



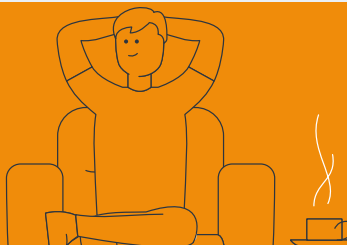
Start



JAARVERSLAG 2019

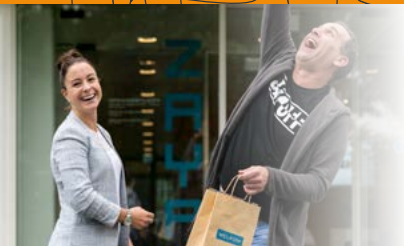


INHOUD



1 2019 IN VOGELVLUCHT

pagina 5



2 WAAR WIJ VAN ZIJN

pagina 10



3 KENGETALLEN

pagina 13



4 SAMENWERKINGS- PARTNERS EN BELANG- HEBBENDEN

pagina 15



5 WAAR WIJ STAAN

pagina 20

INHOUD



6 ORGANISATIE

pagina 57



7 VERKLARING

pagina 80



8 BERICHT VAN DE ONDERNEMINGS-RAAD

pagina 81



9 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

pagina 83



10 JAARCIJFERS

pagina 99

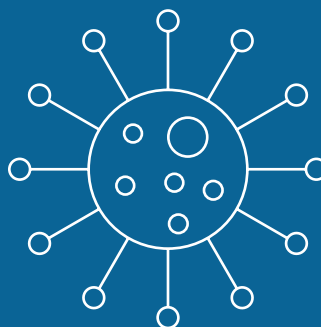


Impact coronacrisis

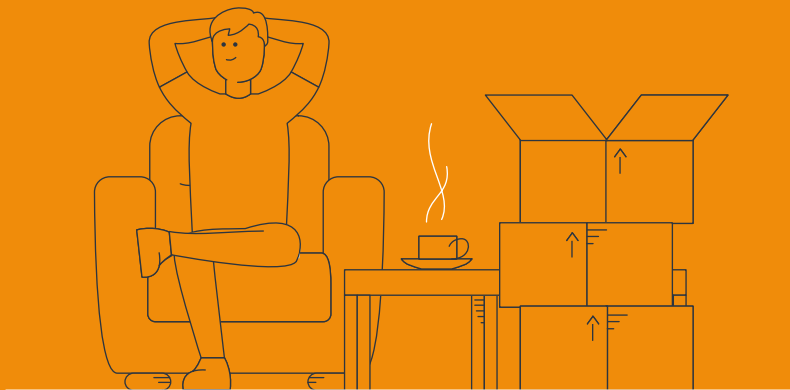
In dit jaarverslag blikken we terug op het jaar 2019. Toch kan de impact van de coronacrisis op onze maatschappij hier niet onvermeld blijven.

Uiteraard leven wij op de eerste plaats mee met de mensen die getroffen zijn door het virus en/of de gevolgen ervan. De impact van deze crisis is groot. Veel mensen worden geraakt in hun bestaanszekerheid. En mensen met behoefte aan zorg en ondersteuning zien de vraag of wachtlijsten toenemen. Een deel van die mensen huurt een woning van ons.

Waar huurders in de problemen komen, staan we hen bij. Ook – en juist – in deze ongekende tijden, waarin ook wij ons kantoor hebben moeten sluiten. Vanuit alternatieve (thuis)werkplekken denken onze medewerkers mee in oplossingen, bijvoorbeeld bij huurachterstanden. En we zetten mensen niet op straat. Onze gezonde bedrijfsvoering maakt dat wij nu én in de toekomst van waarde kunnen zijn voor huurders.



1 | 2019 IN VOGEL- VLUCHT



In dit verslag blikken we terug op 2019. Als Zayaz zetten we het afgelopen jaar veel in gang: we maakten flinke stappen in de ontwikkeling van nieuwe woonvormen en in de (voorbereiding op) nieuwbouw, renovatie en verduurzaming. Hierbij werd het ons nóg duidelijker dat we géén van onze belangrijkste opgaves alleen kunnen oplossen. Of het nu gaat om de toenemende druk op de wijken, of de vastzittende woningmarkt: we kunnen pas verschil maken als we onze samenwerking met anderen verder versterken en blijven ontwikkelen.

De woningmarkt zit vast

In 2019 zagen wij de actieve zoektijd van de Bossche woningzoekende opnieuw verder oplopen. Samen met onze collega-corporaties en de gemeente zetten wij alles in het werk om een rem te zetten op deze trend.

Bijvoorbeeld met nieuwbouw. In 2019 resulteerde dat voor Zayaz in 60 nieuwe woningen. Dat is mooi, maar valt in het niet bij waar we in 2020 voor gaan – dan verwachten we meer dan 200 woningen op te leveren verdeeld over diverse projecten in de stad. Er is in

2019 dan ook veel energie gestoken in de voorbereiding van en aanloop op deze veelheid aan projecten. En om de woningbouw-productie ook na 2021 op gang te houden, blijven wij ons inzetten voor voldoende locaties.

Dit alles neemt niet weg dat sociale huurwoningen voorlopig schaars blijven in Den Bosch. Het traditioneel (nieuw)bouwen van woningen is een tijdsintensief en steeds kostbaarder proces. Bovendien zagen we in 2019 dat een steeds groter deel van onze vrijkomende woningen toegewezen wordt via urgentie en directe bemiddeling. Schaarste betekent keuzes maken. We willen de slaagkans verbeteren van mensen die écht snel een passende en betaalbare woning nodig hebben en daar actief naar zoeken. Altijd met oog voor de andere doelgroepen, waarbij we streven naar evenwicht.

We moeten dus creatief zijn, en nieuwe oplossingen in de praktijk brengen. Dat deden we in 2019 bijvoorbeeld met de eerste gesplitste woningen, die we samen met Reinier van Arkel realiseerden. Maar ook door samen met onze woonpartners in de stad opnieuw nieuwe locaties te ontwikkelen met flexibele woningen. Voor 2020 is het voornemen om samen met de collega's van BrabantWonen opnieuw zo'n 300 tot 350 flexibele woningen op tijdelijke locaties toe te voegen.

Er is bovendien veel tijd, energie en geld geïnvesteerd in de ontwikkeling van een goed gevuld woonpalet. En we maakten een start met de ontwikkeling van een doorstroomregeling voor ouderen, waarmee we mensen ondersteunen die vanuit een grote eengezinswoning kleiner willen gaan wonen, maar voor wie de verhuizing én de huurprijs een te grote drempel is.

Iedereen moet goed kunnen wonen

Een groeiende en steeds meer diverse groep mensen kan in onze snel veranderende en complexere samenleving – permanent of voor een tijdje – niet (goed) meekomen. Steeds vaker spelen wij als woningcorporatie een rol in de levens van deze mensen. Voor hen die dat nodig hebben, willen wij een bijdrage leveren aan duurzame huisvesting met oog voor het effect op de omgeving waar iemand terechtkomt. Hierbij staan 2 vragen centraal: kan iemand het en wat is er nodig? Want alleen een huis is niet genoeg.

Van hieruit werken we met onze samenwerkingspartners toe naar één plek voor mensen die vanuit zorg of met zorg in de wijk gaan wonen. We kijken naar wat er kan en nodig is, zowel voor het individu als de omgeving. In 2019 groeide het besef – zowel bij onszelf als bij onze partners – dat op dit vlak het ‘los van elkaar organiseren’ niet langer werkt. Maar: de radars van organisaties draaien vaak niet gelijk. Dat maakt het ingewikkeld om het anders te doen. Gelukkig zien we steeds vaker dat als organisaties snel én op het juiste moment schakelen en samenwerken: dan kan het wél.

Dit inzicht leidde in 2019 tot de stedelijke pilot ‘Urgentieplus tafel’. Aan deze tafel schuiven naast de corporatie bijvoorbeeld ook het Regie en Toegang (voormalig sociaal wijkteam) en de maatschappelijke opvang aan. Samen hebben zij mandaat om te komen tot een arrangement voor duurzaam wonen, voor hen die dat nodig hebben.

Daarnaast ontwikkelde de samenwerking in ‘Thuis in Zuidoost’ zich verder in 2019. In het jaar ervoor legden we de basis voor een goede samenwerking en voor het zoeken naar alternatieve oplossingen die recht doen aan de vraag van de bewoner én de wijk. In 2019 startten we met berekeningen om te kijken wat deze werkwijze maatschappelijk gezien oplevert. De eerste resultaten stemmen positief: het lijkt erop dat de werkwijze van Thuis in Zuidoost er niet alleen voor zorgt dat we doen wat nodig is, maar dat het ook maatschappelijk geld scheelt.

We moeten de huizen goed houden, verbeteren én verduurzamen

Uiteraard willen we niet alleen waarde toevoegen voor hen die een woning zoeken, maar ook voor hen die al in onze woningen wonen. Want die woningen zijn méér dan een stapel stenen; ze vormen een thuis voor mensen.

In het kader van ‘goed houden’, investeerden wij afgelopen jaar ruim € 13,6 miljoen in planmatig onderhoud. Maar liefst 6.441 woningen kwamen voorbij, verdeeld over 173 complexen. Daarmee is aan zo’n 48% van ons totale woningbezit een vorm van planmatig onderhoud gepleegd. Daarnaast zijn we in 2018 een inhaalslag gestart op renovatie, die we in 2019 voortzetten. We leverden ruim 200 opgeknapte woningen op. En voor 2020 staan er nog eens zo’n 300 woningen op de planning.

Met dat renoveren en onderhouden gaan we zoveel mogelijk voor 'in één keer goed'. Daarom grijpen we het moment dat we een woning opknappen steeds meer structureel aan om ook stappen te maken op het gebied van duurzaamheid en energiezuinigheid. Op die manier draagt onze investering – én die van bewoners, want we zijn ons ervan bewust dat dit soort werkzaamheden vaak veel vraagt van mensen – bij aan meerdere doelen. Met het project in de Belgische Buurt bijvoorbeeld trokken we de gemiddelde EI van de woningen op van 1,99 (label D) naar 1,00 (label A). Ook met het project dat nu loopt in Kruiskamp verwachten we positieve resultaten te behalen. Daarnaast leverden we in 2019 de eerste 6 extra energiezuinige gerenoveerde woningen op.

...maar het moet wel betaalbaar blijven

Nog altijd is er in 's-Hertogenbosch een forse groep mensen die moeite heeft om rond te komen. Een deel van deze mensen huurt een woning van ons. Voor hen is het enorm belangrijk dat we de woningen betaalbaar houden. Gelukkig lukte het ons én de andere Bossche corporaties opnieuw om de jaarlijkse huurverhoging zo minimaal mogelijk te houden: ook in 2019 kreeg ongeveer 90% van de Bossche huurders alleen de inflatie als huuraanpassing.

Hoe het voor onszelf betaalbaar blijft, is een vraagstuk waar we continu actief mee bezig zijn. Want op termijn zien we druk ontstaan tussen toenemende investeringen (voortkomend uit onze doelen op het gebied van bijvoorbeeld verduurzaming) en steeds verder stijgende belastingen en heffingen voor corporaties. Gelukkig is Zayaz een financieel gezonde corporatie. Maar dit toekomstbeeld was dit jaar wél aanleiding om met de Bossche corporaties de landelijke actie #ikwileenhuis – waarin corporaties én huurders opriepen tot afschaffing van de verhuurderheffing – expliciet te ondersteunen.

We verbeteren continu

In 2019 leidden onze vernieuwde sturingsfilosofie en de ontwikkeling die we doormaken tot een positieve dynamiek in onze organisatie. We experimenteren, maken fouten en leren daarvan. En wat goed gaat, implementeren we (steeds beter) in onze organisatie. Daarbij stellen we onszelf steeds de vraag: hoe voegen we waarde toe?

Deze manier van kijken en werken, lijkt zijn vruchten af te werpen: we zagen in 2019 een stijgende lijn in de klanttevredenheids-cijfers. We zijn actief gaan sturen op verbeteringen in ons verhuur- en mutatieproces; ook daarbij waren de reacties op onze inzet positief. En het lukte ons om in 2019 een intern meldpunt in te richten voor schimmelmeldingen, dat alle meldingen opvolgt en monitort. En het geheel overziet. Worden in buurten of wijken patronen geconstateerd, dan kijken we of een projectmatige aanpak nodig is.

Neemt niet weg dat we ook in 2019 niet in elke situatie optimaal oppikten wat bewoners ons wilden vertellen. Dit zette een negatieve spotlight op een aantal projecten van Zayaz. Daarbij is het ons vervolgens wél gelukt om, vanuit gezamenlijk commitment en drive, met open blik te op zoek te gaan naar oplossingen en verbeteringen, in samenspraak met de betreffende bewoners. Zodat we óók voor hen – alsnog – waarde konden toevoegen. Want daar zijn wij van.

Mohamed Acharki
Bestuurder Zayaz

2 | WAAR WIJ VAN ZIJN



Via goede woningen en vitale, aantrekkelijke wijken mensen mee laten doen in en aan een duurzame samenleving. Daar zijn wij van. In onze manier van denken en doen, zijn onze kernwaarden herkenbaar: integer, dienstbaar, in verbinding én met een gezonde zakelijkheid.

Voor wie wij staan

Wij zijn er voor huishoudens die financieel niet zelfstandig in woonruimte kunnen voorzien. Hierbij sturen we vooral op woonlastendruk en minder op harde inkomensgrenzen. Middeninkomens sluiten we dus niet op voorhand uit. Binnen onze doelgroep geven wij prioriteit aan huishoudens die snel een woning nodig hebben.

Waar wij voor gaan

Wij faciliteren het wonen voor huishoudens in 'alle soorten en maten'. En dat mensen prettig met elkaar kunnen samenleven. Daarbij gaan we altijd uit van een eigen plek, een thuis. Als voorwaarde voor meedoen en erbij horen.

Onze doelgroep groeit, zowel in omvang als in diversiteit. Praktisch betekent dat simpelweg dat we meer (verschillende soorten) woningen moeten blijven toevoegen en ontwikkelen. Maar meer nog: het betekent dat wat we (samen met de andere Bossche corporaties) ook doen vanuit onze maatschappelijke rol – het moet altijd aansluiten bij de vraag van huurders, bewoners, de samenleving en de stad.

Alleen zo kunnen we maximaal waarde toevoegen. En daar gaan we voor.

De bedoeling: waarom wij doen wat we doen

Onze diepere intenties en overtuigingen worden weergegeven in onze bedoeling. Daarin ligt de basis voor onze missie, visie en onze doelgroepformulering. Onze bedoeling gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Hoe we handelen (of juist niet) en waarom. Een innerlijk kader waar we op terug kunnen vallen:

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

Werken vanuit bedoeling is een continu ‘work in progress’. Het vraagt van ons dat we steeds opnieuw aansluiten op wat er binnen en buiten leeft. Daar verbinden we ons aan, als organisatie én als persoon.

Ons ondernemingsplan: 6 routes

In 2017 stelden we ons ondernemingsplan vast: een reisplan voor de komende jaren tot 2020. Dit reisplan kent 6 hoofdroutes, die we tegelijk bewandelen en die elkaar soms kruisen. Of even gelijk op gaan. Dat zien we ook terug in dit bestuursverslag. En dat is eigenlijk alleen maar fijn, omdat onze inzet dan meerdere doelen dient.



- [Route 1 - Alle huurders hun woonlasten de baas](#)
- [Route 2 - Een inclusieve stad: een plek voor -iedereen](#)
- [Route 3 - Onze woonportefeuille als wendbare vloot](#)
- [Route 4 - Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook](#)
- [Route 5 - Duurzaamheid in ons DNA](#)
- [Route 6 - Zayaz kiest, spreekt uit en doet](#)

3 | KENGETALLEN



Cijfermatige opsomming van de belangrijkste kengetallen over 2019 en 2018.

Kengetallen	31-12-2019	31-12-2018
Aantallen verhuureenheden	14.547	14.540
Zelfstandige woningen	13.081	12.946
Onzelfstandige woonegelegenheden*	72	200
Intramuraal zorgvastgoed**	157	163
Maatschappelijk vastgoed	39	30
Bedrijfsruimtes	64	70
Garages/parkeerplaatsen	1.134	1.131
Voorraad leegstaand t.b.v. verkoop	14	13
Zelfstandige woningen	13	12
Bedrijfsruimtes	1	
Garages/parkeerplaatsen	0	1
Mutaties	7	57
Nieuwbouw	60	111
Aankopen	0	0

Kengetallen	31-12-2019	31-12-2018
Verkopen vanuit exploitatie	-29	-48
Woningen naar voorraad voor verkopen	-12	-13
Te slopen/gesloopt	-15	0
Overig	3	7
Opgeleverde nieuwbouw	60	111
Huurwoningen	60	111
Verhuur van woningen		
Achterstand zittende huurders	0,51%	0,49%
Achterstand vertrokken huurders	0,19%	0,19%
Afgeboekte bedragen	0,14%	0,14%
Totale huurachterstand	0,84%	0,82%
Mutatiegraad	6,77%	6,46%
Kwaliteit		
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	€ 632	€ 582
Kosten cyclisch onderhoud per verhuureenheid	€ 1.204	€ 790
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	€ 1.836	€ 1.372
Financiële kengetallen (in € 1.000 en %)		
Resultaat	€ 131.304	€ 303.629
Eigen vermogen	€ 1.618.769	€ 1.487.466
Totaal vermogen	€ 2.105.190	€ 1.948.825
Financiële ratio's (geconsolideerd)		
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,27	2,54
Loan to Value (LTV beleidswaarde)	36,3%	38,5%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	59,2%	58,0%
Dekkingsratio (marktwaarde)	19,9%	21,1%
Formatie		
FTE's	124	118
Medewerkers in dienst	135	128

* Er heeft een verschuiving van onzelfstandige naar zelfstandige eenheden plaatsgevonden vanwege nieuwe voorschriften voor de classificering van type eenheden.

**Deze indeling is gebaseerd op de marktwaardetyping.

4 | SAMENWERKINGS- PARTNERS EN BELANG- HEBBENDEN



4.1 Samenwerken met bewoners

Wij zijn continu in gesprek met bewoners. Via verschillende kanalen en op verschillende niveaus. Zo halen we ‘buiten naar binnen’ en weten we wat er speelt en leeft.

Een belangrijke gesprekspartner is de Huurdersbelangenvereniging Zayaz. Samen investeerden we de afgelopen jaren om het geluid van bewoners breder te laten doorklinken. En zijn we gaan onderzoeken hoe we participatie aan laten sluiten bij wat bewoners willen, zonder dat overlegstructuren een belemmering zijn. Een zoektocht naar vernieuwing in participatie dus.

Bij strategische issues betrekken we de HBV-Zayaz steeds nadrukkelijker aan de voorkant. Ook in 2019 hielden zij kritisch een aantal beleidsvoorstellen tegen het licht, zoals adviesaanvragen over de huurverhoging en de algemene huurvoorwaarden. Verder waren we met elkaar in gesprek over bijvoorbeeld vastgoedprojecten, het dienstverleningsconcept, de ontwikkelingen vanuit het Rijk, doorstroming en ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg.

De samenstelling van het bestuur van de HBV-Zayaz was in 2019 als volgt:

Voorzitter	Mevrouw C. van den Wildenberg
Vicevoorzitter	Meneer B. Rutten
Secretaris	Meneer J. Bierings
Penningmeester	Meneer A. Lapien
Bestuurslid	Meneer B. Smolders
Bestuurslid	Mevrouw J. Thelen
Bestuurslid	Meneer G. Slegers

Verder waren er 35 huurdersverenigingen actief in 2019. De leden zijn de ervaringsdeskundigen van hun complex. In die rol geven zij nuttige en relevante informatie voor het maken van de meerjarenonderhoudsbegroting. We zijn en blijven met elkaar in gesprek over hoe goed vorm te geven aan bewonersparticipatie. Voor sommige huurdersverenigingen is het lastig om nieuwe bestuursleden te werven; ook dit gegeven is aanleiding tot de eerdergenoemde zoektocht naar vernieuwing in participatie.

Daarnaast zijn we ook online met bewoners in gesprek. Bijvoorbeeld via diverse social media kanalen en het Zayaz Huurderspanel.

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

4.2 Samenwerken binnen én buiten de stad

Bossche woonpartners

Zayaz werkt nauw samen met de Bossche woonpartners: gemeente 's-Hertogenbosch, het SHP en collega-corporaties BrabantWonen, JOOST en Mooiland. In het eerdergenoemde DPO

komen we met elkaar tot gezamenlijke doelen, die zijn vastgelegd in prestatieafspraken.

Ook in 2019 analyseerden we met de Bossche woonpartners de lokale (sociale) woningmarkt en maakten concrete afspraken over onze inzet en gezamenlijke speerpunten. De [prestatieafspraken 2019](#) gingen vooral over:

- ... het sneller bouwen op nieuwe locaties;
- ... extra aandacht voor actief en urgent woningzoekenden, betaalbare woonlasten;
- ... ervoor zorgen dat mensen zelfstandig thuis kunnen (blijven) wonen in een prettige en veilige wijk;
- ... duurzame woning, woonomgeving en energielevering.

Eind 2019 ondertekenden we de prestatieafspraken voor 2020. Deze zijn mede gebaseerd op de speerpunten van de woonagenda 2019/2020 (vastgesteld door de gemeenteraad op 2 april 2019). We willen vooral de tijd en menskracht zo efficiënt mogelijk benutten om resultaten te boeken en de afspraken uit het Sociaal Woonakkoord (waar mogelijk) af te ronden.

Maatschappelijke partners

Op het gebied van wonen, welzijn en zorg – maar zeker ook als het gaat om woonlastenproblematiek en het actief tegengaan van armoede in de stad – zijn onze zorgpartners evengoed onmisbaar. Wij werken veel samen met bijvoorbeeld Farent, Van Neynsel, Cello, Linc naar Zorg, CvTB, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, MEE en de Maatschappelijke Opvang Den Bosch. En op het gebied van social return is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een belangrijke partner.

Partners in de sector

Ons commitment aan onze bedoeling en goede volkshuisvestelijke voorzieningen in ons land beperkt zich niet tot onze eigen organisatie. We denken mee over de toekomst van onze sector en willen onze kennis en ervaring uitwisselen met anderen. Daarom zijn we lid van netwerkorganisaties De Vernieuwde Stad en Platform 31. Bovendien is onze bestuurder sinds 2017 lid van het algemeen bestuur van Aedes (vereniging van woningcorporaties).

Daarnaast is Zayaz onderdeel van het netwerk Lente samen met de corporaties Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, TIWOS en Wonen Breburg. Deze Brabantse corporaties bundelen binnen Lente hun krachten op verschillende thema's (van betaalbaarheid en legitimatie tot slimmer organiseren en duurzaamheid) met als doel om hierop samen te ontwikkelen en kosten te besparen. Bovendien wordt er actief samengewerkt op het gebied van inkoop. Binnen deze samenwerking wordt met én van elkaar geleerd, geprofessionaliseerd én een sterke(re) marktpositie gerealiseerd.

Meer over onze stedelijke afspraken, de manieren waarop wij in de stad (en daarbuiten) samenwerken met anderen én wat dat oplevert, valt te lezen in onze terugblik per reisroute, vanaf [pagina 20](#).

4.3 Social return: samenwerken met leveranciers

Samen met onze leveranciers werken we aan social return: het aan het werk helpen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Want we willen mensen mee laten doen in en aan de samenleving. Werk is daarin een belangrijke factor.

In 2019 realiseerden wij een Social Return inkoopwaarde van ruim € 340.000. We zagen in onze monitor 30 social return opdrachten terug. Deze worden grotendeels (en steeds meer) ingevuld met PSO (Prestatieladder Sociaal Ondernemen) certificaten. Met zo'n certificaat geven bedrijven aan dat ze zich duurzaam inzetten voor het aan het werk stellen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Als een leverancier minimaal PSO-trede 2 behaalt (op schaal van 1 tot en met 3), geldt dit als voldoende invulling van de social returnverplichting. Inmiddels wordt zo'n driekwart van de social return waarde gerealiseerd door PSO-gecertificeerde bedrijven. Een heel mooie ontwikkeling. Consequentie is wel dat we het exacte aantal mensen dat we aan het werk hebben geholpen niet meer zo goed kunnen monitoren en berekenen.

Zelf behaalden wij in 2018 PSO trede 3: een certificering die geldig was tot 1 januari 2020. Uiteraard wil Zayaz deze behouden.

Daarom laten we ons nu opnieuw certificeren. Dit traject is begin 2020 gestart en mondt naar verwachting uit in opnieuw een certificering op PSO trede 3.

Verder organiseerden wij in 2019, net als voorgaande jaren, een leveranciersbijeenkomst met als thema 'Samen op zoek naar personeel'. Hier waren zo'n 20 leveranciers vertegenwoordigd.

In 2020 nemen wij onze social return voorwaarden (opnieuw) onder de loep in samenwerking met onze partners op dit gebied.

5 | WAAR WIJ STAAN



5.1 Route 1 - Alle huurders hun woonlasten de baas

Nog altijd is er in 's-Hertogenbosch een forse groep mensen die moeite heeft om rond te komen. Een deel van deze mensen huurt een woning van ons. Voor hen is het enorm belangrijk dat we de woningen betaalbaar houden.

5.1.1 Huur(verhoging) en betaalbaarheid

Wat betreft de huur(verhoging) had Zayaz in 2019 een aantal belangrijke doelen:

- 1 Betaalbaarheid is en blijft de bepalende factor, daar zijn we het stedelijk - binnen én buiten de muren van onze organisatie dus – over eens. Daarom is de streefhuur voor een woning altijd lager dan de huur die we eigenlijk zouden mogen vragen. Wat de huurder kan betalen, is het uitgangspunt. Daarbij gaan we uit van de NIBUD norm. En dus niet van de maximale huurprijs. Of van de kwaliteit van de woning.

- 2 We streven ook in 2019 naar een jaarlijkse huurverhoging op stedelijk niveau – conform het woonlastenakkoord – in samenwerking met de andere Bossche corporaties. En houden deze (opnieuw) zo minimaal mogelijk.
- 3 We beperken het aantal ontruimingen tot een minimum. Hier voeren we proactief beleid op.

5.1.2 Wat hebben we bereikt?

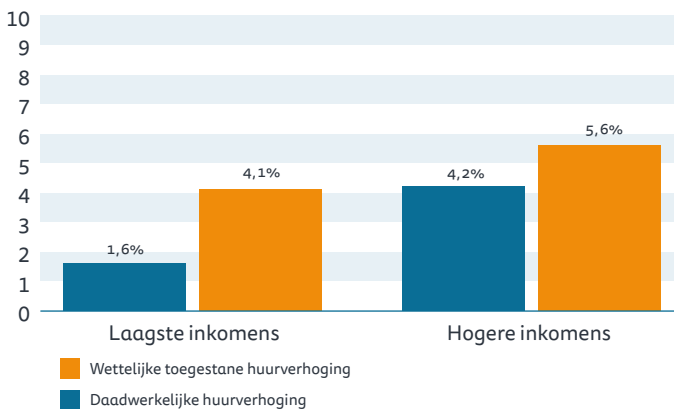
Maximale huurprijs bleef laag

Voor onze DAEB-woningen vroegen we in 2019 gemiddeld 68% van de maximale huurprijs. Een mooi resultaat, al was dit geen doel op zich. Daarnaast geldt voor ruim 80% van onze DAEB-woningen dat de streefhuur onder de eerste aftoppingsgrens (€ 607,46) blijft.

Jaarlijkse huurverhoging zo minimaal mogelijk

Het lukte in 2019 opnieuw om de jaarlijkse huurverhoging zo minimaal mogelijk te houden (zie onderstaande grafiek). Concreet kreeg ongeveer 90% van de Bossche huurders alleen de inflatie als huuraanpassing. Met het Stedelijk Huurders Platform (SHP) spraken we voor huurders met een hoger inkomen een maximale huurprijs (in 2019: € 770,85) voor sociale huurwoningen af.

Huurverhoging 2019 in beeld



Naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging ontvingen we 86 bezwaren. Dat waren er een stuk minder dan in het jaar ervoor (105 bezwaren). In 54 gevallen bleek het bezwaar gegrond, in 32 gevallen niet.

We stuurden 6 bezwaren naar de Huurcommissie ter beoordeling. Voor 3 bezwaren oordeelde de Huurcommissie dat ons voorstel voor huurverhoging redelijk was. Op basis van aanvullende stukken werden 2 bezwaren alsnog gegrond verklaard. Er is nog 1 bezwaar in behandeling bij de Huurcommissie.

De Huurcommissie behandelde in 2019 ook 4 zaken (in 2018: 6) die te maken hadden met gebreken in of rond de woning. Er werden 2 zaken niet-ontvankelijk verklaard. De andere 2 zaken lopen nog.

Afrekening servicekosten

Begin 2019 vond de afrekening van de servicekosten over 2018 plaats. Daarop kwamen 18 bezwaren bij ons binnen. Deze bezwaren zijn allemaal behandeld. Er bleken 8 bezwaren terecht, 10 zijn er afgewezen.

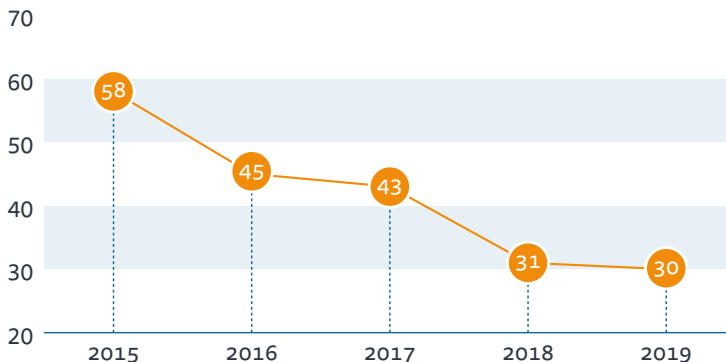
Huurachterstand en (niet) ontruimen

In 2019 zagen we een lichte stijging van de huurachterstand bij zittende huurders; we gingen van 0,49% naar 0,51%. Het aantal afboekingen is nagenoeg gelijk aan 2018, we komen uit op een bedrag van € 125.000 (2018: € 126.000).

