



# BESTUURS- VERSLAG 2020

Postbus 488 • 5201 AL • 's-Hertogenbosch • [www.zazaz.nl](http://www.zazaz.nl)



## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>2020 IN VOGELVLUCHT</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>WIE WIJ ZIJN</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>WAAR WIJ STAAN</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>WAT WIJ HEBBEN GEDAAN</b>	<b>9</b>
4.1	Iedereen een plek	9
4.2	Toekomstbestendige woningen en wijken	14
4.3	Betaalbaar wonen	22
4.4	In contact met bewoners	24
<b>5</b>	<b>ORGANISATIE</b>	<b>29</b>
5.1	Governance bij Zayaz	29
5.2	Een organisatie in beweging	30
5.3	Het bestuur	32
5.4	Beheerst werken aan onze bedoeling	33
5.5	Financiën	35
5.6	Bericht van de OR	42
<b>6</b>	<b>VERKLARING</b>	<b>44</b>

## 1 2020 IN VOGELVLUCHT

*“We zijn steeds beter in staat om samen kansen voor de stad te verzilveren”*

Het jaar 2020 gaat zonder twijfel de boeken in als het jaar van de coronacrisis. De pandemie had ook voor ons grote gevolgen. Waar we huurders normaal gesproken thuis bezochten of op kantoor ontvingen, bedienden we ze nu noodgedwongen vanuit onze eigen huiskamer.

Hoewel de situatie verre van ideaal was – ook persoonlijk vond ik het heel vervelend om niet onder collega's te kunnen zijn – slaagden we erin onze dienstverlening op peil te houden en verder te bouwen aan onze stad. Veel renovaties gingen door, we leverden mooie nieuwbouwprojecten op. Onze partners bleken net als wij flexibel en creatief. We hielden oog voor elkaar en bekommerden ons extra om huurders in schrijnende situaties. Terugblikkend ben ik daar het meest trots op. Toch is er in 2020 meer gebeurd dat het vermelden waard is.

### Een miljoen woningen nodig

We mogen gerust stellen dat er nóg een crisis door ons land waart: onze woningmarkt is totaal vastgelopen. Zelfs voor de middeninkomens is een commerciële huur- of koopwoning inmiddels onbetaalbaar en in onze asielzoekerscentra wachten 27.000 mensen al veel te lang op een eigen plek – om maar wat knelpunten te noemen. Samen met 34 partijen werkte onze branchevereniging Aedes daarom mee aan het initiatief voor een Actieagenda Wonen, waarin zij het nieuwe kabinet voorstellen in 10 jaar tijd een miljoen woningen te realiseren. Een miljoen – dat zegt wel iets over de enorme opgave die er ligt. Ik ben er optimistisch over, maar ga niet wachten tot het kabinet knopen doorhakt. 's-Hertogenbosch heeft nú oplossingen nodig.

Daarom nam Zayaz afgelopen jaar het initiatief tot gesprekken over het opstellen van een maatschappelijke agenda voor onze stad. In deze agenda leggen we samen met 40 professionals op het gebied van wonen, welzijn en zorg vast wat de komende jaren prioriteit heeft. Hieruit vloeit dan in het voorjaar van 2021 (door corona met enige vertraging) ons nieuwe ondernemingsplan voort. Door ieder vanuit onze eigen verantwoordelijkheid te bouwen aan hetzelfde ideaalplaatje, voegen we gezamenlijk meer waarde toe.

### Bouwen en verduurzamen

Voor ons weegt de komende jaren één ding het zwaarst: zoveel mogelijk woningen realiseren. Hoe meer we bouwen, hoe beter. In dat licht ben ik blij met onze aankoop van het voormalige GGD-gebouw aan de Orthenseweg, waar we 109 huurwoningen gaan maken voor lage én middeninkomens. Maar ook verduurzaming van onze bestaande woningen blijft een prioriteit; de aarde wacht niet. In 2020 was de Sprookjesbuurt het eerste complex waar we met duurzaamheidspakketten gingen werken. Bovendien kwam er vaart in onze pilot met zonnepanelen: we legden er zo'n 1.400 op bestaande woningen en ruim 500 op nieuwbouwcomplexen. Mooie resultaten!

In 2020 startten we ook het gesprek met huurders en gemeente om te komen tot meerjarige prestatieafspraken. Dat is eveneens een succes, want zo krijgen we meer ruimte om te doen wat nodig is; bouwprojecten laten zich zelden vangen in één jaar. Samen met onze partners in de stad bepalen we vervolgens per wijk wat er nodig is; niet de woningen, maar het wónen staat centraal. Ik

verwacht veel van deze gebiedsgerichte aanpak: door onze plannen op elkaar te leggen, komen opgaven bij elkaar. Zo boeken we snellere en betere resultaten.

