen met daarin de afgeronde verduurzamingsprojecten en de geplande opleveringen voor 2024.



### *Energielabels*

Eind 2023 had 58,2% van onze woningen een energielabel B of hoger (2022: 52,5%). Op dit moment heeft nog 4,1% een energielabel EFG. Onze inzet is om deze woningen vóór 2028 te verduurzamen, waarbij we de woningen met het hoogste energieverbruik zo veel mogelijk als eerste aanpakken.



### *Zonnepanelen*

Op nieuwbouwwoningen leggen wij standaard zonnepanelen. Daarnaast bieden we panelen aan bij huurders van bestaande woningen. In 2023 hebben we bijna 1.005 woningen voorzien van zonnepanelen.

## Nieuwbouw, flexibilisering en variaties in woonvormen

In 2023 voegden we voor 135 huishoudens een plek toe aan de voorraad sociale huurwoningen in 's-Hertogenbosch (zie volgend overzicht). De meeste nieuwe woningen zijn appartementen, wat voorkomt uit de verwachting dat de vraag naar dit woningtype de komende jaren zal stijgen.

Naam project	Aantal woningen opgeleverd
STEK	30
Klokkenlaan	98
Woningsplitsing	7
<b>Totaal</b>	<b>135</b>

Het aantal opgeleverde woningen in 2023 is daarmee lager dan waar we begin van het jaar vanuit gingen. Projecten vertragen, waardoor de aantallen op jaarniveau niet worden gehaald. Het planningsoptimisme in de organisatie is punt van aandacht. Daarnaast zien we dat we nog steeds een behoorlijk grote projectenportefeuille kennen. In 2024 kijken we of, vanuit het oogpunt van het duurzaam financieringsmodel, we deze hoge ambitie moeten gaan bijstellen.





De Beiaard - Klokkenlaan

### *Wonen met zorg*

In 2023 realiseerden we het woonzorgcomplex De Beiaard, aan de Klokkenlaan. In 32 van deze appartementen biedt zorgorganisatie Philadelphia zorg aan mensen met een verstandelijke beperking, het zogenaamde beschermd wonen.

### *Creative oplossingen*

Om de bestaande woningvoorraad beter te benutten, maakten we in 2023 meer ruimte voor creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door woningsplitsing en co-housing (waarbij 2 huurders een woning delen). Dit leverde in 2023 6 extra woningen op via splitsing en 1 via co-housing.



### **Doelen 2024**

Als alles volgens plan verloopt, leveren wij in 2024 circa 196 nieuwe woningen op in diverse projecten verspreid over de stad. Bijvoorbeeld bij de projecten het derde Klooster (102 woningen) en De Lanen fase 2b (17 woningen). Daarnaast willen we komend jaar in totaal 8 huishoudens extra huisvesten door co-housing en woningsplitsing.

Ook komt onze versnelling in de verduurzaming in 2024 verder op stoom: we verwachten voor 1.000 woningen de verduurzaming te hebben gestart, waarvan een deel in 2025 wordt opgeleverd. Zie onderstaand overzicht. Wat in 2024 daarbij focus krijgt is de sociale aanpak rondom de verduurzaming, zodat de waardering voor de maatregelen ook verder gaat stijgen.

	Renovatie en verduurzamingsprojecten	Afgerond in 2023	Gepland voor 2024
TCL-0037	Robert Scottstraat, Livingstonestraat (EGW)	32	
TCL-0097	Rijnstraat (MGW)	46	
TCL-0160B	Tweede Hambaken, Vierde Hambaken (EGW)	24	
TCL-0180B	Tweede Hambaken (EGW)	26	
TCL-0207A	Sumatrastraat, Zaanstraat (EGW)	41	
TCL-0228	Boschmeersingel, J.P. Coenstraat (EGW)	17	
TCL-0161/0162	Geplande renovatieprojecten (o.a. De Haren fase 2 en Zuid)	60	192
TCL-0262B	Pieter van Osstraat, Pieter de Hooghstraat (MGW)	54	
TCL-0264B	Pieter Borstraat (EGW)	21	
TCL-0265B	Pieter de Hooghstraat (EGW)	18	
TCL-0270	J.Obrechtstr, Arezzostr, A.Willaertstr (EGW)	26	
TCL-0271	Pettelaarseweg, Arezzostraat (MGW)		66
TCL-0273	Verdistr, Schubertsingel, Beethovenln e.o. (EGW)	67	
TCL-0275	J.Smekenstr, Erasmusstr, Brugmanstr, vd Nootstr (EGW)	45	
TCL-0276	Van Ruusbroecstraat (MGW)		21
div.	Verduurzamen bij mutatie	3	
div.	Geplande verduurzamingsprojecten die starten in 2024 (deels oplevering in 2025). Projecten in o.a. 't Zand, Muntel/De Vliert, Binnenstad en Noord		771
	<b>Totaal</b>	<b>480</b>	<b>1.050</b>

### 3.3 Betaalbaar wonen

**Ook in 's-Hertogenbosch is 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

In 2023 droegen verschillende afspraken bij aan betaalbaar wonen. De nationale prestatieafspraken zetten in op een forse matiging van de huur voor de komende jaren. Tot 2025 is de huurverhoging niet langer gekoppeld aan de inflatie maar aan de cao-loonontwikkeling - 0,5%. De huur stijgt hiermee minder hard dan het inkomen. Voor 2023 kwam dit uit op een huurverhoging van 2,6%; dit is gelijk aan de maximale huursom. Dit geldt ook voor onzelfstandige woningen, woonwagens en standplaatsen. Daarnaast geldt conform de nationale prestatieafspraken in 2023 de Wet Eenmalige Huurverlaging. Voor huurders met de laagste inkomens werd de huur per 1 juli 2023 verlaagd naar € 575,03 in plaats van verhoogd. Zayaz heeft in 2023 van circa 3.800 huurders de huur verlaagd. Uit onderzoek van Nibud bleek dat de afspraken die gemaakt zijn ook effect hebben. Huurders van sociale huurwoningen zijn in 2023 en komend jaar een minder groot deel van hun inkomen kwijt aan de huur. Het grootste effect zien we bij de huishoudens met een inkomen rond het sociaal minimum. Dat is vooral het resultaat van de eenmalige huurverlaging.

In 2023 voerden we geen inkomensafhankelijke huurverhoging door. Daardoor houden we de huren ook voor huishoudens met een middeninkomen zo betaalbaar mogelijk. Bovendien zorgt het voor meer gemengde buurten, iets wat we belangrijk vinden bij Zayaz. Om eenzijdigheid en segregatie te voorkomen, wijzen we woningen toe aan huishoudens met een middeninkomen. We stimuleren dat in een klein deel van onze woningen mensen met een hoger inkomen woont; dit draagt bij aan de veerkracht van wijken en buurten.

We willen ook het betaalbaar wonen in de middenhuur borgen. Daarom hebben we in 2023 een lager huurverhogingspercentage

doorgevoerd dan we contractueel (CPI) en wettelijk mogen (max 4,1%), te weten 3,3%. Dit percentage is gebaseerd op de kostenstijging over 2022.

We hebben ook dit jaar van 600 huurders met een woning met een E, F en G label de huur bevroren. Met deze maatregel gaan we verder dan van ons gevraagd wordt in de landelijke afspraken.

We willen ook het betaalbaar wonen in de middenhuur borgen. Daarom hebben we in 2023 een lager huurverhogingspercentage doorgevoerd dan we contractueel (CPI) en wettelijk mogen (max 4,1%), te weten 3,3%. Dit percentage is gebaseerd op de kostenstijging over 2022.

### *Maatwerk bij financiële problemen*

Huurders die te maken krijgen met problemen met hun financiën kunnen rekenen op onze hulp. Wij bieden ze een betalingsregeling aan, uitstel van betaling en geven ze tips en advies omtrent hun financiën en huurbetalingen. Soms is er meer nodig en verwijzen wij de huurders door naar Eerste Hulp Bij Geldzaken, van de gemeente 's-Hertogenbosch.

### *Inzetten op hulpverlening*

Wij zetten ook dit jaar weer volop in op hulpverlening. Sommige huurders hebben baat bij het (tijdelijk) financieel ontzorgen.

Statushouders worden het eerste half jaar financieel ontzorgd via de gemeente. Indien budgetbeheer het noodzakelijk vindt om langer dan een half jaar te ontzorgen, nemen zij het over (met toestemming van de huurder). Als verder alles goed is verlopen, beëindigt budgetbeheer na een half jaar en bij vragen kan de huurder naar het spreekuur van Vluchtelingenwerk. Wij hebben hierover onze zorg uitgesproken, omdat we vaker zien dat er een betalingsregeling nodig is. Hierover gaan we met onze stedelijke partners in gesprek.

### *Eerste Hulp Bij Geldzaken en Vroegsignalering*

We zijn alert op huurachterstanden en zoeken proactief contact wanneer een huurder de huur niet betaalt. Bijvoorbeeld door te bellen, te mailen of via een brief. Vaak zijn wij de eersten die zien dat huurders in de schulden komen, wanneer ze de huur niet

betalen. Als we hen spreken bij huurachterstanden, vragen we altijd goed door. Regelmatig zijn er nog meer schulden. Omdat we merken dat het zetten van deze eerste stap vaak groot is, doen wij steeds vaker de aanmelding voor de huurder.

We houden goed de vinger aan de pols en doen aan een follow up; is de huurder daadwerkelijk geweest en hoe gaat het nu? Als het nodig is, begeleidt Eerste Hulp Bij Geldzaken de huurder door naar schuldhulpverleners voor meer intensieve begeleiding en hulp.

Krijgen we geen contact met de huurder, dan melden we hen aan bij Vroegsignalering. De mensen van het team Vroegsignalering van de gemeente 's-Hertogenbosch gaan dan op huisbezoek of proberen op een andere manier in contact te komen.

### *Zayaz doet sinds 2021 mee met collectief schuldregelen*

We vinden het belangrijk dat een huurder sneller perspectief heeft op een schuldregeling, en dus minder stress heeft. Dit houdt in dat wij een ontstane huurachterstand kunnen afboeken door middel van een voorstel tegen finale kwijting. We zien vaker dat er een beroep wordt gedaan op een schuldregeling. Veelal is de schuld dan kleiner, omdat er sneller een schuldregeling wordt opgestart.

### *Stijgende huurachterstand*

Om te voorkomen dat huurachterstanden oplopen, is het belangrijk snel contact te hebben met huurders als de huur niet is betaald. Het contact, merken we, moet vooral laagdrempelig zijn. Voorbeelden hiervan zijn contact via WhatsApp of via de e-mail. Door snel het contact te hebben, blijft de huurachterstand enigszins beperkt. Vooral nog zijn het de bekende huurders die terugkomen. Daarnaast ontmoeten we huurders die financiële tegenslagen hebben als gevolg van werkloosheid, scheiding, ziekte of onvoorziene kosten waar geen buffer voor is. Het ontbreekt sommige huurders aan voldoende financiële kennis.

Wij maken als er sprake is van een schuldhulpverlening een pas op de plaats. Onze inzet is er juist op gericht om te voorkomen dat mensen op straat belanden. De persoonlijke en de maatschappelijke gevolgen worden dan alleen maar groter. Hierbij zetten we in op hulpverlening via het ons netwerk. Daardoor zien we nu dat voor een aantal huurders de huurachterstanden nog verder oplopen.

Ook hierover gaan we in gesprek met onze partners om te zorgen dat we niet alleen vroegsignaleren, maar ook sneller de hulp kunnen bieden die nodig is.

De hieronder gepresenteerde huurachterstandscijfers zijn inclusief de mutatiekosten. In 2023 bedraagt de huurachterstand zonder mutatiekosten 0,92%. Een groot deel van de mutatiekosten zit in het percentage achterstand vertrokken huurders, dit heeft te maken met hogere doorbelasting van mutatiekosten en het feit dat het slecht of niet inbaar is. Vanaf 2023 zijn we achterstanden in huur en mutatiekosten apart gaan registreren om hier inzicht in te krijgen, voor 2022 hebben we om die reden het vergelijkbare cijfer niet. Ook bij de vertrokken huurders zien we een verhoging in de reguliere huurachterstand.

Huurachterstand % ten opzichte van jaar-huur (incl. servicekosten)	2023	2022
Achterstand zittende huurders	0,62%	0,53%
Achterstand vertrokken huurders	0,61%	0,34%
Afgeboekte bedragen	0,03%	0,04%
<b>Totale huurachterstand</b>	<b>1,26%</b>	<b>0,91%</b>

#### *Deurwaarder dossiers:*

In 2023 is ingezet om zo min mogelijk (incasso)dossiers over te dragen aan de deurwaarder. 172 dossiers zijn dit jaar doorgestuurd naar de deurwaarder. Dit is fors gedaald ten opzichte van 2022 (192) en 2021 (248). Een mooi concreet resultaat van de samenwerking met partners in de stad dat nog eens benadrukt hoe belangrijk en waardevol de samenwerking met onze partners in 's-Hertogenbosch is.

#### **Woningen ontruimen**

Het uitgangspunt is dat we altijd proberen om de huurder te ondersteunen en te helpen, in plaats van direct over te gaan op een huisuitzetting. We geloven dat het bieden van hulp en het creëren van een veilige en stabiele woonsituatie uiteindelijk het meest effectief is in het voorkomen van toekomstige huurachterstanden. Ons doel is om samen met de huurder te werken aan een duurzame oplossing, waarbij het betalen van de huur weer op orde is en de huurder weer zelfstandig verder kan.

In 2023 ontruimden we in totaal 10 woningen (2022: 16). In 6 situaties was er sprake van een huurder die al enige tijd uit de woning was vertrokken of naar het buitenland was gegaan. In 1 situatie had de huurder net voor de geplande ontruiming de woning verlaten en was er geen enkel contact mogelijk met deze huurder. De overige 3 ontruimingën waren vanwege ernstige overlast of aangetroffen drugs in de woning.

### **Doelen 2024**

Ook in 2024 verhogen we de huur conform de nationale prestatieafspraken. Tot 30 december 2024 kunnen huurders nog een aanvraag doen voor een eenmalige huurverlaging. Huurders moeten zich daarvoor, conform de landelijke afspraken, wel zelf melden. Hier gaan we actief over communiceren.