Huurachterstand % ten opzichte van jaar-huur (incl. servicekosten)	2019	2018
Achterstand zittende huurders	0,51%	0,49%
Achterstand vertrokken huurders	0,19%	0,19%
Afgeboekte bedragen	0,14%	0,14%
Totale huurachterstand	0,84%	0,82%

Een woning ontruimen is het laatste wat we willen. In 2019 zijn we dan ook blijven inzetten op het proactief benaderen van huurders, om te voorkomen dat achterstanden oplopen. Dit beleid heeft effect: het aantal ontruimingsaanzeggingen is verder gedaald.

Aantal aanzeggingen tot ontruiming die niet doorgingen



Het totaal aantal ontruimingen daalde ook; we gingen van 18 naar 12, doordat er minder woningen werden ontruimd vanwege overlast of woonfraude dan in 2018. Lees meer hierover op [pagina 28](#).

Overzicht ontruimingen	2019	2018
Aantal ontruimingen als gevolg van huurachterstand	5	5
Aantal ontruimingen als gevolg van zware overlast/hennep (al dan niet met huurachterstand)	5	5
Aantal ontruimingen als gevolg van non-bewoning/ woonfraude	2	8

Stedelijke samenwerking vertaald naar aanvalsplan

Samen met de gemeente 's-Hertogenbosch blijven we trekker in de stedelijke aanpak van schulden en woonlastenproblematiek. De gezamenlijke ambitie is vastgelegd in het "Aanvalsplan Den Bosch Schuldenvrij", met accent op:

- ... Naar voren (preventie, vroeg signalering en nabijheid) – dat betekent praktisch dat er meer mensen worden doorverwezen naar Eerste hulp bij Geldzaken, een gemeentelijk loket waar mensen direct terecht kunnen voor hulp bij financiële problemen.
- ... Aanval op de bureaucratie (versimpelen van regelgeving en toegang).
- ... 'Arm in arm tegen armoede' (samen met partners ontwikkelen we een samenhangende, geïntegreerde aanpak).

Daarnaast is ook in 2019 intensief samengewerkt binnen de Bossche Bond; een initiatief gericht op het creëren van meer (financiële) ruimte voor professionals die in 's-Hertogenbosch werken met kwetsbare bewoners. In totaal werden 57 casussen ingediend bij de Bossche Bond. In 20 van die casussen was Zayaz één van de betrokken partijen en hebben wij bijgedragen aan een duurzame oplossing.

5.1.3 Doelen 2020

- ... We streven opnieuw naar een zo beperkt mogelijke huurverhoging en handhaven ons gematigd streefhuurbeleid. En we blijven maatwerk leveren en passende oplossingen zoeken als situaties daarom vragen, bijvoorbeeld voor mensen met een inkomen rond de huurtoeslaggrens.
- ... Verder werd eind 2018 op landelijk niveau het sociaal huurakkoord gesloten. Nieuw daarin is dat sommige huurders nu huurbevrozing of huurverlaging kunnen aanvragen. Hierover hebben we afgelopen jaar gecommuniceerd in samenwerking met de andere Bossche corporaties. Tegelijkertijd is onze wens om hier in 2020 (en verder) méér proactief in te kunnen zijn. Mogelijk komt daar ruimte voor als het sociaal huurakkoord eenmaal in wetgeving is gegoten. Die ontwikkeling houden wij dan ook scherp in de gaten.
- ... Daarnaast zetten we in 2020 opnieuw vol in op het verduurzamen van ons woningbezit, om zo lagere woonlasten voor huurders te bewerkstelligen. Meer hierover valt te lezen vanaf [pagina 48](#).
- ... Stedelijk zien we dat het – ondanks gezamenlijke inzet en nauwe onderlinge samenwerking – nog niet gelukt is om de groei van het aantal huishoudens dat (te) hoge woonlasten heeft ten opzichte van het inkomen een halt toe te roepen. Er is dus zeker nog werk aan de winkel. Daarom is het (bestuurlijk) commitment hierop herbevestigd en versterkt in 2019. In 2020 geven we dit verder vorm. Daarbij ligt de focus op het verbeteren van primaire processen in de dagelijkse praktijk. En op het vergroten van de kennis van regelingen onder professionals.

5.2 Route 2 – Een inclusieve stad: een plek voor iedereen

We zien een groeiende en steeds meer diverse groep mensen die in onze snel veranderende en complexere samenleving – permanent of voor een tijdje – niet kan meekomen. Meer mensen wonen (langer zelfstandig thuis met ambulante zorg aan huis. En we zien dat meer mensen met diverse problematieken dicht bij elkaar wonen. Steeds vaker spelen wij als woningcorporatie een rol in de levens van deze mensen. Hieronder lichten wij toe hoe we in 2019 onze rol pakten en wat we samen met onze partners bereikten op het gebied van wonen, zorg en leefbaarheid.

5.2.1 Wonen en zorg

De voornaamste doelen op het gebied van wonen en zorg waren in 2019:

- 1 Het ontwikkelen van (meer) mogelijkheden om mensen duurzaam te huisvesten: voorkomen dat iemand die eenmaal een plek heeft deze (opnieuw) moet verruilen voor een andere.
- 2 Oog hebben voor de (toenemende) druk op de wijken en deze verlichten waar we dat kunnen.
- 3 Toewerken naar een goedgevuld palet aan woonvormen. Daarbij niet alleen kijken naar nieuwbouw, wetend dat nieuwe voorzieningen tijd kosten, maar juist op andersoortige manieren kijken naar de bestaande voorraad: wat kunnen we met wat er al is?
- 4 Stedelijk toewerken naar een gezamenlijke aanpak op het langer thuis wonen voor ouderen.

5.2.2 Wat hebben we bereikt?

Versterkte samenwerking

Opnieuw zagen we (zowel bij onszelf als bij onze partners) het inzicht verder groeien dat het 'oude construct' - waarbij betrokken partijen de woonvraag van mensen met psychische problematiek los van elkaar organiseren - niet langer werkt. Tegelijkertijd zien we dat de radars van organisaties vaak niet gelijk draaien. Dat maakt het ingewikkeld om het anders te doen. Maar we zien

dat als organisaties snel én op het juiste moment schakelen en samenwerken: dan kan het wél.

Willen we de druk op de wijken verbeteren én mensen duurzaam huisvesten dan staan 2 vragen centraal: kan iemand het en wat is er nodig? Want alleen een huis is niet genoeg. Vanuit dit gegeven werken betrokken partijen toe naar één toegang voor mensen die vanuit zorg of met zorg in de wijk gaan wonen. Waar gezamenlijk wordt gekeken naar de nodige begeleiding of zorg. Met oog voor het effect op de omgeving waar iemand terecht komt.

Vanaf 1 september is de pilot 'Urgentieplus tafel' gestart. Aan deze tafel schuiven naast de corporatie bijvoorbeeld ook het Toegang en Regie (voormalig sociaal wijkteam) en de maatschappelijke opvang aan. Samen hebben zij mandaat om te komen tot een arrangement voor duurzaam wonen voor hen die dat nodig hebben.

In 2019 vond daarnaast een doorontwikkeling plaats in de samenwerking 'Thuis in Zuidoost', die we in 2018 opstartten met onze partners Cello, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, Farent, gemeente 's-Hertogenbosch en Toegang en Regie. Waar in 2018 de basis werd gelegd voor een goede samenwerking en het onderzoeken van alternatieve oplossingen (doen wat nodig is) die recht doen aan de vraag van de bewoner én de wijk, werd in 2019 onderzocht wat deze werkwijze maatschappelijk gezien oplevert.

De verkenningen rondom deze 'maatschappelijke kosten/baten analyses' stemmen positief: het lijkt erop dat de werkwijze van Thuis in Zuidoost niet alleen zorgt dat we doen wat nodig is, maar dat het ook maatschappelijk geld scheelt. In 2020 wordt de berekening verfijnd. TIZO is een tweejarige experiment. In het voorjaar evalueren we de resultaten en volgt een besluit over de wijze van voortzetten.

Goed gevuld palet aan woonvormen

In 2019 was veel aandacht voor de ontwikkeling van woongebouwen voor uiteenlopende zorggroepen. Projecten als het hostel aan de Zuiderparkweg en de voormalige school De Vlieger zijn hiervan mooie voorbeelden. We vullen ons woonpalet nog verder met de ontwikkeling van een aantal woon-zorgcomplexen gericht op ouderen die vanwege hun zorgbehoefte willen verhuizen. Bijvoorbeeld in de Maaspoort (Zwartbroekweg) en de Zuiderschans. Deze projecten voeren we uit in samenwerking



met zorgpartijen Vivent en Van Neynsel, en worden in 2020/2021 opgeleverd.

Ook binnen onze bestaande woningvoorraad vinden we steeds vaker nieuwe oplossingen. Zo rondden we in mei 2019 een succesvolle pilot af met woningsplitsing: van 2 grote eengezinswoningen in de Slagen maakten we 6 zelfstandige appartementen voor cliënten van Reinier van Arkel. Daarmee combineerden we onze doelen op het gebied van zorg met onze opgave in het terugdringen van de wachtlijsten. Hoe we opvolging gaan geven aan deze pilot, valt te lezen vanaf [pagina 37](#).

Bijdragen aan langer thuis wonen voor ouderen

Om de groeiende groep ouderen (nog) beter te kunnen bedienen, doen wij – samen met de andere Bossche corporaties – een aantal dingen die in relatie met elkaar staan. De groep ouderen is immers een diverse groep, waarvan zo'n 40% in een sociale huurwoning woont. Steeds meer ouderen hebben overigens een koopwoning. Het gaat dus om een diversiteit aan vragen die gaan over wonen, maar ook over zorg en financiën.

Zoals gezegd, bereidden we in 2019 op verschillende plekken in de stad nieuwbouw voor die antwoord geeft op de woonvraag van mensen die willen verhuizen vanwege een zorgbehoefte. En waar we kunnen, houden we met betrekking tot locatiekeuze en voorzieningen in en rond onze reguliere nieuwbouw rekening met mogelijkheden voor langer thuis wonen. Dit zien we bijvoorbeeld bij de nieuwbouw van 70 appartementen aan de Sint Teunislaan, die we eind 2020 opleveren.

Verder is in 2019 de start gemaakt met het ontwikkelen van een doorstroomregeling voor ouderen. Daarmee willen we mensen ondersteunen die vanuit een grote eengezinswoning kleiner willen gaan wonen, maar voor wie de verhuizing én de huurprijs een te grote drempel is.

Daarnaast maakte elke corporatie in 2019 een selectie van complexen die we stedelijk willen behouden voor ouderen. In 2020 bekijken we hoe we dat zo goed mogelijk kunnen vormgeven, daarbij rechtdoende aan de belangen en slaagkansen van zowel oudere als jongere huurders.

5.2.3 Leefbare wijken

De belangrijkste doelen op het gebied van leefbare wijken waren in 2019:

- 1 Extra aandacht voor woonfraude en zware overlast.
- 2 Versterken van de stedelijke samenwerking op het gebied van schone, hele en veilige wijken.
- 3 Extra aandacht voor een aantal specifieke wijken, in overleg met betrokken samenwerkingspartijen.
- 4 Ondersteunen van bewonersinitiatieven die de leefbaarheid van de wijk te goede komen.

5.2.4 Wat hebben we bereikt?

Opnieuw meer aandacht voor woonfraude en zware overlast

We zijn gestart met het actief vastleggen van leefbaarheidsdossiers. Daarmee kunnen we nu concluderen dat wij in 2019 in

totaal ruim 300 dossiers behandelden met betrekking tot overlast of woonfraude.

Op woonfraude handelden we 43 dossiers af in 2019. Bij 14 van deze dossiers zegde de huurder zelf de huur op. Voor 3 dossiers was een juridische procedure nodig. Dat leidde 2 keer tot een ontruiming. Bij de derde zaak maakten we afspraken met de huurder; hij ging weer in de woning wonen.

We zien hier het effect van ons beleid, dat er actief op gericht is om mensen zelf te laten verhuizen of afstand te laten doen van hun huurcontract. Daarmee voorkomen we ontruiming; een zwaar en duur middel, zowel voor ons als voor de huurders die het betreft.

Veiligheid door samenwerking

Onze wijkbeheerders hebben korte lijnen met de gemeente, politie, handhaving en Farent. De samenwerking is goed en dit helpt ons zichtbaar aanwezig te zijn in de wijk. Doordat bewoners ons zien en makkelijk aan kunnen spreken, zijn wij goed op de hoogte van wat er speelt in wijken.

Deze samenwerking leidde in 2019 op diverse plekken tot preventieve maatregelen in overleg met bewoners. Zo plaatsten we in West op een aantal plaatsen poorten om de veiligheid te vergroten. En hingen we bij een flat op de Bokkelaren camera's op na meldingen van bewoners over onder andere vernielingen en dumpen van illegaal afval.

Wijkgerichte aandacht

In onze woningen wonen steeds meer mensen met zorg en/of begeleidingsproblematiek. Zoals gezegd, werken wij er hard aan om deze mensen goed te laten wonen. Om ze goed te laten landen in de buurt. Vanuit die doelstelling voerden we intakegesprekken met kandidaat-huurders voor een aantal van onze complexen. En met mensen die urgentie hebben gekregen vanuit zorg. Tijdens zo'n gesprek bekijken we of er een match is tussen mens, woning én woonomgeving. Is die er niet, dan kan zo'n gesprek leiden dat iemand de woning niet krijgt toegewezen.

Zulke gesprekken voeren we ook met mensen die in Empel of de Groote Wielen in een tijdelijke woning willen gaan wonen. Daar

maken we onder andere directe koppelingen voor huurders met complexe problematiek waarbij hulpverlening in beeld is. Wij bieden deze mensen een ‘laatste kans contract’. Dat betekent een kans, en tegelijkertijd geeft het extra druk op de leefbaarheid. Daarom zetten we bij deze complexen stevig in qua personeel: hier zijn 2 wijkbeheerders meerdere keren per week fysiek aanwezig.

In Hambaken en de Graafsewijk zijn we vooral op het sociale vlak actief met partners in verschillende projecten. Voor nieuwe bewoners die hier willen wonen, gelden aanvullende voorwaarden. Dat beleid hebben we doorgezet in 2019. Met deze aanpak proberen we een positieve invloed te hebben op het versterken van de instroom van nieuwe bewoners. We evalueren jaarlijks of de aanpak nog nodig is.

Steun aan bewonersinitiatieven

Zayaz ondersteunt bewonersinitiatieven alléén als deze bijdragen aan een prettige, veilige en duurzame woonomgeving. Of als een initiatief gerelateerd is aan woonmaatschappelijk werk in de directe omgeving van onze woningen.

Bij het complex Prinsenburg bijvoorbeeld knapten we – op initiatief van en in samenwerking met bewoners én initiatiefgroep Boschgaard – de gemeenschappelijke tuin en hal op. En op initiatief van de huurdersvereniging Muntelcarré vervingen we de huisregelborden voor een warm(er) welkom. Hiervoor spraken we uitgebreid met bewoners, waarna we 4 duidelijke en vriendelijke pictogrammen lieten maken. Want: beeld zegt meer dan tekst.

Investering

Woningcorporaties moeten het geld dat zij investeren in leefbaarheid sinds kort anders toewijzen. Dit komt doordat de richtlijnen veranderd zijn voor de verslaggeving. Daardoor komt nu een groot deel van de indirecte kosten (zoals voor personeel) ten laste van het budget “sociaal beheer”. Het totale bedrag dat Zayaz in 2019 in leefbaarheid heeft gestoken, lijkt hierdoor enorm gedaald (van € 1,2 miljoen in 2018 naar € 330.000 in 2019). Dat is niet het geval; de investeringen over 2019 waren vergelijkbaar met die in het jaar ervoor. En voor 2020 houden we rekening met een stijging.

5.2.5 Doelen 2020

De steeds zwaardere casussen op het gebied van leefbaarheid zien wij als een effect van (landelijk) beleid; deze ontwikkeling kunnen we niet meer los zien van het feit dat de sociale huurmarkt vooral is voor mensen met een kleine portemonnee en ook vanwege de ontwikkelingen in de zorg. De impact hiervan is op de ene bewoner of wijk groter dan op de andere, maar de impact zien we overal. Daarmee is dit één van de belangrijkste vraagstukken waar we de komende jaren aan werken.

Niet voor niets voegen we ook in 2020 extra personele capaciteit toe voor de aanpak van zware overlast en woonfraude. En in onze zoektocht naar antwoorden op de vragen die er liggen, blijven we vernieuwen, veranderen en innoveren. We ontwikkelen mee op de vraag rondom wonen en zorg. In 2020 doen we dat concreet met een aantal projecten:

- ... We dragen bij aan de Bossche pilot rondom Housing First, die start in 2020. Langdurige dak- en thuislozen krijgen direct een woning met daarbij zeer intensieve begeleiding aan huis. In 2020 is het doel om 20 mensen op deze manier te huisvesten.
- ... Samen met de gemeente 's-Hertogenbosch en het SHP organiseren we in het voorjaar van 2020 een expertmeeting over de toenemende druk in de wijken. Doel is om een aantal afspraken te maken over de te nemen maatregelen voor zowel huidige als nieuwe bewoners.
- ... Doorstroomregeling voor ouderen: de ontwikkeling die in 2019 is gestart, moet in 2020 leiden tot een concrete doorstroomregeling die mensen helpt om kleiner en passend te kunnen wonen.
- ... Doorontwikkeling seniorencomplexen: we gaan concreet aan de slag met de vraag wat er nodig is om de woningen die we behouden voor ouderen ook echt goed te houden.

En in onze zoektocht naar antwoorden op de vragen die er liggen, blijven we vernieuwen, veranderen en innoveren.

5.3 Route 3 – Onze woonportefeuille als wendbare vloot

De woningmarkt zit vast. De wachtlijst voor een sociale huurwoning in 's-Hertogenbosch is en blijft fors. Dat vraagt van ons dat we op alle vlakken doen wat we kunnen: bouwen, flexibiliseren én variaties in woonvormen en woonconcepten ontwikkelen.

5.3.1 Woningvoorraad beheren

Zayaz beheert vooral DAEB-woningen. We hebben ook een klein aantal niet-DAEB woningen in ons bezit, waarvan de helft ook een huurprijs heeft die onder de liberaliseringsgrens van € 720,42 uitkomt. De tabel hieronder toont een overzicht van onze totale woningvoorraad.

In goede staat

Elk jaar meten wij de technische staat van 30% van ons woningbezit. De belangrijke delen van de buitenzijde (dus niet de binnenzijde) van een gebouw worden dan beoordeeld. Mede op basis van deze beoordeling van de buitenzijde wordt de meerjarenplanning gemaakt. In 2019 valt ongeveer 70% van onze woningen in de categorie uitstekend tot goed.

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2019	31-12-2018
Categorie: zelfstandige woonegelegenheden*		
A1: goedkope huur (tot en met € 424,44)	1.628	1.623
A2: betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (boven € 424,44 t/m € 607,46)	7.529	7.461
A2: betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (boven € 607,46 t/m € 651,03)	1.646	1.702
A3: dure huur tot huurtoeslaggrens (boven € 651,03 t/m € 720,42)	1.630	1.577
A4: dure huur boven huurtoeslaggrens (boven € 720,42)	648	583
Totaal zelfstandige woonegelegenheden	13.081	12.946
Categorie: onzelfstandige woonegelegenheden		
B1: Onzelfstandig **	72	200
B2: Intramuraal (zorgvastgoed) **	157	163

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2019	31-12-2018
Totaal onzelfstandige woonegelegenheden	229	363
Totaal woonegelegenheden	13.310	13.309
Categorie: niet-woonegelegenheden		
C1: Parkeervoorzieningen	1.134	1.131
C2: Maatschappelijk onroerend goed	39	30
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	64	70
Totaal niet-woonegelegenheden	1.237	1.231
Totaal verhuureenheden	14.547	14.540

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

** Deze indeling is gebaseerd op de marktwaardetyping. Per 31-12-2019 vond een verschuiving plaats van onzelfstandige naar zelfstandige eenheden vanwege nieuwe voorschriften voor de classificering van type eenheden.

5.3.2 Wat hebben we bereikt?

Minder woningen verkocht

Soms verkopen we een woning. Uiteraard doen we dat weloverwogen, aansluitend op de vraag en met het doel om met het geld dat zo'n verkoop opbrengt méér waarde toe te voegen voor de woningmarkt in 's-Hertogenbosch. Concreet: we gebruiken het geld om nieuwe huizen te bouwen of bestaande huizen te verbeteren of verduurzamen.

Vanuit de uitdaging die er ligt ten aanzien van beschikbaarheid van woningen, besloten de Bossche corporaties om in 2019 (opnieuw) minder woningen te verkopen. In 2019 verkocht Zayaz in totaal 33 woningen, 6 bedrijfsruimtes en 1 garage. Daarnaast kochten 8 kopers van voormalige projecten van Zayaz in 2019 de erfpacht bij ons af die nog op hun grond zat. De opbrengsten staan vermeld in de tabel hieronder. Goed om te weten: deze opbrengsten hebben alléén betrekking op de verkochte woningen.

Verkochte woningen	2019	2018
Aantal verkochte woningen	33	54
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 7.578.000	€ 11.924.000
Bruto-opbrengst per verkochte woning	€ 229.636	€ 220.815

Gezien de grote vraag naar huizen voor 1 en 2-persoons huishoudens, streven we ernaar vooral grote eengezinswoningen te verkopen. In 2019 waren dat 18 van de 33 verkochte woningen; iets minder dan het jaar ervoor. Allereerst komt dat doordat we natuurlijk afhankelijk zijn van de woningen die daadwerkelijk beschikbaar komen voor verkoop. Maar ook doordat we in 2019 een aantal grote eengezinswoningen bewust beschikbaar gehouden hebben voor de pilot woning splitsen / delen (lees meer hierover op [pagina 37](#)).

Leegstand ging omhoog

Een klein deel van onze woningen staat leeg. Voor die woningen komt geen huur binnen. We spreken dan van ‘huurderving door leegstand’. Zie tabel hieronder.

Huurderving door leegstand	2019	2018
Te slopen woningen	€ 33.000	€ 5.000
Verkopen	€ 99.000	€ 131.000
Model-, proef- en wisselwoningen	€ 261.000	€ 202.000
Verhuur en mutatie	€ 605.000	€ 592.000
Maatschappelijk	€ 50.000	€ 23.000
Totale huurderving leegstand	€ 1.048.000	€ 953.000

Leegstand heeft verschillende redenen. Zo staat een woning vaak enige tijd leeg vanaf het moment dat een huurder vertrekt tot het moment dat een nieuwe huurder in de woning gaat wonen (mutatie). Maar ook als een huurder net vóór of tijdens een renovatie vertrekt, ontstaat er leegstand. Die laatste vorm van leegstand bleef ook in 2019 hoog. Dat is logisch, want er worden weer meer woningen gerenoveerd (of ze zijn in voorbereiding). Verder valt de gestegen huurderving als gevolg van ‘te slopen woningen’ op. Die wordt veroorzaakt door projecten waarvoor in 2020 gesloopt gaat worden (o.a. Zuiderschans / Sweelinckplein).

Forse inzet op planmatig onderhoud en renovatie

In totaal investeerde Zayaz in 2019 ruim € 13,6 miljoen in planmatig onderhoud (2018: € 8 miljoen). Dat bedrag is inclusief schilderwerk (samen met contractonderhoud valt dit onder “cyclisch onderhoud”). Maar liefst 6.441 woningen kwamen voorbij (2018: 5.628), verdeeld over 173 complexen. Daarmee is aan zo’n 48% van ons totale woningbezit een vorm van planmatig onderhoud gepleegd.

Daarnaast wilden we in 2019 ongeveer 200 huizen renoveren. Dat is gelukt. Hierbij zetten we de inhaalslag voort die we in 2018 gestart zijn. Daarnaast begonnen in 2019 de voorbereidingen voor een flink aantal projecten die in 2020 echt van start gaan.

De tabel hieronder laat zien waar we in 2019 opgeknapte woningen opleverden.

Naam project	Aantal woningen opgeleverd
Belgische buurt / Doornikstraat	43
Cypresstraat	10
Hadewychstraat	138
Kruiskamp*	11
NOM-renovatie Kruiskamp (pilot)	6
Totaal	208

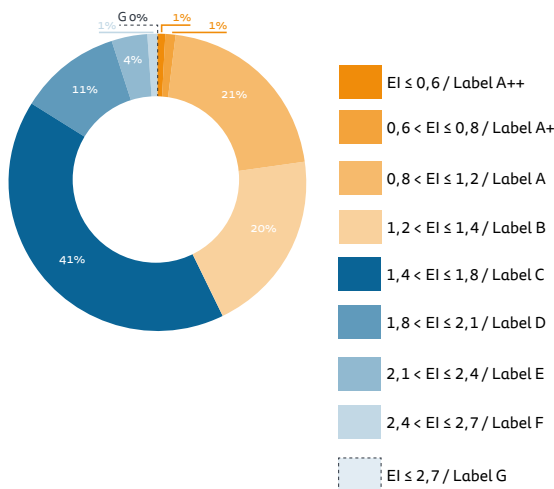
* Deze woningen zijn onderdeel van een groter project en worden financieel afgewikkeld in 2020.

Met onze inspanningen op onderhoud en renovatie richten we ons op veilig, gezond en comfortabel wonen. Onze ambities op dat vlak gaan vaak hand in hand met onze ambities op het gebied van duurzaamheid.

Op woningniveau speelt energiezuinigheid uiteraard een belangrijke rol. De energiezuinigheid van bestaande woningen wordt bepaald via de Energie-Index (EI). Met het project in de Belgische Buurt bijvoorbeeld, ging de gemiddelde EI van de woningen van 1,99 (label D) naar 1,00 (label A). Ook met het project dat nu loopt in Kruiskamp verwachten we positieve resultaten te behalen. Daarnaast leverden we in 2019 de eerste 6 extra energiezuinige gerenoveerde woningen op.

De grafiek op de volgende pagina toont de EI voor al onze zelfstandige huurwoningen.

EI zelfstandige huurwoningen Zayaz 2019



Bijna 82% van onze zelfstandige huurwoningen heeft een EI van 1,8 of beter (2018: 79%). Het percentage woningen met een hoog EI (2,1 of hoger) daalde verder naar 6,4% (2018: 8,6%). De gemiddelde EI van al onze zelfstandige huurwoningen samen kwam eind 2019 uit op 1,50 (2018: 1,53).

Lees meer over onze ambities en inspanningen op het gebied van duurzaamheid op [pagina 48](#).

Repareren: opnieuw stijging in kosten

Huurders meldden in 2019 in totaal 18.034 reparatieverzoeken bij ons; een daling ten opzichte van het jaar ervoor (2018: 19.343, 2017: 18.258). 60% Van alle reparaties werd uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst. Onze 2 wijkannemers waren (groten-deels) verantwoordelijk voor de rest.

We gaven in 2019 € 4.905.000 uit aan dagelijks onderhoud. Voor mutatieonderhoud kwam daar nog eens € 4.283.000 bij. Deze kosten waren hoger dan in 2018 en overstegen de begroting. We hebben namelijk meer keukens en badkamers vervangen dan voorzien. Daarnaast maakten we meer kosten voor asbest-verwijdering dan voorzien.

Tot slot werden in 2019 98 WMO-aanpassingen gedaan in woningen van Zayaz. Deze werden grotendeels uitgevoerd door de gemeente 's-Hertogenbosch.

5.3.3 Nieuwe woningen bouwen

De belangrijkste doelen op het gebied van nieuwbouw voor 2019 waren:

- 1 Ongeveer 70 nieuwbouwwoningen (permanent én flexibel) opleveren.
- 2 Ruim 200 woningen voorbereiden voor realisatie in 2020.
- 3 Experiment woningsplitsing / woning delen benutten om 15 huishoudens extra te huisvesten.

5.3.4 Wat hebben we bereikt?

Ruimte erbij voor 60 huishoudens

In 2019 voegden we in totaal 60 nieuwe woningen toe aan de voorraad sociale huurwoningen in 's-Hertogenbosch (zie tabel hieronder). Hiermee haalden we niet de gestelde norm voor het aantal nieuwe woningen in 2019. Het goede nieuws is dat we een enorme hoeveelheid woningen in aanbouw én in voorbereiding hebben; we verwachten in 2020 meer dan 200 nieuwe woningen op te leveren verspreid over verschillende locaties in de stad.

Naam project	Aantal woningen opgeleverd in 2019
De Lanen	35
Minitopia	4
Aartshertogenlaan	20
Christinastate (transformatie)	1
Totaal	60

Eerste woningen gesplitst

Ons streven was om in 2019 in totaal 15 extra huishoudens te huisvesten in gesplitste of gedeelde woningen. Uiteindelijk lukte het om woningen te verhuren aan 4 extra huishoudens, nadat we 2 grote eengezinswoningen splitsten naar 6 zelfstandige eenheden. Dit deden we in samenwerking met Reinier van Arkel. Daarnaast troffen we voorbereidingen voor nog eens 11 extra huishoudens.

Het project bevindt zich in de pilot-fase; we liepen hierin (logischerwijs) tegen nieuwe dingen aan. We besloten om extra tijd te steken in doelgroeponderzoek. En om zorgvuldige afspraken te maken rondom het verhuren van dit soort woningen. Dit kostte tijd, maar leverde belangrijke inzichten op. Hiervan zullen we in de verdere ontwikkeling van de pilot profijt hebben.

Naast de splitsing die we samen met Reinier van Arkel realiseerden, leverden we 2 woningen op die geschikt zijn om te delen. De overige eenheden leveren we op in 2020. Plan is om in 2020 nog eens voor 30 extra huishoudens woonruimte toe te voegen.