### **Gezamenlijk belang**

Dat samen optrekken loont, bleek al in het project Thuis in Zuidoost. Onze samenwerking met diverse maatschappelijke partners was zo succesvol, dat we deze aanpak in 2021 uitbreiden naar andere wijken. Door ons wederom vanuit een gezamenlijk belang in te zetten, kunnen we met dezelfde energie veel meer voor mensen doen. Denk aan psychische zorg en schuldhulp, maar ook aan het voorkomen van overlast in de buurt.

### **Kansen verzilveren**

Door het belang van de Bosschenaar voorop te stellen en in onderling vertrouwen te investeren, worden de mogelijkheden voor vernieuwing in onze stad steeds duidelijker zichtbaar. Ik heb echt het gevoel dat Zayaz steeds beter in staat is om samen met anderen op een verantwoorde manier kansen voor de stad te verzilveren. Dat het Waarborgfonds Sociale Woningbouw en de Autoriteit Woningcorporaties afgelopen jaar positief oordeelden over onze financiële armslag en risicobeheersing, bevestigt dat beeld. In 2021 volgt een nieuwe visitatieronde; dan mag ook onze omgeving iets vinden van onze prestaties. Tel daar het nieuwe kabinet én het langverwachte einde van de coronapandemie bij op, en het kan niet anders, dan dat 2021 een enerverend jaar wordt.

Mohamed Acharki  
*bestuurder Zayaz*

## 2 WIE WIJ ZIJN

Bij Zayaz willen we alle mensen laten meedoen aan de samenleving, door ze goede woningen in vitale, aantrekkelijke wijken te verhuren. Daar zijn wij van. In onze manier van doen zijn onze kernwaarden herkenbaar: we zijn integer, dienstbaar, in verbinding én zakelijk op een gezonde manier. Als woningcorporatie helpen wij mensen met wonen én met prettig samenleven. Daarbij gaan we altijd uit van een eigen plek; een thuis is voorwaarde voor *meedoen en erbij horen*.

### Wonen doen we samen

Wij willen maximaal bijdragen aan de maatschappelijke opgaven in 's-Hertogenbosch. Doen wat nodig is zodat mensen goed kunnen wonen in de buurten en wijken. Geen van die opgaves krijgen we alléén voor elkaar. Door aan te sluiten bij bestaande samenwerkingsverbanden en initiatieven, kunnen we meer bereiken. Waar nodig breken we, samen met anderen, door de grenzen van bestuurlijke portefeuilles, geldpotjes en organisatiegrenzen heen.

### De Bedoeling

Wij werken volgens De Bedoeling. Die gaat over hoe wij ons als mens en als medewerker verbinden met de opgave die we te vervullen hebben. Hoe we handelen (of juist niet) en waarom. Werken vanuit De Bedoeling is een continu 'work in progress'. Het vraagt van ons dat we steeds weer aansluiten op wat er binnen en buiten leeft. Daar verbinden we ons aan, als organisatie én als mensen.

Het is een innerlijk kompas waarop we kunnen terugvallen:

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

### Samen kunnen we meer

Om de kansen in 's-Hertogenbosch te kunnen verzilveren, werken wij nauw samen met de Bossche woonpartners: gemeente 's-Hertogenbosch, het Stedelijk Huurders Platform (SHP) en collega-corporaties BrabantWonen, JOOST en Mooiland. Op het gebied van wonen, welzijn en zorg – maar zeker ook als het gaat om woonlastenproblematiek en het tegengaan van armoede in de stad – bundelen we de krachten met onze zorgpartners: Farent, Van Neynsel, Cello, Linc naar Zorg, CvTB, Reinier van Arkel, Springplank, Novadic-Kentron, MEE, Vivent en de Maatschappelijke Opvang Den Bosch. Op het gebied van social return is Weener XL, het werk- en ontwikkelbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch, een onmisbare partner.

Ons commitment aan De Bedoeling en aan goede volkshuisvestelijke voorzieningen in ons land, beperkt zich niet tot onze eigen organisatie. We denken ook mee over de toekomst van onze sector en willen kennis en ervaring uitwisselen. Daarom zijn we lid van netwerkorganisaties De Vernieuwde Stad 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 Brabantse corporaties Alwel, Area, BrabantWonen, Casade, Stadlander, TIWOS en Wonen Breburg. Zij bundelen binnen Lente hun krachten op verschillende thema's, zoals duurzaamheid en leefbaarheid. Doel is 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 en een sterke(re) marktpositie gerealiseerd.

***Zayaz is een erkend leerwerkbedrijf en koploper op het gebied van social return***

Wij willen mensen laten meedoen aan de samenleving, werk is daarin een belangrijke factor. Daarom bieden wij als erkend leerwerkbedrijf veel kansen voor stages en leerwerktrajecten. Daarnaast is Zayaz koploper op het gebied van social return; wij zijn gecertificeerd met een PSO certificaat trede 3. De PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) is een wetenschappelijk onderbouwd kwaliteitskeurmerk van TNO dat inzicht geeft in de mate waarin organisaties meer dan gemiddeld sociaal ondernemen, gericht op de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen.