Net als voorgaande jaren kiezen we ervoor om ook in 2024 geen inkomensafhankelijke huurverhoging te vragen. Ook zullen we wederom de huur bevriezen voor woningen met een E, F en G label. We willen hiermee huurders met een hoge energierekening tegemoet komen.

In 2024 blijft de bestaanszekerheid van onze huurders een aandachtspunt. Daarom houden we er rekening mee dat een grotere groep huurders moeite krijgt om de woonlasten te (blijven) betalen. Wanneer dit het geval is, zoeken we samen met de huurder naar een duurzame oplossing. In de lokale prestatieafspraken maakten we afspraken over schuldenrust. Concreet betekent dat het leveren van maatwerk voor huurders met financiële problemen. Dat kan zijn in de vorm van een betalingsregeling, maar ook de afspraak dat er in principe geen huisuitzettingen plaatsvinden als gevolg van betaalachterstand. Met onze partners in de stad werken we nauw samen om energiearmoede te verminderen of te voorkomen. Een van de voorbeelden is het Bossche Bespaarteam, waar een energicoach en een klusser inwoners op weg helpen met energiebesparende maatregelen. Het Bossche Bespaarteam loopt in ieder geval door tot en met maart 2024.



Bossche Bespaarteam

In 2024 gaan we verder met de ontwikkeling van onze aanpak op vroegsignalering. Waar mogelijk zetten we in op intensivering van persoonlijke contacten, met een gedifferentieerde aanpak bij verschillende groepen. Ook werken we aan verdere optimalisering van het proces en het systeem, met korte lijntjes tussen de verschillende partijen zodat we elkaar snel kunnen vinden om mensen tijdig te kunnen helpen.

Het gebiedsgericht samenwerken willen we gebruiken om huurders, die niet in beeld zijn, maar nauwelijks hun vaste lasten kunnen betalen, in beeld te krijgen. Door samen te werken met verschillende disciplines vanuit het gebiedsteam kunnen we deze huurder in beeld krijgen en laagdrempelig hulp inschakelen. Concreet door een koppeling te maken tussen huurachterstand en leefbaarheid, zodat we huurders goed in beeld krijgen en kunnen helpen.

### 3.4 In contact met bewoners en onze dienstverlening aan bewoners

**Wij gaan voor goede dienstverlening en staan voortdurend in contact met bewoners. Zo weten we dankzij onze 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 ervaren, zodat we kunnen doen wat nodig is.**



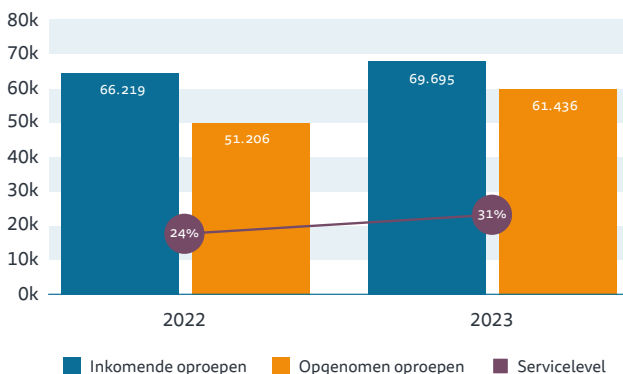
## Dienstverlening aan bewoners

De ambitie om de waardering voor de dienstverlening te laten stijgen is gelukt. Huurders waardeerden onze dienstverlening beduidend beter dan in 2022. Dit resulteerde in een mooie B-score voor het onderdeel dienstverlening in de Aedes Benchmark. Hier zijn we blij mee en trots op.

## Algemene klanttevredenheid

Onze klantadviseurs hielpen vele huurders aan de telefoon. In 2023 werden 69.695 telefonische vragen beantwoord. Dat is een stijging ten opzichte van 2022 (toen waren het er 66.219).

### Inkomende en Opgenomen Oproepen per jaar



We bleven doen waar we goed in zijn. Huurders een warm welkom geven op ons kantoor aan de Eekbrouwersweg, luisteren naar hun verhaal, de vraag achter de vraag achterhalen en zien en doen wat nodig is. In 2023 zagen we dagelijks gemiddeld 17 huurders per dag op kantoor.

Vanaf begin 2023 zijn we onze klanttevredenheid gaan meten met behulp van bureau Inceptivize. Hiermee meten we de tevredenheid van huurders continu en leerden we systematisch en sneller van de klantervaringen. Om huurders snel naar hun ervaring te vragen, ontvangen zij na 14 dagen een enquête. Met de feedback van de huurders kunnen we snel actie ondernemen als er iets niet naar wens is verlopen. Ook verplaatsten we ons in de huurder met

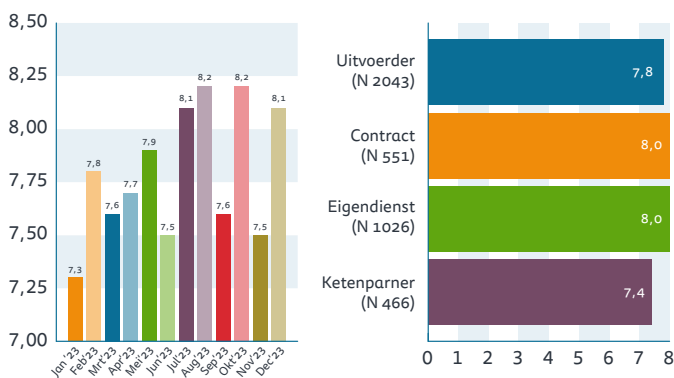
zogenaamde 'klantreizen'. Welke contactmomenten heb je als huurder als je je woning verlaat? Of als je een nieuwe huurder bent? Welke beleving hoort daarbij? Zo kregen we beeld op waar verbeteringen mogelijk zijn. Zowel in quick wins als grotere verbeterideeën.

Dit resulteerde in een mooie waardering voor de communicatie, kwaliteit en tijdigheid van de dienstverlening en de klantreis.

De klantwaarderingen voor het melden en uitvoeren van een reparatie en voor het betrekken van een woning stegen aanzienlijk t.o.v. 2022. De waardering voor het verlaten van een woning steeg licht. Onderstaande tabel toont de cijfers uit het onderzoek van Inceptivize over 2023.

Tevredenheid van huurders over:	2023	2022
Een reparatie melden en laten uitvoeren	7,8	6,6
Woning betrekken	7,8	7,2
Woning verlaten	7,5	7,4

### Reparatieverzoeken



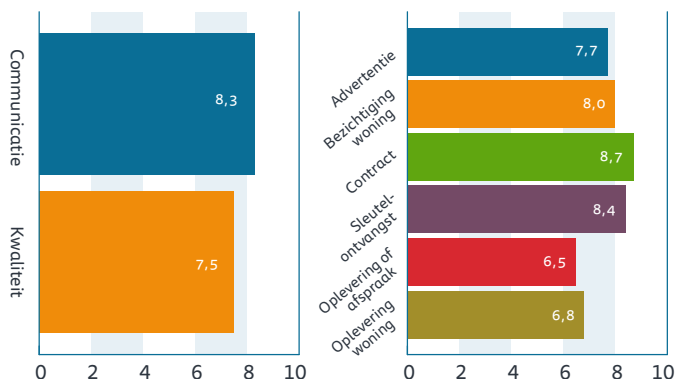
Als we kijken naar de waardering over de reparatieverzoeken, is er in 2023 een duidelijke verbetering te zien ten opzichte van 2022. Gemiddeld over heel 2023 is de klantwaardering voor reparaties een 7,8.

## Woning betrekken

Over het algemeen zijn we trots op de waardering van huurders over de dienstverlening op deze onderdelen in de klantreis. Huurders waardeerden het betrekken van een woning met een 7,8. Een mooie verbetering ten opzichte van 2022.

Nieuwe huurders waarderen vooral het persoonlijke contact bij het ondertekenen van het huurcontract en bij het betrekken van de nieuwe woning. Bij het opleveren van de woning zien we kansen voor verbetering. Dit is benoemd tot 1 van de speerpunten ter verbetering in 2024.

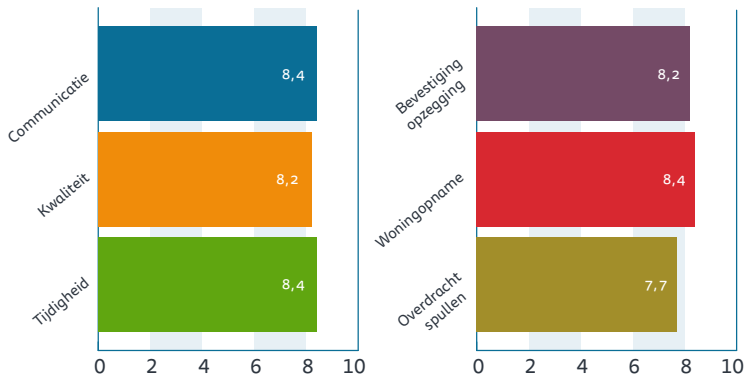
### Dienstverlening en klantreis



## Woning verlaten

Huurders die hun woning verlaten, geven een waardering van 7,5. Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2022 en vergelijkbaar met andere jaren. Zij waren zeer positief over de afspraken rondom de woningopname en gaven aan een duidelijk beeld te hebben over hoe de woning op te leveren. We zien hier wederom het positieve effect van rechtstreeks contact.

## Dienstverlening & klantreis



### *Thuispoort*

Samen met 7 andere woningcorporaties werkten we aan Thuispoort. Met deze samenwerking willen we het zoeken naar een passende sociale huurwoning zo makkelijk mogelijk maken voor onze woningzoekenden. Dit gaan we doen via de introductie van één regionaal woonruimteverdeelsysteem. In het tweede kwartaal 2024 gaan we hiermee live. Een belangrijke stap naar een betere dienstverlening aan woningzoekenden.

### *Digitalisering*

In 2023 implementeerden we een nieuw ERP systeem Empire R22 online en kregen meerdere systemen een versie upgrade onder andere naar de cloud. Hiermee hebben we de noodzakelijke voorbereidingen getroffen om in 2024 verder te bouwen aan een betere (digitale) dienstverlening richting onze huurders.

### *Participatie*

Met de inzet op participatie verstevigden we onze relatie en samenwerking met huurdersverenigingen en ontwikkelden we mooie initiatieven met hen en bewoners. Zie hiervoor ook paragraaf 3.1.

### **Samenwerken met bewoners**

De HBV-Zayaz is voor ons een belangrijke en zeer waardevolle gesprekspartner. Bij beleidsmatige onderwerpen betrekken we

hen in een vroeg stadium. Daarnaast bespreken we signalen die zij van huurders ontvangen. De HBV-Zayaz neemt actief deel aan verschillende werkgroepen, zodat we de stem van de huurders steeds weer laten weerklinken in ons beleid en de keuzes die we maken. In 2023 heeft er 5 keer een regulier bestuurlijk overleg plaatsgevonden. Deze overleggen gaan in een prettige en open sfeer.

Het bestuur van de HBV-Zayaz bestond in 2023 uit:

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

Verder zijn ook de huurdersverenigingen onmisbaar in de samenwerking met bewoners. Hun leden zijn de ervaringsdeskundigen van hun complex. Vanuit die rol voorzien zij ons van informatie en zetten we samen onze schouders onder buurten waar het fijn wonen is. Er zijn in totaal 32 actieve verenigingen.

De samenwerking met huurders op stedelijke thema's verloopt vooral via het 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 andere binnen het Drie Partijen Overleg (DPO). In dat overlegorgaan zijn naast het SHP 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*

Dit jaar zijn er twee bezwaren doorgestuurd naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging en de eenmalige huurverlaging, waarvan één is goedgekeurd en één is afgewezen.

Bij de huurcommissie meldden zich in 2023 14 huurders vanwege gebreken in of aan de woning. De uitkomst was als volgt:

- ... In 1 zaak is de huurder in het gelijk gesteld.
- ... In 5 zaken vond de huurcommissie het verzoek van de huurder niet redelijk.
- ... Er lopen nog 8 zaken per ultimo 2023. We verwachten dat de huurcommissie deze zaken in 2024 alsnog afhandelt.

Vanuit 2022 stonden er nog 2 zaken open. De uitkomst hiervan: beide zaken zijn door de huurcommissie afgewezen. In 1 zaak was het verzet van de huurder ongegrond.

### *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:

- ... De heer Willy van Orsouw (voorzitter)
- ... Mevrouw Annemiek Machielse
- ... De heer Teun van Kuik
- ... Mevrouw Moniek de Cock
- ... 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 (D. van Zoggel) en een notulist (M. de Kuijper).

In 2023 kreeg de geschillencommissie 23 nieuwe meldingen (2022; 22). Er stonden geen meldingen open uit 2022. De geschillencommissie behandelde in 2023 in totaal 3 geschillen, verdeeld over 3 hoorzittingen. 1 geschil werd gegrond verklaard, de overige 2 ongegrond. De bestuurder van Zayaz nam 3 adviezen in de definitieve besluiten over.

Daarnaast lukte het in 10 gevallen om de klachten alsnog in de interne organisatie op te lossen. 5 zaken waren niet ontvankelijk op basis van het reglement, de overige zaken betroffen feitelijk een klacht of een verzoek. Tot slot werden 3 geschillen ingetrokken door de huurder.

Hiermee stonden aan het eind van het jaar nog 5 geschillen open bij de geschillencommissie. Deze dossiers waren per balansdatum nog onderhanden bij Zayaz. In 2023 is gewerkt aan de ontwikkeling van een regionale geschillencommissie in samenwerking met de acht corporaties die samenwerken in Thuispoort. Deze regionale commissie gaat van start in 2024.

#### **Doelen 2024**

- ▶ We verbeteren onze bereikbaarheid, reactie- en afhandelingstijd en het nakomen van afspraken.
- ▶ We verstevigen de stijging van de klanttevredenheid rondom reparatieverzoeken en vertrekkende en nieuwe huurders door nog beter te leren van de klantervaringen en deze lering om te zetten in gerichte verbeteracties.
- ▶ We starten een selectieprocedure en contracteren een 3e “vaste” aannemer voor mutatie- en dagelijks onderhoud.
- ▶ We werken gebiedsgericht samen: we werken dichtbij onze huurders en zijn zichtbaar in onze Bossche buurten.
- ▶ We maken het zoeken naar een passende sociale huurwoning makkelijker door te gaan samenwerken met 7 andere corporaties. Samen met collega-corporaties in de regio lanceren en implementeren we het nieuwe woonruimteverdeelsysteem: Thuispoort. Binnen dit samenwerkingsverband organiseren we gezamenlijk de dienstverlening richting woningzoekenden.