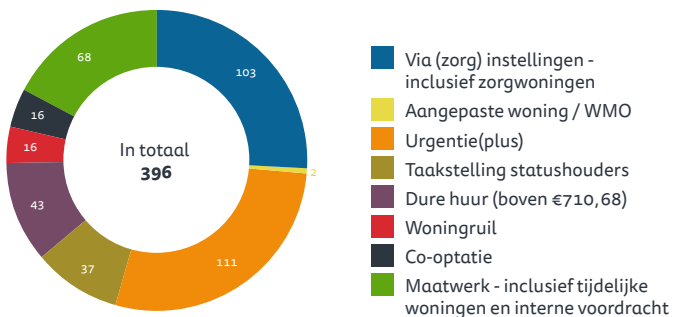
5.3.5 Woningen verdelen

In 2019 verwelkomden we 961 huishoudens in een van onze woningen. Wij wijzen woningen toe op basis van inschrijftijd (aanbodmodel), via loting en via directe bemiddeling:

Overzicht aantal toewijzingen	2019	2018
Aanbodmodel	389	450
Lotingmodel	176	204
Directe bemiddelingen	396	311
Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)	961	965

In totaal boden we 41% van de woningen aan via directe bemiddeling in verschillende vormen. Dit ligt 9% hoger dan in 2018. De grafiek hieronder laat zien hoe de directe bemiddelingen in 2019 waren verdeeld.

Directe bemiddelingen 2019



We voorzagen 172 huishoudens vanuit zorg (of met zorg) van woonruimte. Deels via woningen die in eerdere jaren zijn toegewezen voor onderverhuur (53), daarnaast via woningtoewijzingen in 2020 (50) en de urgentieplus (69). Ook bemiddelden we 42 mensen na een toekenning van (reguliere) urgentie.

Bovendien verhuren we bijvoorbeeld via tijdelijke verhuur ook aan mensen die uit zorg komen of om juist te voorkomen dat mensen in zorg of opvang moeten worden opgenomen. Deze verhuringen vallen onder de categorie 'maatwerk'.

Toewijzen

Volgens Europese regelgeving moeten corporaties minimaal 80% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 38.035 (inkomensgrens 2019). In 2019 hebben we hier ruimschoots aan voldaan; we komen uit op 96%.

Ook op het gebied van passend toewijzen voldeden we in 2019 ruimschoots aan de eisen; we wezen in totaal 99,73% van de verhuringen passend toe aan de primaire doelgroep.

We adverteerden vanaf april 2019 de helft van alle woningen met een kale huur boven de eerste aftoppingsgrens, zodat ook mensen met een laag middeninkomen hierop konden reageren. Uiteindelijk is op deze manier 2,16% van onze vrijgekomen woningen toegewezen aan de lage middeninkomens. Onze

ambitie is om uiteindelijk de volledige 10% ruimte die er is in de toewijzing, in te zetten voor mensen in deze doelgroep. Om daar te komen, onderzoeken we in 2020 of we ook andere woningen kunnen toewijzen.

Wachttijden en doorstroming

In 2019 muteerde 6,77% van onze woningen. Dit percentage ligt iets hoger vergeleken met dat van 2018 (was 6,46%). De tabel hieronder toont de wachttijden en doorstroming in 2019. De gemiddelde wachttijd voor een woning uit het aanbodmodel ging opnieuw omhoog, zowel stedelijk als bij Zayaz. Voor een lotingwoning liep de gemiddelde wachttijd juist iets terug.

Wachttijden en doorstroming	2019	2018
Aanbodmodel		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	272	245
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	9	8,25
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	8,46	8,30
Lotingmodel		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	254,4	145
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	2,08	2,10
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	1,75	2,20

* Samen met de andere Bossche woningcorporaties bieden wij onze woningen aan via WoonService, een platform dat tot voor kort alléén de gemeente 's-Hertogenbosch bediende. In 2019 is gestart met de regionalisering van WoonService en zijn ook corporaties aangesloten die woningen buiten 's-Hertogenbosch aanbieden. Dat heeft tot gevolg dat we nu de gemiddelde wachttijd niet 'stedelijk' maar 'regionaal' laten zien.

Experiment WoonService afgerond

Samen met de andere Bossche woningcorporaties bieden wij onze woningen aan via WoonService. In 2018 startten we met elkaar een experiment om te kijken of we de slaagkansen voor 'actief woningzoekenden' kunnen vergroten. Tijdens het experiment was de mogelijkheid om te reageren op lotingwoningen aan voorwaarden gebonden. Ook werd het aanbod lotingwoningen verhoogd (van 25% naar 33%).

Het experiment werd afgerond in juli 2019. Conclusie: de criteria hadden niet het gewenste effect. Het aantal woningzoekenden



dat mee 'mocht' doen met loten nam niet af, maar juist toe. Resultaat is wel dat we het aantal lotingwoningen definitief op 33% houden. Reden is dat woningzoekenden met een kortere inschrijftijd op deze manier toch aan een woning kunnen komen.

5.3.6 Doelen 2020

Uitdaging voor de toekomst is vooral hoe we onze ambities en de behoeften en vereisten vanuit de buitenwereld blijven matchen met de begroting. Want niet alleen het bouwen van woningen wordt jaar op jaar fors duurder; hetzelfde geldt voor de kosten voor renovatie en onderhoud van woningen. Dit vraagt van ons dat we keuzes scherp afwegen, in samenspraak met onze belanghebbenden, en blijven zoeken naar kansen om met projecten steeds weer bij te dragen aan meerdere doelen op het gebied van duurzaamheid, betaalbaarheid én huurderstevredenheid. Zodat elke investering maximaal waarde toevoegt.

Bouwen en flexibiliseren

In samenwerking met onze Bossche woonpartners blijven we zoeken naar mogelijkheden om met elkaar de uitdagingen die de huidige woningmarkt met zich meebrengt, het hoofd te bieden. Daarom besloten we onder andere om in 2020 met elkaar opnieuw minder woningen te verkopen (28 minder dan voorgenomen) en om ons de komende 3 jaar gezamenlijk in te zetten voor de realisatie van nog eens (minimaal) 500 tijdelijke woningen in de stad.

In 2020 verwachten we als Zayaz bovendien ongeveer 175 permanente nieuwbouwwoningen op te leveren. Bijvoorbeeld aan de Sint Teunislaan, Carolus, Hustenweg en Zwartbroekweg.

Na 2021 is nog onvoldoende zekerheid over beschikbaarheid van locaties. De benodigde vergunningen zijn er op dit moment nog niet. In de prestatieafspraken 2020 legden we wel vast dat we samen zorgen dat er voldoende plannen in voorbereiding zijn om de stedelijke nieuwbouwproductie na 2020 op gang te houden. Daarvoor werken we toe naar meerjarenafspraken, waarmee we de kwalitatieve én kwantitatieve ontwikkeling van de woningvoorraad borgen.

Dankzij landelijke maatregelen en de verruiming van normen bleven onze projecten in 2019 buiten schot van de problemen omtrent de PAS en PFAS en datzelfde verwachten we voor 2020. Toekomstige ontwikkelingen op dit vlak kunnen onze ruimte vergroten, maar zeker ook beperken.

Daarom blijven we inzetten op creatieve oplossingen.

Met betrekking tot de aantallen denken we nu in 'aantal te vestigen huishoudens' in plaats 'aantal te bouwen woningen'. In dat kader loopt de pilot met gesplitste woningen door tot eind 2020 met als doel om dan over te gaan tot implementatie in onze reguliere processen. Met de basis die in 2019 is gelegd, verwachten we komend jaar flinke stappen te kunnen zetten. Concreet willen we in 2020 via de pilot 30 huishoudens extra huisvesten.

Renoveren en onderhouden

Wat betreft renoveren wordt 2020 een fors jaar: ons streven is om rond de 300 woningen op te knappen en daarmee energiezuiniger en klaar voor de toekomst te maken. Bijvoorbeeld in Kruiskamp en de Graafsepoort (Pieter Breughelstraat).

Verder staan er zo'n 220 complexen voor planmatig onderhoud op de planning in 2020. Hiervoor is € 9,3 miljoen begroot. Belangrijkste disciplines binnen dit onderhoud zijn – zoals elk jaar – schilderwerk, bouwkundige werkzaamheden en het onderhoud van installaties. Daarnaast zetten we in 2020 de ontwikkeling door op het slimmer combineren van werkzaamheden. Belangrijke vragen die centraal staan bij het ontwikkelen van het juiste beeld per complex:

- ... Welke kansen zijn er voor verduurzaming?
- ... Wat zijn de structurele klachten in complexen en kunnen we deze met planmatig onderhoud oplossen?
- ... Waar zit asbest?
- ... Wat kunnen we (extra) doen aan onderhoud bij mutatie om overlast in bewoonde staat te beperken?

Op het gebied van dagelijks onderhoud willen we ons in 2020 verder ontwikkelen richting 'samen gecontroleerd onderhoud uitvoeren'. Cruciaal in die ontwikkeling is de samenwerking tussen afdelingen en teams. En samen goed integraal kijken naar kwaliteit en kosten van vastgoed. Vanuit dit uitgangspunt formuleerden we een aantal doelen voor 2020, te weten:

- ... Klanttevredenheid verhogen;
- ... Investeren in de kwaliteit van het resultaat ;
- ... Efficiëntie in het reparatie- en mutatieproces verhogen ("faalkosten" tot een minimum beperken).

Eerlijk verdelen

De druk op de sociale huurwoningmarkt neemt niet af. Daarbij zien we de ontwikkeling dat een steeds groter deel van onze vrijkomende woningen toegewezen wordt via urgentie en directe bemiddeling. Schaarste betekent keuzes maken. We willen de slaagkans verbeteren van mensen die écht snel een passende en betaalbare woning nodig hebben en daar actief naar zoeken. Altijd met oog voor de andere doelgroepen, waarbij we streven naar evenwicht.

Dit vraagt iets van de inzet voor het toevoegen van sociale woningvoorraad, maar ook dat we kijken wat we kunnen doen met doorstroming en woonruimteverdeling.

Daarom staat 2020 opnieuw stedelijk in het teken van:

- ... het continueren van lopende projecten / experimenten: doorstroming faciliteren, blijvende aandacht voor mensen die snel een huis nodig hebben, urgentie(+) regeling en de doorontwikkeling (ontlabeling) van seniorencomplexen;
- ... het meten van effecten en monitoren;
- ... het verder intensiveren van de regionale samenwerking.

5.4 Route 4 – Dienstverlening als snelweg met vluchtstrook

Wij volgen nauwgezet de tevredenheid van bewoners over onze dienstverlening. Allereerst door gedurende het jaar de klanttevredenheid te monitoren. Daarnaast doet Zayaz mee aan de Aedes Benchmark, een vergelijking binnen de branche, onder andere op huurdersoordeel.

5.4.1 De feiten op een rij

In 2019 beantwoordde onze klantenservice 63.308 telefoontjes; een fractie minder dan in 2018. De gemiddelde wachttijd voor bellers was in 2019 met 56 seconden ongeveer de helft korter dan in 2018. Tegelijkertijd werd in totaal 61% van onze bellers binnen 30 seconden te woord gestaan (in 2018 was dat 47%). Intussen neemt digitaal contact toe. In 2019 introduceerden we een vernieuwde website en klantenservice omgeving, waarmee we deze ontwikkeling nog beter faciliteren én optimaal benutten.

Daarnaast zijn onze deuren nog steeds alle werkdagen (tijdens werktijden) open voor huurders die de voorkeur geven aan een persoonlijk gesprek. In 2019 verwelkomden we dagelijks gemiddeld 20 tot 30 bewoners aan onze balie.

5.4.2 Wat hebben we bereikt?

Stijgende lijn in klanttevredenheid

In 2019 ging een groot deel van onze cijfers op 'huurdersoordeel' in de Aedes Benchmark omhoog. Tegelijkertijd was die stijging niet genoeg om van een waardering C naar een B te gaan. En zien we dat we op 2 klantprocessen niet onze eigen gestelde norm behalen. Toch is er geen reden voor onrust; we behalen aanzienlijk betere resultaten dan in 2018. En ook in ons eigen onderzoek naar de huurderstevredenheid zien we verbetering.

Tevredenheid van bewoners over:	2019	2018
Een reparatie melden	7,4	7,1
Woning betrekken	7,7	7,0
Woning verlaten	7,4	7,5

Cijfers Zayaz in Aedes Benchmark 2019 (cijfers over 2018) en Aedes Benchmark 2018 (cijfers over 2017)

Actief sturen op (proces)verbetering

In 2018 werd duidelijk dat er meer proactieve aandacht nodig was voor problemen die bewoners ervaren met schimmel, vocht en tocht. Daarom richtten we een intern meldpunt in, waarmee we beter en adequater opvolging geven aan schimmelmeldingen. Dat meldpunt bestaat uit enkele collega's – ondersteund door een extern bureau met specifieke expertise op dit gebied – die alle meldingen rondom schimmel opvolgen en monitoren. En daarbij het geheel overzien. Als het meldpunt hierbij patronen in buurten of wijken constateert, kijken we of een projectmatige aanpak nodig is.

Daarnaast zijn we in 2019 actief gaan sturen op verbeteringen in ons verhuur- en mutatieproces. Dat doen we op basis van de LEAN methode. Daarbij zien we dat het in kaart brengen en analyseren van processen in combinatie met het loskomen van systemen zijn vruchten afwerpt. Nieuwe en vertrekkende huurders bij wie we verbeteringen toetsen, reageren positief op onze inzet.

Al met al voelen we dat we een stijgende lijn te pakken hebben, en zetten deze door in 2020. Dan streven we naar verdere verbetering van onze resultaten.

Effect van renovaties nog beter monitoren

Meestal blijven bewoners in hun woning wonen als we gaan renoveren. Dat heeft vaak een behoorlijke impact. We vinden het dan ook belangrijk dat de werkzaamheden goed verlopen en dat we overlast inperken waar we kunnen. Daarom maken we goede afspraken met onze aannemers. En meten we de tevredenheid van bewoners voor, na en – vooral ook – tijdens onze projecten. Zo kunnen we bijsturen, en een helpende hand bieden waar nodig.

Voor elk renovatieproject in 2019 lieten we de klanttevredenheid meten. Bij sommige projecten ging het om een beperkt aantal woningen en kon geen goed gefundeerd gemiddeld cijfer worden gegeven. Bij de grotere projecten zien we gemiddeldes tussen de 7,4 en 7,8.

Mooie cijfers en tegelijkertijd is de werkelijkheid soms weerbarstiger. Dat zagen we bijvoorbeeld toen een bewonersgroep uit de Celsiusstraat ons medio 2019 liet weten niet goed op (het resultaat van) de renovatie terug te kijken. Ondanks de positieve klanttevredenheidscijfers die we daar in 2018 gezien hadden. Naar aanleiding van dat signaal lukt het ons, vanuit gezamenlijk commitment en drive, met open blik op zoek te gaan naar oplossingen en verbeteringen, in samenspraak met de betreffende bewoners. In 2020 ronden we dit na-traject af.

Het monitoren van het effect van renovaties voor bewoners – en dan vooral van de duurzaamheidsmaatregelen die we daarin treffen – kreeg ook meer aandacht in 2019. Een mooi voorbeeld is de Belgische Buurt: daar renoveerden we in 2018-2019 in totaal 100 woningen. Daar gaan we nu actief na of de isolerende maatregelen (en de EI-reductie van 2,00 naar 0,99) ook echt merkbaar zijn voor bewoners. In 2020 moet daarover meer duidelijk worden.

Klachten oplossen via de Geschillencommissie

We doen er alles aan om klachten van bewoners te voorkomen. Als iemand laat weten niet tevreden te zijn over onze dienstverlening proberen we eerst samen tot een oplossing te komen. Lukt dat niet? Dan kan de onafhankelijke Geschillencommissie uitkomst bieden.

Samenstelling Geschillencommissie

De onafhankelijke Geschillencommissie bestaat per ultimo 2019 uit 5 leden:

- ... mevrouw mr. A. Machielse (voorzitter)
- ... mevrouw mr. M. de Cock
- ... de heer T. van Kuijk Msc.
- ... de heer W. van Orsouw
- ... de heer M. Boereboom

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

Wisselingen

In 2019 heeft de heer J. Arts zich voortijdig teruggetrokken als lid van de Geschillencommissie. Hij is opgevolgd door de heren W. van Orsouw en M. Boereboom. Mevrouw C. Stump was tot de zomer van 2019 secretaris van de Geschillencommissie. Zij werd opgevolgd door de heer E. van den Broek.

Behandelde geschillen

In 2019 kreeg de Geschillencommissie 18 nieuwe meldingen (2018: 27). Er zijn 4 geschillen overgeheveld uit 2018 en 1 geschil uit 2017. Het totaal aantal lopende geschillen in 2019 bedroeg dus 23.

Hiervan heeft de Geschillencommissie 4 geschillen behandeld in 2 hoorzittingen. Er zijn 3 geschillen ongegrond verklaard. Voor het vierde geschil vonden Zayaz en betrokkenen een oplossing voorafgaand aan het advies. De bestuurder van Zayaz nam in zijn definitieve besluit de 3 adviezen van de Geschillencommissie over.

Niet-behandelde geschillen

In totaal werden 19 geschillen niet in behandeling genomen in 2019, om diverse redenen:

- ... Wanneer een geschil binnenkomt, maakt de Geschillencommissie eerst melding bij de interne organisatie van Zayaz. We kijken dan of die in staat is om de klacht alsnog

binnen redelijke termijn op te lossen. In 9 gevallen lukte dat inderdaad.

- ... In 4 gevallen is de klacht helemaal ingetrokken.
- ... Daarnaast waren er 3 aanvragen die de commissie afwees voor behandeling. Van die aanvragen konden er namelijk 2 worden afgehandeld door de afdeling Schade van Zayaz. En 1 aanvraag kon de Geschillencommissie volgens het Reglement helemaal niet in behandeling nemen.
- ... Tot slot werden 3 geschillen overgeheveld naar 2020.

5.4.3 Doelen 2020

In 2020 sturen we proactief op het 'woongeluk' van mensen. Daarbij richten we ons concreet op factoren als eigenaarschap en keuzevrijheid. Want van projecten als Boschgaard en Minitopia leerden we al hoe deze factoren de tevredenheid van bewoners (en dus mogelijk ook hun 'woongeluk') positief beïnvloeden. Daarom worden deze factoren onder andere verankerd binnen het verbetertraject van het verhuur-mutatieproces.

Die verankering streven we ook na binnen renovatieprojecten. Want we zien – bijvoorbeeld in het voorbeeld van de Celsiusstraat – hoe we in renovatieprojecten soms aanlopen tegen de grenzen van wat bewoners aankunnen.

In 2020 gaan we in verschillende lopende projecten onderzoeken hoe we ook bij renovaties bewoners meer inspraak en keuze kunnen bieden.

Daarnaast zal er (opnieuw) veel aandacht zijn voor de vraag hoe we overlast nog verder kunnen beperken of dragelijker kunnen maken voor bewoners.

5.5 Route 5 – Duurzaamheid in ons DNA

Duurzaamheid is een breed begrip. De afgelopen jaren is dan ook veel tijd en energie geïnvesteerd in het formuleren van gemeenschappelijke doelen en een gedeelde taal op het gebied van duurzaamheid. In 2018 mondde dat uit in een stedelijk duurzaamheidsakkoord. De afspraken die we daarin

vastlegden, vormden in 2019 een belangrijke leidraad voor onze inzet op het gebied van duurzaamheid.

In het duurzaamheidsakkoord spraken we bijvoorbeeld af dat de Bossche corporaties gemiddeld per jaar gezamenlijk de Energie Index (EI) verbeteren met 0,05. En we formuleerden de doelen waar we tot 2025 met elkaar aan werken, te weten:

- ... Minder en alleen schone energie gebruiken.
- ... Afval voorkomen en duurzame bouwmaterialen gebruiken.
- ... Ervoor zorgen dat we tegen langere periodes van veel regenval en extreme warmte kunnen.
- ... Meer ruimte geven aan groen in de wijken.
- ... Inwoners van 's-Hertogenbosch informeren over duurzaam wonen. Ook hoe inwoners daar zelf aan mee kunnen doen.

In de prestatieafspraken over 2019 legden we vast wat elke partij doet om bij te dragen aan deze doelen. Dat resulteerde voor Zayaz in een aantal belangrijke doelen voor 2019:

- 1 Programmatisch planmatig verduurzamen opstarten.
- 2 86 energiezuinige woningen bouwen in 2019 en 2020.
- 3 Pilot zonnepanelen starten.
- 4 Concrete bijdragen aan innovatie middels deelname aan challenges in regionaal verband.
- 5 In samenspraak met huurders vernieuwingen een kans geven en van hieruit beleidskaders ontwikkelen.

5.5.1 Wat hebben we bereikt?

Programmatisch planmatig verduurzamen opgestart

In 2018 pasten we onze begroting aan in voorbereiding op onze verduurzamingsopgave. Toen is het verduurzamen van de woning-schil – waar we nu onder andere op inzetten – direct gekoppeld aan een logisch moment in de meerjarenonderhoudsbegroting. We rekenden verschillende scenario's door om te komen tot een verbetering van de EI met gemiddeld 0,05 per jaar, zoals is afgesproken in het stedelijk duurzaamheidsakkoord.

In de wijk De Hambaken is een proefwoning gerealiseerd als voorbereiding op de verduurzaming van ca. 200 woningen in 2020. Voor de jaren daarna hebben we samen met onze wijkaannemers

een top 10 opgesteld van complexen die het meest kansrijk zijn voor verduurzaming. Hierbij gebruikten we de EI-index als uitgangspunt, waarbij we ernaar streven om de complexen met de hoogste (en dus minst goede) EI-index het eerst aan te pakken. De wijk-aanemers werken dit voorstel verder uit, zodat we in 2021 bij de eerste complexen aan de slag kunnen.

Verduurzamen bij mutatie

We onderzoeken de mogelijkheden om bij mutatie te verduurzamen. In 2019 werd hiervoor een complex in De Sprookjesbuurt aangewezen bij wijze van pilot. We stelden vast wat we gaan doen (o.a. isolatie op zolder, kierdichting, kruipruimte isoleren en zonnepanelen plaatsen). Hiermee verlagen we de EI-index van 1,61 naar 1,11 - een verlaging van 0,5 (vergelijkbaar met een labelsprong van C naar A). Begin 2020 verwachten we de eerste mutatie op dit complex. Daarnaast worden in de Graafsewijk en Muntel woningen die muteren alsnog aan de binnenkant geïsoleerd. Want toen we daar in 2016-2017 de woningen projectmatig verbeterden, was deze isolatie een keuzeoptie voor bewoners.

Inzet op experimenteren

Pilot zonnepanelen

De pilot zonnepanelen is gestart in 2019. Doel is om uiteindelijk een proces te ontwikkelen waarmee we de uitrol over ons gehele bezit organiseren. Na een intensief inkooptraject is Kieszon (onderdeel van Greenchoice) geselecteerd als samenwerkingspartij. Eind 2019 werden de eerste complexen voor de pilot geselecteerd. We verwachten dat de eerste panelen in het voorjaar van 2020 op de daken liggen.

Pilot groen hellend dak

In 2019 hebben we op 1 dak aanleg van een groen hellend dak in combinatie met zonnepanelen. Onder het dak zitten 3 woningen, waarvan 2 huurders ook gekozen hebben voor zonnepanelen. In eerste instantie leggen we zo'n dak op 1 woning, dat gebeurt begin 2020. Nu monitoren we hoe het gaat met onderhoud, wat de panelen opleveren en in hoeverre het (meer) wooncomfort voor de bewoners oplevert. We verwachten in 2020 een conclusie te kunnen trekken over de verdere uitrol.

Pilots naar aanleiding van bewonersvragen

Daarnaast experimenteerden we met diverse pilots, bijvoorbeeld

rondom elektrisch koken. Vanuit die ervaring zagen we wat wel en niet werkt en lukte het ons om op diverse fronten beleidskaders te ontwikkelen.

Innovatie stimuleren en vernieuwing opschalen

In 2019 sloten we aan bij de WarmteWissel: een zoektocht naar hét alternatief voor de individuele cv-ketel, met neutrale energielasten voor bewoners en minder of geen gebruik van aardgas. Samen met de andere Lente-corporaties nodigden we (markt) partijen uit om oplossingen in te dienen. In maart 2020 werden de 3 winnende oplossingen bekendgemaakt. Deze gaan we in pilots uitvoeren. Elke deelnemende corporatie stelt hiervoor in 2020 één lege en 2 bewoonde woningen beschikbaar. Zo willen we gezamenlijk op 24 plekken pilots draaien vóór het stookseizoen 2020 begint.

Verder wees de gemeente 5 proeftuinen aan in 2019 waar men in samenwerking met bewoners wil leren hoe een buurt van het aardgas kan worden afgesloten. De buurt 't Zand is één van de aangewezen proeftuinen. Daar wonen veel mensen die bij Zayaz huren. Het initiatief daar is echt bij de bewoners begonnen; er is dus energie (!) in de wijk om ermee aan de slag te gaan. Als Zayaz willen wij dan ook graag bijdragen aan het verder brengen van dit initiatief. Mogelijk wordt de buurt in 2020 aangemeld als landelijke proeftuin. In dat geval zal Zayaz ook die aanvraag ondersteunen.

Zayaz is ook sympathisant van 'De Isolatie Uitdaging', een initiatief van collega-corporaties Portaal, Bo-Ex en Mitros. Doel is een doorbraak te realiseren in gevelisolatie. De markt werd uitgedaagd om te komen met innovatieve, breed toepasbare oplossingen met een hoge isolatiewaarde. Maar liefst 40 deelnemers deden mee aan deze uitdaging. In juni 2019 zijn 3 winnaars gekozen. Zij ontvingen ieder € 20.000 aan innovatiegeld, waarmee zij hun oplossingen verder kunnen testen en ontwikkelen in proefwoningen van de aangesloten corporaties. Meer informatie staat op www.isolatieuitdaging.nl.

Daarnaast volgen wij nauwgezet de pilot 'Healthy Home' van aannemer Hoedemakers, waarin men kiest men voor technische installaties en materialen die bijdragen aan een gezond binnen-

klimaat in woningen. De pilot ging in 2018 van start en richt zich in eerste instantie op het ontwikkelen van oplossingen in koopwoningen. Meer informatie staat op www.healthyhome.nu.

Duurzame nieuwbouw

In 2019 zijn we gestart met de bouw van in totaal 86 energiezuinige woningen (vergelijkbaar met Nul-op-de-Meter) op verschillende locaties. Een groot deel van die woningen is inmiddels opgeleverd, voor 15 woningen in De Lanen verwachten we oplevering in 2020.

Duurzaamheid als thema

In de communicatie met en voor bewoners kreeg het onderwerp duurzaamheid in 2019 meer aandacht en verwachten dat dit doorzet in 2020. Het thema 'geef een product een tweede leven' was een belangrijk thema tijdens de Dag van het Huren 2019. Bovendien droeg Zayaz bij aan de Geveltuintjesactie (samen met de gemeente en de andere Bossche corporaties), waarmee we het belang van biodiversiteit en meer groen in de wijk op een toegankelijke manier onder de aandacht brachten bij bewoners.

5.5.2 Doelen 2020

Doorontwikkeling programmalijn verduurzaming

Samen met BrabantWonen en andere regionale corporaties kijken we naar manieren om verduurzaming 'op te schalen'. Daarbij sluiten we aan op de noodzakelijke landelijke ontwikkelingen van overheid, aanbieders en onze sector.

Hieraan gekoppeld willen wij de ontwikkeling 'individueel wat kan en collectief wat moet' verder brengen in 2020.

Concreet zien we in verschillende projecten op renovatie en onderhoud ruimte om – met behulp van de vergoedingentabel van Aedes – handen en voeten te geven aan de ontwikkeling van keuzepakketten op verduurzaming. Uitgangspunten hierbij zijn dat we verduurzaming niet willen afdwingen en woonlasten willen beperken.



Deze aanpak vraagt een andere manier van denken en werken door de hele organisatie heen. Het proces is – doordat je bewoners meer keuze biedt – minder voorspelbaar en stuurbaar. Hier zal in 2020 veel aandacht voor zijn. Daarnaast moeten we onze systemen aanpassen, en de manier waarop we afspraken maken met aannemers. Ook de flexibilisering en medewerking van de gemeente als het gaat om het verlenen van vergunningen of vrijstellingen, vormt hierbij een aandachtspunt.

Verder willen we het moment van mutatie in 2020 effectiever benutten om woningen te verduurzamen. Deze manier van werken biedt veel voordelen; de overlast is beperkt, de nieuwe bewoner richt de woning toch opnieuw in en we kunnen de verbetering direct meenemen in de nieuwe huurprijs. Ook dit traject vraagt om andere manieren van afspraken maken met partijen, waaronder de gemeente. In 2020 is dit een belangrijk aandachtspunt.

Samenwerking met bewoners: van pilots naar loket

We gaan door met de pilots in samenwerking met bewoners zoals die in 2019 zijn gestart. Zo ontwikkelen we gemeenschappelijke taal en goed beleid op duurzaamheid(sinitiatieven). En kunnen we

bewoners steeds meer proactief uitnodigen om ons uit te dagen met duurzame wensen en initiatieven. Hiermee krijgen bewoners écht meer eigenaarschap op duurzaamheid. We streven er in 2020 naar om een “loket” voor bewoners werkend te krijgen, waar zij individuele energiemaatregelen kunnen aanvragen.

En verder...

- ... willen we in 2020 – vanuit intensieve samenwerking met collega-corporatie BrabantWonen en de gemeente – komen tot een Soorten-Management-Plan voor 's-Hertogenbosch. Als we zo'n plan hebben, kunnen we meer natuurinclusief gaan renoveren, verduurzamen en bouwen.
- ... gaat onze aandacht op het gebied van circulariteit – net als die van de andere corporaties – in 2020 vooral uit naar het Technisch Kwaliteitsbeleid voor alle vormen van onderhoud en nieuwbouw. Doel is om als corporatie steeds meer schone, her te gebruiken materialen voor te schrijven. De feitelijke verandering moet van aanbieders en fabrikanten komen. Door samen op te trekken met andere corporaties verwachten we dit te versnellen.
- ... al met al komt duurzaamheid steeds verder in ons DNA. Dat zal in 2020 (steeds meer) zichtbaar zijn in onze communicatie met (en voorlichting voor) bewoners.