Koploper word je niet alleen; dat vraagt een actieve samenwerking met leveranciers en partners. Wij zien dat ook zij hun verplichtingen steeds vaker grotendeels invullen met PSO-certificaten. Onze belangrijkste partner op het gebied van social return is Weener XL, het leer- en werkbedrijf van de gemeente 's-Hertogenbosch. Onze samenwerking bereikte in 2020 haar 10-jarig jubileum, dat in 2021 gevierd wordt met de verschijning van een jubileummagazine.

### 3 WAAR WIJ STAAN

#### Kengetallen

	Eind 2020	Eind 2019
<b>Aantallen verhuureenheden</b>		
Zelfstandige woningen	13.005	13.081
Onzelfstandige woongelegenheden	89	72
Intramuraal zorgvastgoed*	337	157
Maatschappelijk vastgoed	32	39
Bedrijfsruimtes	65	64
Garages/parkeerplaatsen	1.131	1.134
Totaal verhuureenheden	14.659	14.547
<b>Opgeleverde nieuwbouw</b>		
Huurwoningen	150	60
<b>Verhuur van woningen</b>		
Nieuwe huurders verwelkomd (incl. nieuwbouw)	947	961
Mutatiegraad	5,99%	6,77%
Achterstand zittende huurders	0,49%	0,51%
Achterstand vertrokken huurders	0,19%	0,19%
Afgeboekte bedragen	0,05%	0,14%
Totale huurachterstand	0,73%	0,84%
<b>Kwaliteit</b>		
Kosten cyclisch onderhoud** per verhuureenheid	€ 994	€ 1.204
Kosten overig onderhoud per verhuureenheid	€ 702	€ 632
Totaal kosten onderhoud per verhuureenheid	€ 1.696	€ 1.836
<b>Financiële kengetallen (in € 1.000)</b>		
Resultaat	€ 208.938	€ 131.304
Eigen vermogen	€ 1.827.707	€ 1.618.769
Totaal vermogen	€ 2.343.710	€ 2.105.190
<b>Financiële ratio's (geconsolideerd)</b>		
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,35	2,27
Loan to Value (LTV beleidswaarde)	37,0%	36,3%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	60,6%	59,2%
Dekkingsratio (marktwaarde) ***	29,5%	19,9%
<b>Formatie</b>		
FTE's	125	121
Medewerkers in dienst	135	135

\* Bovengemiddelde toename intramuraal zorgvastgoed is veroorzaakt door administratieve correctie.

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

\*\*\* De dekkingsratio van 2019 is berekend op basis van de nominale waarde van de leningen, die van 2020 op basis van de marktwaarde van de leningen.

### Aedes Benchmark

Benchmarking is een vast onderdeel van onze (financiële) jaarcyclus. In november 2020 werden de resultaten van de Aedes Benchmark over 2019 bekendgemaakt. De resultaten voor Zayaz staan in onderstaande tabel. Nadere toelichting op onderstaande cijfers – bijvoorbeeld met betrekking tot Duurzaamheid en Huurdersoordeel – volgt verderop in dit jaarverslag.

Hoe scoort Zayaz in de Aedes Benchmark?	Zayaz 2020	Zayaz 2019	Benchmark (gem) 2020
	<i>Cijfers over 2019</i>	<i>Cijfers over 2018</i>	<i>Cijfers over 2019</i>
<b>Bedrijfslasten</b>			
Geharmoniseerde beïnvloedbare netto bedrijfslasten	€ 775	€ 705	€ 828
<b>Beschikbaarheid &amp; betaalbaarheid</b>			
Ontwikkeling betaalbare voorraad	-0,8%	-2,2%	-0,1%
Ontwikkeling gereguleerde voorraad	0,3%	-2,9%	0,1%
Aandeel betaalbaar binnen vrijkomend aanbod	85,9%	86,8%	85,4%
Match voorraad en doelgroep	84,9%	84,9%	80,4%
Huurprijs (gereguleerde voorraad)	€ 556	€ 543	€ 544
Verhouding huur / maximaal toegestane huur	67,5%	67,4%	71,2%
Toewijzingen huishoudens onder huurtoeslaggrens	80,6%	84,1%	76,5%
<b>Onderhoud &amp; Verbetering</b>			
Geharmoniseerde instandhoudingskosten	€ 2.706	€ 2.237	€ 2.582
Ervaren woningkwaliteit	6,66	6,72	6,96
Energie-index	1,48	1,51	1,51
<b>Duurzaamheid</b>			
Energie-index	1,48	1,51	1,51
CO2-uitstoot	19,3	19,9	20,9
<b>Huurdersoordeel</b>			
	<i>Cijfers over 1<sup>e</sup> halfjaar 2020</i>	<i>Cijfers over 1<sup>e</sup> halfjaar 2019</i>	<i>Cijfers 2020*</i>
Nieuwe huurders	7,7	7,7	7,7
Huurders met reparatieverzoek	7,3	7,4	7,7
Vertrokken huurders	6,9	7,4	7,5

\*De periode waarover cijfers worden aangeleverd over klanttevredenheid varieert enigszins tussen corporaties. Zayaz heeft cijfers aangeleverd over de periode januari – juni 2020.