# 4 | ORGANISATIE



## 4.1 Governance bij Zayaz

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

### **Algemene vertrekpunten 'good governance'**

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



In de visie op bestuur en toezicht zijn de uitgangspunten voor besturing, toezicht en het samenspel daartussen geformuleerd. Belangrijkste uitgangspunt is het goede gesprek; zowel tussen bestuurder en toezichthouder als in de verbinding met de organisatie en de buitenwereld. Een goed gesprek is alleen mogelijk als er vertrouwen en openheid is. In gesprekken over besturing en toezicht staan daarom altijd 3 vragen centraal:

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

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

Hart van het toetsingskader van de RvC is het (strategisch) ondernemingsplan 2021-2025: 'Samen uit, samen thuis'. Dit ondernemingsplan omvat de positionering, ontwikkelrichting en meerjarendoelen, en is daarmee vertrekpunt voor ons dagelijks doen en laten. In 2024 herijken we het ondernemingsplan voor de periode 2025-2028.

In onze statuten is vastgelegd dat het ondernemingsplan moet worden goedgekeurd door de RvC, net als de jaarlijkse vertaling ervan naar een jaarplan en begroting. De RvC behandelt bovendien besluiten die op grond van wet- en regelgeving verplicht moeten worden voorgelegd. In de statuten wordt hiervoor verwezen naar de betreffende wetsartikelen. De RvC maakt een eigen jaarverslag, waarin het eigen functioneren en de in 2023 genomen besluiten in het verslagjaar worden toegelicht.

### **Governance-arrangement**

Iedere 2 jaar herijkt Zayaz het governance-arrangement. In 2022 is de laatste herijking geformaliseerd van de volgende documenten, waarna ze zijn gepubliceerd:

- ▶ Stichtingsstatuten
- ▶ Bestuursreglement
- ▶ Reglement Raad van Commissarissen
- ▶ Investeringsstatuut
- ▶ Treasurystatuut
- ▶ Fiscaal statuut
- ▶ Reglement Financieel Beleid en Beheer

In december 2022 voerde de RvC het gesprek met het (waarne-  
mend) bestuur over de actualisatie van de visie op bestuur en  
toezicht (Toezichtsfilosofie). De opbrengst van dit gesprek leidde  
in maart 2023 tot een nieuw vastgestelde versie van de visie op  
bestuur en toezicht.

We hebben in 2023 onze klokkenluidersregeling aangepast  
als gevolg van de gedeeltelijk in werking getreden nieuwe Wet  
bescherming klokkenluiders. De bij de wet behorende Algemene  
Maatregel van Bestuur (AMvB) zal pas medio 2024 in werking  
treden. In deze AMvB zal onder andere de regeling opgenomen  
worden hoe een vermoeden van een misstand anoniem gemeld  
kan worden bij een onafhankelijke functionaris. Dat betekent dat  
we in de loop van 2024 een regeling over anoniem melden op  
zullen nemen in de klokkenluidersregeling. Dat moment grijpen  
we aan om ook het thema integriteit weer breder op te pakken en  
onze integriteits- en gedragscode zullen herijken.

#### **Doelen 2024**

- ▶ In 2024 herijken we het ondernemingsplan.
- ▶ In 2024 herijken we het complete governance-arrangement.
- ▶ In 2024 besteden we aandacht aan integriteit en herijken  
we onze klokkenluidersregeling en onze integriteits- en  
gedragscode.

## 4.2 Een organisatie in beweging

**In ons werk doen we wat nodig is, zodat mensen goed kunnen wonen. Bij alles wat we doen, stellen we onszelf de vraag: hoe realiseren we de dingen die aansluiten bij wat de huurder of de stad nodig heeft om goed te kunnen wonen? We doen dit niet alleen als organisatie, maar ook als medewerker. Het is een manier van werken en sturen die vraagt om continu mee te bewegen, zowel binnen als buiten. Bij Zayaz creëren we een fijne werkomgeving. Een organisatie waar je het beste uit jezelf haalt en waar huurders zich thuis voelen. Zayaz maken we samen!**

### Sturingsfilosofie

Het vertrekpunt van ons handelen zijn onze bedoeling en ons ondernemingsplan. In onze sturingsfilosofie beschrijven we welke sturing nodig is om strategie en operatie hand in hand te laten gaan. Zodat we 'doen wat we zeggen' en bovendien 'de goede dingen doen'. In 2022 hielden we onze sturingsfilosofie opnieuw tegen het licht. Deze sturingsfilosofie is onverkort van toepassing.

### Organisatieontwikkeling, opgaveteams en gebiedsgericht samenwerken

Een wendbare, effectieve organisatie, dat is wat we willen zijn. Vanuit het medewerkersonderzoek en de constatering van bestuur, management en OR zagen we een aantal risico's. Het werkgeluk is nog hoog, maar staat onder druk. In juni is het medewerkersonderzoek gehouden. 89% van onze medewerkers heeft meegedaan. Dit toont de betrokkenheid van medewerkers bij Zayaz aan. Voor het werkgeluk gaven de medewerkers zichzelf gemiddeld het cijfer 7,8. Dit is een mooi cijfer, maar we zagen op basis van antwoorden op onderliggende vragen dat er ook een aantal aandachtspunten zijn binnen Zayaz. Deze sluiten aan bij eerdere feedback vanuit de medewerkers en OR, zoals onze nieuwe bestuurder in de eerste 100 dagen constateerde.

Dit vraagt om verdere ontwikkeling van de organisatie. Vier lijnen in organisatie geven richting aan de ontwikkeling van Zayaz. En door het zetten van vele (kleine) stappen, gaan we de goede kant op. We zetten in op:

- ... Leiderschap
- ... Teamontwikkeling
- ... Individuele ontwikkeling
- ... De organisatiestructuur.

Om ons werk goed te kunnen doen, vragen een aantal ondersteunende processen aandacht. Daarom gaan we in 2024 aan de slag met de facilitering van I&A processen, aandacht voor veilig werken en onze huisvesting.

In de leiderschapsontwikkeling zijn de eerste stappen gezet door de teamleiders en managers. In een aantal sessies delen we de kennis, doen we nieuwe kennis op en zetten we in op wat voor leiderschap de organisatie nodig heeft. Voor de teamontwikkeling ligt er een plan om per team op maat invulling te geven aan de nodige ontwikkeling. De eerste teams zijn hier in 2023 al mee gestart. Hierin kijken we naar de onderlinge samenwerking en wat we willen bereiken voor onze huurders en voor de stad. In het kader van de individuele ontwikkeling zijn er ontwikkelgesprekken en eindejaargesprekken gevoerd. We deden dit op een nieuwe manier. We kijken meer naar het individu en bespreken hoe het gaat in het werk, de samenwerking en de ontwikkelwens van de medewerker. De koppeling naar de beloning lieten we achterwege. We kozen voor een collectieve waardering. Zayaz maken we immers samen. We gaan in 2024 onderzoeken hoe de medewerkers dit ervaren hebben. In de organisatiestructuur hebben we het domein Wonen en Samenleving gesplitst in twee domeinen: het domein Wonen en het domein Maatschappelijke Ontwikkeling. Ook hebben we de groep leidinggevendenden uitgebreid om zo de aandacht dichterbij de medewerkers organiseren. De nieuwe structuur is ter instemming voorgelegd aan de OR. Zij hebben met het voorstel ingestemd. In het verlengde van de structuur pakken we in 2024 het functiehuis op (functieprofielen en waardering).

### **Strategische Personeelsplanning**

We gaven invulling aan de Strategische Personeelsplanning (SPP). Alle medewerkers hebben in dit kader een ontwikkelgesprek gehad. Het SPP helpt ons om meer beeld te maken op het prestatie- en ontwikkelvermogen in onze organisatie. Waar zitten medewerkers goed op hun plek? Welke ontwikkeling voorzien we

in de toekomst van hun functie? In 2024 gaan we de SPP verder ontwikkelen om Zayaz 'toekomstproof' te houden en in te kunnen blijven spelen op interne en externe dynamiek.

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

Vanuit het thema verbinding hebben we mooie momenten gehad binnen Zayaz, met onder andere de gezellige zomerbarbecue en de eindejaarsbijeenkomst. Daarnaast was er de meer inhoudelijke medewerkersdag. We kijken terug op een mooie medewerkersdag. We gingen op pad om verschillende projecten in de stad te bezoeken. Daar werden we ontvangen door medewerkers van onze partners. Maar liefst 9 andere organisaties namen de tijd, zorg en aandacht om te vertellen over 'ons werk'. En lieten zien hoe leuk en belangrijk het samenspel is om met elkaar dingen voor elkaar te krijgen. Ook onze personeelsvereniging PACZ levert een waardevolle bijdrage aan de verbinding.



Medewerkersdag 2023

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

Op 31 december 2023 telde Zayaz 154 medewerkers (eind 2022 151 medewerkers). Het aantal medewerkers dat in dienst is van Zayaz ging omlaag ten opzichte van 2022, afgerond kwamen we uit op 135,43 fte (2022 139,29 fte). Zayaz mocht 12 nieuwe medewerkers verwelkomen. 17 medewerkers verlieten Zayaz;

dat is een verloop van 11,7%. (1 pensioen, 10 op eigen verzoek, van 1 medewerker werd het contract niet verlengd en 5 medewerkers verlieten Zayaz in onderling overleg). 9 medewerkers stroomden intern door naar een nieuwe functie.

Het gemiddelde verzuimpercentage lag op 7,8%, dit is een daling ten opzichte van 2022 (9,6%). Een aanzienlijk deel van het verzuim zit in 'lang verzuim'. Eind 2023 zagen we weer een sterke stijging. Om het verzuim aan te pakken, voerden we verschillende acties uit. Naast het verder opleiden van leidinggevenden, zetten we in op effectievere acties in samenwerking met de Arbodienst om de collega's in het verzuim optimaal te kunnen begeleiden en het verzuim beperkt te houden. Ook geloven we dat meer inzet op vitaliteit bijdraagt aan het voorkomen van verzuim. Daarom is vanuit het opgaveteam vitaliteit doorlopend aandacht voor dit thema. Naast het delen van algemene tips, organiseerden we door het jaar heen verschillende workshops, activiteiten en webinars. In het september was er een hele vitaliteitsmaand met o.a. masterclasses en diverse sportactiviteiten waaraan medewerkers deel konden nemen. Vanuit Expeditie Loopbaan werden ook webinars aangeboden.

### **Vertrouwenspersonen**

We hechten veel waarde aan veilig werken en werken daarom al geruime tijd met interne en externe vertrouwenspersonen. De nieuwe Wet Huis voor Klokkenluiders is op 18 februari 2023 in werking getreden. Wij hebben onze bestaande klokkenluidersregeling aangepast aan de nieuwe regelgeving. De OR heeft ingestemd met de nieuwe klokkenluidersregeling en deze is vastgesteld door de bestuurder.

In 2023 kwamen er minder meldingen bij de vertrouwenspersonen dan het jaar daarvoor. Overzicht meldingen (geen formele klachten in verslagjaar 2023):

Klachten ongewenst gedrag	Totaal aantal meldingen
Pesten	-
(sexuele) Intimidatie	-
Integriteit	-
Onveilige werkplek/ongewenste omgangsvormen	6
Agressie en geweld (verbaal/fysiek)	-
Bedreiging of discriminatie	1

Het beleid Ongewenste omgangsvormen is herzien. Er is nu een helder en leesbaar beleid op ongewenste omgangsvormen waarin duidelijk omschreven is wie welke rol heeft en wat van hem/haar verwacht wordt. In 2024 wordt het integriteitsbeleid (incl. klokkenluidersregeling) in een vergelijkbare stijl opgesteld.

De interne vertrouwenspersonen leveren aan het eind van ieder jaar een vertrouwelijk verslag op aan de bestuurder met een weergave van het voorgaande jaar en aanbevelingen voor het komende jaar.

## 4.3 Het bestuur

**Het bestuur van Zayaz functioneert op basis van de statutaire bestuurlijke uitgangspunten en het Bestuursreglement, dat daaruit voortvloeit. De belangrijkste uitgangspunten voor de (be)sturing liggen vast in onze sturingsfilosofie.**

### Over ons bestuur

Na 10 jaar bestuurder te zijn geweest van Zayaz, vertrok Mohamed Acharki op 1 november 2022 naar Rochdale als bestuurder. Na het vertrek van Mohamed Acharki is de Raad van Commissarissen voortvarend gestart met de werving van een nieuwe bestuurder. Met inbreng van een aantal Bossche partners is het profiel voor de nieuwe bestuurder opgesteld, op basis waarvan de werving heeft plaats gevonden. Op 1 april 2023 startte Charlotte Beukeboom als bestuurder van Zayaz.

Met de aanstelling van Charlotte Beukeboom koos de RvC voor een ervaren corporatiebestuurder en een goede bekende in de regio. Zij werkte al langer als sociale volkshuisvester en is sinds 2018 corporatie-bestuurder. De kwaliteiten van Beukeboom sloten goed aan bij het zoekprofiel voor de bestuurder van Zayaz.

In de periode tussen de benoemingsperiode van Mohamed Acharki en Charlotte Beukeboom koos de RvC voor interne tijdelijke waarneming. Dit past bij de principes van de sturingsfilosofie van Zayaz, waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen. Bovendien was de verwachting dat interne waarneming kon rekenen op veel steun en draagvlak in de organisatie, wat bij zou dragen aan rust. Tot slot was er enkel sprake van continuïteit en niet van een aanvullende bestuurlijke opdracht.

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



Onderstaand de gegevens van het bestuur van Zayaz:

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

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

<b>Naam</b>	Charlotte Beukeboom
<b>Geboortedatum</b>	15 februari 1978
<b>Datum benoeming eerste periode</b>	1 april 2023
<b>Einddatum eerste periode</b>	31 maart 2027
<b>Nevenfuncties</b>	n.v.t.
<b>Behaalde PE-punten 2022-2023</b>	20 waarvan 20 in 2023

In 2023 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld in de rol van Simone van Raak, Will Simons en Charlotte Beukeboom als bestuurder van Zayaz en hun (beroepsmatige) (neven-) activiteiten. Ook zijn geen integriteitsmeldingen over hen gedaan, noch door henzelf noch door anderen.