5.6 Route 6 – Zayaz kiest, spreekt uit en doet

De inzet op deze route is continu en verdeeld over de gehele organisatie. Het gaat over onze drijfveer – het goede doen voor onze huurders – en ons daarvoor inzetten en uitspreken. Vanuit die drive lukt het ons steeds beter om de wensen en verwachtingen van bewoners een plek in de ontwikkeling van onze activiteiten te geven. Dit geeft nieuwe energie, beweging. En leidt tot andere manieren van werken, nieuwe manieren van samen leren en verbeteren. Dat levert de juiste gesprekken op, met elkaar en met bewoners; zij vertellen ons wat voor hen belangrijk is.

5.6.1 Wat hebben we bereikt?

We luisteren én handelen naar wat huurders ons vertellen

Met een live klantenpanel onder woningzoekenden brachten we in 2019 de behoeften en wensen in kaart op het gebied van woningsplitsing en woning delen. We hadden structureel meer aandacht voor onze inzet op renovatie en planmatig/groot onderhoud.

Des te opvallender werd het als onze inzet afweek. Want hoewel we steeds sneller reageren, lukte het nog niet altijd om zaken voor te zijn. Op de momenten dat we niet optimaal oppikken wat bewoners ons willen vertellen, voelen zij zich niet gehoord. En dan wordt de krant of politiek opgezocht. Dit gebeurde ook in 2019, wat een negatieve spotlight zette op een aantal projecten van Zayaz.

Daarbij lukte het ons om, vanuit onze gezamenlijk commitment en drive, met open blik te onderzoeken hoe we ons werk kunnen verbeteren. Zowel met de LEAN methode als door zelf anders naar ons werk te kijken en te leren. Ook consent besluitvorming helpt ons daarbij. Onder het motto 'goed genoeg voor nu, veilig genoeg om te proberen' worden zorgen of bezwaren voor een voorstel gebruikt om het voorstel te verrijken in plaats van te blokkeren.

Positieve berichtgeving was er in 2019 steeds meer als het gaat om de initiatieven voor andere oplossingen zoals woningsplitsing en tijdelijke woningen. Belangrijk, want de passende antwoorden op de drukte op de woningmarkt kunnen we alleen bieden als nut en noodzaak door bewoners en partners in de stad herkend worden.

We zijn méér zichtbaar in de stad

We stimuleren het ophalen van verhalen bij medewerkers, (storytelling) en delen deze actief en gestructureerd. Ook onze vernieuwde website draagt bij aan een herkenbaar beeld van wat we doen en waar we van zijn. De verschillende kanalen – van sociale media tot bouwboard – versterken elkaar onderling steeds meer en geven daarmee een herkenbaar beeld van het nut en de noodzaak van wat Zayaz doet en waar we van zijn. Samen met de andere Bossche corporaties speelden we een actieve en

zichtbare rol in de ontwikkeling van een nieuwe woonvisie. In dat verband ontwikkelden we in 2019 een gezamenlijk hashtag: #goedwonenindenbosch.

5.6.2 Doelen 2020

We zijn volop in beweging. Letterlijk, zoals ook valt te lezen onder 6.2. Een organisatie in beweging. Transparantie staat in 2020 hoog op de agenda. Die behoefte ontstaat nu mensen steeds vaker werken in verschillende rollen en doordat we gericht bezig zijn met 'continu verbeteren'. We willen doelen en resultaten nóg meer inzichtelijk en herkenbaar delen; dat helpt om het opgabe-gericht werken verder vorm te geven. En om helderder te maken hoe wij concreet bijdragen aan de opgaves in de stad. Ook draagt het bij aan meer integrale prioritering van ons werk.

We willen doelen en resultaten nóg meer inzichtelijk en herkenbaar delen; dat helpt om het opgabegericht werken verder vorm te geven.

Daaruit voortkomend is ook onze interne communicatie er in 2020 op gericht om bij te dragen aan transparant (samen)werken. We brengen ons verhaal 'waar wij van zijn' verder zodat we ons beter bewust kunnen zijn van onze manier van met elkaar omgaan, onze cultuur. Onze sturingsfilosofie blijven we onverminderd in de praktijk brengen (zie ook: '[6.2 Een organisatie in beweging' op pagina 61](#)'). En door meer expliciet aandacht te besteden aan het welkom heten ("onboarden") van nieuwe collega's worden zij makkelijker wegwijzen en thuis in onze organisatie.

Ook extern zijn transparantie en zichtbaarheid belangrijke thema's: samen met de andere Bossche corporaties maken we in 2020 onze bijdrage aan de opgaves in de stad zichtbaar.

6 | ORGANISATIE



6.1 Governance bij Zayaz

Wat ons betreft zijn professioneel bestuur en adequaat intern toezicht belangrijke voorwaarden voor een goed functionerende corporatie. Daarbij zijn zowel morele principes als een aantal harde afspraken belangrijk.

Governance structuur

Zayaz is een stichting en heeft een eenhoofdig bestuur. De bestuurder wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de Raad van Commissarissen (hierna: de raad). De raad houdt toezicht op het functioneren van het bestuur en vooral op de continuïteit en risicobeheersing bij Zayaz. In de statuten is de verhouding tussen bestuur en de raad geregeld. Hierin is ook de eigenstandige positie van de concern controller verankerd.

In 2019 introduceerden we binnen Zayaz een nieuwe werkwijze te aanzien van besluitvorming. Doel was om meer verschillende perspectieven bij elkaar te brengen die nodig zijn voor kwalitatieve

besluitvorming. En om voldoende tegenkracht te organiseren voor het bestuur. Concreet worden besluiten – afhankelijk van aard en benodigde perspectieven – geagendeerd op één van de 3 bestuurlijk adviesorganen: de Mens & Organisatie tafel, het Besluitvormend Overleg of het Strategisch Voortgangsoverleg. Bovendien introduceerden we in 2019 de methode ‘consent besluitvorming’, een methode die iedereen een stem geeft en gelijkwaardigheid en progressie voorop stelt.

Hart van het toezichtskader van de raad is het strategisch ondernemingsplan van Zayaz en de jaarlijkse vertaling daarvan naar een jaarplan en begroting. Deze moeten door de raad worden goedgekeurd. Daarnaast behandelt de raad uiteraard de besluiten die op grond van de Woningwet en het BtIV verplicht moeten worden voorgelegd. Een toelichting op de genomen besluiten in 2019 staat vermeld in het verslag van de Raad van Commissarissen (vanaf [pagina 83](#)).

Leden van de raad kunnen maximaal voor 2 keer 4 jaar worden benoemd. In het verslag van de Raad van Commissarissen staat alle informatie over de samenstelling van de raad en de inhoudelijke agenda van 2019. Ook wordt daar ingegaan op de invulling en kwaliteit van toezicht.

De raad werkt met 4 commissies. Hun taakveld, doelen en werkwijze zijn verankerd in het Reglement Raad van Commissarissen. De commissies adviseren de raad over onderwerpen die binnen hun taakgebied vallen, en bereiden de besluitvorming van de raad voor. Uiteraard blijft de raad collectief verantwoordelijk voor de besluitvorming.

De raad borgt zijn continuïteit met een rooster van aftreden en (her)benoeming. Daarbij streven we steeds naar behoud dan wel versterking van een evenwichtige samenstelling binnen de raad. Zowel wat betreft deskundigheden als wat betreft persoonlijke kenmerken, competenties en stijlen. De raad houdt jaarlijks een zelfevaluatie (vanaf [pagina 92](#)).

Governancecode

Het kader voor woningcorporaties voor goed bestuur en toezicht noemen we de Governancecode. Daarin zijn de normen en

waarden vastgelegd waar corporaties zich aan houden. En waaraan getoetst kan worden. In de code wordt onder andere ingegaan op integriteit, voorbeeldgedrag, maatschappelijke verbondenheid en goede risicobeheersing.

Bestuur en raad onderschrijven de Governancecode en leven deze actief na. In 2019 waren er geen afwijkingen ten opzichte van de (verplichte) artikelen uit de Governancecode. Zayaz voldoet aan alle vereisten.

In het najaar van 2019 publiceerden Aedes en VTW de nieuwe Governancecode 2020; een herziening van de in 2015 ingrijpend vernieuwde Governancecode. De principes en bepalingen uit de code uit 2015 voldeden in de basis nog steeds, dus was er gekozen voor een lichte herijking. Het besef dat de kwaliteit en de transparantie van bestuur en toezicht aan hogere normen moeten voldoen, staat evenwel overeind. In de code is er dan ook ruime aandacht voor cultuur en gedrag, passend bij transparante en integere organisaties. Dit betekent dat het bestuur de gewenste cultuur nastreeft en dat de raad hierop toeziet. Het belang van (toekomstige) bewoners en andere direct belanghebbenden, op de korte en lange termijn, blijft daarbij voorop staan.

De nieuwe code sluit goed aan bij onze wijze van besturen, organiseren en toezicht houden. Begin 2020 bezien we op welke onderdelen eventueel vervolgacties binnen Zayaz nodig zijn.

Doen wat nodig is

In de visie op bestuur en toezicht ('toezichtsfilosofie') van Zayaz benoemen we de uitgangspunten waarop besturing en toezicht (en het samenspel daartussen) zijn gestoeld. Het belangrijkste uitgangspunt is 'het goede gesprek', binnen én buiten de organisatie. En tussen bestuur en toezichthouder. Dit gaat uit van een relatie van vertrouwen en openheid. Daarbij staan steeds 3 vragen centraal:

- ... Waarom doen we de dingen die we doen?
- ... Kunnen we het beter of slimmer doen?
- ... Voegt ons doen en laten daadwerkelijk waarde toe voor de samenleving (kan onze bijdrage rekenen op steun)?

Vanuit hier streven we ernaar dat Zayaz in het spanningsveld tussen maatschappij, geld en vastgoed steeds de afwegingen en keuzes maakt (en blijft maken) die maximaal maatschappelijk renderen. Kortom: dat we 'doen wat écht nodig is'. En hierover steeds in gesprek zijn met bewoners, partners en andere belanghebbenden.

In onze sturingsfilosofie geven we dit gedachtengoed verder handen en voeten en maken we de vertaling naar organisatie-inrichting en besluitvormingsstructuur. Deze sturingsfilosofie pasten we in 2019 aan en brachten we al werkend verder in de praktijk (meer informatie vanaf [pagina 91](#)).

Wijzigingen in het governance arrangement

Ons governance arrangement bestaat uit de statuten, het bestuursreglement, het reglement van de Raad van Commissarissen en de visie op bestuur en toezicht, aangevuld met een aantal andere statuten en regelingen. Dit evalueren we elke 2 jaar. De laatste keer was in 2018, dus de volgende evaluatie doen we in 2020.

In 2019 bleek één beperkte wijziging nodig in ons governance arrangement, naar aanleiding van de uitgebreidere aanpassing van onze procuratieregeling in 2018. Die aanpassing had in de praktijk een aantal belemmeringen tot gevolg. Deze zijn met lichte aanpassingen in 2019 gecorrigeerd.

Strategische herijking

Elk jaar actualiseren we onze strategische kaders en doelstellingen binnen de onderliggende beleidsvelden. Normaal gesproken gebeurt dat in het voorjaar, met het oog op de begrotingscyclus. Omdat er nog gesprekken nodig waren over een aantal strategische scenario's – bijvoorbeeld door de oplopende investeringskosten en beperkte beschikbaarheid van nieuwbouwlocaties – vond de besluitvorming in 2019 pas na de zomer plaats.

Besloten is de groeiambitie minimaal overeind te houden en daarbij vooral te focussen op het aantal extra te huisvesten huishoudens (in plaats van toe te voegen eenheden). Om zodoende meer ruimte te creëren voor creatieve woonoplossingen. De inzet richt zich –naast het stevig doorzetten van nieuwbouw- vooral op het benutten van verdichtingskansen. In 2020 maken we in samen-

werking met de gemeente de kansen voor inbreiding inzichtelijk. Ook onze maatschappelijke strategie herijkten we, mede in relatie tot de groeiende druk op de wijken. Verder pasten we de duurzaamheidsdoelstellingen aan en maakten we deze integraal onderdeel van ons beleid.

Als onderdeel van de jaarcyclus actualiseerden we tot slot de interne financiële normen (op basis van een herijking van de risicoanalyse) en de rendementseisen voor investeringsprojecten.

Vervolg na visitatie

In januari 2018 verscheen ons laatste visitatierapport, dat ging over de periode 2013 – 2016. Hierin uitte de commissie veel lof voor het maatschappelijk presteren en de governance van Zayaz. Eind 2019 constateerden we dat alle verbeterpunten uit het rapport – onder andere over de vernieuwing van de participatie, de legitimatie van maatwerk en het nadrukkelijker betrekken van belanghebbenden in de bestemming van het maatschappelijk vermogen – zijn opgepakt.

Wat betreft dit laatste punt voerden we in 2019 nadrukkelijk de dialoog met de gemeente (zowel bestuurlijk als ambtelijk) in het kader van de strategische herijking. In 2020 zetten we een volgende stap via het proces dat we gaan volgen om te komen tot een nieuw koersplan. Daarbij streven we naar het opstellen van een gedeelde maatschappelijke agenda en richtinggevende uitspraken, waarvan de inzet van Zayaz in de komende jaren een afgeleide zal zijn.

6.2 Een organisatie in beweging

In 2019 stelden we de herijking van onze sturingsfilosofie 'Sturen met waarde' formeel vast. Hierin gingen we van 9 sturingsprincipes, die nog steeds de basis vormen voor ons denken én doen, naar 3 kern sturingsprincipes: wij stellen de opgave voorop, medewerkers krijgen én nemen ruimte om te doen wat nodig is en wij zijn integer en hebben onze basis op orde.

Aantallen

Op 31 december 2019 telde Zayaz 135 medewerkers. De formatie steeg van 118 FTE in 2018 naar 124 FTE in 2019. Deze stijging is vooral veroorzaakt doordat we op ons team klantenservice bewust minder kiezen voor inhuur en meer zijn gaan werken met vast personeel.

Het verzuimpercentage (2019: 5,03%) steeg ten opzichte van 2018 (3,3%). En is hoger dan onze gestelde norm voor 2019 (4,3%). De oorzaak voor deze stijging is niet eenduidig; uiteenlopende factoren spelen een rol. Hiervoor was en is extra aandacht aan onze mens- en organisatietafel en in één op één gesprekken met leidinggevendenden.

Onze vernieuwde sturingsfilosofie

Al in 2018 startten we met de herijking van onze sturingsfilosofie. Deze werd in 2019 formeel vastgesteld.

Hierin komen opgedane inzichten en ervaringen bij elkaar: er is helderheid over het ontwikkelperspectief als het gaat om de (management)structuur en de inrichtingsprincipes, over de leiderschapsopgave, de inrichting van de besluitvorming en bijbehorende overlegstructuur.

Dit leidde ertoe dat we van 9 sturingsprincipes gingen naar 3 kern sturingsprincipes. Die luiden als volgt:

- ... Wij stellen de opgave voorop: bij het maken van keuzes in het werk wegen we altijd de belangen van huurders, wijken en partners af. (Samen)werken aan duurzame relaties vinden wij vanzelfsprekend.
- ... Medewerkers krijgen én nemen de ruimte om te doen wat nodig is: door verantwoordelijkheid te krijgen én te nemen, kunnen zij blijven aansluiten bij (veranderende) opgaves.
- ... Wij zijn integer en hebben onze basis op orde: door efficiënt te werken en alleen (tijd of geld) te investeren in wat werkelijk van waarde is voor onze huurders of de stad, kunnen wij meer betekenen.

Flexibel overleggen en samenwerken

Zoals benoemd in paragraaf 6.1 kent Zayaz sinds begin 2019 een vernieuwde overlegstructuur. Een team van 4 managers is gezamenlijk en integraal verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van de



organisatie. Zij zorgen voor de randvoorwaarden, zodat medewerkers worden gefaciliteerd in het samenwerken in teams of vakgroepen.

Ruimte

Om aan de opgave te werken krijgen medewerkers eigen handelingsruimte met bevoegdheden die passen bij de individuele rol van de medewerker. De kaders voor het aangaan van verbintenissen en voor het uitvoeren van transacties formuleerden we in onze procuratie- en bevoegdhedenregeling, die per 1 januari 2019 is aangepast.

Volop in beweging

Er was in 2019 een positieve dynamiek qua doorstroming (9 collega's), instroom (17) en uitstroom (14). De strategische personeelsplanning is verder gebracht met de managers. Medewerkers waren en zijn in gesprek over hun rol in de organisatie en mensen werken steeds vaker in verschillende rollen. De teams communicatie en finance & control werken sinds begin 2019 zelf organiserend en bij andere teams zijn hier flinke stappen mee gezet.

De interne samenwerking is verbeterd doordat mensen van het team Besluitvormend Overleg en een aantal andere collega's zelf het initiatief hebben genomen met elkaar een LBSI assessment en 2-daagse verdieping te doen.

Ook het continu verbeteren brengt beweging en nieuwe energie: het verbetersteam Verhuurmutatieproces is het eerste proces met

resultaat en we zetten deze lijn in 2020 voort met maatwerk en het proces nieuwe medewerkers.

Al met al zien we ons proces rondom rapportage en (monitoring van) ons jaarplan verbeteren. Die verbetering is zeker nog niet af, en dit proces loopt dan ook door in 2020. Dan krijgt bijvoorbeeld de inzet om transparanter te werken (digitaal en fysiek in het pand) meer vorm.

6.3 Het bestuur

Sinds 1 november 2012 is Mohamed Acharki bestuurder van Zayaz. Het bestuur functioneert op basis van de statutaire bestuurlijke uitgangspunten en het daarop gebaseerde Bestuursreglement. De belangrijkste uitgangspunten voor de (be)sturing legden we vast in onze sturingsfilosofie. Deze werd in 2019 aangepast (lees meer hierover vanaf [pagina 62](#)).

Profiel bestuurder

De tweede bestuurstermijn van Mohamed Acharki duurt tot en met 31 oktober 2020. De Remuneratiecommissie startte daarom eind 2019 met een evaluatie van deze bestuurstermijn. Ook maakten zij een eerste doorkijk naar de bestuurlijke opdracht voor de periode die hierna volgt. In 2020 wordt hierover een besluit genomen (zie ook '[9. Verslag van de Raad van Commissarissen](#)' op [pagina 83](#)).

<i>Naam</i>	meneer M. Acharki
<i>Geboortedatum</i>	22 oktober 1968
<i>Datum herbenoeming tweede periode</i>	1 november 2016
<i>Einddatum herbenoeming tweede periode</i>	31 oktober 2020
<i>Nevenfuncties</i>	Bestuurslid algemeen bestuur Aedes
	Bestuurslid en lid audit-commissie Stichting BOOR
<i>Behaalde PE-punten 2016 - 2018</i>	300 waarvan 85 in 2019

In 2019 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld tussen het bestuur van Zayaz en zijn (beroepsmatige) (neven)activiteiten enerzijds en Zayaz en haar werkdomein en activiteiten anderzijds. Ook zijn geen integriteitmeldingen ten aanzien van het bestuur

gedaan door de bestuurder en/of derden met betrekking tot het bestuurslidmaatschap.

Beloning

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) waarin Zayaz in bezoldigingsklasse H valt. Daarmee is de maximale bezoldiging voor de bestuurder in 2019 € 194.000 per jaar.

De feitelijke bezoldiging voor onze bestuurder staat in de tabel hieronder. Deze cijfers zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2019: 10.559; 2018: €10.453). Meneer Acharki heeft een leaseauto ter beschikking. De totale leasekosten voor 2019 bedragen € 19.910. De fiscale bijtelling ad € 9.335 staat benoemd in de tabel. Het maximaal pensioengevend loon over 2019 was € 107.593.

Bezoldiging bestuurder	2019	2018
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 151.723	€ 146.253
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 22.203	€ 21.486
Fiscale bijtelling auto	€ 9.335	€ 9.335
Totale bezoldiging	€ 183.260	€ 177.074

6.4 Beheerst werken aan onze bedoeling

Bij Zayaz streven we een kanteling na van controle naar (zelf) beoordeling: niet meer gecontroleerd worden, maar zelf verbeteringen nastreven en deze oppakken. In 2019 is die kanteling (nog) verder ingezet. De rol van control schuift daarmee naar een meer monitorende rol van de kwaliteitsbeoordeling door medewerkers.

Lerend vermogen is gegroeid

Vanuit control zien we dat het lerend vermogen van Zayaz is gegroeid. Er zijn in 2019 diverse verbetertrajecten in gang gezet, waar veel energie en voortgang op zit. De motivatie is groot om dingen die niet (helemaal) goed gaan te verbeteren.

We krijgen de ruimte die nodig is

Wij doen de juiste dingen en komen gemaakte afspraken na – dat leidt tot vertrouwen onder onze toezichhouders Aw, WSW, accountant én onze Raad van Commissarissen (RvC). En dat maakt dat we van al deze toezichhouders in 2019 de ruimte kregen om te werken vanuit onze bedoeling. De RvC daagt ons continu uit om die ruimte maximaal te benutten.

Werking van ons Management Control Framework (MCF)

In 2019 onderzochten studenten van hogeschool Fontys de werking van ons MCF, waarin wij hebben uitgewerkt hoe wij beheerst werken aan onze bedoeling. Dat onderzoek bevestigde bovengenoemd beeld: de opzet van het MCF is goed en werkt. De uitdaging zit nu vooral in het toegankelijker maken van het MCF voor medewerkers, zodat het hen écht kan helpen bij het (dagelijks) werk.

Activiteiten vanuit Kwaliteit- Control- en Auditplan (KCA)

Nagenoeg alle geplande activiteiten vanuit het KCA-plan hebben we ter hand genomen en zijn afgerond in 2019. Dat wat op detail-niveau niet gedaan is, volgt in 2020.

Speerpunt in de interne beheersing was de implementatie van de AVG. Er is een review uitgevoerd om te kijken hoe het daarmee staat. Hieruit bleek dat er veel voortgang is bereikt, maar nog niet alles is afgerond om te kunnen zeggen dat de AVG volledig operationeel is. In 2020 worden de openstaande punten alsnog afgerond. Vervolgens maken we aan het eind van het jaar opnieuw de balans op met een audit; zo houden we vinger aan de pols.

Risicomanagement operationaliseren

Belangrijkste doel voor 2019 op het gebied van risicomanagement was om een pragmatische aanpak te vinden voor het verder operationaliseren hiervan. Hierbij wordt ook gekeken naar de vereisten vanuit het gezamenlijk beoordelingskader van Aw/WSW.

Het is ons in 2019 gelukt om de basis te leggen voor een aanpak: Risicomanagement 2.0. Vanuit hier kunnen we verder vervolgmaken. De basis werd opgebouwd vanuit een risicoscan. Deze voerden we uit om te weten waar we staan. Want er was al veel, vooral risicoanalyses op strategisch niveau. Tegelijkertijd was het nodig

scherp te krijgen wat nog ontbreekt en hoe we dat moeten implementeren. Zo kunnen we (verder) objectiveren en prioriteren.

Dit resulteerde in november 2019 in een concrete, goedgekeurde (meerjaren) aanpak voor de uitrol van risicomanagement 2.0 binnen de organisatie.

Hiermee gaan we - in aansluiting op onze sturingsfilosofie – daadwerkelijk invulling geven aan risico eigenaarschap en het zelfstandig opvolgen van belangrijke risico's. We stelden ook met elkaar vast dat het concept 'mate van zorg' een prima methode is om binnen Zayaz risico's op een uniforme manier te wegen.

1. Verwaarloosbaar	De impact van het risico is verwaarloosbaar; de realisatie van het doel is onder controle.
2. Aanvaardbaar	De impact van het risico is marginaal; er zijn mogelijkheden om de effectiviteit van de doelrealisatie te verbeteren.
3. Van enige zorg	Een mogelijke impact van het risico is aanwezig maar beperkt van omvang. Verbeteracties zijn nodig om de doelrealisatie te ondersteunen
4. Zorgwekkend	De impact van het risico is significant. Verbeteracties zijn noodzakelijk om de doelrealisatie te garanderen.
5. Kritisch	De realisatie van het doel loopt gevaar. Verbeteracties moeten met spoed worden uitgevoerd.

Model 'Mate van zorg' voor het uniform wegen van risico's.

Doelen 2020

In 2020 volgt (verdere) implementatie van de goedgekeurde (meerjaren) aanpak op risicomanagement. Waarbij we ons er zeer van bewust zijn dat de uitrol hiervan drijft op de implementatie van onze sturingsfilosofie. Belangrijkste doel is in eerste instantie om het risicobeheer op tactisch niveau te versterken. Dit doen we met een risico uitwerking op de doelstellingen in het jaarplan. Hierin wordt elk risico beschreven en wie er opvolging aan geeft. Prioriteiten worden met 'mate van zorg' aangeduid.

Daarnaast organiseren we workshops om het frauderisico met betrokken medewerkers te analyseren. Hierbij zoeken we ook aansluiting met de kwaliteit van de zogenoemde 'soft controls' in de organisatie. Factoren als bijvoorbeeld betrokkenheid, helderheid en bespreekbaarheid zijn hierin bepalend voor de kwaliteit van bedrijfsvoering. En voor het risicoprofiel van Zayaz.

Verder gaat het team risicobeheersing gevraagd en ongevraagd (vanuit checks & balances) risicoanalyses doorvoeren met betrekking tot de bedrijfsprocessen om zo de werking hiervan te beoordelen én ze te kunnen versterken, ook weer vanuit het concept 'mate van zorg'.

Vanuit control is het belangrijkste doel om in 2020 actief de organisatie op te (blijven) zoeken en daarbij 'met de voeten in de klei' te staan, dichtbij de leefwereld van bewoners en medewerkers. Alleen op die manier kan men actief de dialoog aangaan en meedenken in het benutten van kansen.

6.5 Financiën

Met ons financiële beleid stellen wij onze financiële continuïteit en financierbaarheid zeker. We sturen hierin op een verantwoorde en doelmatige inzet van ons vermogen om onze maatschappelijke doelen te realiseren. Zayaz is een financieel gezonde corporatie. Het AW en WSW én onze winst- en verliesrekening over 2019 bevestigen dit beeld. Toch zou op termijn druk kunnen ontstaan door de toenemende investering in verduurzaming en stijgende belastingen en heffingen.

Bedrijfsresultaat

Sinds 2015 zijn alle corporaties verplicht om hun woningen in de jaarrekening te waarderen op *marktwarde in verhuurde staat*. Deze waardering gaat uit van markthuren en marktconform beheer en onderhoud. En dat woningen bij mutatie verkocht worden wanneer dat financieel aantrekkelijk is.

Wij waarderen ons bezit ook op deze manier. Daardoor hebben de bewegingen op de (commerciële) woningmarkt flink invloed op ons resultaat en op ons vermogen op papier. De prijzen op die

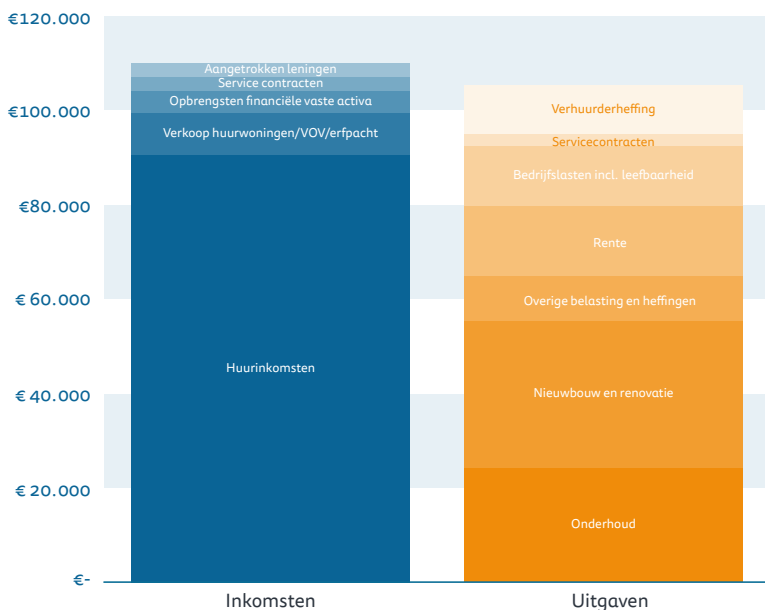
woningmarkt stegen fors de afgelopen jaren. Dat zien wij nu terug in onze getaxeerde waardes: maar liefst zo'n 85% van ons resultaat over 2019 komt voort uit waardestijging van ons bezit. Daarmee kwam het bedrijfsresultaat van Zayaz over 2019 uiteindelijk op ruim € 130 miljoen.

Een fors bedrag dus. Maar: een baksteen is geen bankbiljet – je kunt er geen rekeningen mee betalen. Dat willen we ook niet: Zayaz wil, kan en mag haar woningen niet zomaar verkopen of ze tegen markthuur verhuren. Wij willen huurders en woningzoekenden in onze doelgroep voorzien van een betaalbare woning, nu en in de toekomst.

Kasstromen: inkomsten en uitgaven

In onze financiële sturing kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2019 staan op hoofdcategorieën vermeld in het overzicht hieronder.

Kasstromen 2019 (x €1.000)



Zayaz gaf in 2019 iets minder geld uit dan er binnenkwam. Net als bij andere woningcorporaties bestaat het grootste deel van onze inkomsten uit de huur die wij innen bij huurders. Daarnaast verkopen we elk jaar een beperkt aantal woningen, ook dat levert geld op.

Deze inkomsten gebruiken wij voor het beheren, onderhouden en verbeteren van onze woningen. En aan het bouwen van nieuwe woningen. Daarnaast gaat een groot deel van onze inkomsten naar Het Rijk via verschillende belastingen en heffingen. In 2019 ging het om een bedrag van ongeveer €19 miljoen in totaal. Daarvan ging € 10 miljoen naar de verhuurderheffing. Geld dat wij uiteraard liever zouden inzetten voor onze maatschappelijke taak.

In 2019 zagen we de prijzen voor renovaties verder stijgen ten opzichte van voorgaande jaren. Het zou bovendien kunnen dat er aanvullende investeringen nodig zijn als we al onze bestaande woningen gasloos willen maken. Of dit gaat gebeuren, wordt mede bepaald door de mate waarin de gemeente en nutsbedrijven in staat zijn om duurzame energie – zoals stadswarmte – bij onze woningen te krijgen. Wanneer hierover de komende jaren meer duidelijk wordt, kunnen we de impact hiervan op onze financiële huishouding beter inschatten.