## 4 WAT WIJ HEBBEN GEDAAN

### 4.1 Iedereen een plek

In onze gemeente zoeken 11.000 mensen actief naar een sociale huurwoning; allemaal hebben ze hun eigen leefstijl en behoefte. Samen met onze partners zoeken we naar manieren om zoveel mogelijk mensen te helpen aan een huis dat bij ze past. Want een eigen plek in een fijne, leefbare buurt is een belangrijke voorwaarde voor een prettig leven.

#### Nieuwe huurders

In 2020 kregen 947 huishoudens de sleutel van een huurwoning van Zayaz. Wij bieden onze woningen aan via WoonService Regionaal, een samenwerking met 5 andere woningcorporaties uit de regio Noordoost Brabant. We wijzen woningen toe op basis van inschrijftijd (aanbodmodel), via loting en directe bemiddeling.

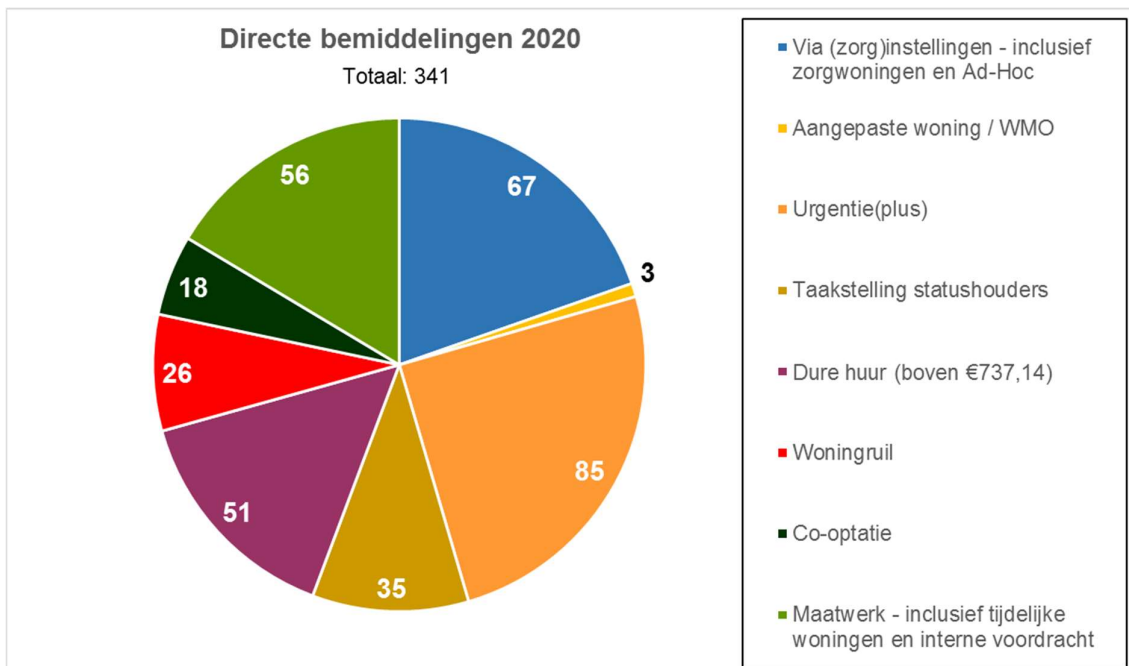
Overzicht aantal toewijzingen	2020	2019
Aanbodmodel	421	389
Lotingmodel	185	176
Directe bemiddeling	341	396
<b>Totaal aantal toewijzingen (incl. nieuwbouw)</b>	<b>947</b>	<b>961</b>

In totaal boden we 36% van de woningen aan via directe bemiddeling (2019: 41%). Een directe bemiddeling kan van alles zijn: van woningruil, wat in 2020 aanzienlijk meer voorkwam (2020: 26, 2019: 16) tot een toekenning via urgentie en Urgentieplus. Ook de mensen die we vanuit of met zorg van woonruimte voorzagen, vallen onder directe bemiddeling. De tabel op de volgende pagina laat de verschillende vormen van directe bemiddeling zien, en hoe vaak ze voorkwamen in 2020.