### Bezoldiging

De Wet Normering Topinkomens (WNT) geeft de normen aan voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. Er geldt bovendien een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting), waarbij Zayaz in bezoldigingsklasse H valt. Daarmee is de maximale bezoldiging voor de bestuurder in 2023 € 223.000 per jaar.

Bezoldiging bestuurder	C. Beukeboom		M. Acharki	
	vanaf 1 april 2023		tot en met 31 oktober 2022	
	2023	2022	2023	2022
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 112.500	€ -	€ -	€ 140.173
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 15.843	€ -	€ -	€ 15.776
Fiscale bijtelling auto	€ 7.455	€ -	€ -	€ 3.050
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 135.798</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 158.999</b>

Bezoldiging waarnemend bestuurders	S. van Raak		W.A.T.P. Simons	
	1 nov. 2022 – 31 maart 2023		1 nov. 2022 – 31 maart 2023	
	2023	2022	2023	2022
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 27.282	€ 24.380	€ 28.023	€ 23.434
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 3.506	€ 3.396	€ 3.643	€ 3.530
Fiscale bijtelling auto	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 30.788</b>	<b>€ 27.776</b>	<b>€ 31.666</b>	<b>€ 26.964</b>

De cijfers in de tabel zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2023: € 17.947; 2022: € 16.981). Charlotte Beukeboom beschikte over een leaseauto passend binnen haar arbeidsovereenkomst. Het maximaal pensioengevend loon over 2023 was € 128.810. De bezoldiging van de (waarnemend) bestuurders viel daarmee in de normen van de WNT.

## 4.4 Beheerst werken aan onze Bedoeling

**Bij Zayaz willen we kunnen doen waar een woningcorporatie voor bedoeld is. Daarbij zoeken we zelf proactief naar wat beter kan, in plaats van te wachten tot anderen ons hierop aanspreken. In 2022 is deze kanteling in denken en doen verder vormgegeven. De meerwaarde van onze control-medewerkers schuift daarmee op naar een meer ondersteunende, meedenkende en monitorende rol in plaats van een controleerende functie.**

## Zichtbaar beheerst werken aan De Bedoeling

De interne beheersing van Zayaz voldoet aan de daaraan gestelde eisen en is overall van een voldoende niveau. De Managementletter 2023 naar aanleiding van de interim controle van oktober 2023 bevestigt dit. Dat geeft ons de ruimte om door te ontwikkelen op bijvoorbeeld het risicomanagement. En de aanscherpingen en verbeteringen van de interne beheersing verder vorm te geven als ook de aantoonbaarheid daarvan: zichtbaar beheerst werken aan De Bedoeling. Hierin zijn ook de zogeheten soft controls, oftewel de cultuur-, houding- en gedragscomponenten, van belang.

## De werking van de soft controls

Voor de interne beheersing heeft Zayaz de ambitie verwoord om beheerst te (blijven) werken vanuit De Bedoeling. Werken vanuit De Bedoeling betekent dat we werken vanuit vertrouwen; dat mensen van nature liever iets goed doen dan iets fout. Onze Bedoeling geeft onze diepere intenties en overtuigingen weer. Ingegeven door de sturingsfilosofie liggen bij Zayaz de verantwoordelijkheden laag in de organisatie, werken we in vakgroepen en opgaveteams en krijgen medewerkers veel ruimte en vertrouwen om zo van toegevoegde waarde te kunnen zijn en het goede te kunnen doen voor onze (toekomstige) huurders. De noodzakelijke ruimte om ons werk te kunnen doen, wordt geborgd door het interne beheersingssysteem, dat bestaat uit hard- en soft controls.

Het medewerkersonderzoek (medio 2023) en de 100 dagen reflectie van de nieuwe bestuurder bevestigen dat voor de interne beheersing bij Zayaz (relatief) veel geleund wordt op vertrouwen en de werking van de soft controls. Met soft controls proberen we invloed uit te oefenen op de motivatie, loyaliteit, inspiratie, normen en waarden van de medewerkers. De doelstelling is het creëren en onderhouden van een motiverende en stimulerende omgeving waarin medewerkers hun werk kunnen doen.

In 2024 willen we de interne beheersing doorontwikkelen en meer inzicht krijgen in de werking van de soft controls: wat gaat hierin goed en wat behoeft aandacht en verbetering?

## Management Control Framework (MCF)

In het MCF hebben we uitgewerkt hoe wij op een gecontroleerde manier willen werken vanuit De Bedoeling. Met het opstellen van

het MCF gaven we invulling aan de behoefte om integraal de wijze van beheersing van Zayaz vast te leggen. Het is een uitwerking van hoe we 'zichtbaar beheerst werken aan De Bedoeling'.

De laatste evaluatie bevestigde dat de opzet van het MCF goed is, maar op onderdelen niet meer actueel en soms te abstract is. Daarvoor startten we eerder een verbeteropgave.

Eind november 2023 maakten we de stand van zaken op en concludeerden we dat het MCF actueel en gedigitaliseerd is. Het beheer om het MCF actueel te houden is ingeregeld. Met het afsluiten van de verbeteropgave kan het MCF worden opgesteld voor de organisatie.

### **Risicobeheersing**

We onderkennen het belang van een goed werkend risicobeheersingssysteem. Het draagt bij aan het zichtbaar beheerst werken aan De Bedoeling; in het realiseren van onze volkshuisvestelijke opgaven.

Risicobeheersing is geen separaat systeem. Het maakt integraal onderdeel uit van de sturing op het succesvol realiseren van onze opgaven. Op het moment dat de risico's worden beheerst door de organisatie (de collega's in de zogeheten 1e lijn) vergroot dit de kans op het succesvol realiseren van de opgaven. Het eigenschap van het beheersen van de risico's is de verantwoordelijkheid van de collega's die werken aan de opgaven. Business control ondersteunt waar nodig vanuit de zogeheten 2e lijn.

In het kader van de mate van risicovolwassenheid is onze ambitie om van een basis op orde door te groeien naar een proactieve risicovolwassenheid. In 2023 zijn hierin verbeterstappen gezet met name door het gebruik van een risicoregister. Echter, het zichtbaar beheersen van de risico's is nog niet op het door onszelf gewenste niveau. Het is nodig dat de collega's in de 1e lijn en in de 2e lijn elkaar nog beter gaan vinden. Hier gaan we verder mee aan de slag en dit is daarom opgenomen in het Kwaliteit- Control en Auditplan 2024.

Over het boekjaar 2023 heeft Zayaz een aantal strategische risico's onderkend. Hieronder staat een beschrijving van de

maatregelen en de te verwachte impact op de resultaten en / of financiële positie indien één of meer van de voornaamste risico's en onzekerheden zich zouden voordoen met daarbij de risicobereidheid.

Risico	Impact op resultaten (verwachte impact indien het zich voordoet)	Risico bereidheid	Beheersingsmaatregelen
Het risico dat de gewenste verhoging van klanttevredenheid niet gerealiseerd wordt.	<p>Gevolgen hiervan: ontevreden huurders, imagoschade, afname van vertrouwen bij maatschappelijke partners waardoor onze eigen (lange) termijnplannen niet gerealiseerd kunnen worden.</p> <p>Geen financiële impact.</p>	Gematigd offensief	<p>Vanaf begin 2023 meten we de tevredenheid van huurders continu en leren we systematisch en sneller van de klantervaringen. Met de feedback van de huurders kunnen we snel actie ondernemen als er iets niet naar wens is verlopen. Ook verplaatsen we ons in de huurder met zogenaamde 'klantreizen'. Welke contactmomenten heb je als huurder als je je woning verlaat? Of als je een nieuwe huurder bent? Welke beleving hoort daarbij? Zo krijgen we beeld op waar verbeteringen mogelijk zijn. Zowel in quick wins als grotere verbeterideeën.</p>
Het risico dat we onze nieuwbouwpogave niet realiseren.	<p>Gevolgen hiervan: wachttijden nemen toe, prestatieafspraken worden niet gehaald; hierdoor zijn we minder een betrouwbare partner voor met name de gemeente.</p> <p>De financiën onder druk: rentestijging, verplichte huurverlaging, stijgende kosten en meer moeten lenen.</p>	Gematigd offensief	<p>Intern: Het sturen op een (relatief) grote projectenportefeuille en het hantieren van realistische planningsplanningen om het zogeheten planningsoptimisme beter te beheersen.</p> <p>Extern: proberen we zoveel mogelijk op te trekken met onze partners zoals gemeente, zorgpartijen en ontwikkelaars om maximale grip op de voortgang te houden.</p>
Het risico dat we de geplande verduurzaming van onze woningen niet realiseren binnen tijd en geld.	<p>Gevolgen hiervan: ontevreden huurders door hoge energielasten en daarmee betalingsproblemen, het niet nakomen van verduurzamingsafspraken met gemeenten en rijk.</p>	Gematigd offensief	<p>Samen met de ketenpartners werken aan een proces van verduurzaming dat snelheid en flexibiliteit met zich meebrengt om zo een doorlopende verduurzamingsstroom te genereren. Hiervoor is in 2023 een nieuw proces over afgesproken.</p>

Risico	Impact op resultaten (verwachte impact indien het zich voordoet)	Risico bereidheid	Beheersingsmaatregelen
Het risico dat de inrichting en bemensing van de organisatie ontoereikend is om de ambities te realiseren.	Gevolgen hiervan: de samenwerking intern en extern is niet optimaal. Financiële impact door hogere inhuurkosten en hogere wervingskosten.	Gematigd offensief	Strategische Personeelsplanning. We geven invulling aan de Strategische Personeelsplanning. Alle medewerkers hebben in dit kader een ontwikkelgesprek gehad.  Medewerkersonderzoek. In 2023 is een medewerkersonderzoek gehouden en zijn de benodigde verbeterpunten vertaald in actiepunten voor 2024.  Leiderschapsontwikkeling. In 2023 zijn de eerste stappen gezet door de teamleiders en managers.
Een toenemend aantal huurders die problemen hebben met bestaanszekerheid vanuit ontwikkelingen in de samenleving rondom wonen en zorg, vergrijzing, individualisering en ook botsende systemen waardoor problemen complex gemaakt worden.	Gevolgen hiervan: meer dynamiek in de wijk, negatieve effecten op de leefbaarheid, kwaliteit van wonen en leven in een buurt. Daarnaast op de (ont)tevredenheid van huurders en de impact om het werk van onze collega's (bijvoorbeeld vanuit agressie).	Gematigd offensief	Het verder doorontwikkelen van het gebiedsgericht samenwerken.
(Energie)armoede bij huurders.	Gevolgen hiervan: meer agressie vanuit onmacht, effecten op woonlasten, een mogelijke rem op huurverhoging en minder ruimte voor het aangaan van externe financiering.	Gematigd offensief	Diverse maatregelen waaronder: huurmatiging, maatwerk bij financiële problemen, vroegsignalering en inzetten op hulpverlening zoals schuldregelingen.

In de context van het jaarlijkse begrotingsproces wordt op basis van de belangrijkste strategische risico's van de corporatiesector een risicobuffer bepaald. De uitkomsten van de risicobuffer worden getoetst aan vooraf vastgestelde grenswaarden voor solvabiliteit en liquiditeit van de woningcorporatie. Bij een belangrijke wijziging van de genoemde risico's vindt altijd een herrekening van de buffer plaats.

Jaarlijks worden per ultimo de risico's beoordeeld in het kader van de frauderisicoanalyse. Het betreft een analyse van de risico's op het gebied van governance, operationele activiteiten, financiële verslaglegging en de naleving van wet- en regelgeving. De te onderscheiden risico's zijn vastgelegd in standaard risicokaarten. Hiermee worden niet alleen de onderliggende risico oorzaken in kaart gebracht maar ook de interne maatregelen geïdentificeerd

die de risico's kunnen helpen beperken. Aansluitend zijn uitspraken gedaan over de kwaliteit van de interne maatregelen of – indien mogelijk – soft controls benoemd die de werking van maatregel ondersteunen. Vervolgens hebben de betrokken medewerkers als eigenaar van het risico een uitspraak gedaan over hun mate van zorg. Hoe zwaar wegen zij het risico en dienen er wel of geen verbeteracties te worden opgestart?

Van de twintig geïdentificeerde frauderisico's, die een potentieel risico vormen voor de bedrijfsvoering van Zayaz vragen drie risico's bijzondere aandacht:

- 1 Het (onder)verhuur: Het onderverhuren van leegstand vastgoed door management, medewerkers of huurders waarbij huur-opbrengsten in privé worden ontvangen of door huurders waarbij de woning niet beschikbaar is voor de doelgroep en / of (extra) huuropbrengsten aan Zayaz worden onttrokken. Maatregelen hierbij betreft het alert zijn op meldingen van huurders en externe partijen. Verder zijn we actief in de wijk via wijkbeheerders en woonconsulenten die letten op signalen van eventuele onderverhuur. Voor de medewerkers rijst de vraag welke risicobereidheid we willen hanteren.
- 2 Het zicht op het beheer van (interne en externe) informatiebeveiligingsrisico's.
- 3 De implementatie van AVG maatregelen is in de basis op orde, maar er zijn nog voldoende stappen te maken.

Er zijn geen overige, materiële risico's of onzekerheden waarvoor geen beheersingsmaatregelen zijn getroffen.

Er zijn in 2023 intern geen issues inzake integriteit of fraude geweest.

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

Het KCA-plan bevat jaarlijks een overzicht van de geplande werkzaamheden vanuit het perspectief van de interne beheersing (lees: Control).

In 2023 boekten we de volgende resultaten:

- ... Actualisering van de procuratie- en bevoegdhedenregeling: het uitgangspunt moet zijn dat medewerkers voldoende

ruimte ervaren om hun werk goed te kunnen doen. En dat systemen zoals de procuratie- en bevoegdhedenregeling hierin ondersteunend zijn. Naar aanleiding van de review is geconcludeerd dat de regeling over het algemeen aansluit bij de wijze waarop we willen werken bij Zayaz.