Hoe dan ook: Zayaz verwacht in de (nabije) toekomst meer te gaan uitgeven aan verduurzaming en woningverbetering: in onze meerjarenbegroting zetten we in op € 230 miljoen (prijspeil 2019 periode 2020-2029). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en zonnepanelen plaatsen (waar het kan).

Afgelopen zomer publiceerden SBR en ILT een memo “onderhoud verbetering en beheer” om de onderlinge vergelijkbaarheid tussen corporaties te verbeteren. Voor Zayaz leidde dit aangescherpte onderscheid tot minimale wijzigingen.

Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat van Zayaz over 2019 bedraagt € 131,3 miljoen (2018: € 303,6 miljoen). Zoals eerder benoemd, wordt dit resultaat grotendeels (te weten: voor € 111,5 miljoen) bepaald doordat het vastgoed flink in waarde gestegen is.

De tabel hieronder 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 op de vorige pagina.

Opbouw resultaat Zayaz 2019		
Exploitatie vastgoedportefeuille:	€	37,5 miljoen
Leefbaarheid:	€	-0,3 miljoen
Resultaat verkoop:	€	2,4 miljoen
Waardeveranderingen:	€	111,5 miljoen
Rente en soortgelijke:	€	-15,8 miljoen
Belastingen:	€	-2,2 miljoen
Overige:	€	-1,8 miljoen
Opbrengsten overige activiteiten:	€	0,0 miljoen
Totaal:	€	131,3 miljoen

Het eigen vermogen steeg door het positieve jaarresultaat tot € 1.619 miljoen per 31 december 2019 (2018: € 1.487 miljoen). Voor een groot deel daarvan (€ 1.206 miljoen, 2018: € 1.098 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de historische kostprijs en de marktwaarde in verhuurde staat van het vastgoed in exploitatie.

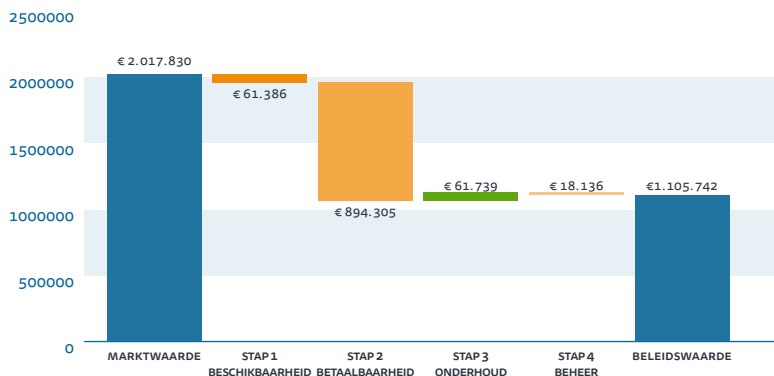
Of deze herwaardering kan worden gerealiseerd, hangt sterk af van ons beleid. Want dat beleid beperkt ons in het (complex-gewijs) verkopen van vastgoed, of het laten stijgen van huren. Wij gaan ervanuit dat dit beleid niet zomaar verandert. En dus dat de herwaarderingsreserve in het eigen vermogen niet (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 € 413 miljoen per ultimo 2019 (2018: € 390 miljoen).

Beleidswaarde vs. marktwaarde

Zoals gezegd, houdt de marktwaarde géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wél. Onderstaande grafiek laat onze beleidswaarde in 2019 zien.

Beleidswaarde 2019



De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedroeg per 31 december 2019 € 1.105 miljoen. Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is € 912 miljoen.

Afslag wegens beschikbaarheid (door exploiteren)

Bij de marktwaarde wordt in ruim 68% (90% in 2018) van de complexen de woning verkocht bij mutatie. Dat levert direct hoge kastromen op. Bij de beleidswaarde is in deze stap het uitgangspunt dat er géén woningen worden verkocht, en dat woningen bij mutatie tegen markthuur worden verhuurd. Op de totale portefeuille is het effect een waardeverlies van ruim € 61 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 woningen boven de liberalisatiegrens en vrijwel altijd boven de 1e aftoppingsgrens, zeker in 's-Hertogenbosch. Zayaz verhuurt 80% van de woningen tegen een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens en 20% onder de liberalisatiegrens (van het DAEB bezit). Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met ruim € 690 miljoen.

Daarnaast verhuren we woningen in het sociale segment, waardoor we verhuurderheffing moeten afdragen (dit is bij markthuur vaak niet het geval). Hierdoor stijgen de kosten en daalt de beleidswaarde nog verder met circa € 204 miljoen. De totale

waardedaling door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur bedraagt bijna € 894 miljoen.

Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)

Bij de marktwaarde worden normbedragen gebruikt die zijn gebaseerd op de keuzes van een belegger (VTW-normen). Daarbij wordt vaak uitgegaan van een exploitatiehorizon van 15 jaar en is géén grootschalig onderhoud opgenomen. De gemiddelde onderhoudsnorm conform VTW voor ons bezit bedraagt € 1.565 per verhuureenheid. Maar: Zayaz heeft een andere exploitatiehorizon. En wij voeren wel degelijk grootschalig onderhoud uit. De gemiddelde onderhoudskosten liggen dus lager: € 1.321 per woning (2018: € 1.542). Hiermee stijgt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met bijna € 62 miljoen.

Afslag wegens beheer (beheerskosten)

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken. Die is vastgelegd in het waarderingshandboek. De basis voor het bepalen van de beleerlast van Zayaz zijn de lasten verhuur en beheer in de resultatenrekening. De beleidswaarde laat hierin een negatieve ontwikkeling zien van bijna € 18 miljoen.

Financiële continuïteit

Onze toezichthouders – de Autoriteit Woningcorporaties (Aw) en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) zien toe op de financiële continuïteit van woningcorporaties. En beoordelen diens financiële positie met een beoordelingskader. Zayaz meet haar financiële continuïteit onder andere met de 4 ratio's van dit beoordelingskader.

In de tabel op de volgende pagina zijn de cijfers uit onze jaarrekening 2018 en 2019 afgezet tegen deze ratio's. De tabel vermeldt ook de prognoses gebaseerd op de meerjarenbegroting 2020.

Ratio's (bedragen in € 1.000) DAEB	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Norm WSW	Interne norm
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,4	2,1	3,1	2,9	2,8	2,6	2,4	>1,4	>1,6
Loan to Value (beleids- waarde)	37,4%	35,1%	47,6%	51,2%	50,5%	49,0%	49,4%	<75%	<69%
Solvabiliteit (beleids- waarde)	59,5%	60,9%	52,6%	50,0%	48,6%	49,9%	49,6%	>20%	>25%
Dekkings- ratio (markt- waarde)	20,1%	18,9%	24,0%	26,1%	25,9%	25,2%	25,5%	<70%	<68%

Een korte toelichting op de ratio's:

- ... ICR (interest coverage ratio) - in hoeverre kan Zayaz op de lange termijn voldoen aan haar renteverplichtingen vanuit de operationele kasstroom?
- ... LTV (loan to value) – in hoeverre is het bezit van Zayaz gefinancierd met vreemd vermogen? Deze norm wordt uitgedrukt in een percentage van de beleidswaarde.
- ... Solvabiliteit (beleidswaarde) – hoe verhoudt het eigen vermogen van Zayaz zich tot het totale vermogen, rekening houdend met de volkshuisvestelijke inzet?
- ... Dekkingsratio – wat is de verhouding tussen de marktwaarde en het schuldrestant van de leningen die WSW borgt?

Doelmatigheid en benchmarking

In ons financieel beleid sturen we op een doelmatige inzet van ons vermogen op lange termijn. Dit komt ook terug in onze investeringsbeslissingen en in het begrotingsproces. Jaarlijks bepalen we de rendementseisen op Zayaz-niveau maar ook voor de verschillende typen nieuwbouw investeringen leggen we bij het vaststellen van de meerjarenbegroting een minimaal vereist rendement vast.

Door de toenemende investeringen in verduurzaming en stijgende belastingen en heffingen komt met name op termijn het direct rendement meer onder druk te staan.

Vaak betekent dit dat Zayaz – bewust én onderbouwd – voor een deel niet-rendabel investeert. Dit doen we om te kunnen doen wat nodig is: woningen betaalbaar houden, en investeren in duurzaamheid en het woongenot van bewoners.

Voorwaarde is wel dat wij een minimaal rendement halen op ons eigen vermogen, zodat wij dit ook op lange termijn (en voor toekomstige huurders) kunnen blijven doen.

Doelmatigheid is een randvoorwaarde om het goed te doen voor bewoners en belanghebbenden. Benchmarking is dan ook een vast onderdeel van onze financiële jaarcyclus. In november 2019 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2018 bekendgemaakt. De tabel hieronder laat zien hoe Zayaz hierin scoorde.

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark?	Zayaz 2019 Cijfers over 2018	Zayaz 2018 Cijfers over 2017	Gemiddelde 2019 Cijfers over 2018
Bedrijfslasten			
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 705	€ 759	€ 759
Beschikbaarheid & betaalbaarheid			
Ontwikkeling betaalbare voorraad	-2,2%	-0,8%	-0,9%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	-2,9%	-0,1%	-0,3%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	86,8%	84,9%	85,8%
Match voorraad en doelgroep	84,9%	87,8%	81,2%
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 543	€ 534	€ 531
Verhouding huur / maximaal toegestane huur (gereguleerde voorraad)	67,4%	67,0%	71,6%
Toewijzingen aan huishoudens onder huurtoeslaggrens	84,1%	80,7%	78,2%
Onderhoud & Verbetering			
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	€ 2.237	€ 2.660	€ 2.792
Ervaren woningkwaliteit	6,7	6,7	6,9
Energie-index	1,51	1,57	1,57
Duurzaamheid			
Energie-index	1,57	1,62	1,57
CO ₂ -uitstoot	20	20,2	21,2
Huurdersoordeel			
Nieuwe huurders	7,0	7,3	7,7
Huurders met reparatieverzoek	7,1	7,5	7,6
Vertrokken huurders	7,5	7,3	7,5

We onderzochten hoe Zayaz het doet ten opzichte van anderen. En wat dit betekent voor het begrotingskader voor het jaarplan

van 2020. We bekeken waar wij dingen anders doen, waar we efficiënter zijn (en waar juist niet). Wat vooral opviel:

- ... De bedrijfslasten bleven opnieuw redelijk stabiel. En lagen onder het gemiddelde in de sector. Daarnaast lukte het ons weer (méér dan gemiddeld) om meer betaalbare woningen aan te bieden.
- ... De kosten voor technisch onderhoud (inclusief woningverbetering) zijn gedaald en lagen iets hoger vergeleken met andere corporaties. Dit komt vooral door lagere uitgaven voor woningverbetering in 2018. Doordat we inzetten op verduurzamen, nemen onze uitgaven voor instandhouding toe (net als bij collega-corporaties). Verder hebben we – naar aanleiding van de benchmark van vorig jaar – ook de ervaren woningkwaliteit gemeten. Deze nulmeting leert ons veel over hoe bewoners de staat van onze woningen ervaren en wat er nodig is om die te verbeteren.
- ... In 2018 scoorde Zayaz al bovengemiddeld op het prestatieveld duurzaamheid. Dit is een belangrijk thema voor ons, dus het is mooi om te zien dat we opnieuw vooruitgang hebben geboekt. Zo is de gemiddelde Energie Index (een getal dat de energetische prestatie van een woning uitdrukt) van onze woningen verder verbeterd, wat laat zien dat onze inspanningen op het gebied van renovatie en onderhoud effect hebben.
- ... Het oordeel van nieuwe én vertrekkende huurders over onze dienstverlening bleef de afgelopen jaren redelijk stabiel. In de benchmark 2019 zien we een stijgende lijn voor nieuwe huurders en reparatieverzoeken. Daar zijn we blij mee. Tegelijkertijd is het oordeel van vertrekkende huurders licht gedaald. Meer hierover valt te lezen bij Route 4 (vanaf [pagina 44](#)).

Financieringsstrategie

Middels de financieringsstrategie zorgen we dat de gewenste financieringspositie en structuur bereikt wordt passend bij de lange termijn doelstellingen van Zayaz.

Liquiditeitspositie

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo liquide middelen. We hebben een kredietfaciliteit bij de ING Bank van € 5 miljoen, die we gebruiken om de dagelijkse mutaties te kunnen opvangen. Zo kunnen we weloverwogen

langlopende leningen aantrekken. Het saldo op rekening courant inclusief spaarrekeningen was ultimo 2019 € 8,9 miljoen.

Zayaz koos er in 2019 voor om – naast haar kredietlimiet van € 5 miljoen bij de ING – 2 leningen met flexibele hoofdsom af te sluiten bij de NWB bank. Op deze manier kunnen wij snel schakelen als er op korte termijn extra liquide middelen nodig zijn. Deze behoefte ontstond door de beoogde nieuwbouwproductie voor de komende jaren; we verwachten dat dit een forse investeringsopgave met zich meebrengt. Bovendien wil Zayaz geld terug kunnen storten, mocht er bij hogere positieve saldi negatieve rente gerekend gaan worden.

Vreemd vermogen

In de jaarrekening (paragraaf 9, onder de langlopende schulden) staat het verloop van de portefeuille langlopende leningen opgenomen. Daar vermelden we ook de kenmerken van de langlopende leningen die nieuw zijn aangetrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2019.

Over 2019 zien we een kleine toename van onze schulden. Als gevolg van geplande investeringen zullen de langlopende schulden verder toenemen de komende jaren. Onze gezonde financiële positie staat toe dat we meer externe financieringen aantrekken.

Eind 2019 bedroeg de gemiddelde portefeuillerente 3,64%. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die gelinkt zijn aan roll-over leningen. Met een aandeel van ruim 83% zijn de BNG Bank en de NWB Bank onze grootste geldgevers. Daarnaast is Zayaz in gesprek met de Europese Investeringsbank (EIB) met de intentie om gunstige leningen (qua rente) af te kunnen sluiten. Dit traject wacht nog op goedkeuring van de EIB, maar is aangehouden vanwege de discussie tussen de Nederlandse staat en de Europese Unie over de Europese aanbestedingsplicht corporaties.

We hopen dat hier in de loop van 2020 duidelijkheid over komt, zodat we de afhandeling van de leningsfaciliteit – van ongeveer € 100 miljoen over een periode van 5 jaar – kunnen vervolgen. Belangrijkste voorwaarde bij deze leningen is dat ze vooral gebruikt worden voor projecten waarbij wordt geïnvesteerd in stadsvernieuwing of duurzaamheid. Of voor renovatieprojecten.

Renterisico

Om een beeld te krijgen van het toekomstige renterisico is inzicht nodig in de blootstelling aan rentebewegingen. Die geeft aan over welk bedrag aan hoofdsommen Zayaz in enig jaar een nieuwe rente moet afspreken. Hoe hoger de marktrente op dat moment, hoe hoger de rente die we betalen. En andersom. Intern sturen we op een renterisico tussen 5% en 15%, waarbij we onderbouwd kunnen afwijken.

Renterisico Zayaz	2020	2021	2022	2023	2024
Aflossingen	-0,6%	-0,3%	-4,0%	-4,0%	-4,0%
Conversie rollover	-36,3%	-36,3%	-36,4%	-32,7%	-29,0%
Swap	30,2%	30,2%	30,2%	26,6%	23%
Opslagherzieningen	-5,9%	-5,4%	-1,8%	-0,0%	-0,0%
Totaal renterisico	-12,6%	-11,8%	-11,9%	-10,0%	-10,0%

Borging WSW en lagere risicoklasse

Zayaz is voor de financiering van activiteiten sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. Het WSW gaf ons in juni 2019 de verklaring van kredietwaardigheid en de toekenning van borgingsruimte tot en met 2021. Op basis hiervan konden wij voldoen aan onze financieringsbehoefte voor 2019 en verder.

In de beoordeling constateerde het WSW verder dat Zayaz haar governance, financiële sturing en risicomangement goed op orde heeft. Het risicoprofiel van Zayaz is niet gewijzigd: voor het tweede jaar op rij staan we op “midden-laag”.

Rente-instrumenten

Ons treasurybeleid wordt deels gekenmerkt door de inzet van rente-instrumenten voor het afdekken van renterisico's en de inzet van roll-over leningen voor het invullen van de financieringsbehoefte. Zayaz past kostprijshedge-accounting toe voor deze instrumenten. De swapposities dekken de fluctuaties in de rente op de afgesloten en toekomstige roll-over leningen volledig af, met uitzondering van de twee rollover leningen met flexibele hoofdsom die in 2019 nieuw aangetrokken zijn.

Eind 2019 bedroeg de totale swappositie € 125 miljoen. De marktwaarde van de swapportefeuille is eind 2019 € 58,2 miljoen negatief. In 2019 wikkelde Zayaz de laatste derivaten met marktwaardeverrekening en toezicht beperkende maatregelen af. Er zal dus geen sprake meer zijn van margin calls. In dat kader zijn – in overleg met het WSW – de twee rollover leningen met een 48-uurs opvraagbaarheid beëindigd. Deze had Zayaz lopen bij de NWB bank.

7 | VERKLARING



Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2019 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.



8 | BERICHT VAN DE ONDERNEMINGS- RAAD

Anders werken

De veranderde manier van werken binnen Zayaz vraagt iets van de OR en de bestuurder. Veranderingen komen steeds vaker vanuit de organisatie en zijn steeds minder vaak een initiatief vanuit de leiding. Veelvuldig met elkaar in gesprek blijven over dergelijke veranderingen – en hoe dat aan te pakken – was in 2019 dan ook een belangrijk onderwerp tijdens de overlegvergaderingen.

Samenstelling OR

In de loop van 2019 hebben 2 wisselingen plaatsgevonden. Jacqueline Lips trad terug; zij werd opgevolgd door Ursula de Kraaij. En eind 2019 droeg Mathijs Raaijmakers zijn functie over aan Hilde van den Bosch. Daarmee is de samenstelling van de OR nu als volgt:

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

Scholing

Ook in 2019 heeft scholing van de OR plaatsgevonden, in het bijzijn van de bestuurder en M&O adviseur. Belangrijk onderwerp van gesprek was het feit dat besluiten steeds meer vanaf de werkvloer komen en dat vraagt om een nieuwe balans. Hoe komen we tot goede besluitvorming zonder té formeel te handelen en tegelijkertijd de regelgeving niet uit het oog te verliezen?

Onderwerpen 2019

Een greep uit de onderwerpen die de OR in 2019 behandelde:

- ... Keuzemogelijkheid betaling vakantiegeld;
- ... Herziening van het (generieke) functiehuis;
- ... Strategische personeelsplanning;
- ... Onderzoek werkgeluk;
- ... (Externe) vertrouwenspersonen.

Onderwerpen 2020

De OR acteert en reageert steeds meer naar aanleiding van ontwikkelingen in de organisatie. De onderwerpen ontstaan daar en veel minder vanuit het bestuur. Dat maakt dat we minder zeker zijn over wat er in 2020 op ons afkomt. Vast staat wel dat het aantal projecten dat in 2020 gepland staat groot is; dat betekent meer werk. De OR heeft en houdt dan ook bijzondere aandacht voor werkdruk. Daarnaast zijn de sturingsfilosofie en de doorontwikkeling van de organisatie (zie ook [pagina 62](#)) belangrijke onderwerpen van gesprek.

9 | VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN



Aan het eind van ieder jaar stelt de Raad van Commissarissen (hierna: de raad) een verslag op waarin de raad terugkijkt op wat er in dat jaar is gebeurd en gedaan. En op de manier waarop invulling is gegeven aan het toezicht, en aan de kwaliteit ervan. Hieronder het verslag over 2019. Met daarbij uiteraard ook een overzicht van de samenstelling van de raad.

9.1 Overleg en ontmoeting

De raad vergaderde 5 keer in 2019. Daarnaast:

- ... vond op 13 maart de jaarlijkse zelfevaluatie plaats (zie [9.3](#)).
- ... voerde de raad in april de jaarlijkse gesprekken met respectievelijk de accountant en de concern controller, waarbij is gesproken over de kwaliteit van de beheersing en het risicomanagement.
- ... waren in oktober en november de jaarlijkse overleggen met respectievelijk de HBV-Zayaz en met de Ondernemingsraad (OR). Deze gesprekken helpen de raad om de kwaliteit van de relatie van deze organen met bestuur en organisatie nader te duiden.

- ... was er op 24 juni een themabijeenkomst. Deze stond allereerst in het teken van de herijkte sturingsfilosofie en de interne ontwikkelopgave. Ook werd er nader kennisgemaakt met de (deels nieuwe) leiding en andere direct betrokkenen. Vervolgens ging de raad met de organisatie in gesprek over strategische scenario's om, ondanks stijgende kosten en toenemende fiscale druk, nu en straks maximaal invulling te (blijven) geven aan de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgave.
- ... vond op 1 november het jaarlijkse werkbezoek van de raad plaats. Het werkbezoek is bedoeld om op een andere wijze in contact te komen met de organisatie, om voeling te krijgen met de alledaagse praktijk en de dilemma's die zich daarbij voordoen en tot slot om een beeld te vormen van de stand van de organisatie. Na een open gesprek over de actuele organisatieontwikkeling namen medewerkers uit de organisatie de raad mee in de manier waarop zij invulling geven aan verbeteren en vernieuwen vanuit de dagelijkse praktijk. En aan de samenwerking met partners in het licht van de toenemende druk op wijken. 's Middags bracht de raad een bezoek aan enkele projecten en werd er gebrainstormd over een mogelijke aanpak van de wijk De Haren.

9.2 Verslag vanuit toezichthoudende rol

Toezicht op strategie

Het ondernemingsplan van Zayaz vormt – samen met de vertaling naar jaarplan en begroting – het hart van het toetsingskader van de raad. De jaarlijkse strategische herijking moet door de raad worden goedgekeurd; dit is statutair verankerd. Ieder jaar vindt een herijking plaats van het ondernemingsplan en de onderliggende beleidsvelden: als startpunt voor het begrotings- en jaarplanproces. Zo blijft het strategisch kader actueel en speelt Zayaz adequaat in op tussentijdse ontwikkelingen, risico's en kansen.

Ook herijkte Zayaz in 2019 het ondernemingsplan. Echter, de besluitvorming hierover werd in 2019 uitgesteld van juni naar oktober. Dat kwam doordat de noodzaak ontstond om eerst een strategisch debat met elkaar te voeren, voordat de doelstellingen voor de komende tijd konden worden vastgeklikt en doorgerekend in de begroting. Die noodzaak kwam voort uit een aantal

gelijktijdige ontwikkelingen: substantiële kostenstijgingen van renovaties en nieuwbouw, toenemende fiscale druk in combinatie met een gespannen woningmarkt en zeer beperkte beschikbaarheid van bouwlocaties. Hierover vond in juni een gesprek plaats met de raad vanuit zijn adviesrol. Daarna is de raad tijdens de vergadering in oktober geïnformeerd over de follow-up van dit gesprek en is aansluitend het besluit over het nieuwe strategisch kader goedgekeurd.

Om op de juiste manier toezicht te kunnen houden op de strategie, laat de raad zich regelmatig informeren over alle strategische thema's uit het ondernemingsplan (zoals verankerd in het Reglement van de Raad van Commissarissen). Naast het bovengenoemde strategisch debat over de toenemende spanning tussen investeringsopgave en investeringsmogelijkheden is in 2019 ook met betrokken medewerkers van Zayaz ingezoomd op bijvoorbeeld (de sturing op) fiscaliteiten en de toenemende druk op de wijken. Hierbij kreeg de raad inzicht in de actuele situatie en in de knelpunten en dilemma's die zich daarbij voordoen.

Toezicht op volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties

Bod en prestatieafspraken

In het sociaal woonakkoord 2016-2020 zijn de afspraken vastgelegd over de bijdrage van de Bossche corporaties aan het volkshuisvestingsbeleid van de gemeente 's-Hertogenbosch. Die afspraken worden jaarlijks vertaald naar prestatieafspraken. Startpunt voor die afspraken is elk jaar het uitbrengen van een bod aan de gemeente, in samenspraak met de Huurdersbelangenvereniging Zayaz.

Normaal gesproken worden zowel het bod als de uiteindelijke prestatieafspraken ter goedkeuring voorgelegd aan de raad. In 2019 kozen corporaties, gemeente en huurders gezamenlijk voor een licht afwijkend proces. Daarbij spraken zij af om vooral uit te gaan van de uitvoering van afspraken die al liepen en alleen nieuwe accenten te leggen waar dat nodig was. Ook wetende dat de gemeente in de eerste helft van 2020 een nieuwe woonvisie vaststelt en dat de urgente volkshuisvestelijke thema's vooral langs die lijn een plek moeten krijgen.

De afspraken mondden uit in een gezamenlijke notitie in juni, die diende als 'alternatief' bod. De raad behandelde deze in de junivergadering. De notitie diende vervolgens als toetssteen voor het te nemen goedkeuringsbesluit over de uiteindelijke prestatieafspraken in november.

Vanwege de achterblijvende ontwikkeling van de woningvoorraad was het verzoek van huurders aan Zayaz om de verkoopaantallen terug te schroeven. Aan dat verzoek is gehoor gegeven. Zayaz had met dit besluit al rekening gehouden in de begroting, dus het paste binnen de geldende financiële kaders.

De raad heeft kunnen vaststellen dat Zayaz er ook in 2019 alles aan deed om actuele vraagstukken te agenderen. Niet alleen bij de totstandkoming van de nieuwe woonvisie, maar ook via de gemeentelijke politiek. Samen met de andere Bossche corporaties organiseerde Zayaz in september bijvoorbeeld een werkbezoek voor gemeenteraadsleden. Bovendien participeerde de gemeente in mei/juni in de strategische herijking van Zayaz, zowel op bestuurlijk als ambtelijk niveau.

Investeringsprojecten

Net als in het jaar ervoor verleende de raad in november 2019 – gelijktijdig met de begrotingsbehandeling – voorafgaande goedkeuring aan de nieuwbouwprojecten. Over deze projecten vindt vermoedelijk in 2020 de bestuurlijke besluitvorming (definitiebesluit) plaats. Het betrof een viertal projecten van in totaal ongeveer 300 woningen.

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

Voorafgaande aan de goedkeuring liet de raad zich via een presentatie informeren over de verschillende projecten. En over de bijdrage aan de ontwikkeling van de totale woningportefeuille. Ook werd eerst een besluit genomen over de rendementseisen (PMC's) als toetsingskader voor de voorliggende projecten. In

dezelfde vergadering verleende de raad goedkeuring (achteraf) aan het bestuursbesluit voor het project Klokkelaan, een project van ongeveer 100 woningen. De besluitvorming is voorbereid door de Vastgoedcommissie.

De raad heeft geconstateerd dat de noodzaak om invulling te geven aan de groeiopgave voor Zayaz op dit moment zwaarder weegt dan de wensportefeuille op wijkniveau. De raad steunt deze gedachtegang, mits de leefbaarheid en verhuurbaarheid niet onder druk komen te staan daardoor.

Tot slot verleende de raad in juni 2019 separaat al de goedkeuring aan het bestuursbesluit om 62 sociale eenheden aan te kopen op de locatie Bernhardstraat. De raad heeft kunnen vaststellen dat het gaat om een wenselijk product op een uitstekende locatie.

Toezicht op financiële en operationele prestaties

Jaarrekening, bestuursverslag en interim-controle

De raad stelde in april 2019 – in aanwezigheid van de accountant – de jaarrekening vast over het boekjaar 2018 én het verslag van de raad zelf. Op datzelfde moment nam de raad kennis van de overige onderdelen: volkshuisvestingsverslag, volkshuisvestelijke verantwoordingsgegevens en het bestuursverslag. En verleende de raad décharge aan het bestuur voor het gevoerde beleid.

In het besluit over de jaarrekening is ook het oordeel van de concern controller en het accountantsverslag betrokken. Dit is geborgd via een (jaarlijks terugkerend) gesprek met zowel de concern controller als de accountant.

In oktober verstrekke de raad opdracht aan de accountant voor de controle over 2019 (auditplan). In november zijn de bevindingen van de interim-controle besproken (managementletter). De raad heeft met genoeg kennisgenomen van de conclusie van de accountant. Daaruit bleek dat de interne beheersing bij Zayaz op orde is. De accountant heeft slechts minimale aanbevelingen voor verdere verbetering. Deze waren overigens reeds in beeld bij Zayaz en worden opgepakt.

Jaarplan en begroting

In november verleende de raad goedkeuring aan het jaarplan en begroting voor 2020. Het treasury jaarplan vormt een integraal onderdeel hiervan. Het jaarlijks te nemen besluit over het mandaat van de bestuurder voor budgetoverschrijdingen op drie kasstroomposten, conform het herijkte bestuursreglement, is uitgesteld naar de eerstvolgende vergadering in 2020. Besloten is eerst de werking van het mandaat in 2019 te evalueren, als onderdeel van de jaarlijkse evaluatie van de werking van jaarplan en begroting.

Managementrapportage

De raad heeft ook in 2019 de voortgang van het jaarplan en de begroting gevolgd. Hiervoor werden de periodieke managementrapportages besproken. Er werd vooral gekeken naar de voortgang ten opzichte van de vooraf gestelde ambities en normen.

Al voorafgaand aan de eerste managementrapportage stelde de bestuurder de sterke kostenstijging van renovaties aan de orde. Dit was mede aanleiding voor het gevoerde strategisch debat in juni. Een ander terugkerend punt in de bespreking vormden de afwijkende kasstromen ten opzichte van de begroting. Dit vooral als gevolg van wijzigingen in projectplanningen. Vanwege de liquiditeitsrisico's die dit met zich meebrengt, vroeg de raad aandacht voor het verbeteren van de kasstroomprognoses. Dit wordt herkend en opgepakt.

Op inhoud heeft de raad kunnen vaststellen dat de realisatie grotendeels in lijn is met de ambitie. En dat risico's en afwijkingen op tijd gesignaleerd worden.

Benchmark

In maart heeft de raad kennisgenomen van de nadere analyse van de benchmarkcijfers 2018. Daarbij is vooral gesproken over de oorzaken van de teruglopende klanttevredenheidscijfers. En over het eigenaarschap dat inmiddels in de organisatie gepakt is om deze te verbeteren. De raad heeft met genoeg kunnen vaststellen dat recente tevredenheidsmetingen weer een positieve lijn laten zien.