### Nieuwe werkwijze voor reguliere urgentie en Urgentieplus

Op 1 oktober 2020 ging een nieuwe, regionale werkwijze voor urgentie van start. Hiermee kunnen we mensen die in een noodsituatie terecht zijn gekomen, met spoed écht verder helpen. Urgentie krijg je niet zomaar. Een verbroken relatie, overlast door de burens of een huurbaas die je woning wil verkopen, zijn op zichzelf geen redenen voor urgentie. Wie in aanmerking komen voor urgentie kan een kans-adviesgesprek aanvragen met een van de aangesloten woningcorporaties. Als daaruit blijkt dat er een goede kans is om urgentie te krijgen, dient de adviseur een aanvraag in bij de nieuwe Toetsingscommissie Urgentie. De leden van deze onafhankelijke commissie zijn niet in dienst van de woningcorporaties. Als zij de aanvraag goedkeuren, zoekt één van de woningcorporaties binnen 3 maanden een woning.

Daarnaast is de samenwerking aan de Urgentieplustafel verder doorontwikkeld, om zo mensen met een zorg- of begeleidingsvraag duurzaam te kunnen huisvesten op een passende plek in de wijk. Op deze manier helpen we mensen gericht (zie pagina 12).



### Toewijzingen

Volgens Europese regels moeten corporaties minimaal 80% van hun sociale huurwoningen toewijzen aan huishoudens met een inkomen van maximaal € 39.055 (inkomensgrens 2020). Hier voldeden wij in 2020 ruimschoots aan; we komen uit op 95,69%. Op het gebied van passend toewijzen voldeden we in 2020 aan de eisen; we wezen in totaal 99,73% passend toe aan de primaire doelgroep.

Keerzijde van dit resultaat is dat het nog niet lukte om de toegestane 10% van ons aanbod toe te wijzen aan de lage middeninkomens. Dat is wel onze ambitie. We adverteerden voor deze doelgroep niet alleen woningen met een kale huur bóven de eerste aftoppingsgrens, maar ook daaronder. Op die manier zetten we niet een te groot aandeel van het secundaire segment in, én kunnen we een gezonde mix van huishoudens in een buurt of complex stimuleren. Uiteindelijk wezen we formeel

2,5%\* van de vrijgekomen woningen in 2020 toe aan mensen met een laag middeninkomen. Om in de (nabije) toekomst bij de gewenste 10% in de buurt te komen, onderzoeken we in 2021 of we ook andere woningen aan hen kunnen toewijzen én hoe we ervoor kunnen zorgen dat de doelgroep ons en onze woningen weet te vinden.

#### *Wachttijden en doorstroming*

In 2020 muteerde 5,99% van onze woningen (2019: 6,77%). De gemiddelde wachttijd voor een woning uit het aanbodmodel ging opnieuw omhoog, zowel stedelijk als bij Zayaz. Voor een lotingwoning liep de gemiddelde wachttijd bij ons juist iets terug. We zien de druk op de sociale huurmarkt in 's-Hertogenbosch dus opnieuw eerder toenemen dan afnemen. Schaarste betekent keuzes maken: wij willen de slaagkans verbeteren van mensen die actief op zoek zijn en écht snel een passende woning nodig hebben. Daarbij houden we altijd oog voor de andere doelgroepen en streven we naar evenwicht.

Wachttijden en doorstroming	2020	2019
<i>Aanbodmodel</i>		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	212	272
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	10,10	9,00
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	9,20	8,46
<i>Lotingmodel</i>		
Gemiddeld aantal reacties per woning (Zayaz)	367	254,4
Gemiddelde wachttijd Zayaz (in jaren)	1,96	2,08
Gemiddelde wachttijd regionaal (in jaren)	1,86	1,75

#### *Aanpassen 55-pluslabel*

In 2020 besloten we (in samenwerking met o.a. de HBV-Zayaz en Brabant Wonen) om het 55-pluslabel te schrappen voor 840 woningen in de stad. Hiervan waren zo'n 500 woningen in ons bezit. Voortaan kunnen deze woningen bij mutatie worden verhuurd aan mensen van alle leeftijden. In totaal zijn er in onze stad nog zo'n 1.600 woningen mét label over, waarvan ongeveer 850 in bezit zijn van Zayaz. Voor die woningen is het label opgehoogd naar 65-plus. Op deze manier brengen we meer evenwicht in de kansen voor senioren en overige woningzoekenden.

\* In de praktijk lag dit percentage iets hoger, omdat een aantal huishoudens op basis van het actueel inkomen tot de categorie middeninkomens behoort, maar formeel op een ouder (iets lager) inkomen is getoetst.

Daarnaast introduceerden we in 2020 een 65-plusverhuisregeling, die ouderen stimuleert om vanuit een grote eengezinswoning door te stromen naar een kleine (gelijkvloerse) woning. In die regeling reiken we oplossingen aan voor o.a. het regelen van de verhuizing en een te groot verschil in huurprijs van de nieuwe versus de oude woning. Op deze manier hopen we ouderen van een passende woning te voorzien en tegelijkertijd de doorstroming te stimuleren.