- ... Review autorisaties: naar aanleiding van de review zorgden we ervoor dat alle medewerkers weer over de juiste rechten beschikken in de systemen die hen ondersteunen bij de werkzaamheden.
- ... Inrichting three lines: het three lines model is een adequate standaard voor de inrichting van de (risico)beheersing door de medewerkers van Zayaz. In 2023 realiseerden we meer eigenaarschap in de eerste lijn en daardoor een zuivere rolverdeling met de tweede lijn (business control) en de derde lijn (concern control). In 2024 blijven we de inrichting verbeteren en aanscherpen.
- ... Frauderisico: De frauderisico's worden bij Zayaz gevolgd als onderdeel van ons risicomanagementproces. We zijn ons bewust van de frauderisico's en we toetsen deze in de werkprocessen samen met de betrokken collega's. Het managementteam is meegenomen in de voortgang. In 2023 hebben we geen fraudegevallen gesignaleerd.
- ... Audit proces van inhuur van medewerkers: we hebben de werking van het proces onderzocht en geconcludeerd dat het proces op orde is.
- ... Bepaling van de Onrendabele toppen (ORT's): eind 2022 is het proces om de ORT's te bepalen aangepast. Een half jaar later hebben we de werking van dit aangepaste proces onderzocht. In dit onderzoek is ook gekeken naar de werking van de soft controls (houding en gedrag) om zo te komen tot de noodzakelijke verbeteracties: wat heb je nodig om verantwoordelijkheid en eigenaarschap te kunnen nemen op jouw onderdeel in het proces? De noodzakelijke verbeteracties zijn benoemd en hebben geleid tot een aanpassing en verbetering van de bestaande procesbeschrijving. Echter, een goede werking van een proces is niet zozeer afhankelijk van hetgeen op papier staat, maar bovenal hoe eenieder als onderdeel van een proces zich bewust is van zijn /haar deel ervan en wat de gevolgen zijn van een niet-werkend proces. We blijven met name de houding- en gedragscomponent monitoren om te bepalen wat hierop nog verder nodig is.



## Doelen 2024

Voor 2024 hebben we ons de volgende doelen gesteld:

- ▶ We blijven inzetten op het versterken van de werking van de 3 linies met een focus op het beheerst werken vanuit De Bedoeling en de aanscherpingen en verbeteringen van de (aantoonbaarheid van de) interne beheersing: zichtbaar in control.
- ▶ In de doorontwikkeling van het risicomanagement wordt ingezet op het verder betrekken van de lijnorganisatie bij het inbedden van het risicomanagement binnen Zayaz, met name gericht op de operationele en tactische risico's.
- ▶ We blijven werken aan goede sturings- en verantwoordingsinformatie.
- ▶ Al eerder is geconstateerd dat het beeld van de mate van voortgang en opvolging van de bevindingen naar aanleiding van de interne controles, reviews, audits en managementletter wisselend is. Het strakker monitoren van de voortgang is noodzakelijk.
- ▶ We continueren de aandacht voor de soft controls als kwaliteitsbepalende factor voor de interne beheersing van Zayaz als geheel.
- ▶ In het Auditplan zijn de volgende audits benoemd: programmasturing verduurzaming, contract- en leveranciersmanagement inzake mutatieonderhoud en dagelijks onderhoud, verkoopproces en informatiebeveiliging.
- ▶ We gaan er voor zorgen dat alle bedrijfsprocessen minimaal eens in de vijf jaren gereviewd worden.

## 4.5 Financiën

**Zayaz is een financieel gezonde corporatie, zo bevestigen de Autoriteit Wonen (AW) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), maar vooral onze winst- en verliesrekening over 2023. Met ons financieel beleid stellen wij de financiële continuïteit en financierbaarheid van Zayaz zeker. We realiseren onze maatschappelijke doelen door ons vermogen verantwoord en doelmatig in te zetten. Toch komt er druk op de financiële positie door toenemende investeringen in verduurzaming, stijgende exploitatie-uitgaven (zoals rente en bedrijfslasten) en achterblijvende inkomstenontwikkelingen.**

## **Bedrijfsresultaat**

Corporaties zijn 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 aantrekkelijker is dan doorexploiteren. Door deze manier van waarderen hebben bewegingen op de (commerciële) woningmarkt grote invloed op ons resultaat en daarmee ons vermogen. In de jaren tot en met 2021 was een grote stijging in de verkoopprijs te zien, die sinds 2022 is omgezet in een daling.

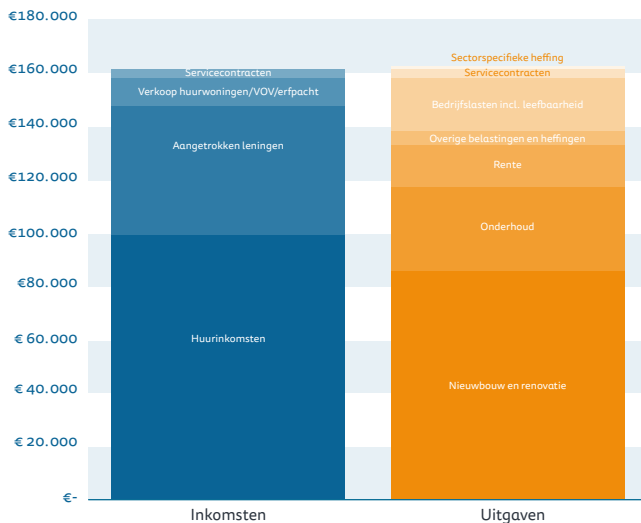
Dat zien we terug in de getaxeerde (leeg)waarde van onze woningen. De grote waarde­stijging die we jarenlang zagen, buigt sinds 2022 om naar een waardedaling. In het jaarresultaat van 2023 zit een waardedaling van € 61 miljoen. In 2022 zagen we een waardedaling van € 122 miljoen terwijl we in 2021 nog een waarde­stijging van € 267 miljoen kenden.

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

## **Kasstromen: inkomsten en uitgaven**

In onze financiële sturing kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2023 staan op hoofdcategorieën vermeld in onderstaand overzicht.

## Kasstromen 2023 (x €1000)



Het grootste deel van onze inkomsten bestaat uit de huur die wij ontvangen. 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. De belastingen die we hebben betaald betreffen de Onroerende Zaak Belasting en waterschapsbelasting.

Verder valt de omvang van de posten nieuwbouw en renovatie op. In 2023 gingen veel nieuwbouwprojecten in uitvoering (€ 43 miljoen) en gaven we veel uit aan woningverbetering (€ 40 miljoen). Voor deze investeringen hebben we per saldo voor € 40 miljoen aan nieuwe leningen aangetrokken en € 8 miljoen opgenomen op de bestaande roll-over lening, deze leningen worden vooral ingezet voor het financieren van nieuwbouw.

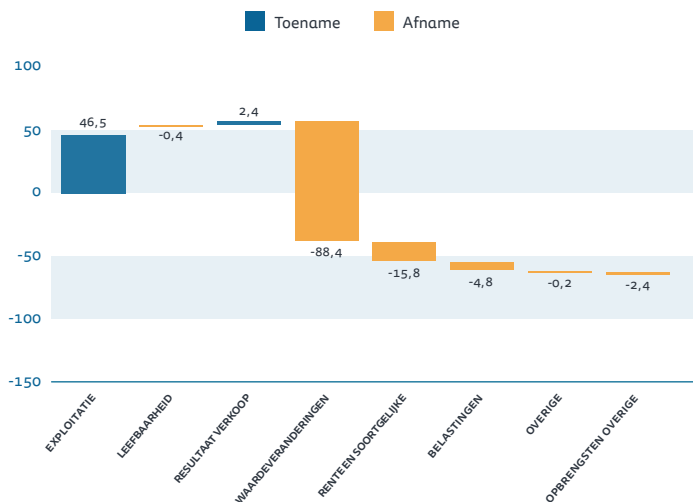
Vanaf 2023 geven we meer uit aan verduurzaming: in onze meerjarenbegroting zetten we in op € 359 miljoen (prijsspeil 2023, periode 2024-2038). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en waar mogelijk zonnepanelen plaatsen.

## Resultaat, eigen vermogen en reserves

Ons jaarresultaat over 2023 na belastingen bedraagt € 63,1 miljoen negatief. In 2022 was het resultaat € 96,2 miljoen negatief. De wederom forse daling van het eigen vermogen wordt in belangrijke mate (voor € 47 miljoen) bepaald door de correctie op de marktwaarde van onze vastgoedportefeuille. Onderstaande tabel laat de opbouw van het resultaat zien op basis van de functionele winst- en verliesrekening en dus niet op basis van de kasstromen. Daardoor zijn deze cijfers niet direct te herleiden tot het kasstroomoverzicht dat we hiervoor gaven.

Opbouw resultaat Zayaz	2023	2022
<i>In miljoen €</i>		
Exploitatie vastgoedportefeuille:	46,5	43,8
Leefbaarheid:	-0,4	-0,4
Resultaat verkoop:	2,4	2,5
Waardeveranderingen:	-88,4	-122,3
Rente en soortgelijke:	-15,8	-15
Belastingen:	-4,8	-2,9
Overige:	-0,2	-0,1
Opbrengsten overige activiteiten:	-2,4	-1,8
<b>Totaal:</b>	<b>-63,1</b>	<b>-96,2</b>

### Resultaat Zayaz 2023



## Herwaarderingsreserve

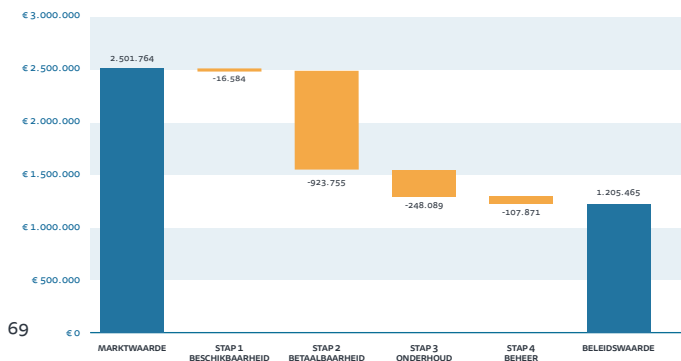
Het eigen vermogen daalde in 2023 met € 63,1 miljoen tot € 1.959 miljoen per 31 december 2023 (2022: € 2.022 miljoen). Voor € 1.506 miljoen (2022: € 1.569 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de (stichtings) kosten en de marktwaarde ervan in exploitatie. Als gevolg van de jaarlijkse waardering van onze verhuureenheden (woningen / BOG / MOG / parkeerplaatsen), is de waarde met € 63,1 miljoen afgenomen. We gaan ervan uit dat de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen niet (of alleen op zeer lange termijn) wordt gerealiseerd. Als we de herwaarderingsreserve van het totale eigen vermogen aftrekken, krijgen we inzicht in de overige reserves. Die komen uit op € 504 miljoen per ultimo 2023 (2022: € 549 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 2023 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 2023



De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedroeg per 31 december 2023 € 1.205 miljoen. Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is € 1.296 miljoen.

#### *Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteren)*

Bij de beleidswaarde is het uitgangspunt dat er géén woningen worden verkocht, en dat woningen bij mutatie tegen markthuur worden verhuurd. Op de totale portefeuille leidt dit tot een waarde-afname van ongeveer € 16,5 miljoen.

#### *Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)*

Bij deze stap wordt bij mutatie niet de markthuur gevraagd, maar de streefhuur van de corporatie. Meestal ligt de markthuur van een woning boven de liberalisatiegrens, en vrijwel altijd boven de eerste aftoppingsgrens, zeker in 's-Hertogenbosch. Wij verhuren bij mutatie het merendeel van de woningen tegen een huurprijs onder de 1e of 2e aftoppingsgrens en een beperkt deel onder de liberalisatiegrens (van het DAEB bezit). Door het verschil in huurinkomsten tussen markthuur en de daadwerkelijke streefhuur daalt de waarde van het vastgoed met bijna € 924 miljoen.

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

#### *Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)*

Bij de marktwaarde worden normbedragen gebruikt die zijn gebaseerd op de keuzes van een belegger (VTW-normen). Daarbij wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar, en is géén grootschalig onderhoud opgenomen. De onderhoudskosten binnen het doorexploiteerbeleid zijn daarmee hoger. Hiermee daalt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met ongeveer € 248 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 beleids- waarde laat hierin een afslag zien van ruim € 107 miljoen.

### Financiële continuïteit

Onze toezichthouders, de AW en het WSW, zien toe op onze finan- ciële 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 2024.

	Norm AW	Intern	2024	2025	2026	2027	2028
	DAEB	DAEB					
LTV	<85%	<79%	54,8	63,1	65,8	65,5	68,7
ICR	>1,4	>1,6	2,2	1,9	1,9	2	1,8
Solvabiliteit	>15%	>21%	43,3	39,2	36,2	34,8	31,9
Dekkingsratio	<70%	<70%	26,0	30,5	32,1	31,6	32,6

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

### Financieringsstrategie

Met onze financieringsstrategie zorgen we ervoor dat onze finan- cierungspositie en -structuur passen bij onze langetermijndoelen.

### Liquiditeitspositie

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo aan liquide middelen. Naast ons kredietlimiet van € 1 miljoen bij de ING, hebben we ook 2 leningen met een flexibele hoofdsom om onze liquiditeitspositie op korte termijn bij te sturen. Het saldo op rekening courant inclusief spaarrekeningen bedroeg eind 2023 € 2,6 miljoen.

### Vreemd vermogen

In de jaarrekening (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 aantrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2023.

Over 2023 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. Echter tegelijkertijd onderzoeken we hoe we duurzaam financieel gezond blijven op de lange termijn.

Eind 2023 bedroeg onze gemiddelde portefeuillerente 2,89%. 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 75% 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 wij in een bepaald jaar een nieuwe rente moet afspreken. Intern sturen we op een renterisico tussen 7% en 17%, waar we onderbouwd van kunnen afwijken.

Renterisico Zayaz	2024	2025	2026	2027	2028
Aflossingen	-2,95%	-1,63%	-2,89%	-2,90%	-2,91%
Conversie roll-over	-24,27%	-24,27%	-21,57%	-18,88%	-18,88%
Swap	17,08%	17,08%	14,38%	11,69%	11,69%
Opslagherzieningen	-4,49%	-4,05%	-1,26%	0,00%	0,00%
<b>Totaal renterisico</b>	<b>-12,87%</b>	<b>-11,34%</b>	<b>-10,09%</b>	<b>-10,10%</b>	<b>-11,01%</b>



### *Rente-instrumenten*

Als onderdeel van ons treasurybeleid zetten we rente-instrumenten in voor het afdekken van renterisico's, en maken we gebruik van roll-over leningen voor het invullen van onze financieringsbehoefte. We passen 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. We hebben geen derivaten met marktwaardeverrekening, er is dus ook geen sprake van margin calls.