Auditing

In maart stelde de raad het KCA (kwaliteit, control, audit)-plan vast ten behoeve van de interne auditing. Ten behoeve van de externe auditing besloot de raad in maart om het contract met Deloitte te verlengen tot en met de jaarrekening van 2020.

Treasury

Eind 2018 was een bestuurlijk voornemen goedgekeurd om tot vervroegde afkoop over te gaan van derivaten van Deutsche Bank en BNP. Later is besloten om dit voornemen niet door te zetten, omdat de Belastingdienst stelde dat de vervroegde afkoop-sommen niet aftrekbaar waren. Daarmee verviel het financiële voordeel voor Zayaz. De raad is steeds geïnformeerd over de voortgang. In maart 2019 is een alternatief bestuursbesluit goedgekeurd om drie renteswaps te laten doorzakken.

Tot slot heeft de Raad kennisgenomen van de integrale beoordelingsbrief van de Aw over 2018 en de brief van het WSW over het borgingsplafond en de borgbaarheid.

Toezicht op de risicobeheersing

Risicomangement 2.0

In november informeerde Zayaz de Auditcommissie over de doorontwikkeling van het risicomangement, en de vertaling naar de risicobuffer. De raad constateert dat het risicomangement bij Zayaz steeds beter verankerd raakt in de organisatie. Het gesprek met de accountant bevestigt dit.

Reciprociteit

In november is de stand van zaken rondom reciprociteit besproken. Dit gebeurde in de voltallige raad, vanwege de specifieke risico's die dit met zich meebrengt is. In het verleden is Zayaz contractuele verplichtingen aangegaan met bouwers en ontwikkelaars die nog steeds actueel zijn. Hierin vormt de tijdige invulling van de productie een mogelijk risico. De raad heeft (opnieuw) kunnen vaststellen dat dit risico adequaat beheerst wordt. En dat een voorziening is getroffen om eventuele financiële consequenties te kunnen opvangen.

Procuratie- en bevoegdhedenregeling

In het kader van risicobeheersing heeft de raad ook kennisgenomen van de gewijzigde procuratie- en bevoegdhedenregeling.

Integriteit

De raad heeft in 2019 kennisgenomen van de resultaten van een intern onderzoek dat was gestart naar aanleiding van een melding 'vermoeden van een misstand of onregelmatigheid'. Dit onderzoek heeft geen bijzonderheden laten zien.

9.3 Kwaliteit en onafhankelijkheid van het toezicht

De raad houdt toezicht op het bestuurlijk functioneren (in het bijzonder op de realisatie van strategische doelstellingen), de volkshuisvestelijke en maatschappelijke prestaties, en op de (financiële) continuïteit en risicobeheersing. De raad onderschrijft de Governancecode en integriteitsprincipes van Zayaz en leeft deze actief na. Deze vormen een ankerpunt voor de kwaliteit van bestuur én toezicht. Die kwaliteit wordt bovendien geborgd via diverse instrumenten.

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. Met 'het goede gesprek' als uitgangspunt.

Vorbereiding besluitvorming commissies

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

De werkgeversrol wordt ingevuld door de Remuneratie- en governancecommissie. Andere commissies zijn: Auditcommissie, Vastgoedcommissie en Commissie Maatschappelijk presteren (zie ook [pagina 98](#)). Daar staat ook de verslaglegging van de diverse commissies. Tijdens de jaarlijkse zelfevaluatie is ook het functioneren van de commissies onderwerp van gesprek.

Toezichtskader en toetsingskader

In de visie op bestuur en toezicht is het toezichtskader van de raad uitgewerkt, bestaande uit een extern kader (wet- en regelgeving) en een intern kader (reglementen / statuten, teamkader en beoordelings- ofwel toetsingskader). Hart van het toetsingskader is het ondernemingsplan en het daaruit voortvloeiende jaarplan (met begroting).

Voor het beoordelen van (des)investeringsbesluiten werken bestuur en raad met een toetsformat. Daarin vindt een integrale toets plaats vanuit de drie kamers (vastgoed, maatschappelijk, financieel) en worden risico's en dilemma's in kaart gebracht. Daarnaast worden investeringen getoetst op de rendementseisen.

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

Zelfevaluatie

In maart vond de zelfevaluatie plaats. De raad doet dit eens in de twee jaar onder externe begeleiding. Dat was in 2019 niet het geval; de zelfevaluatie vond plaats in eigen beheer. Voorbereiding en begeleiding waren in handen van de voorzitter van de Remuneratie- en governancecommissie. Die heeft hiervoor individuele voorgesprekken gevoerd met alle commissarissen en de bestuurder. Ook de reguliere overlegmomenten met OR en HBV-Zayaz zijn betrokken in de voorbereiding.

In algemene zin bleek dat, zowel de partners binnen Zayaz (OR, HBV-Zayaz, organisatie, Bestuur) als de commissarissen zelf, tevreden zijn over het functioneren van de raad. De samenstelling en interactie met het bestuur zijn goed, en er kan openhartig gesproken worden. OR en HBV-Zayaz geven expliciet aan de weg naar de RvC te kennen. Zij ervaren daarbij een lage drempel. Ook de informatievoorziening over en weer wordt positief beoordeeld.

Tijdens de zelfevaluatie is vooral stilgestaan bij:

- ... de werking van de commissies en het grensverkeer tussen de commissies;
- ... persoonlijke verschillen in stijl en zichtbaarheid;
- ... borging van kwaliteit op lange termijn met het oog op wisselingen in bezetting de komende jaren.

Net als ieder jaar is bovendien gesproken over de samenstelling en deskundigheden binnen de raad. Met daaraan gekoppeld de behoefte aan scholing en competentie-ontwikkeling.

Opleiding

In juli 2019 vond een gezamenlijke bijeenkomst plaats met de Raad van Commissarissen van Tiwos over netwerken in relatie tot toezicht. Daarnaast hebben de commissarissen individueel diverse scholingsactiviteiten gevolgd en bijeenkomsten bezocht, en daarmee PE-punten behaald (zie tabel op de volgende pagina).

9.4 Samenstelling van de raad

Onderstaand overzicht toont een volledig profiel van alle leden van de Raad van Commissarissen die in 2019 actief waren.

Naam Functie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevenfuncties	Behaalde PE-punten 2015 t/m 2017
Meneer mr. R.J.H. van den Dungen					
Advocaat, lid Maatschap Geeraedts Van den Dungen Advocaten 's-Hertogenbosch	Benoemd per 1 oktober 2013.	*Voorzitter van de raad	Juridisch, governance	*Lid van de Commissie Toezicht Justitiële Inrichtingen Vught	6
	Herbenoemd per 1 oktober 2017.	*Lid Remuneratie-commissie		*Voorzitter beklagcommissie/ beklagrechter Justitiële Inrichtingen Vught	
	Aftredend per 30 september 2021.			*Rechter-plaatsvervanger Rechtbank Zeeland-West-Brabant *Lid van de Raad van Discipline van de Orde van Advocaten in het ressort 's-Hertogenbosch	
Mevrouw ir. M.M.C. Prins MRE					
Organisatie-adviseur in publiek vastgoed	Benoemd per 1 oktober 2013.	*Lid van de raad	Publiek vastgoed	*Bestuurslid Stichting Muziekimprovisatie Paradox	9
	Herbenoemd per 1 oktober 2017.	*Voorzitter Vastgoedcommissie		*Lid van de Raad van Toezicht woningcorporatie Thuisvester, Oosterhout	
	Aftredend per 30 september 2021.				
Meneer M.S. van Hemsbergen					
Zelfstandig adviseur Corporate Finance/ interim manager, Navarre B.V.	Benoemd per 1 oktober 2016.	*Lid van de raad	Financieel, vastgoed	* Voorzitter Auditcommissie Univé het Zuiden, Sliedrecht	10
	Einde eerste zittingstermijn: 30 september 2020.	*Lid Audit-commissie		*Vice-voorzitter + Voorzitter Auditcommissie Woonplus, Schiedam	
	Aftredend per 30 september 2024.	*Lid Vastgoedcommissie		*Bestuurslid St. Brabants Investeringsfonds Nieuwbouwwoningen, 's-Hertogenbosch *Bestuurslid Stichting Administratiekantoor Hoograven, Montfoort	
Meneer prof. dr. M.J.M. Vermeulen					
Hoogleraar Public Strategy, Innovation & Governance TIAS School for Business and Society, Tilburg University	Benoemd per 1 januari 2012.	*Lid van de raad, vice-voorzitter	Maatschappelijk ondernemerschap strategische analyses, leiderschap non-profit sector	*Eigenaar/directeur V-square, advies en toezicht non-profit sector	6
	Herbenoemd per 1 januari 2016.	*Voorzitter Remuneratie-commissie		*Lid raad van toezicht ROC Deltion (Zwolle tot juni 2019)	
	Aftredend per 31 december 2019.	*Lid Commissie maatschappelijk presteren		*Lid Raad van Toezicht Hogeschool Utrecht vanaf sept 2019 * voorzitter bestuur Zuidelijke Rekenkamer *Lid commissie macrodoelmatigheid MBO	

Naam Functie	Benoeming	Functie(s) binnen RvC	Specifiek profiel	Nevenfuncties	Behaalde PE-punten 2015 t/m 2017
Mevrouw drs. J.A. van Wijngaarden					
Financieel directeur van Fundis	Afgetreden per 27 september 2017.	Benoemd per 1 januari 2018. Einde eerste zit- tingstermijn 31 december 2021. Aftredend per 31 december 2025.	Financieel, con- trole	*Lid Auditcommissie *Lid commissie Maatschappe- lijk Presteren	7

Vergoeding

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

De vergoedingen blijven ruim binnen de normering vanuit de WNT en de VTW-richtlijnen: de maximale beloning voor de voorzitter bedraagt in bezoldigingsklasse H € 29.100 en voor de overige leden € 19.400. Onderstaand overzicht toont de precieze vergoedingen voor alle leden van de raad.

Vergoeding Raad van Commissarissen	Als lid van de raad		Belaste vergoeding overige kosten		Onbelaste vergoeding overige kosten	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
M.M.C. Prins MRE	€ 10.374	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
M.S. van Hemsbergen	€ 10.374	€ 10.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
M.J.M. Vermeulen	€ 10.374	€ 10.000	€ 135	€ 153	€ 104	€ 182
R.J.H. van den Dungen (voorzitter)	€ 15.561	€ 15.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
J. van Wijngaarden	€ 10.374	€ 10.000	€ 334	€ 334	€ 295	€ 302
Totale bezoldiging	€ 57.057	€ 55.000	€ 469	€ 487	€ 399	€ 484

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting.

Werving

Voor de werving en selectie van commissarissen werkt Zayaz met een generiek functieprofiel. Dat wordt gecombineerd met een specifiek functieprofiel voor de stoel waar het om gaat. Dat profiel vullen we (deels) op basis van de deskundigheden die versterkt

moeten worden. Commissarissen worden benoemd via open werving. Mevrouw J. van Wijngaarden en meneer M. van Hemsbergen zijn benoemd op voordracht van het bestuur van HBV-Zayaz.

In 2019 vonden geen wijzigingen plaats in de samenstelling van de raad. Wel is een nieuwe commissaris geworven met het oog op het vertrek van de heer M. Vermeulen per 31 december 2019 vanwege het einde van diens tweede zittingstermijn. Het betrof een breed maatschappelijk profiel met specifieke expertise op het gebied van governance en maatschappelijk ondernemerschap. De selectieprocedure is uitgevoerd door twee commissies met een vertegenwoordiging vanuit de raad, het bestuur van Zayaz én vanuit OR en HBV-Zayaz. Wervingsbureau Erly begeleidde het proces.

Beide commissies besloten unaniem om de heer Patrick Vermeulen voor te dragen als opvolger van de heer M. Vermeulen per 1 januari 2020. In oktober nam de raad hiertoe een voorgenomen besluit, waarna het dossier is voorgelegd aan de Aw voor een zienswijze van de minister. Eind 2019 werd hierop een positieve zienswijze ontvangen, waarna het besluit werd bekrachtigd door de raad.

Integriteit

In 2019 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.

9.5 Toezicht op het bestuurlijk functioneren

De raad beoordeelt het functioneren van het bestuur aan de hand van een bestuursprestatiecontract (BPC) dat aan het begin van ieder jaar wordt opgesteld en vastgesteld. In het contract van 2019 stonden afspraken met betrekking tot:

- … governance en bedrijfsvoering: effectief en efficiënt (blijven) opereren / onderhouden;
- … organisatieontwikkeling: het effectueren van de herijkte sturingsfilosofie;
- … maatschappelijk presteren: realiseren van het jaarplan 2019.

Jaarlijks bespreekt de Remuneratie- en governancecommissie de realisatie van het BPC met het bestuur. De prestaties in 2019 liggen in lijn met de gemaakte afspraken.

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

Eind 2019 hadden bestuur en Remuneratiecommissie een eerste gesprek over de bestuurlijke opgave voor de periode 2020-2024 en het daarvoor benodigde profiel. Daarop is de intentie uitgesproken om in 2020 een traject te starten voor herbenoeming (derde bestuurlijke periode).

9.6 Verslag van de commissies

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

Auditcommissie

Samenstelling

Meneer M.S. van Hemsbergen, voorzitter.
Mevrouw J.A. van Wijngaarden

Vergaderfrequentie

In 2019 vergaderde de AC 4 keer.

Inhoudelijke agenda 2019

- ... Risicomanagement 2.0 en risicobuffer
- ... Managementrapportages, inclusief bestuurlijke reacties
- ... Jaarstukken 2018
- ... Herijking financieel beleid
- ... Auditplan en opdracht accountant 2019
- ... Management letter 2019
- ... Brief inzake borging en borgbaarheid WSW
- ... Jaarplan 2020 inclusief begroting
- ... Werking en evaluatie (proces) jaarplan en begroting
- ... KCA-plan 2019
- ... Doorzak derivaten: plan van aanpak
- ... Ontwikkeling en sturing op fiscaliteiten
- ... Verlenging contract Deloitte
- ... Analyse benchmark
- ... Procuratie- en bevoegdhedenregeling 2019

Remuneratie- en governancecommissie

Samenstelling

Meneer M.J.M. Vermeulen, voorzitter
Meneer R.J.H. van den Dungen

Vergaderfrequentie

In 2019 vergaderde de Remuneratie- en governancecommissie 2 keer.

Inhoudelijke agenda 2019

- ... Evaluatie BPC 2018 en opstellen BPC 2019
- ... Voortgang BPC 2019
- ... Voorbereiding en follow-up zelfevaluatie 2019
- ... Voorbereiding zelfevaluatie 2020
- ... Profiel / werving nieuwe commissaris per 1 januari 2020
- ... Visie op bestuurlijke opgave komende jaren

Vastgoedcommissie

Samenstelling

Mevrouw M.M.C. Prins, voorzitter
Meneer M.S. van Hemsbergen

Vergaderfrequentie

In 2019 vergaderde de Vastgoedcommissie 2 keer.

Inhoudelijke agenda 2019

- ... Herijking portefeuillestrategie
- ... Van portefeuillestrategie naar portefeuilleplan
- ... Stand van zaken nieuwbouwprojecten en locaties (2x)
- ... Herijking PMC's / Rendementseisen
- ... Ontwikkeling woningvoorraad
- ... Projectenbegroting 2020
- ... Proces prestatieafspraken 2020
- ... Stand van zaken reciprociteit

Commissie maatschappelijk presteren

Samenstelling

Meneer M.J.M. Vermeulen, voorzitter
Mevrouw J.A. van Wijngaarden

Vergaderfrequentie

In 2019 vergaderde de Commissie maatschappelijk presteren 2 keer.

Inhoudelijke agenda 2019

- ... Innovatie bij Zayaz
- ... Herijking portefeuillestrategie en maatschappelijke strategie
- ... Consultatie belanghebbenden
- ... Prestatieafspraken 2020
- ... Jaarprogramma commissie

9.7 Jaarrekening en bestuursverslag

De raad heeft de jaarrekening over 2019 (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 Deloitte Accountants 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, 20 april 2020

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

10 | JAARCIJFERS



JAARREKENING

Balans per 31 december 2019

Winst-en-verliesrekening over 2019

Toelichting op de balans per 31 december 2019

Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2019

1 BALANS PER 31 DECEMBER 2019

(na resultaatbestemming)

	31 december 2019	31 december 2018
	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA		
Vaste activa		
Vastgoedbeleggingen (1)		
DAEB vastgoed in exploitatie	1.885.161	1.757.741
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	133.280	128.786
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	12.190	13.324
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	7.868	2.670
	<u>2.038.499</u>	<u>1.902.521</u>
Materiële vaste activa (2)		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.919	2.296
Financiële vaste activa (3)		
Latente belastingvordering(en)	224	3.307
Overige vorderingen	42.036	27.644
	<u>42.260</u>	<u>30.951</u>
Vlottende activa		
Voorraden (4)		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	2.207	1.671
Voorraad grondposities	6.087	6.187
Voorraad materialen	128	121
	<u>8.422</u>	<u>7.979</u>
Vorderingen (5)		
Huurdebiteuren	316	319
Vorderingen op gemeenten	1	44
Handelsdebiteuren	170	29
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.301	0
Overige vorderingen	140	134
Overlopende activa	251	281
	<u>5.178</u>	<u>807</u>
Liquide middelen (6)		
	8.911	4.271
	<u>2.105.190</u>	<u>1.948.825</u>

	31 december 2019	31 december 2018
	x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA		
Eigen vermogen	(7)	
Herwaarderingsreserve	1.204.975	1.097.618
Overige reserves	413.795	389.848
	<u>1.618.769</u>	<u>1.487.466</u>
Voorzieningen	(8)	
Onrendabele investeringen en herstructureringen	30.334	29.083
Latente belastingverplichtingen	4.019	6.382
Overige voorzieningen	435	953
	<u>34.788</u>	<u>36.418</u>
Langlopende schulden	(9)	
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	401.458	398.333
Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	20.377	0
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.218	12.558
Waarborgsommen	20	24
	<u>433.074</u>	<u>410.915</u>
Kortlopende schulden	(10)	
Schulden aan leveranciers	3.267	996
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.787	2.042
Schulden terzake van pensioenen	115	106
Overige schulden	4.500	2.083
Overlopende passiva	7.889	8.800
	<u>18.559</u>	<u>14.027</u>
	<u>2.105.190</u>	<u>1.948.825</u>

2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2019

		2019	2018
		x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	(11)	89.680	87.480
Opbrengsten servicecontracten	(12)	2.614	2.328
Lasten servicecontracten	(13)	-2.791	-2.552
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	(14)	-7.755	-6.736
Lasten onderhoudsactiviteiten	(15)	-29.722	-23.168
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	(16)	-14.509	-15.998
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille		37.517	41.354
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	(17)	7.965	11.394
Toegerekende organisatiekosten	(18)	-246	-323
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	(19)	-5.352	-7.472
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille		2.367	3.599
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(20)	-19.379	-3.448
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	(21)	130.555	286.047
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	(22)	339	289
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille		111.515	282.888
Opbrengsten overige activiteiten	(23)	-27	540
Overige organisatiekosten	(24)	-1.791	-2.598
Leefbaarheid	(25)	-332	-516
Bedrijfsresultaat		149.249	325.267
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten	(26)	-1.835	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(27)	471	2
Rentelasten en soortgelijke kosten	(28)	-14.405	-16.630
Financiële baten en lasten		-15.769	-16.628
Resultaat voor belastingen		133.480	308.639
Belastingen	(29)	-2.176	-5.010
Resultaat na belastingen		131.304	303.629

3 KASSTROOMOVERZICHT 2019

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	2019		2018	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Operationele ontvangsten				
Huren - zelfstandige huurwoningen	86.709		84.139	
Huren - onzelfstandige wooneenheden	407		504	
Huren - intramuraal	788		958	
Huren - maatschappelijk onroerend goed	200		398	
Huren - bedrijfsmatig onroerend goed	1.091		1.057	
Huren - parkeervoorzieningen	559		546	
Vergoedingen	2.751		2.552	
Overige bedrijfsontvangsten	243		983	
Renteontvangsten	23		0	
		92.773		91.137
Operationele uitgaven				
Personeelsuitgaven	-8.790		-8.256	
Onderhoudsuitgaven	-24.390		-19.933	
Overige bedrijfsuitgaven	-9.850		-10.618	
Renteuitgaven	-14.744		-15.606	
Sectorspecifieke heffing	-10.352		-12.400	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-189		-265	
Vennootschapsbelasting	-5.757		0	
		-74.072		-67.078
Kasstroom uit operationele activiteiten		18.701		24.059
transporteren		18.701		24.059

	2019		2018	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		18.701		24.059
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Vastgoedbeleggingen ingaande kasstroom				
Verkoopontvangsten bestaan	8.199		12.606	
Verkoopontvangsten woonegelegenheden (VOV)	328		0	
Verkoopontvangsten grond	774		0	
Verkoopontvangsten overig	0		36	
		9.302		12.642
Vastgoedbeleggingen uitgaande kasstroom				
Nieuwbouw huur, woon- en niet woonegelegenheden	-17.409		-14.387	
Woningverbetering, woon- en niet woonegelegenheden	-13.135		-7.392	
Investerings overig	-202		-137	
Externe kosten bij verkoop	-363		-545	
		-31.109		-22.461
Financiële vaste activa				
FVA ontvangsten	4.620		380	
FVA uitgaven	0		-8.051	
		4.620		-7.671
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-17.187		-17.490
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financiering ingaande kasstromen				
Nieuwe leningen te borgen		103.000		72.590
Financiering uitgaande kasstromen				
Aflossing geborgde leningen		-99.875		-82.953
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		3.125		-10.363
		4.639		-3.794
Liquide middelen				
Mutatie liquide middelen		4.639		-3.794
Liquide middelen per 1 januari	4.271		8.065	
Liquide middelen per 31 december	8.911		4.271	
		4.639		-3.794
		0		0

4 GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

ALGEMEEN

Activiteiten

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

Vestigingsadres

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

Regelgeving

De toegelaten instelling heeft de jaarrekening opgesteld met inachtneming van artikel 35 van de Woningwet. Het eerste lid van dit artikel schrijft de toepassing van BW2 Titel 9 voor, behoudens enkele specifieke uitzonderingen. Behalve de Woningwet zijn tevens het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting en de Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting van toepassing.

Verder zijn de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ("WNT") en de door de Raad voor de Jaarverslaggeving uitgegeven richtlijnen toegepast, waaronder Richtlijn 645 Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting in het bijzonder. De jaarrekening is opgemaakt op 20 april 2020.

Oordelen en schattingen

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

De marktwaarde is als volgt te definiëren:

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

Voor de waardering in de jaarrekening wordt de marktwaarde in verhuurde staat gehanteerd. Om een inschatting van de marktwaarde te maken wordt gebruik gemaakt van taxaties. De vraag is wat de nauwkeurigheid van deze taxaties is of binnen welke bandbreedte de opdrachtgever het waardeoordeel mag verwachten. Uitgaande van de gegeven definitie van de marktwaarde en de aan de taxateur opgelegde norm op het gebied van kennis en uitvoering wordt in de markt de nauwkeurigheid van de waardering geacht te liggen binnen een bandbreedte van 0 procent tot 15 procent plus.

Salderen

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

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

Presentatiewijziging

Om goed inzicht te geven in opbrengsten en kosten per activiteit wordt de winst-en-verliesrekening opgesteld via de functionele indeling. Hiervoor is de 'handleiding toepassen functionele indeling winst-en-verliesrekening bij corporaties verslagjaar 2019' gevolgd. Hierdoor wordt de Bijdrageheffing Aw en de Saneringsheffing gepresenteerd onder een andere categorie dan voorgaand jaar. Het betreft een verschuiving tussen Overige directe operationele lasten exploitatie bezit en Overige organisatiekosten. Tevens heeft er een uitsplitsing plaatsgevonden in de Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille. De presentatie van de vergelijkende cijfers in de winst-en-verliesrekening is aangepast. Deze presentatiewijziging heeft geen invloed op het resultaat en het eigen vermogen.

5 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Vastgoedbeleggingen

(DAEB en Niet-DAEB) Vastgoed in exploitatie

Classificatie en kwalificatie

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

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

Complexindeling

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

Waardering bij eerste verwerking DAEB en Niet-DAEB vastgoed

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

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

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

Waardering na eerste verwerking

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

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

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

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

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

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

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

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

Uitgaven na eerste verwerking

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

Herwaarderingsreserve

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

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

Afschrijvingen

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

Buitengebruikstelling als gevolg van sloop

Indien op het waarderingscomplex of een deel daarvan, op de waardepeildatum 31 december 2019 een ook voor een derde, onherroepelijke verplichting tot sloop van toepassing is, wordt hier bij de waardering rekening mee gehouden. De sloopkosten worden in het jaar van uitgave ten laste van het resultaat gebracht.

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

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

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

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

Dit betreft lopende investeringen in nieuwe complexen (nieuwbouw) en bestaande complexen (woningverbetering, herstructurering, zie hiervoor tevens de grondslag onder uitgaven na eerste verwerking hiervoor). De waardering bij eerste verwerking is tegen de kostprijs. De kostprijs omvat de verkrijgings- of vervaardigingsprijs), rekening houdend met eigen ontwikkelingskosten en overige hieraan direct toerekenbare kosten.

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

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

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

Materiële vaste activa

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie

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

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

Financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa

Latente belastingvorderingen

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

Vorderingen

Overig financieel vast actief is gewaardeerd op nominale waarde onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Tevens zijn hier de afgestorte liquide middelen in verband met collateralverplichting derivaten opgenomen.

Voorraden

Vastgoed bestemd voor de verkoop

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

Voorraad grondposities

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

Overige voorraden

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

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

Herwaarderingsreserve

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

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd indien Zayaz op balansdatum een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft waarvan het waarschijnlijk is dat voor de afwikkeling een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang betrouwbaar is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen. Tenzij anders vermeld, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde, waarbij de disconteringsvoet vóór belastingen van 3,6% (2018: 3,8%) wordt gehanteerd die de gemiddelde rente op basis van de leningsportefeuille weergeeft.

Voorziening onrendabele investeringen en herstructureringen

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

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

Voorziening latente belastingen

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

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden opgenomen tegen de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven. Deze uitgaven zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij hieronder anders is aangegeven. De stichting onderkent de volgende overige voorziening:

- Voorziening verlieslatende contracten. De voorziening is gevormd voor het bedrag van de te verwachte betalingen voor rekening van de stichting ten behoeve van reciprociteitsafspraken.

Belastingen

Acute belastingen

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

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

Latente belastingen

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

De waardering van latente belastingverplichtingen en -vorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door Zayaz, per balansdatum, voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van activa, voorzieningen, schulden of overlopende passiva. Latente vorderingen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst belastbare winsten zullen zijn die voor realisatie van het tijdelijke verschil dan wel compensabele verliezen kunnen worden aangewend. Hierbij wordt uitgegaan van het geldende belastingtarief. De latente belastingverplichtingen en -vorderingen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contantmaking is de nettorente ad 2,7% (2018: 2,8%) genomen.

Latentie voor onroerende zaken in exploitatie

Het beleid van Stichting Zayaz is erop gericht om in continuïteit woningen aan de doelgroep aan te bieden. De exploitatieduur van een onroerende zaak voor Zayaz zal over het algemeen eindigen door verkoop of sloop en zal altijd vervangen worden door nieuwbouw of aankoop van verhuurobjecten, bedoeld voor exploitatie van de dezelfde doelgroep. Voor het vastgoed dat is bestemd voor doorexplotatie is sprake van fiscale faciliteiten die het mogelijk maken dat latenties na afloop van de levensduur worden doorgeschoven naar nieuw vastgoed. In het geval dat het zeer waarschijnlijk is dat voor het betreffende vastgoed geen fiscale afwikkeling gedurende de levensduur zal plaatsvinden, wordt rekening gehouden met de fiscale afwikkeling gebaseerd op de voorgenomen wijze van realisatie na afloop van de levensduur. Het beleidsvoornemen van Zayaz is er op gericht dat zich de cyclus van het steeds doorschuiven van de fiscale afwikkeling naar de nieuwe verhuurobjecten zich in continuïteit voordoet. Hierdoor ontstaat de situatie dat het feitelijke afwikkelmoment (oneindig) ver in de toekomst ligt en daarom de latentie voor het vastgoed in exploitatie op contante waarde nihil bedraagt. De nominale waarde bedraagt circa € 59.000.000 negatief (2018: € 25.000.000 negatief).

Langlopende schulden

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

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

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

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

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

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

Kortlopende schulden

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

Reële waarde van financiële instrumenten

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

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

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

Derivaten en hedge accounting

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

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

Derivaten met toepassing van kostprijs-hedge-accounting

Stichting Zayaz past hedge accounting toe op transactiebasis.

Stichting Zayaz documenteert het volgende:

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

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

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

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

De resultaatbepaling is als volgt:

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

Kostprijs-hedge-accounting wordt beëindigd indien:

- Het hedge-instrument afloopt, wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend. Het cumulatieve gerealiseerde resultaat op het hedge-instrument dat nog niet in de winst-en-verliesrekening was verwerkt toen er sprake was van een effectieve hedge, wordt afzonderlijk in de overlopende posten in de balans verwerkt tot de afgedekte transactie plaatsvindt.
- De hedgerelatie niet meer voldoet aan de criteria voor hedge accounting. Indien de afgedekte positie een in de toekomst verwachte transactie betreft, vindt de verwerking van de hedgeresultaten als volgt plaats:

- indien de verwachte transactie naar verwachting nog plaatsvindt, wordt hedge accounting vanaf dat moment stopgezet. Het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, blijft (afhankelijk van de situatie) off-balance of op de balans;
- indien de verwachte transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt wordt het hiermee samenhangende cumulatieve resultaat op het hedge-instrument dat in de periode waarin de hedge effectief was buiten de winst-en-verliesrekening of off-balance was gehouden, naar de winst-en-verliesrekening overgebracht.

Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en passiva

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

Operational leasing

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

6 GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

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

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

Huuropbrengsten

De opbrengsten uit hoofde van huur worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van opeisbaarheid daar bij tussentijdse beëindiging van het huurcontract geen terugbetalingsverplichting geldt. De huuropbrengsten zijn het resultaat van het gevoerde huurprijsbeleid, rekening houdend met de door het Rijk bepaalde kaders (zoals maximale huurverhoging, maximaal redelijke huur en maximale huursomstijging) en onder aftrek van huurderiving wegens leegstand en oninbaarheid. Voor het verslagjaar 2019 bedroeg dit maximumpercentage 4,1% (op individueel niveau), waarbij de maximale huursomstijging 2,6% bedroeg.

Opbrengsten en lasten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten betreffen overeengekomen bijdragen (zoals energie, water, huismeesters, schoonmaakkosten, glasverzekering) van huurders en worden aangemerkt als zijnde gerealiseerd in het jaar van levering van de goederen en verlening van de diensten. De bijdragen zijn voor de dekking van de te maken en gemaakte servicekosten. Verrekening op basis van daadwerkelijke bestedingen vindt jaarlijks plaats. Gemaakte servicekosten worden verantwoord onder de lasten servicecontracten in het verslagjaar waarop de servicekosten betrekking hebben.

Lasten verhuur en beheeractiviteiten

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

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

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

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

Lasten onderhoudsactiviteiten

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

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

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

Overige directe operationele lasten exploitatie bezit

Aan deze posten worden de directe lasten met betrekking tot de exploitatie van het bezit toegerekend die geen betrekking hebben op de verhuur en beheeractiviteiten of onderhoudsactiviteiten. De overige directe operationele lasten exploitatie bezit zijn echter wel kosten die worden veroorzaakt door het feit dat de woningcorporatie vastgoed heeft. Gedacht kan worden aan:

- onroerendezaakbelasting;
- verzekeringskosten;
- verhuurderheffing.

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

Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille

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

Waardeveranderingen vastgoedportefeuille

- Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille

De overige waardeveranderingen worden gevormd door de waardevermindering die is ontstaan door gedurende het verslagjaar nieuw aangeane juridische en feitelijke verplichtingen met betrekking tot investeringen in nieuwbouw en herstructurering.

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

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

- Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille bestemd voor verkoop

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

Netto resultaat overige activiteiten

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

Overige organisatiekosten

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

Leefbaarheid

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

Rentebaten en rentelasten

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

Personeel

- Lonen, salarissen en sociale lasten

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

- Pensioenlasten

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

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

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

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

De dekkingsgraad van het betrokken bedrijfstakpensioenfonds bedraagt gemiddeld over 2019 volgens opgave van het fonds 110,7% (2018: 115,9%). Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Zayaz bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Op een langere termijn ligt de vereiste dekkingsgraad op 125,3%. Het fonds heeft dus een reservetekort. SPW heeft een herstelplan bij de toezichthouder ingediend waarmee wordt aangetoond dat SPW binnen de geldende termijn uit het reservetekort kan komen.

De pensioenlasten worden aan de verschillende activiteiten toegerekend middels de systematiek toegelicht in Toerekening baten en lasten.

Belastingen

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

Toerekening baten en lasten

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

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

7 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

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

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

8 GRONDSLAGEN GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

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

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

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

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

Uitgangspunten

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

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

9 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2019

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Vastgoedbeleggingen

DAEB vastgoed in exploitatie en niet-DAEB vastgoed in exploitatie

	DAEB vastgoed in exploitatie		Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	
	2019	2018	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	733.774	719.762	81.376	64.441
Herwaardering	1.042.936	816.309	51.334	20.318
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-18.969	-20.059	-3.924	-5.672
Stand per 1 januari	<u>1.757.741</u>	<u>1.516.012</u>	<u>128.786</u>	<u>79.087</u>
<i>Mutaties</i>				
Desinvesteringen	-3.080	-5.736	-883	-226
Herwaarderingen	124.309	271.351	6.246	14.860
Herclassificaties	-1.881	-37.054	0	35.322
Mutatie erfpacht	0	0	-869	-256
Overige mutaties	8.072	13.167	0	0
Totaal mutaties 2019	<u>127.420</u>	<u>241.729</u>	<u>4.494</u>	<u>49.700</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	760.182	733.774	80.195	81.376
Herwaarderingen	1.145.229	1.042.936	56.067	51.334
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-20.250	-18.969	-2.982	-3.924
	<u>1.885.161</u>	<u>1.757.741</u>	<u>133.280</u>	<u>128.786</u>

De herclassificaties betreffen grotendeels de overheveling van vastgoed tussen de DAEB- en de Niet-DAEB-tak conform het scheidingsvoorstel.

De overige mutaties in DAEB vastgoed in exploitatie betreft de overboeking vanuit Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie, bestaande uit stichtingskosten (€ 23.584.000) en de geactiveerde voorziening onrendabel (-/- € 13.814.000) en sloop bestaand bezit (-/- € 1.289.000). Tevens betreft het een overboeking naar Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille (-/- € 409.000).

Het Niet-DAEB vastgoed in exploitatie ultimo 2019 bestaat uit vastgoed in exploitatie (€ 132.669.000) en erfpacht (€ 611.000).

Uitgangspunten marktwaarde

Parameters

Bij het bepalen van de toekomstige kasstromen voor de DCF-berekening is grotendeels gebruik gemaakt van de Parameters conform Handboek of best practice. Bij twee vrijheidsgraden, Instandhoudingsonderhoud en Mutatieleegstand, is afgeweken van het Handboek of best practice.

Bij Instandhoudingsonderhoud is o.b.v. de Vastgoed Taxatie Wijzer 2019 het onderhoud voor het doorexploteer- en uitpondscenario bepaald. Dit leidt tot de volgende gemiddelden:

	EGW	MGW	EZH	SEH	IZH	PP	BOG	MOG
Instandhoudingsonderhoud <25 jaar (uitponden)	€ 982	€ 1.018	€ 934	€ 504	Handboek	€ 63,00	Handboek	Handboek
Instandhoudingsonderhoud >25 jaar (doorexploteren)	€ 1.648	€ 1.528	€ 1.434	€ 551	Handboek	€ 69,00	Handboek	Handboek
Mutatieleegstand	Handboek	Handboek	Handboek	Handboek	0/3/6 mnd	Handboek	3/6/9 mnd	0/3/6 mnd
					Gem: 1,9 mnd		Gem: 6,3 mnd	Gem: 3,6 mnd

Inschakeling taxateur

In 2019 is ervoor gekozen om na 3 jaar met één taxateur verder te gaan. Hier hebben we enerzijds voor gekozen omdat we intern voldoende expertise hebben opgebouwd om de taxateur te kunnen challengen. Het is niet meer nodig dat taxateurs elkaar scherp houden. Anderzijds verwachten we dat het werken met één taxateur tot een efficiënter proces leidt. De keuze voor de taxateur is gevallen op Dansen van der Vegt (DvdV).

In het handboek is dit jaar de mogelijkheid van een aannemelijkheidsverklaring vervallen. Daardoor blijven een 'volledige taxatie' en een 'markttechnische update' over. Omdat een taxateur geen markttechnische update mag doen van een taxatie die door een andere taxateur is uitgevoerd, moest DvdV de portefeuille die in 2018 bij Colliers zat volledig taxeren. Daarnaast moeten zij hun eigen 1/3 deel volledig taxeren, waarvan de volledige taxatie voor het laatst in 2016 is uitgevoerd. De overige 2/3 van DvdV wordt door middel van een markttechnische update gewaardeerd.

Dit jaar moet ook het BOG volledig getaxeed worden, omdat daar de termijn van 3 jaar ook is verstreken.

Daarnaast zijn in 2019 gewaardeerd:

c. Grondposities

Voor de grondposities van redelijke omvang (De Blokken en Vierde Kwadrant) is gekozen om deze extern te laten taxeren door een taxateur die gespecialiseerd is in (landbouw)grond. Het taxatierapport en het taxatiedossier waarin de waardering zijn onderbouwd en vastgelegd zijn in het bezit van Stichting Zayaz en op aanvraag beschikbaar voor de Autoriteit woningcorporaties.

De grondpositie van kleine omvang (De Haren) is door Zayaz zelf gewaardeerd conform uitgangspunten 2018.

d. Ontwikkellocaties (MVAio)

Voor projecten in ontwikkeling (nieuwbouw en renovatie) heeft Zayaz in FMP een berekening gemaakt. Hierbij is de marktwaarde(stijging) bij oplevering berekend op basis van uitgangspunten uit de begroting. De stichtingskosten conform begroting zijn hier vervolgens vanaf getrokken.

Marktwaarde verhuurde staat

Bij het bepalen van de marktwaarde is de full-versie van het waarderingshandboek gehanteerd. De variabelen in de berekening zijn conform het waarderingshandboek gehanteerd met uitzondering van de volgende vrijheidsgraden:

Markthuurstijging

Voor alle complextypen wordt de vrijheidsgraad markthuurstijging toegepast. De markthuurstijging wordt voor alle complexen door de taxateur op basis van referenties vastgesteld. De vrijheidsgraad markthuurstijging wordt toegepast voor alle complextypen en volgt de uitgangspunten vastgesteld in het Marktwaardeoverleg Brabant, aangezien deze voldoende specifiek zijn geënt op de situatie bij Zayaz.

Exit yield

Door de taxateur is in uitzonderlijke gevallen een exit yield toegepast voor bepaling van de eindwaarde. Uitgangspunt is dat hij geen wijzigingen aanbrengt tenzij, na overleg, is vastgesteld dat de marktwaarde zonder aanpassingen een onwenselijke uitkomst laat zien. Dat houdt in dat voor alle complextypen de exit yield een vrijheidsgraad is.

Leegwaarde(stijging)

De vrijheidsgraad leegwaarde wordt toegepast voor alle relevante complextypen (met uitpondschema), dit betreft EGW, MGW en parkeren. De leegwaarde wordt door de taxateur op basis van referenties bepaald. De vrijheidsgraad leegwaardestijging wordt toegepast voor relevante complextypen (met uitpondschema). Voor de leegwaardestijging is de leegwaardereeks van Noord-Brabant conform afspraken in het Marktwaardeoverleg Brabant als uitgangspunt genomen.

Disconteringsvoet

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

Mutatie- en verkoopkans

De mutatiegraad is een vrijheidsgraad, waarbij het 5-jaars historisch gemiddelde door Zayaz is opgevoerd. In overleg is een ondergrens van 3% bij doorexpluiten en 5% bij uitponden afgesproken, in afwijking van het waarderingshandboek. Conform handboek zijn alle mutatiegraden afgerond op hele percentages. In uitzonderlijke gevallen hebben taxateurs de mogelijkheid de mutatiegraad aan te passen als deze niet reëel wordt geacht.

Onderhoud

De vrijheidsgraad onderhoud wordt toegepast voor alle complextypen. De normen voor instandhoudingsonderhoud zijn gebaseerd op VTW normen 2019.

Schematische vrijheid

In tegenstelling tot 2018 hebben we in 2019 de schematische vrijheid niet gebruikt.

Bijzondere uitgangspunten

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

Voor de overige complextypen wordt deze vrijheidsgraad niet toegepast.

Complexindeling

De waarderingscomplexen zijn ongewijzigd. Bij nieuwe complexen wordt dezelfde systematiek gebruikt.

WOZ-informatie

In de post DAEB vastgoed in exploitatie zijn 12.845 (2018: 12.834) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 2.308.847.000 (2018: € 2.152.174.000). In de post niet-DAEB zijn 1.702 (2018: 1.706) verhuureenheden opgenomen met een WOZ-waarde van € 138.689.000 (2018: € 132.806.000). De WOZ-waarde is gebaseerd op de WOZ-beschikking betreffende het jaar 2019 (peildatum 1-1-2018).

Beleidswaarde

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

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

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

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

De beleidswaarde van het DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2019 € 1.018.326.000 (2018: € 943.251.000). De beleidswaarde van het niet-DAEB-vastgoed in exploitatie bedraagt per 31 december 2019 € 87.416.000 (2018: € 91.822.000).

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

	<u>DAFR</u>	<u>Niet-DAEB</u>	<u>Totaal</u>
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Marktwaarde per 31 december 2019	1.885.161	132.669	2.017.830 *
Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)	60.991	395	61.386
Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)	847.871	46.433	894.304
Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)	-59.700	-2.039	-61.739
Afslag wegens beheer (beheerskosten)	17.673	464	18.137
Beleidswaarde per 31 december 2019	1.018.326	87.416	1.105.742

*) exclusief erfpacht € 611.000

De afslagen op de marktwaarde kunnen als volgt worden toegelicht:

Afslag wegens beschikbaarheid (doorexploiteerscenario)

Bij de marktwaarde wordt in 68% van de complexen bij mutatie de woning verkocht. Dat levert direct hoge kasstromen op. Bij de beleidswaarde is in deze stap het uitgangspunt dat niets wordt verkocht en de woning bij mutatie tegen markthuurlast wordt verhuurd. De inkomsten van verkoop vervallen en daarvoor in de plaats komen lagere huurinkomsten. Op de totale portefeuille is het effect van niet verkopen een waardeverlies van ruim € 61.000.000.

Afslag wegens betaalbaarheid (beleidshuur)

Bij deze stap wordt bij mutatie niet de markthuur gevraagd, maar de streefhuur van de corporatie. In veel gevallen, zeker in 's-Hertogenbosch, ligt de markthuur van een woning boven de liberalisatiegrens en vrijwel altijd boven de 1e aftoppingsgrens. Het beleid van Zayaz is om 80% van de woningen te verhuren tegen een huurprijs onder de 1e aftoppingsgrens en 20% onder de liberalisatiegrens. Door het verschil in huurinkomsten daalt de waarde van het vastgoed met ruim € 690.000.000. Daarnaast kiest Zayaz ervoor om woningen in het sociale segment te verhuren. Hierdoor dienen we (meer) verhuurderheffing af te dragen, wat bij de markthuur vaak niet het geval is. Hierdoor stijgen de kosten en daalt de beleidswaarde nog verder met € 204.000.000. De totale daling van de waarde door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur bedraagt bijna € 894.000.000.

Afslag wegens kwaliteit (onderhoud)

Bij de marktwaarde wordt uitgegaan van marktconform onderhoud, gespecificeerd op het type vastgoed. Hiervoor worden normbedragen gebruikt gebaseerd van de VTW op basis van doorexpluiten. De gemiddelde onderhoudsnorm conform VTW voor het bezit van Zayaz bedraagt € 1.565 per VHE.

Zayaz sluit aan bij de definities van SBR Wonen inzake onderhoud en investeringen. Op basis van deze definitie zijn onderhoud en investeringen ingerekend in de begroting. Effect is dat de gemiddelde beleidsnorm onderhoud voor het gehele bezit is: € 1.321 per woning (2018: € 1.542).

Doordat Zayaz minder geld uitgeeft aan onderhoud, stijgt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met bijna € 62.000.000.

Afslag wegens beheer (beheerskosten)

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken. Deze norm is vastgelegd in het waarderingshandboek.

De gemiddelde beleidsnorm beheer voor de woongelegenheden bedraagt op basis van de uitgangspunten in onze kostenverdeelstaat € 727 per woning (2018: € 674). De kosten voor leefbaarheid worden conform de voorschriften niet in deze norm meegenomen. De basis voor het bepalen van de beheerlast zijn de lasten verhuur en beheer in de resultatenrekening.

Als gevolg van deze norm daalt de beleidswaarde met € 18.000.000.

Overige vastgoedbeleggingen

	Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden		Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	
	2019	2018	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<i>Boekwaarde per 1 januari</i>				
Aanschaffingswaarde per 1 januari	10.579	11.040	17.977	21.830
Herwaardering	2.746	1.816	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-15.307	-16.370
Stand per 1 januari	<u>13.324</u>	<u>12.856</u>	<u>2.670</u>	<u>5.460</u>
<i>Mutaties</i>				
Geactiveerde productie	0	0	1.203	928
Investerings	0	0	31.263	22.337
Desinvesteringen	-2.284	-534	0	0
Overboeking vastgoed in exploitatie	0	0	-8.481	-13.167
Onrendabele investeringen	0	0	-18.786	-12.888
Herwaarderingen	1.150	1.002	0	0
Totaal mutaties 2019	<u>-1.135</u>	<u>468</u>	<u>5.198</u>	<u>-2.790</u>
<i>Boekwaarde per 31 december</i>				
Aanschaffingswaarde	8.793	10.579	28.070	17.977
Herwaarderingen	3.397	2.746	0	0
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	0	0	-20.201	-15.307
	<u>12.190</u>	<u>13.324</u>	<u>7.868</u>	<u>2.670</u>

Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Er worden geen woningen meer onder een VOV-regeling aan derden overgedragen. In 2019 zijn er geen woningen teruggekocht. Voor 12 woningen is een vaststellingsoverkomst getekend, het resultaat is gedeeltelijk verantwoord onder de verkoopopbrengsten en gedeeltelijk onder de overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille.

Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie

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

2. Materiële vaste activa

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie		
Aanschaffingswaarde	7.099	7.959
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.167	-2.569
Boekwaarde per 1 januari	<u>2.296</u>	<u>2.756</u>
<i>Mutaties</i>		
Investerings	187	137
Desinvesterings	-1	-998
Afschrijving desinvesterings	0	993
Afschrijvingen	-563	-592
	<u>-377</u>	<u>-459</u>
Aanschaffingswaarde	7.285	7.099
Cumulatieve afwaarderingen	-2.635	-2.635
Cumulatieve afschrijvingen	-2.730	-2.167
Boekwaarde per 31 december	<u>1.919</u>	<u>2.296</u>

Afschrijvingen

Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie:
 Kantoorgebouwen en werkplaats - lineair in 40 jaar
 Verbouwing kantoorpand - lineair in 10 jaar
 Inventarissen - lineair in 10/15 jaar
 Computerapparatuur, programmatuur en transportmiddelen - lineair in 5 jaar

3. Financiële vaste activa

Latente belastingvordering(en)

Belastinglatentie leningen	224	290
Belastinglatentie voor compensabele verliezen	0	3.017
	<u>224</u>	<u>3.307</u>

- Belastinglatentie leningen

Deze latentie is ontstaan door de herstructurering van de leningportefeuille in 2010. De afloop van de belastinglatentie leningen is bepaald naar rato van de gemiddelde looptijd per 1 januari 2008. De in 2010 afgeloste leningen zijn hierop in mindering gebracht. De nominale waarde bedraagt € 246.000. Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 24.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd.

- Belastinglatentie voor compensabele verliezen

Deze latentie is ontstaan door een compensabel verlies in de periode 2013. Het compensabel verlies komt in 2019 geheel tot verrekening. De nominale waarde bedraagt nihil.

	Stand per 1 januari 2019	Af	Stand per 31 december 2019
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Belastinglatentie leningen	290	-65	224

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000

Overige vorderingen

Storting i.v.m. derivaten	0	4.620
(dis)Agio afkoop leningen	21.659	23.024
Herstructurering derivatenportefeuille	20.377	0
	<u>42.036</u>	<u>27.644</u>

Storting i.v.m. derivaten

Stand per 1 januari	4.620	5.000
Stortingen en ontvangsten	-4.620	-380
Stand per 31 december	<u>0</u>	<u>4.620</u>

De storting i.v.m. derivaten betreft de afgestorte liquide middelen i.v.m. collateral verplichtingen derivaten. Ultimo 2019 zijn er geen derivaten meer met collateral verplichtingen.

(dis)Agio afkoop leningen

Stand per 1 januari	23.024	16.428
Geactiveerde afrekening break	0	8.051
Vrijval ten laste van resultaat	-1.365	-1.456
Stand per 31 december	<u>21.659</u>	<u>23.024</u>

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 resterende looptijd van de afgeloste leningen. Als gevolg van een breakclausule hebben in 2016, 2017 en 2018 afrekeningen plaatsgevonden welke zijn geactiveerd. Deze valt vrij ten laste van het resultaat over de resterende looptijd. Van dit bedrag wordt € 1.174.000 binnen een jaar gerealiseerd.

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Herstructurering derivatenportefeuille</i>		
Stand per 1 januari	0	0
Activering herstructurering	20.848	0
Amortisatie boekjaar	-471	0
Stand per 31 december	<u>20.377</u>	<u>0</u>

In 2018 heeft Zayaz 3 derivaten (renteswaps) geherstructureerd om het liquiditeitsrisico uit hoofde van toekomstige margin calls in de portefeuille te verminderen. Dit heeft ze gedaan door drie leningen met de daarbij horende renteswap te combineren tot een basisrentelening en twee fixe leningen.

De novaties zijn verwerkt onder de langlopende schulden, waarbij de totale lening is afgewikkeld tegen nominale waarde en een nieuwe lening is aangetrokken tegen de reële waarde van het bestaande derivaat plus de nominale waarde van de lening. Per saldo is de reële waarde die betaald is en gefinancierd middels een hogere rentecoupon in de nieuwe lening verwerkt. De reële waarde is vervolgens separaat opgenomen onder de langlopende schulden en kortlopende schulden. Het overlopend hedge resultaat is opgenomen onder de financiële vaste activa. De boekwaarde van de derivaten wordt toegerekend aan de resterende looptijd van het derivaat. De jaarlijkse toerekening van de boekwaarde aan het resultaat vindt plaats op de financiële baten en lasten. Van dit bedrag wordt € 628.000 binnen een jaar gerealiseerd.

VLOTTENDE ACTIVA

4. Voorraden

Verloop vastgoed bestemd voor de verkoop

Stand per 1 januari	1.671	1.502
Overboeking	1.881	1.671
Desinvesteringen	-1.346	-1.502
	<u>2.207</u>	<u>1.671</u>

De voorraad bestemd voor verkoop bestaat uit 13 woningen en 1 bedrijfssonroerend goed uit bestaand bezit opgenomen welke per balansdatum reeds leeg stonden (vorig jaar: 12 woningen en 1 bedrijfssonroerend goed). De verwachting is dat de gehele voorraad binnen een jaar wordt verkocht. De verwachte opbrengst bedraagt € 3.046.000.

Voorraad grondposities

Verloop grondposities

Stand per 1 januari	6.187	5.089
Investeringen	-3	5
(Terugname) Afwaarderingen	-97	1.114
Overboeking	0	-21
	<u>6.087</u>	<u>6.187</u>

Voorraad materialen

Grond- en hulpstoffen	<u>128</u>	<u>121</u>
-----------------------	------------	------------

5. Vorderingen

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Huurdebiteuren		
Huurdebiteuren	698	722
Voorziening wegens oninbaarheid	698	722
	-382	-403
	<u>316</u>	<u>319</u>
<i>Voorziening dubieuze huurdebiteuren</i>		
Stand per 1 januari	403	409
Dotatie	108	112
Onttrekking	-129	-118
Stand per 31 december	<u>382</u>	<u>403</u>
Vorderingen op gemeenten		
Vorderingen op gemeenten	<u>1</u>	<u>44</u>
Handelsdebiteuren		
Overige debiteuren	<u>170</u>	<u>29</u>
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Vennootschapsbelasting	<u>4.301</u>	<u>0</u>
<i>Vennootschapsbelasting</i>		
Vennootschapsbelastinglast 2019	-1.456	0
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag 2019	3.270	0
Vennootschapsbelasting voorlopige aanslag 2018	2.488	0
	<u>4.301</u>	<u>0</u>
Overige vorderingen		
Nog te ontvangen bedragen	15	22
Door te berekenen verzekeringschades	59	8
Te ontvangen rente	65	86
Overige vorderingen	0	17
	<u>140</u>	<u>134</u>

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde ICT kosten	201	255
Vooruitbetaalde overige kosten	50	26
	<u>251</u>	<u>281</u>
6. Liquide middelen		
ING Bank N.V.	8.878	4.250
NWB	30	16
Kas	3	5
	<u>8.911</u>	<u>4.271</u>

De per 31 december 2019 aanwezige liquide middelen staan ter vrije beschikking.

PASSIVA

7. Eigen vermogen

Herwaarderingsreserve

Het verloop van de herwaarderingsreserve is als volgt:

	Herwaarde- ringsreserve DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve niet-DAEB vastgoed in exploitatie	Herwaarde- ringsreserve onroerende zaken VOV en voorraad	Totaal
	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2019	1.042.936	51.095	3.587	1.097.618
Realisatie uit hoofde van verkoop	-3.227	-238	-1.402	-4.867
Realisatie uit hoofde van sloop	0	0	0	0
Toename uit hoofde van stijging van de marktwaarde	126.395	6.984	0	133.379
Afname uit hoofde van daling van de marktwaarde	-19.381	-1.774	0	-21.155
Herclassificaties/herkwalificaties	-1.494	0	1.494	0
Overige mutaties	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2019	<u>1.145.229</u>	<u>56.067</u>	<u>3.679</u>	<u>1.204.975</u>

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserves		
Stand per 1 januari	389.847	343.905
Resultaatbestemming boekjaar	131.304	303.629
Toename uit hoofde van daling van de marktwaarde	21.156	26.704
Afname uit hoofde van stijging van de marktwaarde	-133.379	-289.765
Vrijval ongerealiseerde herwaardering VOV	0	91
Realisatie herwaardering uit hoofde van verkoop	4.867	5.284
Stand per 31 december	<u>413.795</u>	<u>389.848</u>

De bestuurder stelt voor om het resultaat (€ 131.304.000 winst) over 2019 in 2020 toe te voegen aan de overige reserves. Vooruitlopend op deze resultaatbestemming is het resultaat boekjaar aan de overige reserves toegevoegd.

Het resultaat over 2018 is toegevoegd aan de overige reserves conform het gedane voorstel. Dit is vastgesteld in de vergadering van de Raad van Commissarissen gehouden op 23 april 2019.

8. Voorzieningen

Onrendabele investeringen en herstructureringen

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Onrendabele investeringen en herstructureringen</i>		
Stand per 1 januari	29.083	34.137
Dotatie	34.562	17.802
Onttrekking	-17.436	-12.524
Vrijval	-15.875	-10.332
Stand per 31 december	<u>30.334</u>	<u>29.083</u>

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 23.017.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en € 7.317.000 wordt na een jaar maar binnen vijf jaar gerealiseerd.

Latente belastingverplichtingen

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

Belastinglatentie afkoop leningen

Stand per 1 januari	5.756	4.107
Onttrekking	-1.737	-364
Dotatie	0	2.013
Stand per 31 december	<u>4.019</u>	<u>5.756</u>

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

Verwacht wordt dat van dit bedrag op balansdatum een bedrag van € 294.000 binnen een jaar wordt gerealiseerd en een bedrag van € 2.905.000 na vijf jaar. De nominale waarde bedraagt € 5.415.000.

Overige voorzieningen

Voorziening verlieslatende contracten

Stand per 1 januari	953	2.406
Onttrekking	-518	-1.453
Stand per 31 december	<u>435</u>	<u>953</u>

De voorziening verlieslatende contracten heeft te maken met de diverse afspraken die in het verleden zijn gemaakt in het kader van reciprociteit. Dit bedrag is gebaseerd op de mogelijk boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. De stand per 31 december 2019 bedraagt het te verwachten te betalen bedrag. De looptijd van de voorziening is korter dan een jaar.

9. Langlopende schulden

	2019	Waarvan langer dan vijf jaar	2018	Waarvan langer dan vijf jaar
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	401.458	348.288	398.333	353.091
Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	20.377	0	0	0
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	11.218	0	12.558	0
Waarborgsommen	20	0	24	0
	<u>433.074</u>	<u>348.288</u>	<u>410.915</u>	<u>353.091</u>

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

Omdat Zayaz per ultimo 2019 geen derivaten met marktwaardeverrekening meer heeft, zijn alle mogelijke margin call verplichtingen vervallen. De 48-uurs leningen die in het kader van deze verplichtingen in 2019 nog aanwezig waren, zijn in loop van 2019 afgelost. Tegelijkertijd blijft de behoefte bestaan om snel te kunnen schakelen wanneer extra liquide middelen benodigd zijn op de korte termijn. Dit wordt onder andere veroorzaakt door de beoogde nieuwbouwproductie die de komende jaren op de planning staat, waardoor forse investeringsuitgaven verwacht worden. Daarom heeft Zayaz ervoor gekozen om naast haar kredietlimiet van € 5 miljoen bij de ING om in 2019 twee leningen met flexibele hoofdsom bij de NWB bank af te sluiten.

De marktwaarde van de leningen bedraagt per 31 december 2019 € 566.902.000 negatief (2018: € 541.260.000 negatief). De marktwaarde van de leningen is de waarde van de leningen, waarbij de toekomstige aflossingsverplichtingen contant gemaakt zijn tegen de 6-maands Euribor.

	2019
	x € 1.000
Leningportefeuille uitgesplitst naar rentepercentage	
Roll over	138.000
0% - 2%	74.056
2% - 3%	73.976
3% - 4%	58.000
4% - 5%	35.981
5% - 6%	20.301
>6%	1.144
	401.458

Leningportefeuille uitgesplitst naar resterende looptijd

<1 jaar	2.515
van 1 tot 5 jaar	50.656
van 5 tot 10 jaar	73.687
van 10 tot 15 jaar	53.792
van 15 tot 20 jaar	17.798
>20 jaar	203.010
	401.458

	Hoofdsom	Looptijd
	x € 1.000	jaren
Spreadherzieningen in 2019		
NWB roll-over lening, 1 weeks Euribor met spread + 23 bp	59.000	0
NWB basisrente lening, basisrente 2,77% met spread + 3 bp	15.000	33
NWB basisrente lening, basisrente 2,78% met spread + 9 bp	15.000	37
NWB basisrente lening, basisrente 2,795% met spread + 9 bp	15.000	38
	104.000	108

De NWB roll-over lening heeft een spreadherziening in januari 2019 en is vervroegd afgelost in juli 2019.

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

Nieuwe leningen conform treasuryjaarplan 2019

NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 15 bp	13.000	11
NWB roll-over lening met variabele hoofdsom, 1 maands Euribor met spread + 29 bp	10.000	9
BNG fixe lening, rentepercentage 3,175%	10.000	36
BNG fixe lening, rentepercentage 3,465%	10.000	35
BNG basisrente lening, basisrente 3,74% met spread -5 bp	15.000	32
NWB roll-over lening met variabele hoofdsom, 1 maands Euribor met spread + 22 bp	15.000	12
NWB roll-over lening, 3 maands Euribor met spread + 8 bp	15.000	15
ABP fixe lening, rentepercentage 0,29%	15.000	12
	103.000	162

De rentepercentages van de nieuw aangetrokken fixe- en basisrenteleningen bij de BNG liggen relatief hoog ten opzichte van de huidige markrentre. Dit komt omdat deze leningen in het kader van het doorzakken van een drietal derivaten met marktwaardeverrekening zijn aangetrokken. De rentepercentages van de voormalige derivaten zijn verdisconteerd in de rentepercentages van de nieuwe leningen.