#### ***Bouwen, bouwen, bouwen***

Met alleen het stimuleren van doorstroming komen we er niet. De Bossche woningmarkt zit vast, de wachtlijst voor een sociale huurwoning 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. Lees er meer over op pagina 17.

#### **Leefbare wijken en buurten**

Om de leefbaarheid in wijken en buurten goed te houden, werken onze wijk- en complexbeheerders en woonconsulenten werken actief samen met partners in de wijk, maar vooral ook met bewoners. In 2020 investeerden wij € 300.000 (2019: € 330.000) in het bevorderen van de leefbaarheid.

#### ***Overlast en woonfraude***

Het aantal overlastklachten in 2020 was groot, we zien de druk op sommige wijken toenemen. Een steeds grotere groep mensen kan om allerlei redenen (even) niet meekomen. En deze mensen wonen steeds vaker bij elkaar in de buurt. Hierbij speelt (overheids)beleid een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de verlaagde inkomensgrens, waardoor alleen mensen met een kleine portemonnee terecht kunnen in een sociale huurwoning. Terwijl we in deze groep gemiddeld genomen vaker mensen tegenkomen met een combinatie van problematieken. Tegelijkertijd zien we ook dat oudere mensen langer zelfstandig blijven wonen, en dat mensen met een zorgvraag minder snel opgenomen worden en/of sneller vanuit zorg moeten verhuizen.

Hoewel de maatregelen rondom corona ons beperkten in ons werk – bijvoorbeeld omdat we minder huisbezoeken konden doen en meer te maken kregen met zware overlast – bleven onze complex- en wijkbeheerders in 2020 continu zichtbaar en actief in de wijk. Ook zijn we op blijven treden tegen woonfraude: we handelden 47 dossiers af (2019: 43). In 38 gevallen hebben we de casus kunnen oplossen en/of bleek er niets aan de hand. Daarnaast zegden 7 huurders zelf de huur op. Onze aanpak is om mensen actief te stimuleren zelf te verhuizen, of afstand te laten doen van hun huurcontract. Daarmee voorkomen we ontruiming, en dus veel ellende en kosten voor beide partijen. Deze aanpak heeft effect. Uiteindelijk was in slechts 2 gevallen een juridische procedure nodig, die beiden leidden tot ontruiming (zie ook de tabel 'Ontruiming' op pagina 23).

#### ***Urgentieplustafel***

Als we mensen met een zorgvraag duurzaam in de wijk willen huisvesten, staan 2 vragen centraal: kan iemand het aan, en wat is er nodig om het te laten slagen? We werken met betrokken partijen toe naar één toegang voor alle mensen die vanuit/met zorg in de wijk gaan wonen: de Urgentieplustafel. Van daaruit kijken we gezamenlijk welke begeleiding of zorg er nodig is, met oog voor de omgeving. In 2020 is de samenwerking via de Urgentieplustafel doorontwikkeld. Zo zijn er regionale afspraken gemaakt over de woningtoewijzingen voor mensen die uitstromen uit de zorg, met de corporaties die onder dezelfde Wmo-regio vallen (waaronder Zaltbommel, Bostel en Vught). In 2020 zijn er 116 urgenties toegekend via de Urgentieplustafel.

### *Gebiedsgerichte aandacht*

De pilot Thuis in Zuidoost (TIZO) werd in 2020 doorontwikkeld naar Thuis in de Wijk. Hierin werken wij samen met Cello, Reinier van Arkel, Novadic-Kentron, Farent, de gemeente 's-Hertogenbosch en Toegang en Regie. 'Doen wat nodig is' staat centraal: we onderzoeken alternatieve oplossingen die recht doen aan de vraag van de bewoner én van de wijk. We verbreden deze werkwijze naar andere Bossche wijken, en willen een financieel duurzame oplossing vinden voor het borgen ervan.

Daarnaast zijn we afgelopen jaar gestart met Housing First, een werkwijze waarin langdurig dak- en thuislozen direct een woning mét zeer intensieve begeleiding krijgen. Ondanks enige vertraging door corona lukte het om in 2020 stedelijk de eerste 16 kandidaten te huisvesten, waarvan 11 via Zayaz. We verwachten begin 2021 alsnog het gestelde doel van 20 kandidaten te behalen.