### *Borging WSW en risicoklasse*

Voor de financiering van activiteiten zijn we sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. Het WSW gaf ons ook in 2023 de verklaring van kredietwaardigheid, en kende ons borgingsruimte toe tot en met 2026.

Op basis hiervan kunnen wij voldoen aan onze financieringsbehoefte. Daarnaast heeft het WSW geconstateerd dat onze governance, financiële sturing en risicomangement goed op orde zijn. 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.

### *Verhuurderheffing*

Vanaf 1 januari 2023 is de verplichting om de verhuurderheffing te betalen komen te vervallen. Deze vrijvallende verplichting wordt qua uitgaven echter meteen opgevuld door de VPB en de stijgende exploitatielasten.

### *Afkoop derivaten*

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

### *Niet-DAEB financiering*

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

### *Toekomstparagraaf*

De komende jaren blijven we investeren in het op peil houden van de kwaliteit van onze woningen, het realiseren van nieuwbouwwoningen waarbij wij ons aandeel in de stedelijke uitbreiding van sociale huurwoningen voor onze rekening nemen en het verduurzamen van het bezit. Tot en met 2028 worden in ieder geval de woningen met een energielabel E, F en G verduurzaamd.

Deze investeringen kunnen wij niet uit ons exploitatieresultaat financieren. We zullen hiervoor leningen moeten aantrekken. Uit onze meerjarenbegroting blijkt dat de leningportefeuille de komende jaren zal groeien. Voor zo ver het investeringen in het DAEB-bezit betreft blijven we dit doen via geborgde leningen. Hiervoor vragen wij jaarlijks bij het WSW een verklaring van kredietwaardigheid en borgingsruimte aan (zie ook hierboven onder Borging WSW en risicoklasse). De investeringen in het niet-DAEB-bezit zullen deels uit eigen middelen en deels uit niet geborgde leningen moeten worden gefinancierd.

Onze bedrijfskosten stijgen in 2024 ten opzichte van voorgaande jaren. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de personeelsformatie. Deze stijgt in 2024 naar ruim 158 fte. Vanuit de markt ontvangen wij signalen dat de kosten voor het verduurzamen fors zullen stijgen. Beide ontwikkelingen hebben invloed op de rentabiliteitsontwikkeling van onze portefeuille.

We blijven deze en andere ontwikkelingen die een mogelijke invloed hebben op onze rentabiliteit nauwlettend volgen zodat we ook in de toekomst invulling kunnen blijven geven aan wat de sociale woningmarkt van ons vraagt.

## 4.6 Bericht van de OR

**De OR reageert en speelt in op de ontwikkelingen binnen en buiten onze organisatie. In 2023 heeft de OR bijzondere aandacht besteed aan het gesprek over de aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden. In verband met de toen lopende cao-onderhandelingen was dit een complex proces.**

Er is ook véél aandacht uitgegaan naar het medewerkerstevredenheidsonderzoek en de uitkomsten hiervan, de live-gang van Empire is gemonitord en de ondersteuning van de kerngebruikers was daarbij één van de belangrijke punten.

De herijking van de sturingsfilosofie en de organisatieontwikkeling waren onderwerp van gesprek. Daarnaast stond op de agenda het voeren van het eindejaarsgesprek vóór het einde van het jaar en het gebruik hierbij van een uniform gespreksformulier.

### Samenstelling OR

- ... Mevrouw Nathalie van Esch (voorzitter)
- ... Mevrouw Benthe Oostrom (vicevoorzitter)
- ... De heer Davy Heere (lid)
- ... Mevrouw Hilde van den Bosch (lid)
- ... Mevrouw Touria Taalabi (lid)
- ... Mevrouw Rian Donders (lid)
- ... Mevrouw Fleur van Ooijen (lid)

### Onderwerpen 2023

In aanvulling op de bovengenoemde onderwerpen heeft de OR de volgende zaken behandeld. Dit betroffen de volgende advies-, instemmings- of informatieverzoeken:

- ... Kader instroom en introductie 2023
- ... Beleid ongewenste omgangsvormen
- ... Het art. 24 WOR overleg
- ... Het jaarlijkse overleg met de RvC
- ... Preventief Medisch Onderzoek
- ... Verzuimbeleid
- ... Vitaliteitsplan
- ... RI&E en rol preventiemedewerker
- ... Gebiedsgericht werken
- ... Generatiepact en uitwisseling van feestdagen

- ... Inhuur van medewerkers
- ... Strategische Personeels Planning
- ... Huisvesting
- ... Thuiswerkbeleid
- ... Mobiliteit
- ... Herbenoeming leden RVC
- ... Training veilig werken
- ... Wet bescherming klokkenluiders

### *Scholing*

Op 2 en 3 november vonden de trainingsdagen van de OR plaats. Op uitnodiging sloten hierbij ook de bestuurder en de manager Wonen en Samenleving aan. Dit jaar sloot ook voor het eerst de nieuwe ambtelijk secretaris aan. Naast de stand van zaken met betrekking tot de organisatieontwikkeling stond ook de vrije ruimte in de cao-afspraken centraal. Bij dit laatste onderwerp is gesproken over de mogelijkheden om deze vrije ruimte te benutten voor aanvullende secundaire arbeidsvoorwaarden.

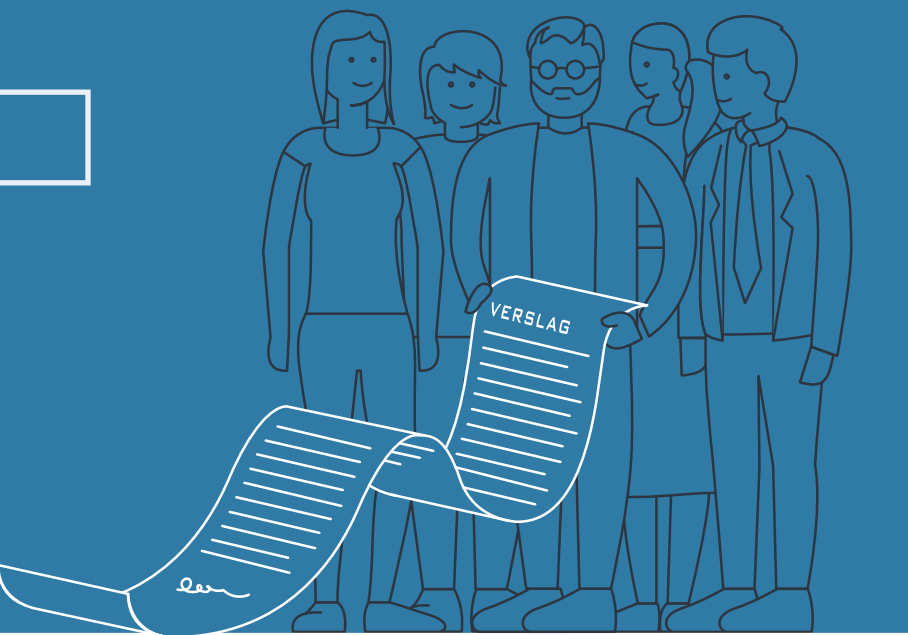
# 5 | VERKLARING



**Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2023 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.**

DEEL B

# VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN





**Aan het eind van ieder jaar stelt de Raad van Commissarissen (hierna: de raad) een verslag op waarin de raad terugblijkt op wat er in dat jaar is gebeurd en gedaan. En op de manier waarop invulling is gegeven aan het toezicht, en aan de kwaliteit ervan. Tevens bevat het verslag een overzicht van de samenstelling van de raad.**

## 6.1 Woord vooraf

De Raad van Commissarissen (raad) kijkt met genoeg terug op de maatschappelijke prestaties van Zayaz in een bewogen jaar, waarin bovendien een bestuurswissel plaatsvond. Zayaz heeft ook in 2023 veel bijgedragen aan het wonen in 's-Hertogenbosch en is een gewaardeerd partner in de stad.

Op 1 april 2023 nam Charlotte Beukeboom als nieuwe bestuurder van Zayaz het stokje over van het waarnemend bestuur (MT-leden Simone van Raak en Will Simons). De raad dankt de beide waarne-

mers voor hun enorme inzet en bijdrage aan de continuïteit in de organisatie.

In het profiel van de nieuwe bestuurder koos de raad er welbewust voor om meer balans aan te brengen in de sterke externe oriëntatie en het altijd hoge maatschappelijke ambitieniveau van Zayaz aan de ene kant en het dragend vermogen van de interne organisatie aan de andere kant. Deze balans was in het verslagjaar dan ook op allerlei manieren een terugkerend gespreksthema, zowel in de raad als met de OR, mede gevoed door de honderd dagen reflectie van de nieuwe bestuurder en de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) medio 2023.

Het was in 2023 óók zoeken naar een nieuwe balans tussen ambitieniveau en middelen. Om ook op termijn met de beschikbare middelen nog invulling te kunnen blijven geven aan de volkshuisvestelijke opgave, was Zayaz genoodzaakt om haar ambitieniveau enigszins te temperen. Waarbij overigens nog altijd tegemoet gekomen wordt aan wat er in de stad is afgesproken. De raad heeft het begrotingsproces en de gemaakte keuzes nauwlettend gevolgd en spreekt zijn waardering uit voor de wijze waarop de organisatie invulling gegeven heeft aan dit proces.

Tot slot dankt de raad alle medewerkers en ook de Huurdersbelangenvereniging van Zayaz voor de enorme inzet en de geleverde prestaties in het afgelopen jaar. De raad kijkt vol vertrouwen naar de toekomst.

## 6.2 Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht

**De raad houdt toezicht op het bestuurlijk functioneren, de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, en op de (financiële) continuïteit en risicobeheersing. De raad onderschrijft de Governancecode en de hierin opgenomen principes en leeft deze actief na. Dat geldt ook voor de integriteitsprincipes van Zayaz. Deze vormen een ankerpunt voor de kwaliteit van bestuur én toezicht.**



## **Visie op bestuur en toezicht**

Basisdocument voor de invulling van het toezicht is de 'visie op bestuur en toezicht'. Hierin staan het toezichtskader en het toetsingskader omschreven met als hart het ondernemingsplan van Zayaz en de jaarlijkse vertaling daarvan naar jaarplan en begroting. Daarnaast besteedt de visie op bestuur en toezicht aandacht aan de wijze waarop de raad invulling geeft aan het toezicht en het samenspel met het bestuur en aan de rollen en de waarden die daarbij horen. De visie op bestuur en toezicht bevat tot slot een tabel met besluiten die de vaststelling dan wel goedkeuring van de raad behoeven. Deze sluit aan op actuele wetgeving en op het governance-arrangement van Zayaz.

De raad vindt het belangrijk dat de visie op bestuur en toezicht een doorleefd document is en blijft. Omdat al langer de wens bestond om de visie te actualiseren, gelet op de vernieuwde samenstelling van de raad, is hier niet mee gewacht totdat de nieuwe bestuurder aan boord was. Eind 2022 voerde de raad het onderlinge gesprek, waarna de aangepaste visie in het eerste kwartaal van 2023 is vastgesteld. In de vernieuwde visie is er meer aandacht voor de betekenis van het participeren in lokale en regionale netwerken door Zayaz voor het toezicht en voor de eigen netwerkrol van de raad. Daarnaast heeft duurzame ontwikkeling nadrukkelijker een plek gekregen in het toezichts- en afwegingskader van de raad, net als de dienstverlening aan individuele huurders.

In 2024 herijkt Zayaz haar ondernemingsplan. Zodra dit traject is afgerond zullen raad en bestuurder opnieuw de visie op bestuur en toezicht met elkaar bespreken en nagaan of deze aanpassing behoeft.

## **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 mededelingen, naast de formele verantwoording via de periodieke managementrapportages. Daarnaast vindt met regelmaat informeel contact plaats tussen commissarissen en bestuurder en tussen voorzitter en bestuurder. Er is sprake van een open en transparante werkrelatie

tussen bestuur en raad in lijn met de visie op bestuur en toezicht. Dit gold in 2023 zowel met de waarnemers als ook nu met de nieuwe bestuurder.

### **Vorbereiding besluitvorming commissies**

De raad heeft uit zijn midden vier commissies samengesteld: Remuneratiecommissie, Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk Presteren. Rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het Reglement van de RvC. De commissies zijn bedoeld om alle besluitvorming inhoudelijk goed voor te bereiden, invulling te geven aan de klankbordrol richting bestuur en verbinding te maken met de werkorganisatie. De Remuneratiecommissie vervult bovendien de werkgeversrol naar het bestuur. Voor de verslaglegging van de commissies: zie paragraaf 6.6.

### **Zelfevaluatie**

De raad houdt jaarlijks een zelfevaluatie. Deze vond in 2023 plaats in december onder externe begeleiding. Tijdens het eerste deel van de zelfevaluatie was ook het bestuur aanwezig. Behalve over het functioneren en de samenstelling van de raad als collectief en over het functioneren van de individuele leden, is veel aandacht besteed aan het gesprek over het samenspel tussen raad en de nieuwe bestuurder en over de gewenste balans daarbij tussen afstand en nabijheid. De raad is voornemens vanuit stewardship invulling te geven aan zijn rol: vanuit vertrouwen en ruimte, maar ook actief, alert en dichtbij. Hierover zijn concrete afspraken gemaakt voor de komende periode. Daarnaast is tijdens de zelfevaluatie gesproken over de kwaliteit van de bestuurlijke informatievoorziening, mede in het licht van de concept-oordeelsbrief van de Autoriteit wonen. Conclusie was dat het oordeel noch voor de bestuurder noch voor de raad leidde tot verrassingen, maar dat (het toezicht op) de monitoring van acties scherper kan. Ook hierover zijn afspraken gemaakt.