De twee rollover leningen met flexibele hoofdsom zijn aangetrokken aanvullend op het rekening courant, nadat in 2019 de twee resterende 48-uurs leningen zijn afgelost.

De fixe lening bij het ABP is aangetrokken in het kader van de financieringsbehoefte.

Zayaz heeft ultimo 2019 4 rollover leningen met variabele hoofdsom. Het maximum leenbedrag bedraagt € 55 miljoen waarvan minimaal 20% moet zijn opgenomen. Ultimo 2019 is € 43 miljoen opgenomen. Het opgenomen bedrag kan per maand of per kwartaal worden aangepast. De rente is variabel en wordt maandelijks of per kwartaal vastgesteld.

In het jaar 2020 loopt Zayaz over de totale hoofdsom van 52 miljoen renterisico als gevolg van spread- en opslagherzieningen.

	2020	2021	2022	2023	2024
Aflossingen	-0,61%	-0,34%	-3,98%	-3,96%	-3,97%
Conversie roll-over	-36,28%	-36,28%	-36,28%	-32,65%	-29,02%
Swap	30,23%	30,23%	30,23%	26,60%	22,98%
Opslagherzieningen	-5,92%	-5,44%	-1,81%	0,00%	0,00%
Totaal renterisico	-12,58%	-11,83%	-11,85%	-10,00%	-10,01%

Van het totaal van de schulden heeft € 348,3 miljoen een looptijd van meer dan vijf jaar. In 2020 bedraagt het totale bedrag aan aflossingen € 2,5 miljoen. Dit bedrag bestaat voor € 1,4 miljoen uit reguliere aflossingen, en voor € 1,1 miljoen uit eindaflossingen.

- **Rentevoet en aflossingssysteem**

De gemiddelde rentevoet van de langlopende schulden inclusief aan roll-overs gekoppelde derivaten bedraagt circa 3,64% (2018: 3,79%). De gemiddelde rentevoet van de leningen bedraagt 3,03% en van de derivaten 4,91%. De leningen worden afgelost op basis van het lineaire, annuïtaire, dan wel het fixe kostprijsstelsel.

- **Zekerheden**

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

Leningen o/g

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Leningen kredietinstellingen en overheid</i>		
Stand per 1 januari	398.333	408.696
Opgenomen gelden	103.000	72.590
Aflossing	-99.875	-82.953
Stand per 31 december	<u>401.458</u>	<u>398.333</u>

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Agio agv herstructurering derivatenportefeuille		
Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	20.377	0

Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden

Stand per 1 januari	12.558	12.353
Afname	-2.151	-508
Toevoeging	811	713
Stand per 31 december	11.218	12.558

Waarborgsommen

Waarborgsommen	20	24
----------------	----	----

De ontvangen waarborgsommen hebben betrekking op commerciële ruimten.

10. Kortlopende schulden

Schulden aan leveranciers

Crediteuren	3.267	996
-------------	-------	-----

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Omzetbelasting	2.566	1.840
Loonheffing	221	202
	2.787	2.042

Schulden terzake van pensioenen

Overige schulden ter zake van pensioenen	115	106
--	-----	-----

Overige schulden

Vooruitontvangen huur	1.104	1.086
Te betalen accountants- en advieskosten	89	90
Nog te ontvangen facturen	3.307	907
	4.500	2.083

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Overlopende passiva		
Vakantiedagen	245	236
Rente- en bankkosten	6.550	6.975
Onbekende huurontvangsten	1	0
Te verrekenen servicekosten	980	1.332
Personeelsvereniging	14	8
Nog te betalen kosten	99	249
	<u>7.889</u>	<u>8.800</u>

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

Zayaz maakt gebruik van derivaten om het renterisico af te dekken. Voor de verwerking, waardering en resultaatbepaling past Zayaz met betrekking tot deze derivaten (hedge-instrumenten) kostprijs-hedgeaccounting toe. De marktwaarde van de derivaten is per 31 december 2019 € 58,2 miljoen negatief (2018: € 72,5 miljoen negatief, dit is inclusief drie derivaten die in de loop van 2019 afgewikkeld zijn).

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

Doelstellingen en beleid inzake beheer financiële risico's

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

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

Kredietrisico

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

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

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

Liquiditeitsrisico

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

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

Omdat Zayaz per ultimo 2019 geen derivaten met marktwaardeverrekening meer heeft, zijn alle mogelijke margin call verplichtingen vervallen. De 48-uurs leningen die in het kader van deze verplichtingen in 2019 nog aanwezig waren, zijn in loop van 2019 afgelost. Daarentegen zijn twee nieuwe rollover leningen met flexibele hoofdsom afgesloten om snel te kunnen schakelen wanneer extra liquide middelen benodigd zijn.

Valutarisico

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

Renterisico (prijs- en kasstroomrisico's)

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

De norm van Zayaz voor het (bedrijfseconomisch) renterisico volgens de tweede definitie is maximaal 15% van de restant hoofdsom van de leningen bij aanvang van een jaar.

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

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Renterisico per jaar	-12,58%	-11,83%	-11,85%	10,00%	-10,01%	-8,24%	-9,94%	-9,95%	-6,33%	-8,76%
Herfinancieringsrisico per jaar	-17,77%	-20,16%	-14,38%	-3,96%	-3,97%	-2,19%	-3,89%	-3,90%	-2,70%	-6,13%

Het renterisicobeleid heeft tot doel de renterisico's, die voortkomen uit de (her)financiering van Zayaz te beperken. Op deze manier worden tevens de netto-rentelasten geoptimaliseerd. Dit beleid vertaalt zich in een gewenst profiel van vastrentende en variabel rentende posities inclusief liquide middelen, waarbij de variabel rentende positie in principe niet groter is dan 15% van de netto-schuld.

Hedge-strategie

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

De fluctuaties in de rente op de reeds afgesloten en toekomstige roll-over leningen zijn volledig afgedekt door de swapposities, met uitzondering van de 2 rollover leningen met variabele hoofdsom die in 2019 afgesloten zijn.

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

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

Derivaten

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

De nominale waarde van de totale renteswappositie van Zayaz komt op € 125 miljoen (2018: € 160 miljoen). In april 2019 is een drietal swaps met een totale nominale waarde van € 35 miljoen afgewikkeld.

De marktwaarde van de swapportefeuille was ultimo 2019 € 58,2 miljoen negatief (ultimo 2018: € 72,5 miljoen negatief). De volledige marktwaarde heeft betrekking op posities waarbij geen liquiditeitsstortingen (margin calls) mogelijk zijn.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN REGELINGEN EN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

WSW obligoverplichting

De corporaties die deelnemen aan de Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) staan voor elkaar in via de obligoverplichting. Een obligo is een voorwaardelijke verplichting van de deelnemer om aan het WSW een bepaald bedrag over te maken. Zolang het risicovermogen van WSW voldoende is om eventuele betalingsverplichtingen van WSW-deelnemers over te nemen, doet WSW geen beroep op deze obligoverplichting.

De obligoverplichting van Zayaz aan WSW ultimo 2019 bedraagt € 15,4 miljoen (2018: € 16,4 miljoen), zijnde 3,85% van het geborgde schuldrestant.

Verplichtingen persoonsgebonden loopbaanbudget

In de CAO Woondiensten is een persoonsgebonden loopbaanbudget per medewerker afgesproken. Elke medewerker heeft recht, afhankelijk van indiensttreding, op een budget ten behoeve van zijn loopbaanontwikkeling. Ultimo 2019 bedraagt de verplichting € 344.275 (2018 maximaal: € 333.873).

Aangegane verplichtingen

Zayaz gaat pas definitief verplichtingen aan bij nieuwbouwprojecten, indien het bestuur en de Raad van Commissarissen goedkeuring verlenen aan de realisatiefase. Per ultimo 2019 bedragen de aangegane verplichtingen voor nieuwbouw- en renovatieprojecten € 33,5 miljoen (incl. BTW).

Meerjarige financiële verplichtingen

Operationele lease

Bij Zayaz worden zes personenauto's en acht bedrijfswagens geleased. De totale verplichting per 31 december 2019 bedraagt circa € 569.000 (2018: € 407.000). De gemiddelde restant looptijd is 32 maanden.

Daarnaast worden vier printers geleased. De totale verplichting per 31 december 2019 bedraagt circa € 58.000 (2018: € 74.000). De restant looptijd is 42 maanden.

Verder lopen de volgende verplichtingen:

- Quality service voor sanitair hygiëne, verplichting € 5.000, restant looptijd 12 maanden;
- KPN voor mobiele telefonie en data, verplichting € 22.000, restant looptijd 24 maanden.

Reciprociteit

Zayaz heeft in het verleden afspraken gemaakt met derden in het kader van ontwikkelingen op (toekomstige) grondposities of locaties. Deze afspraken vloeien voort uit de verwerving van deze grondposities en/of locaties.

Zayaz dient ultimo 2020 € 4,8 miljoen exclusief BTW, inclusief te verwachte BDB-index aan bouwproductie aan bouwbedrijven aan te bieden. In 2014 is een voorziening opgenomen ad € 3 miljoen zijnde de mogelijke boete die wordt voorzien in geval wij niet in staat zijn om tijdig aan onze verplichtingen te kunnen voldoen. In 2019 heeft er een verrekening plaatsgevonden van een boete wegens overschijden van de bouwtijd in De Lanen. De voorziening bedraagt € 435.000, zijnde 9% van € 4,8 miljoen.

Specifieke opgenomen contractuele bepalingen:

- Vóór 31 december 2020 aanbieden van bouwopdrachten ter hoogte van € 37,5 miljoen exclusief BTW, te vermeerderen met BDB-index. Voor niet aangeboden bouwopdrachten is er een afbreukclausule van 9%.
- Aanbieden van bouwrijpe bouwkelevs binnen het plangebied, zijnde 35% van projectmatig (niet zijnde CPO) te realiseren woningaantallen (geen ontbindende voorwaarden opgenomen).
- In een overeenkomst grondverwerving is een aanvullende koopprijs overeengekomen. Indien vóór 1 januari 2030 tot bouwrijpe grond wordt gekomen vindt nabetaling plaats: minimaal € 11,81 miljoen tot maximaal € 15,75 miljoen (exclusief index en belastingen).

Prestatiecontracten en contractonderhoud

Er zijn voor diverse complexen prestatiecontracten afgesloten ten behoeve van het periodiek onderhouden van het schilderwerk. De huidige contracten hebben een einddatum die varieert van 2030 tot 2038. Totaal bedrag voor 2020 (excl. BTW) bedraagt € 1.840.000.

Daarnaast zijn contracten afgesloten ten behoeve van het periodiek uitvoeren van onderhoudswerkzaamheden aan installaties, het onderhouden van voorzieningen en overige contractuele verplichtingen. De verschillende contracten hebben een einde looptijd variërend van 2019 tot 2026. De verplichting voor het komende jaar bedraagt € 2.257.000.

Basisrenteleningen

Basisrenteleningen

	Hoofdsom	Restant looptijd (in jaren)
NWB basisrente lening, basisrente 2,805 % met spread 16 bp	13.976	40
NWB basisrente lening, basisrente 5,155 % met spread 17 bp	20.000	22
NWB basisrente lening, basisrente 2,765 % met spread 4 bp	15.000	36
NWB basisrente lening, basisrente 2,770 % met spread 3 bp	15.000	33
NWB basisrente lening, basisrente 3,740 % met spread -5 bp	15.000	32
NWB basisrente lening, basisrente 2,780 % met spread 9 bp	15.000	37
NWB basisrente lening, basisrente 2,795 % met spread 9 bp	15.000	38

Kredietlimiet

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

10 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2019

11. Huuropbrengsten

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
<i>Huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	83.841	81.608
Onroerende zaken niet zijnde woningen	298	301
Huurderving wegens leegstand	-674	-574
Huurderving wegens oninbaarheid	-99	-103
Subtotaal huuropbrengsten DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>83.366</u>	<u>81.232</u>
<i>Huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie</i>		
Woningen en woongebouwen	4.786	4.683
Onroerende zaken niet zijnde woningen	1.812	1.822
Huurderving wegens leegstand	-275	-248
Huurderving wegens oninbaarheid	-9	-9
Subtotaal huuropbrengsten niet-DAEB-vastgoed in exploitatie	<u>6.314</u>	<u>6.248</u>
Totaal huuropbrengsten	<u>89.680</u>	<u>87.480</u>

De huuropbrengst van woningen en gebouwen is in 2019 met circa 2,63% toegenomen ten opzichte van 2018.

De huurderving leegstand kan worden onderverdeeld in de volgende categorieën:

- * € 605.000 m.b.t. mutatie (frictieleegstand);
- * € 261.000 m.b.t. model-, proef- en wisselwoning;
- * € 99.000 m.b.t. verkopen;
- * € 50.000 m.b.t. maatschappelijk;
- * € 33.000 m.b.t. te slopen woningen.

Gemeente 's-Hertogenbosch	89.639	87.439
Gemeente Heusden	41	41
	<u>89.680</u>	<u>87.480</u>

12. Opbrengsten servicecontracten

Opbrengsten servicecontracten	<u>2.614</u>	<u>2.328</u>
-------------------------------	--------------	--------------

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

13. Lasten servicecontracten

Kosten leveringen en diensten	<u>2.791</u>	<u>2.552</u>
-------------------------------	--------------	--------------

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

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

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

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
14. Lasten verhuur en beheeractiviteiten		
Toegerekende overige organisatiekosten	2.616	2.305
Toegerekende personeelskosten	4.828	4.123
Toegerekende afschrijvingen	311	308
	<u>7.755</u>	<u>6.736</u>

Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen en salarissen	6.213	5.703
Sociale lasten	1.066	1.038
Pensioenlasten	1.004	931
	<u>8.282</u>	<u>7.671</u>

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2019 had de corporatie gemiddeld 121 werknemers in dienst (2018: 119). Dit aantal is gebaseerd op het aantal fulltime equivalenten. Geen van de werknemers is buiten Nederland werkzaam.

	2019	2018
<i>Onderverdeeld naar:</i>		
Bestuur en ondersteuning	6	5
Financiën en bedrijfsvoering	34	36
Wonen en vastgoed	81	78
	<u>121</u>	<u>119</u>

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000

15. Lasten onderhoudsactiviteiten

Onderhoudslasten (cyclisch)	18.560	11.961
Mutatieonderhoud	4.283	3.991
Klachtenonderhoud	4.883	4.474
Toegerekende personeelskosten	1.157	1.607
Toerekende afschrijvingen	104	149
Toegerekende overige organisatiekosten	735	986
	<u>29.722</u>	<u>23.168</u>

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
16. Overige directe operationele lasten exploitatie bezit		
Toegerekende kosten	102	81
Onroerende zaak belasting	3.027	2.951
Waterschapslasten	915	886
Verhuurderheffing	10.267	11.873
Verzekeringen	201	206
	<u>14.512</u>	<u>15.996</u>

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Materiële vaste activa	<u>563</u>	<u>592</u>
------------------------	------------	------------

17. Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille

Voor het verkochte vastgoed in exploitatie is de boekwaarde de marktwaarde. Voor het teruggekochte vastgoed onder VOV dat is doorverkocht zonder voorwaarden, is de boekwaarde de marktwaarde op terugkoopmoment onder aftrek van de contractuele korting. De verkoopopbrengst is gesaldeerd met de verkoopkosten.

Het in de winst-en-verliesrekening verantwoorde resultaat bij verkoop van vorengenoemd vastgoed is derhalve beperkt, gezien het geringe verschil tussen de opbrengstwaarde en de boekwaarde.

Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	7.822	11.358
Verkoopopbrengst onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	143	36
	<u>7.965</u>	<u>11.394</u>

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille betreft de verkoop van 33 woningen, 6 bedrijfsruimten en 2 garages/parkeerplaatsen (vorig jaar: 54 woningen, 4 garages/parkeerplaatsen en 1 woonwagen).

De verkoopopbrengst vastgoedportefeuille bedraagt € 8.199.074 (vorig jaar € 11.990.230) en de verkoopkosten bedragen € 377.005 (vorig jaar € 631.790).

18. Toegerekende organisatiekosten

Toegerekende kosten	<u>246</u>	<u>323</u>
---------------------	------------	------------

19. Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille

Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	5.309	7.464
Boekwaarde onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	43	8
	<u>5.352</u>	<u>7.472</u>

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
20. Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille		
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-19.474	-3.613
Gerealiseerde herwaardering onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	95	165
	<u>-19.379</u>	<u>-3.448</u>

21. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille

Waardeveranderingen DAEB vastgoed in exploitatie	124.309	271.187
Waardeveranderingen Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	6.246	14.860
	<u>130.555</u>	<u>286.047</u>

22. Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden

Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille verkocht onder voorwaarden	339	289
	<u>339</u>	<u>289</u>

23. Opbrengsten overige activiteiten

Overige bedrijfsopbrengsten	-27	540
	<u>-27</u>	<u>540</u>

24. Overige organisatiekosten

Toegerekende overige organisatiekosten	636	581
Toegerekende personeelskosten	1.004	857
Toegerekende afschrijvingen	65	63
Bijdrageheffing Aw	85	93
Saneringsheffing	0	1.004
	<u>1.791</u>	<u>2.598</u>

De toerekening van de Bijdrageheffing Aw en de Saneringsheffing is gewijzigd ten opzichte van vorig jaar. Voor nadere toelichting zie Presentatiewijziging in de grondslagen.

Accountantshonoraria

Controle van de jaarrekening	167	154
	<u>167</u>	<u>154</u>

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

25. Leefbaarheid

Vastgoed gerelateerde leefbaarheid	332	516
	<u>332</u>	<u>516</u>

De kosten leefbaarheid betreffen extern gemaakte kosten ad € 143.000 inzake een woonomgeving die schoon, heel en veilig is en kosten inzake wijkontwikkeling en indirecte kosten toegerekend aan leefbaarheid ad € 189.000. De toegerekende indirecte kosten bestaan voor € 124.000 uit personeelskosten en voor € 65.000 uit overige organisatiekosten.

Financiële baten en lasten

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
26. Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten		
Waardeverandering overige vorderingen	-1.835	0
27. Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebaten banken en overige vorderingen	0	2
Vrijval agio herstructurering derivaten	471	0
	471	2
28. Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rentelasten langlopende leningen	-14.209	-14.926
Kosten garantie WSW/kosten herfinanciering	-104	-1.651
Overige rentekosten/verrekeningen	-84	-53
Overige rentelasten	-7	0
	-14.405	-16.630

29. Belastingen

Belastingdruk winst-en-verliesrekening

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

	2019	2018
	x € 1.000	x € 1.000
Vennootschapsbelasting	-1.456	0
Mutatie voorziening belastingen	-720	-5.010
	-2.176	-5.010

De acute belastingdruk over het jaar 2019 is € 1.456.000. Het berekende fiscaal resultaat bedraagt € 18.447.000 positief en wordt deels verrekend met compensabele verliezen. Het belastbaar bedrag is € 5.872.000. Het effectieve belastingtarief bedraagt 1,6% (2018: 1,6%). De mutatie in 2019 van de belastingen betreft de acute belastingdruk en de mutatie in de latente belastingvorderingen en -verplichtingen. De afwijking van het wettelijk belastingtarief (25%) wordt vooral veroorzaakt door permanente en tijdelijke waarderingsverschillen. In de berekende latenties zijn alleen die waarderingsverschillen verwerkt, waarvan bekend is wanneer en op welke wijze deze tot afwikkeling komen. Indien afwikkeling onzeker is en/of in de verre toekomst is gelegen, aangevuld met de contantmaking van de latentie ertoe dat de waardering van dit deel van de latentie nihil is. Hierdoor komt voor dit deel van de latenties geen mutatie die door het resultaat loopt tot uitdrukking.

Resultaat voor belastingen volgens de jaarrekening	133.479	308.640
Bijzondere waardeverminderingen	-109.588	-278.890
Afschrijvingen	-917	-1.839
Tijdelijke verschillen	-4.527	-17.762
Fiscale verliescompensatie	-12.576	-10.148
Belastbaar bedrag	5.872	0

11 OVERIGE INFORMATIE

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Coronacrisis

Deze jaarrekening gaat in op onze bijdrage in 2019. Toch kan de impact van de coronacrisis op onze maatschappij hier niet onvermeld blijven. Deze gevolgen van deze crisis hebben echter geen effect op de feitelijke situatie op balansdatum. En zijn dus niet verwerkt in deze jaarrekening. Door middel van scenarioanalyse verkenden wij het financiële effect van de gevolgen van deze crisis op Zayaz. Daarbij constateerden wij dat dankzij onze solide financiële uitgangspositie, mogelijke effecten goed op te vangen zijn. Daarnaast sturen wij, ook los van deze crisis, op een passende liquiditeitsbuffer. Hiermee borgen we de financiële continuïteit van onze bedrijfsvoering.

12 GESCEIDEN VERANTWOORDING DAEB/ NIET-DAEB

Gescheiden balans per 31 december 2019

(na resultaatbestemming)

	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000
ACTIVA		
Vaste activa		
DAEB vastgoed in exploitatie	1.885.161	0
Niet-DAEB vastgoed in exploitatie	0	133.280
Onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	9.849	2.341
Vastgoed in ontwikkeling bestemd voor eigen exploitatie	7.868	0
	<u>1.902.878</u>	<u>135.621</u>
Materiële vaste activa		
Onroerende en roerende zaken ten dienste van de exploitatie	1.119	800
Financiële vaste activa		
Netto vermogenswaarde Niet-DAEB	101.114	0
Interne lening	44.290	0
Latente belastingvordering(en)	224	0
Overige vorderingen	42.036	0
	<u>187.665</u>	<u>0</u>
Vlottende activa		
Voorraden		
Vastgoed bestemd voor de verkoop	2.007	200
Voorraad grondposities	10	6.077
Voorraad materialen	120	8
	<u>2.137</u>	<u>6.285</u>
Vorderingen		
Huurdebiteuren	307	9
Vorderingen op gemeenten	1	0
Handelsdebiteuren	170	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.051	250
Overige vorderingen en overlopende activa	375	16
	<u>4.904</u>	<u>275</u>
Liquide middelen	3.583	5.328
	<u>10.624</u>	<u>11.887</u>
	<u>2.102.286</u>	<u>148.308</u>

	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000
PASSIVA		
Eigen vermogen		
Herwaarderingsreserve	1.148.908	56.067
Overige reserves	469.862	45.047
	<u>1.618.770</u>	<u>101.114</u>
Voorzieningen		
Onrendabele investeringen en herstructureringen	30.330	4
Latente belastingverplichtingen	4.019	0
Overige voorzieningen	435	0
	<u>34.784</u>	<u>4</u>
Langlopende schulden		
Schulden aan kredietinstellingen en overheid	401.458	0
Agio agv herstructurering derivatenportefeuille	20.377	0
Verplichtingen uit hoofde van onroerende zaken verkocht onder voorwaarden	9.019	2.199
Waarborgsommen	0	20
Interne lening	0	44.290
	<u>430.854</u>	<u>46.510</u>
Kortlopende schulden		
Schulden aan leveranciers	3.077	190
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.623	162
Schulden terzake van pensioenen	110	7
Overige schulden en overlopende passiva	12.067	322
	<u>17.878</u>	<u>681</u>
	<u><u>2.102.286</u></u>	<u><u>148.308</u></u>

Het eigen vermogen DAEB wordt weergegeven inclusief de netto vermogenswaarde Niet-DAEB. Het zuiver eigen vermogen DAEB bedraagt € 1.517.655.000.

Gescheiden winst-en-verliesrekening over 2019

	DAEB	Niet-DAEB
	x € 1.000	x € 1.000
Huuropbrengsten	83.364	6.316
Opbrengsten servicecontracten	2.520	94
Lasten servicecontracten	-2.676	-114
Lasten verhuur en beheeractiviteiten	-7.032	-722
Lasten onderhoudsactiviteiten	-28.277	-1.444
Overige directe operationele lasten exploitatie bezit	-13.950	-562
Nettoresultaat exploitatie vastgoedportefeuille	33.948	3.567
Verkoopopbrengst vastgoedportefeuille	6.925	1.040
Toegerekende organisatiekosten	-220	-26
Boekwaarde verkochte vastgoedportefeuille	-4.468	-884
Netto gerealiseerd resultaat verkoop vastgoedportefeuille	2.237	130
Overige waardeveranderingen vastgoedportefeuille	-19.363	-16
Niet-gerealiseerde waardeveranderingen vastgoedportefeuille	124.598	6.296
Waardeveranderingen vastgoedportefeuille	105.235	6.280
Opbrengsten overige activiteiten	12	-39
Overige organisatiekosten	-1.644	-147
Leefbaarheid	-332	0
Bedrijfsresultaat	139.456	9.792
Waardeveranderingen van financiële vaste activa en van effecten	-1.835	0
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	471	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	-12.679	-1.725
Financiële baten en lasten	-14.044	-1.725
Resultaat voor belastingen	125.413	8.067
Belastingen	-2.091	-85
Resultaat deelnemingen	7.982	0
Resultaat na belastingen	131.304	7.982

Gescheiden kasstroomoverzicht 2019

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de directe methode.

	DAEB		Niet-DAEB	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Operationele Ontvangsten				
Huren - zelfstandige huurwoningen	82.030		4.680	
Huren - onzelfstandige wooneenheden	377		30	
Huren - intramuraal	788		0	
Huren - maatschappelijk onroerend goed	200		0	
Huren - bedrijfsmatig onroerend goed	0		1.091	
Huren - parkeervoorzieningen	0		559	
Vergoedingen	2.643		108	
Overige bedrijfsontvangsten	210		33	
Renteontvangsten	23		0	
		86.271		6.501
Operationele Uitgaven				
Personeelsuitgaven	-8.280		-510	
Onderhoudsuitgaven	-23.093		-1.297	
Overige bedrijfsuitgaven	-9.683		-165	
Renteuitgaven	-14.744		0	
Sectorspecifieke heffing	-10.059		-293	
Leefbaarheid externe uitgaven niet investering gebonden	-189		0	
Vennootschapsbelasting	-5.423		-334	
		-71.471		-2.599
Kasstroom uit operationele activiteiten		14.800		3.902
transporteren		14.800		3.902

	DAEB		Niet-DAEB	
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Transport		14.800		3.902
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
MVA Ingaande Kasstroom				
Verkoopontvangsten bestaand	7.122		1.077	
Verkoopontvangsten woongelegenheden (VOV)	208		120	
Verkoopontvangsten grond	0		774	
		7.330		1.971
MVA Uitgaande Kasstroom				
Nieuwbouw huur, woon- en niet woongelegenheden	-17.409		0	
Woningverbetering, woon- en niet woongelegenheden	-13.111		-24	
Investerings overig	0		-202	
Externe kosten bij verkoop	-330		-33	
		-30.850		-259
Financiële Vaste Activa				
FVA ontvangsten		4.620		0
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-18.900		1.712
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Financiering Ingaande Kasstromen				
Nieuwe leningen te borgen		103.000		0
Financiering Uitgaande Kasstromen				
Aflossing geborgde leningen	-99.875		0	
Aflossing ongeborgde leningen DAEB-investeringen	2.830		-2.830	
		-97.045		-2.830
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		5.955		-2.830
		1.855		2.784
Liquide middelen				
Liquide middelen per 1 januari	1.728		2.544	
Liquide middelen per 31 december	3.583		5.328	
		1.855		2.784

WNT-VERANTWOORDING 2019 STICHTING ZAYAZ

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Zayaz. Het voor Stichting Zayaz toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2019 € 194.000. Het betreft hier het bezoldigingsmaximum in klasse H.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Bedragen x € 1	M. Acharki
Functiegegevens	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	161.057
Beloningen betaalbaar op termijn	22.203
<i>Subtotaal</i>	<u>183.260</u>
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	194.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	<u>-</u>
Totaal bezoldiging 2019	<u><u>183.260</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2018	
Functiegegevens	bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2018 (in fte)	1,0
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	155.588
Beloningen betaalbaar op termijn	21.486
<i>Subtotaal</i>	<u>177.074</u>
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	189.000
Totaal bezoldiging 2018	<u><u>177.074</u></u>

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Bedragen x € 1	R.J.H. van den Dungen	M.M.C. Prins MRE	M.J.M. Vermeulen	M.S. van Hemsbergen
Functiegegevens	Voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	29.100	19.400	19.400	19.400
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.561	10.374	10.374	10.374
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<i>Subtotaal</i>	15.561	10.374	10.374	10.374
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2019	15.561	10.374	10.374	10.374
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2018				
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.000	10.000	10.000	10.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
Totaal bezoldiging 2018	15.000	10.000	10.000	10.000

Bedragen x € 1	J.A. van Wijngaarden
Functiegegevens	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1/1 - 31/12
Individueel toepasselijk maximum voor de betreffende periode	19.400
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.374
Beloningen betaalbaar op termijn	-
<i>Subtotaal</i>	<u>10.374</u>
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	-
Totaal bezoldiging 2019	<u><u>10.374</u></u>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2018	
Aanvang en einde functievervulling in 2018	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	10.000
Beloningen betaalbaar op termijn	-
Totaal bezoldiging 2018	<u><u>10.000</u></u>

Ondertekening van de jaarrekening

De jaarrekening is opgemaakt door de bestuurder en vastgesteld door de Raad van Commissarissen.

's-Hertogenbosch, 20 april 2020

Was getekend:

Directie voor akkoord

Raad van commissarissen voor akkoord

M. Acharki, bestuurder

R.J.H. van den Dungen (voorzitter)

M.M.C. Prins

D.W. Hommes

J.A. van Wijngaarden

P.B.E. Vermeulen

OVERIGE GEGEVENS

OVERIGE GEGEVENS

1 Controleverklaring

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

2 Statutaire regeling winstbestemming

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