Op sommige plekken in de stad is een goede landing van nieuwe huurders extra belangrijk. Niet alleen voor degene die nieuw is, maar zeker ook voor de mensen die er al wonen. Daarom voerden we ook in 2020 voor een aantal complexen intakegesprekken met kandidaat-huurders. Tijdens zo'n gesprek bekijken we of er een match is tussen mens, woning en woonomgeving. Is die er niet, dan wordt de woning niet toegewezen. We voerden dergelijke gesprekken onder andere met mensen die in Empel of de Grootte Wielen in een flexwoning wilden wonen. Hier zetten we ook stevig in op zorg en veiligheid, 2 van onze wijkbeheerders zijn hier meerdere keren per week aanwezig. Op andere plekken – zoals in Hambaken – moeten kandidaat-huurders aan aanvullende voorwaarden voldoen. Zo proberen we de wijk met de instroom van nieuwe bewoners positief te beïnvloeden. De aanpak bestaat al enkele jaren bleek in 2020 nog steeds nodig. Ook voor 2021 blijft dat zo.

### *Crew Against Corona*

Tussen april en september 2020 deden we actief onderzoek naar wat er leefde onder huurders vanwege corona. We merkten onder andere dat er een kwetsbare groep is die nu (meer) eenzaam is, en/of verwacht niet in staat te zijn voor zichzelf te zorgen. Voor huurders die behoefte hebben aan een praatje of een hulpvraag hebben, stonden én staan we klaar. Ook brachten we mensen in contact met de vrijwilligers van Crew Against Corona.

### **Doelen 2021**

Zayaz zet komend jaar in op een aantal projecten:

- We sturen zowel binnen Zayaz als op stedelijk niveau meer integraal op de maatschappelijke opgaven. Alle opgaven (zoals taakstelling, uitstroom uit zorg, etc.) zijn in een overzicht gezet, om te kunnen monitoren en prioriteren.
- We intensiveren de stedelijke samenwerking met maatschappelijke partners, zowel in de wijk als voor de toegang op wonen.
- We ontwikkelen een gebiedsgerichte aanpak, waarbij we onze inzet per gebied differentiëren, zowel fysiek als sociaal.
- We werken mee aan de ontwikkeling van een stedelijke visie op wonen en zorg voor senioren.
- We zetten in op kleinschalige opvang in de wijk, in samenwerking met de Springplank en de Maatschappelijke Opvang.
- We evalueren de nieuwe werkwijze rondom urgentie en de 65-plusverhuisregeling.

## 4.2 Toekomstbestendige woningen en wijken

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

### Beheer

Zayaz beheert vooral DAEB-woningen (DAEB staat voor 'diensten van algemeen economisch belang', ofwel: sociale huurwoningen). We hebben ook een klein aantal niet-DAEB woningen in ons bezit, daarvan ligt de huur bij de helft ook onder de liberaliseringsgrens (in 2020: € 737,14 per maand).

We zien dat het totaal aantal woonegelegenheden met 121 toenam. Ook deden zich een aantal verschuivingen voor tussen de categorieën. Die werden vooral veroorzaakt door de reguliere huurverhoging, waardoor woningen in een andere huurcategorie terechtkwamen. Bovendien is een aantal woningen in 2020 administratief geherclassificeerd van zelfstandige woningen naar intramuraal.

Samenstelling bezit Zayaz	31-12-2020	31-12-2019
<i>Categorie A: zelfstandige woonegelegenheden*</i>		
A1: goedkope huur (tot en met € 432,51)	1.463	1.628
A2: betaalbare huur 1e aftoppingsgrens (boven € 432,51 t/m € 619,01)	7.123	7.529
A2: betaalbare huur 2e aftoppingsgrens (boven € 619,01 t/m € 663,40)	2.040	1.646
A3: dure huur tot huurtoeslaggrens (boven € 663,40 t/m € 737,14)	1.750	1.630
A4: dure huur boven huurtoeslaggrens (boven € 737,14)	629	648
<b>Totaal zelfstandige woonegelegenheden</b>	<b>13.005</b>	<b>13.081</b>
<i>Categorie B: onzelfstandige woonegelegenheden</i>		
B1: Onzelfstandig	89	72
B2: Intramuraal (zorgvastgoed) **	337	157
<b>Totaal onzelfstandige woonegelegenheden</b>	<b>426</b>	<b>229</b>
<b>TOTAAL WOONGELEGENHEDEN</b>	<b>13.431</b>	<b>13.310</b>
<i>Categorie C: niet-woonegelegenheden</i>		
C1: Parkeervoorzieningen	1.131	1.134
C2: Maatschappelijk onroerend goed	32	39
C3: Bedrijfsmatig onroerend goed	65	64
<b>TOTAAL NIET-WOONGELEGENHEDEN</b>	<b>1.228</b>	<b>1.237</b>
<b>TOTAAL VERHUUREENHEDEN</b>	<b>14.659</b>	<b>14.547</b>

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

\*\* Bovengemiddelde toename intramuraal zorgvastgoed is veroorzaakt door administratieve correctie.