### **Evaluatie accountant**

Het jaarverslag 2023 is het derde jaarverslag dat door de externe accountant (BDO) is gecontroleerd. In 2024 zal een grondige beoordeling met betrekking tot het functioneren van BDO opgesteld worden. Deze beoordeling zal besproken worden in de RvC

en de belangrijkste conclusies zullen in het jaarverslag over 2024 opgenomen worden.

### Visitatierapport

Eén van de instrumenten voor toezicht is de vierjaarlijkse maatschappelijke visitatie. De visitatie vond in 2022 plaats, waarbij Zayaz gebruikgemaakt heeft van de experimenteerruimte die het SVWN (Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland) bood om de visitatie op een andere manier gestalte te geven. Gekozen is voor een netwerkvisitatie van het netwerk Thuis in de wijk. Het rapport is begin 2023 gepubliceerd en besproken in de raad, nadat eind 2022 de commissie Maatschappelijk Presteren al kennis had genomen van het conceptrapport. Het rapport biedt aanknopingspunten om het samenwerken in netwerken verder te verstevigen en om de succesvolle werkwijze van Thuis in de wijk breder te verankeren in de organisatie. Ook heeft het rapport de raad geïnspireerd om het gesprek over toezicht op netwerken verder te gaan voeren met elkaar en met andere toezichthouders in de stad en om het thema te positioneren in de herijkte visie op bestuur en toezicht.

### Podcast VTW

Kwaliteit van toezicht gaat tot slot ook over de bereidheid om leerervaringen breder te delen in de sector. Eén van de commissarissen van Zayaz heeft om deze reden haar medewerking verleend aan een podcast van de Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties (VTW) over de geleerde lessen voor het toezicht naar aanleiding van de cyber hack die Zayaz in 2022 getroffen heeft en de evaluatie daarvan.

## 6.3 Verslag vanuit toezichthoudende rol

**In paragraaf 6.6 is een overzicht opgenomen van alle onderwerpen die in 2023 de revue zijn gepasseerd in de raad en van de besluitvorming. In deze paragraaf worden de rode draden uitgelicht vanuit de toezichthoudende rol.**

### Ambitieniveau

Zayaz herijkt jaarlijks de ambities die zijn opgenomen in het ondernemingsplan van Zayaz, het hart van het toetsingskader

van de raad; dit mondt uit in een beleids- en begrotingskader, dat zowel in de daarvoor bestemde commissies als de voltallige raad aan de orde komt. De herijking en het uiteindelijke beleids- en begrotingskader zijn zowel in de daarvoor bestemde commissies als in de voltallige raad besproken, waarbij de bijdrage van de ambities aan duurzame ontwikkeling (aan zowel sociale, economische als ecologische aspecten) steeds een belangrijke toetssteen vormde. In 2023 werd al snel duidelijk dat zonder bewuste keuzes het duurzaam financieringsmodel van Zayaz onder druk zou komen staan en dat het dus nodig was om de ambities naar beneden bij te stellen om ook op lange termijn de continuïteit te borgen. Gekozen is voor een lagere vastgoedambitie op het gebied van nieuwbouw. De raad heeft kunnen vaststellen dat Zayaz ondanks de bijstelling hiermee nog altijd voldoet aan de nationale prestatieafspraken en de lokale afspraken, met uitzondering van het aantal aardgasvrije woningen. Echter; gelet op de onzekerheden die er zijn met betrekking tot het warmtenet steunt de raad de gemaakte keuze om de 'gasloos'-ambitie pas vanaf 2030 in te rekenen. Het is immers niet reëel dat deze ambitie op korte termijn invulling krijgt.

### **Begroting(sproces): maatschappelijk presteren naar vermogen**

Bovenstaande keuzes hebben geleid tot een basisbegroting die voldoet aan alle externe normen, maar niet aan alle interne criteria van het duurzaam financieringsmodel. Toch biedt de begroting het benodigde comfort aan de raad, omdat in de begroting een fall-back scenario is opgenomen. Dit scenario toont aan dat tijdige bijsturing mogelijk is waar nodig, zodanig dat wel aan het duurzaam financieringsmodel wordt voldaan. De raad steunt de keuze van Zayaz om de ambitie niet verder naar beneden bij te stellen. Gelet op de omvang van de volkshuisvestelijke opgave, de gemaakte afspraken om hier invulling aan te geven en het sociale imago van Zayaz in stad en regio zou dit niet wenselijk zijn. Zayaz wil op verantwoorde wijze, maar wel naar vermogen, volkshuisvestelijke en maatschappelijke waarde blijven toevoegen; dat is steeds het vertrekpunt. In december heeft de raad zijn goedkeuring verleend aan het jaarplan 2024 en de bijbehorende begroting. De raad heeft op weg naar de goedkeuring steeds de voortgang van het proces gevolgd, mede in relatie tot de inhoudelijke keuzes wat betreft het ambitieniveau.

## **Jaarplan 2024: balans tussen binnen en buiten**

In het jaarplan 2024 ligt ten opzichte van eerdere jaren meer nadruk op de doorontwikkeling van de interne organisatie, de dienstverlening en de kwaliteit van de beheersing. Al in de aanloop naar de werving van een nieuwe bestuurder (in 2022) werd duidelijk dat de interne organisatie behoefte heeft aan meer (bege)leiding, aan duidelijke kaders en processen en aan heldere rollen en verantwoordelijkheden. Ook is al langer sprake van een bovengemiddeld verloop en ziekteverzuim bij Zayaz. In het profiel voor de nieuwe bestuurder heeft de raad daarom welbewust ingezet op meer balans tussen buiten (maatschappelijk presteren) en binnen (organisatie). Meer aandacht voor (de spankracht van) de interne organisatie is nodig om ook op lange termijn buiten optimaal te kunnen blijven presteren. Op basis van gevoerde gesprekken met bestuur, organisatie en OR over o.a. de honderd dagen reflectie van het bestuur en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) heeft de raad zich het afgelopen jaar een preciezer beeld gevormd van de ontwikkelopgave. Bovendien was de organisatieontwikkeling in oktober het verdiepingsthema tijdens de vergadering. Toen zijn ook een aantal verbetertrajecten gepresenteerd. Inmiddels zijn deze gestart en wordt een organisatie-ontwikkelplan opgesteld dat een belangrijke basis zal vormen voor het jaarplan van de bestuurder (zie verderop: werkgeversrol). De raad heeft langs de lijn van de begroting ruimte gegeven aan bestuur en management om de organisatie verder te verstevigen en op onderdelen de formatie uit te breiden en zal de ontwikkeling in 2024 nauwgezet volgen.

## **Aandacht voor beheersing en control**

In het verlengde van het bovenstaande kwam ook de kwaliteit van de beheersing bij Zayaz regelmatig ter sprake in de raad. Alhoewel de kwaliteit van de beheersing bij Zayaz voldoende scoort blijkens de oordelen van onder meer de externe toezichthouders en de accountant, zijn er ook aandachts- en verbeterpunten. Zo zijn er meerdere acties vanuit de management letter die al geruime tijd openstaan en is er onvoldoende sturingsinformatie om de voortgang goed te monitoren. Hierover zijn en worden nadere afspraken gemaakt met het bestuur en met de concern controller, ieder vanuit de eigen rol. Ook heeft de Auditcommissie in eerste instantie de behandeling van het KCA-plan 2023 tegengehouden, omdat het in de ogen van de betreffende commissarissen onvol-

doende antwoord bood op wat op dat moment nodig was; daarbij is tevens het gesprek gevoerd met de concern controller over de systematiek van auditing. In mei is het (aangepaste) plan alsnog vastgesteld door de raad. In december heeft de raad het KCA-plan 2024 vastgesteld, waarin belangrijke actie- en verbeterpunten nu goed verankerd zijn.

### **Risicomanagement en ‘the three lines of defence’**

In maart heeft de raad zich via een thematische verdieping laten bijpraten over de stand van zaken met betrekking tot het strategisch risicomanagement. Gesproken is over de strategische risicoanalyse op basis van actuele maatschappelijke ontwikkelingen en over het risicoprofiel van Zayaz. De raad steunt nog altijd de eerder gemaakte keuze voor een gematigd offensief risicoprofiel, gelet op de omvang van de opgave. Ook op andere momenten in het jaar is het risicomanagement binnen Zayaz op allerlei manieren aan de orde geweest in de raad, waarbij het accent lag op de werking van ‘the three lines of defence’. Zowel de raad zelf als de nieuwe bestuurder, de concern controller en de externe toezichthouders hebben geconstateerd dat er nog onvoldoende verankering is in de operatie (de eerste lijn), waardoor automatisch ook ruis ontstaat in het functioneren van de tweede en derde lijn. Dit is onder meer besproken in het jaarlijkse gesprek met de concern controller. De onafhankelijke rol en positie van concern control in de derde lijn is voor de raad voorwaardelijk om goed invulling te kunnen geven aan de toezichthoudende rol.

### **Cyber hack**

In 2022 werd Zayaz samen met een zevental andere corporaties getroffen door een cyber aanval die alle systemen gedurende langere tijd platlegde. De raad heeft in het verslagjaar de vinger aan de pols gehouden wat betreft de juridische afwikkeling van het traject en daarbij steeds de focus gelegd op een goede borging van de eigen positie van Zayaz. Daarnaast heeft de raad de eigen rol ten tijde van de hack geëvalueerd en de lessen gedeeld met de sector: zie paragraaf 6.2.

### **Investeringsprojecten**

In december 2023 verleende de raad voorafgaande goedkeuring aan de nieuwbouwprojecten, waarover in naar verwachting 2024 de bestuurlijke besluitvorming (fase 1) plaatsvindt. Het gaat om 14

projecten met een totale realisatie van 831 woningen. Via 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 draagt deze manier van werken bij aan kortere doorlooptijden. Als toetsingskader voor de projectenbegroting had de raad eerder al (in juni) een besluit genomen over de rendementseisen (PMC's). Nieuwbouwprojecten komen alleen separaat op de RvC-agenda als de kaders van de voorafgaande goedkeuring niet gerealiseerd worden. Dit was in 2023 eenmaal het geval, te weten bij het sloop/nieuwbouwproject Boschmeersingel waar nu meer woningen gerealiseerd worden dan eerder voorzien.

## 6.4 Toezicht op het bestuurlijk functioneren & verslag werkgeversrol

### Bestuurswissel

Sinds 1 april 2023 is Charlotte Beukeboom de nieuwe bestuurder van Zayaz na een zorgvuldige werving- en selectieprocedure, waarin niet alleen de interne organisatie en adviesgremia maar ook externe stakeholders een rol hadden; zij leverden input voor het op te stellen profiel.

Tussen 1 november 2022 en 1 april 2023 werd het bestuur van Zayaz waargenomen door twee leden van het managementteam, te weten Will Simons en Simone van Raak. Op deze wijze kon zowel binnen als buiten de continuïteit worden gegarandeerd; dit was dan ook de kern van de opdracht van de waarnemers. Tijdens de periode van bestuurlijke waarneming vond tweewekelijks overleg plaats tussen de voorzitter van de raad en het bestuur en tussentijds zo vaak als nodig en gewenst, om voldoende comfort en steun te organiseren.

Met het aantreden van de nieuwe bestuurder heeft de raad in eerste instantie bewust weer wat meer afstand genomen om daarmee de ruimte te geven aan het nieuwe bestuur om een eigen beeld op te bouwen van de organisatie en de ontwikkelopgave en om goed te kunnen 'landen'. De bestuurder heeft vervolgens een honderd dagen reflectie opgesteld; in juli heeft hierover het gesprek

plaatsgevonden in de raad, nadat de eerste bevindingen al eerder gedeeld waren in de Remuneratiecommissie.

De honderd dagen reflectie bevestigt de gemaakte keuze en het belang om in de bestuurlijke opdracht meer balans aan te brengen tussen de externe oriëntatie van Zayaz enerzijds en de bestuurlijke aandacht voor de interne organisatie en de primaire processen anderzijds. Om ook op termijn buiten conform ambitie te kunnen blijven presteren, is er tijd en aandacht nodig voor de organisatie en haar medewerkers. Parallel aan de honderd dagen reflectie vond een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) plaats, dat een zelfde beeld laat zien. Inmiddels heeft het bestuur een organisatie-ontwikkeltraject in gang gezet.

### **Jaarplan bestuurder**

In de afgelopen jaren maakte de raad via een jaarlijks bestuursprestatiecontract (BPC) afspraken met het bestuur over de concrete bestuurlijke bijdrage aan zowel het maatschappelijk presteren van Zayaz als de doorontwikkeling van de organisatie. Vanwege de bestuurswissel is hiervoor in 2023 niet gekozen. Zoals gezegd stelde de bestuurder een honderd dagen reflectie op. Ook is in december met de raad vooruitgeblikt op het nieuwe jaar.

Begin 2024 zal een organisatie-ontwikkelplan worden opgeleverd en zal de bestuurder een eigen jaarplan opstellen dat hierop aansluit. Dit jaarplan zal in 2024 de nieuwe basis vormen voor het gesprek in de Remuneratiecommissie over het functioneren van het bestuur. De voortgang van het organisatie-ontwikkelplan zal gevolgd worden door de commissie Maatschappelijk Presteren.

### **Functioneren van het bestuur**

In 2023 heeft de raad zich op basis van eigen waarnemingen, overleg met MT-leden, OR en HBV en tijdens informele ontmoetingen met medewerkers een beeld gevormd over het functioneren en presteren van het bestuur. En daarnaast vanzelfsprekend via managementrapportages en oordelen van de accountant en de externe toezichthouders. Deze observaties en oordelen geven alle vertrouwen voor de toekomst.

Tijdens de zelfevaluatie heeft de bestuurder tot slot de behoefte uitgesproken om vaker bestuurlijke dilemma's te delen met de



raad. Hiertoe zal het één-op-één overleg tussen (voorzitter van de) raad en bestuur geïntensiveerd worden.

Voor de bezoldiging van het bestuur wordt verwezen naar paragraaf 4.3.

## 6.5 Samenstelling van de raad

Onderstaand overzicht toont een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2023 actief waren.

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevefuncties	PE-punten in 2023
Diederik Hommes	Partner organisatieadviesbureau Rijnconsult, Utrecht	Benoemd per 1 maart 2020. Herbenoemd per 1 maart 2024. Aftredend per 29 februari 2028.	*Voorzitter van de raad *Lid remuneratie- en governancecommissie	Maatsch. ondernemerschap, governance, organisatieontwikkeling, volkshuisvesting	*Voorzitter RvC De Woningraat, Oudewater *lid RvC Woonin, Utrecht	23
Patrick Vermeulen	Directeur-bestuurder het PON en TELOS	Benoemd per 1 januari 2020. Herbenoemd per 1 januari 2024. Aftredend per 31 december 2027.	*Vicevoorzitter van de raad *Voorzitter commissie Maatschappelijk Presteren	Maatsch. ondernemerschap, sociaalculturele ontwikkelingen & medezeggenschap	*Lid Raad van Toezicht Factorium Cultuurmakers *Adviseur Provinciale Raad voor Leefomgeving Noord-Brabant *Lid Maatsch. Adviesraad Tilburg School of Social and Behavioral Sciences *Voorzitter Stichting Stadstuin Theresia in Tilburg	5
Hein Schouwenaars	Gebiedsontwikkelaar & associate partner Rebel Strategy & Development BV, Rotterdam	Benoemd per 1 oktober 2021. Einde eerste zittingstermijn per 30 september 2025. Aftredend per 30 september 2029.	*Lid van de raad *Voorzitter Auditcommissie *Voorzitter Vastgoedcommissie	Vastgoed, financiën	*Ontwikkelmanager Europawegzone, gemeente Haarlem *Lid van expertteam woningbouw van BZK en RVO	8

Naam	Hoofdfunctie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevefuncties	PE-punten in 2023
Daphne Hüskens	Leidinggevend jurist Kennis en Dienstverleningscentrum, tevens sr. Beleidsmedewerker beroepsbelangen Federatie Medisch Specialisten	Benoemd per 1 oktober 2021. Einde eerste zittingstermijn per 30 september 2025. Aftredend per 30 september 2029.	*Lid van de raad *Voorzitter Remuneratie- en governance-commissie *Lid commissie Maatschappelijk Presteren Huurders-commissaris	Juridisch	*Voorzitter RvT Regionaal Centrum Prenatale Screening Noord-Holland  *Voorzitter Stichting Gezondheidscentrum Maaspoort 's-Hertogenbosch	5
Alice Jansen-van den Tillaart	Senior consultant en Associate Accent Advies, Baarn	Benoemd per 1 januari 2022. Einde eerste zittingstermijn per 31 december 2025. Aftredend per 31 december 2029.	*Lid van de raad *Lid Audit-commissie *Lid Vastgoed-commissie Huurders-commissaris	Financiën, risicomanagement	*Vicevoorzitter RvT, voorzitter Remuneratie-commissie, lid AC en huurders-commissaris Thuisvester, Oosterhout  *Lid RvT, voorzitter AC Stichting ROC Summa College, Eindhoven	43

Er waren in 2023 geen wisselingen in de samenstelling van de raad. Van twee commissarissen eindigt in 2024 de zittingstermijn, respectievelijk per 1 januari 2024 (Patrick Vermeulen) en per 1 maart 2024 (Diederik Hommes). Voor hen is een herbenoemingsprocedure gestart, waarbij de raad breed standpunten heeft opgevraagd bij zowel bestuur, MT, OR als HBV-Zayaz, alvorens met elkaar het gesprek te voeren en een voorgenomen besluit te nemen over de herbenoeming van beiden. In december heeft de raad een positieve zienswijze van de Autoriteit wonen ontvangen over de twee herbenoemingen.

### 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.

In 2022 is het bezoldigingsbeleid herijkt, omdat op dat moment de vergoedingen ruim beneden gemiddeld waren ten opzichte van

corporaties met een vergelijkbare omvang in de regio. Besloten is toen om in twee stappen (2022 en 2023) toe te groeien naar het niveau dat volgens de beroepsregel VTW passend is bij de omvang van de corporatie en de daarbij behorende verantwoordelijkheden volgens klasse G. Zayaz is gelet op haar omvang ingedeeld in klasse H.

Dit bezoldigingsbeleid is in 2023 herbevestigd door de raad en sluit aan op het uitgangspunt in het RvC-reglement, dat de vergoeding moet passen bij de gevraagde ureninzet, de verantwoordelijkheid, de gevraagde kwaliteit en de regionale marktpositie aan de ene kant en de maatschappelijke rol en visie van Zayaz aan de andere kant.

Onderstaand overzicht toont de hoogte van de vergoedingen voor alle leden van de raad.

Vergoeding Raad van Commissarissen (In euro's)	Als lid van de raad		Belaste vergoeding overige kosten	
	2023	2022	2023	2022
Diederik Hommes	€ 25.080	€ 21.720	-	-
Patrick Vermeulen	€ 16.720	€ 14.480	-	-
Hein Schouwenaars	€ 16.720	€ 14.480	-	€ 190
Daphne Hüskens	€ 16.720	€ 14.480	-	-
Alice Jansen-van den Tillaart	€ 16.720	€ 14.480	-	-
	<b>€ 91.960</b>	<b>€ 79.640</b>	-	<b>€ 190</b>

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting

## Integriteit

In 2023 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen commissarissen van Zayaz -en hun (beroepsmatige) activiteiten- en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten. Er zijn geen integriteitmeldingen gedaan door commissarissen en/of derden met betrekking tot commissariaten.

Naar aanleiding van het onderzoek van de NOS en Nieuwsuur over privé vastgoedbezit van bestuurders en commissarissen van woningcorporaties bestemd voor de verhuur, heeft Zayaz nader onderzoek gedaan. Voor zowel de commissarissen als het bestuur van Zayaz geldt dat zij geen vastgoed in bezit hebben dat bestemd is voor de verhuur.

## 6.6 Overleg en verslag van de commissies

### Overlegfrequentie

Conform het reguliere vergaderschema vergaderde de raad in het verslagjaar vijfmaal. Daarnaast:

- ... voerde de raad tweemaal overleg met de OR (in juni en december) met als belangrijke gesprekstema's de stand en draagkracht van de organisatie, de eigen rol en positie van de OR en de relatie met bestuur en raad; in december heeft de raad vooral gesproken met de OR over de gestarte en voorgenomen acties naar aanleiding van het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO). De raad heeft kunnen vaststellen dat de OR positief is over de in gang gezette beweging en over de relatie met zowel het nieuwe bestuur als de raad.
- ... voerde de raad in oktober het jaarlijkse gesprek met de HBV-Zayaz over wat er leeft en speelt. De raad heeft tijdens het gesprek kunnen constateren dat de relatie van de HBV-Zayaz met het nieuwe bestuur naar tevredenheid is en dat dit ook geldt voor de kwaliteit van de relatie met de organisatie.
- ... spraken de leden van de Auditcommissie in maart (zonder bestuur) met de concern controller. Gesprekstema's waren: de onafhankelijke rol en positie van concern control ten opzichte van zowel de raad als de organisatie, de visie van de concern controller op de stand van zaken en de kwetsbaarheden in de organisatie en tot slot de invulling van het KCA-plan (Kwaliteit, Control, Auditing). Het was voor het eerst dat het gesprek met de concern controller plaatsvond met de Auditcommissie in plaats van de gehele raad met als doel om meer diepgang te bereiken. Deze werkwijze zal verankerd worden in de governance.
- ... vond in mei het jaarlijkse overleg plaats met de accountant (BDO), voorafgaand aan de vaststelling van de jaarrekening. Gesproken is onder meer over de kwaliteit van de interne beheersing en het verbeterpotentieel.
- ... vond in juni het jaarlijkse werkbezoek aan Zayaz plaats. Het werkbezoek is bedoeld om als raad voeling te krijgen met de stand van de organisatie en met de alledaagse praktijk. Daarnaast is het werkbezoek voor de raad een moment om zich op informele wijze te verbinden met o.a. MT, OR, en HBV-Zayaz. Het werkbezoek stond in 2023 in het teken van praktijkstages en een bezoek aan het project Wij zijn Zuiderschans, waar Zayaz samen met zorgorganisatie Van

Neynsel een woonlocatie heeft gerealiseerd voor 65-plussers met en zonder zorgvraag, mensen met dementie en zogenaamde buurtverbinders die een rol vervullen in de gemeenschapsvorming binnen het complex.

- ... vond in december de zelfevaluatie plaats onder externe begeleiding; zie verder paragraaf 6.2.

## Thematiek en besluitvorming tijdens RvC-vergaderingen

<b>Vergadering maart</b>	
Visitatierapport (Netwerkvisitatie Thuis in de wijk)	Ter bespreking
Management letter en reactie MT	Ter bespreking
T3-rapportage	Ter bespreking
Regionale woondeal	Ter bespreking
Aw rechtmatigheidsbrief	Ter informatie
Bekrachtiging benoeming bestuur (na ontvangst positieve zienswijze)	Besluit
Visie op bestuur en toezicht	Vaststelling
Bezoldiging RvC	Herbevestiging
Regionale woondeal NOB	Ter bespreking
Beleids thema Strategisch Risicomanagement	Verdieping
<b>Vergadering mei</b>	
Jaarstukken 2022	Vaststelling
Jaarrekening en Verslag RvC	Ter kennisgeving
<b>Bestuursverslag, accountantsverslag en controleverklaring</b>	
KCA-plan 2023 (verlate behandeling)	Vaststelling
Aedes en Thésor benchmark	Ter bespreking
Bij bestuurlijke mededelingen: juridische afwikkeling/nasleep van de cyberhack	Ter bespreking
Beleids thema Duurzaamheid	Verdieping
<b>Vergadering juli</b>	
T1-rapportage	Ter bespreking
Beleids- en begrotingskader	Ter bespreking
Risicobuffer	Goedkeuring
PMC's: rendementseisen	Goedkeuring
Eerste doorrekening begroting	Ter bespreking
WSW-brief beoordeling en borgingsplafond	Ter informatie
Procuratie- en bevoegdhedenregeling	Ter informatie
Vastgoedbezit commissarissen en bestuur bestemd voor verhuur	Ter bespreking
Invulling zelfevaluatie	Ter bespreking
<b>Vergadering oktober</b>	
Auditplan accountant t.b.v. controle jaarrekening 2023	Besluit
Sloop/nieuwbouw Boschmeersingel (overschrijding kader)	Goedkeuring
Jaarplanner	Ter bespreking
WSW: beoordelingsbrief risicoprofiel	Ter informatie
Herbenoeming (onder voorbehoud positieve zienswijze): Patrick Vermeulen en Diederik Hommes	Besluit

Beleidsthema binden & boeien, organisatieontwikkeling, SPP	Verdieping
Vergadering december	
Beleidsthema Financiering & treasury	Verdieping
Projectenbegroting nieuwbouw: voorgenomen fase 1 besluiten 2024 (in relatie tot ontwikkeling woningportefeuille)	Goedkeuring
Programma verduurzaming	Ter bespreking
Jaarplan en begroting (inclusief Treasury jaarplan)	Goedkeuring
Uitvoeringsagenda prestatieafspraken 2024	Ter informatie
Interimcontrole en managementletter 2023	Ter bespreking
T2-rapportage	Ter bespreking
Aw-rechtmatigheidsbrief 2022	Ter informatie
Invulling zelfevaluatie	Ter bespreking
Reflectie en vooruitblik bestuurder (RvC en bestuur)	Ter bespreking
KCA-plan 2024 (besluit later in december via ronde per mail)	Vaststelling

## Commissies

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

<b>Auditcommissie</b>	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2023</b>
Hein Schouwenaars, voorzitter Alice Jansen-van den Tillaart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementrapportages, incl. bestuurlijke reactie</li> <li>• Reglement financieel beleid en beheer</li> <li>• Begrotingskader 2024, inclusief:</li> <li>• Risicobuffer</li> <li>• Dashboards portefeuillestrategie/financieel</li> <li>• Rendementen PMC's (productmarktcombinaties)</li> <li>• Concept meerjarenbegroting &amp; jaarplan/begroting 2024</li> <li>• Managementletter 2022 &amp; 2023</li> <li>• KCA-plan 2023 en 2024</li> <li>• Jaarstukken 2022</li> <li>• Management Control Framework</li> <li>• Controleplan BDO 2023</li> <li>• Benchmark Thésor &amp; Aedes</li> <li>• Procuratie- en bevoegdhedenregeling</li> <li>• Reviews &amp; audits: procuratie/ bevoegdheden-regeling, autorisaties, ORT en evaluatie inrichting 'three lines'</li> <li>• WSW business risks</li> <li>• Beoordelingsbrieven Aw/WSW</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2023 vergaderde de AC 5 keer.	
<b>Remuneratie- en governancecommissie</b>	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2023</b>
Daphne Hüskens, voorzitter Diederik Hommes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfevaluatie</li> <li>• 100 dagen reflectie bestuurder</li> <li>• Vastgoedbezit bestemd voor verhuur n.a.v. mediaberichtgeving</li> <li>• Klokkenluidersregeling</li> <li>• Voortgang (waarnemend) bestuur</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2023 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 2 keer.	
<b>Vastgoedcommissie</b>	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2023</b>
Hein Schouwenaars, voorzitter Alice Jansen-van den Tillaart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling woningvoorraad</li> <li>• Investeringsprojecten 2024</li> <li>• Projectenbegroting 2024</li> <li>• Programmabesluit verduurzaming</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2023 vergaderde de Vastgoedcommissie 2 keer, gekoppeld aan de AC vergadering in juni en november	

Commissie maatschappelijk presteren	
<b>Samenstelling</b>	<b>Inhoudelijke agenda 2023</b>
Patrick Vermeulen, voorzitter Daphne Hüsken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarverslag 2022</li> <li>• Jaarlijkse strategische bijstelling ondernemingsplan o.b.v. externe/interne analyse</li> <li>• Dashboards maatschappelijke strategie &amp; organisatiebeleid</li> <li>• Beleidskader 2024</li> <li>• Jaarplan 2024</li> <li>• Prestatieafspraken, uitvoeringsagenda 2024</li> <li>• Aanpak dakloosheid: Wonen Eerst</li> <li>• Onderzoeksrapport Toezicht op netwerken in het domein sociaal wonen</li> </ul>
<b>Vergaderfrequentie</b>	
In 2023 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 3 keer.	

## 6.7 Jaarrekening en bestuursverslag

De raad heeft de jaarrekening over 2023 (en het verslag van de Raad van Commissarissen) vastgesteld en kennis genomen 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, 27 mei 2024

De heer D.W. Hommes  
(Voorzitter)