### Opnieuw minder woningen verkocht

Vanwege de grote vraag naar huurwoningen besloten de Bossche corporaties in 2020 opnieuw om minder woningen te verkopen. Met de opbrengst van de woningen die we wel verkopen, voegen we méér waarde toe aan de woningmarkt in 's-Hertogenbosch. We gebruiken het geld dus altijd om nieuwe huizen te bouwen, of bestaande huizen te verbeteren. Omdat de vraag naar sociale huurwoningen op dit moment groot is onder een- en tweepersoonshuishoudens, verkopen we vooral (grote) eengezinswoningen. In 2020 waren dat 24 van de 28 verkochte woningen. Zayaz verkocht daarnaast een bedrijfsruimte en 2 garages. Ook kochten 2 kopers van voormalige projecten de erfpacht af, die nog op hun grond zat.

Verkochte woningen	2020	2019
Aantal verkochte woningen	28	33
Totale bruto-opbrengst verkochte woningen	€ 7.048.000	€ 7.578.000
Bruto-opbrengst per verkochte woning	€ 251.700	€ 229.636

### Leegstand gestegen

Een klein deel van onze woningen staat leeg, daarvoor ontvangen we geen huur. Dit noemen we huurderfing door leegstand. De totale huurderfing lag in 2020 iets hoger dan in 2019. Vooral de kosten voor leegstand door 'verhuur en mutatie' stegen. Dit komt o.a. omdat we tijdens renovatie- en verduurzamingsprojecten nabijgelegen vrijkomende woningen langer vrij moesten houden. Zo konden we bewoners een plek bieden als dat nodig was in verband met corona. Enkele van die projecten liepen door corona bovendien vertraging op, waardoor deze extra leegstand soms langer nodig bleef.

Huurderfing door leegstand	2020	2019
Te slopen woningen	€ 0	€ 33.000
Verkopen	€ 43.000	€ 99.000
Model-, proef- en wisselwoningen	€ 261.000	€ 261.000
Verhuur en mutatie	€ 745.000	€ 605.000
Maatschappelijk	€ 24.000	€ 50.000
<b>Totale huurderfing leegstand</b>	<b>€ 1.073.000</b>	<b>€ 1.048.000</b>

### Reparatie en onderhoud

Huurders deden in 2020 in totaal 16.593 reparatieverzoeken; een daling ten opzichte van de jaren ervoor (2019: 18.034, 2018: 19.343). Van alle reparaties werd 52% uitgevoerd door onze eigen onderhoudsdienst; onze 2 wijkaannemers waren (grotendeels) verantwoordelijk voor de rest. Aan dit dagelijks onderhoud gaven we € 5.102.000 uit. Voor mutatieonderhoud kwam daar € 5.191.000 bij. De

totale uitgaven komen daarmee hoger uit dan in 2019, en bovendien overstegen ze de begroting. De stijging werd vooral veroorzaakt door ingrepen die in het verleden niet waren meegenomen bij renovaties. Bij renovatieprojecten doen zelden alle huurders mee; de kosten voor vervanging of herstel moet dan later alsnog worden gemaakt. Vooral aan interieurs en installaties gaven we meer uit dan begroot.

Daarnaast investeerden we ruim € 10 miljoen in planmatig onderhoud voor 5.705 woningen, verdeeld over 171 complexen. Bovendien besteedden we zo'n € 1,7 miljoen aan schilderwerk. Tot slot werden in 92 van onze woningen Wmo-aanpassingen gedaan, grotendeels door de gemeente 's-Hertogenbosch.

### Renovatie en verduurzaming

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

#### *Ruim 500 woningen opgeknapt*

In 2020 ronden we één regulier renovatieproject volledig af: aan de Generaal Rosslaan/Titus Brandsmastraat werden 154 woningen opgeleverd. Op andere plekken in de stad knapten we in verschillende projecten in totaal zo'n 500 woningen op (zie ook het overzicht op pagina 19). Deze projecten lopen nog door in 2021.

Daarnaast ging de 'Programmalijn verduurzamen' van start, een manier om elk jaar structureel een aantal complexen te verduurzamen. Uitgangspunt hierbij is: 'collectief aanpakken wat moet, individueel doen wat kan'. Waar mogelijk bieden we bewoners een keuze uit verschillende duurzaamheidspakketten. Betere isolatie is er vaak een onderdeel van, net als een gunstig aanbod voor zonnepanelen. De Sprookjesbuurt was het eerste complex waar we duurzaamheidspakketten aanboden, en in 2021 gaan we onder andere aan de slag in Maaspoort. Voor de keuze en prioritering van deze complexen hanteren we vaste criteria en stemmen we af met onze wijkaannemers.

#### **Conditiemeting buitenzijde woningen**

Elk jaar meten wij de technische staat van 30% van ons woningbezit, door de belangrijkste elementen aan de *buitenzijde* te beoordelen (we kijken dus niet binnen). Mede op basis hiervan maken we een meerjarenplanning voor onderhoud en renovatie. In 2020 viel de technische staat van ongeveer 80% van onze woningen in de categorie 'goed tot uitstekend'.

#### *Verduurzamen bij mutatie*

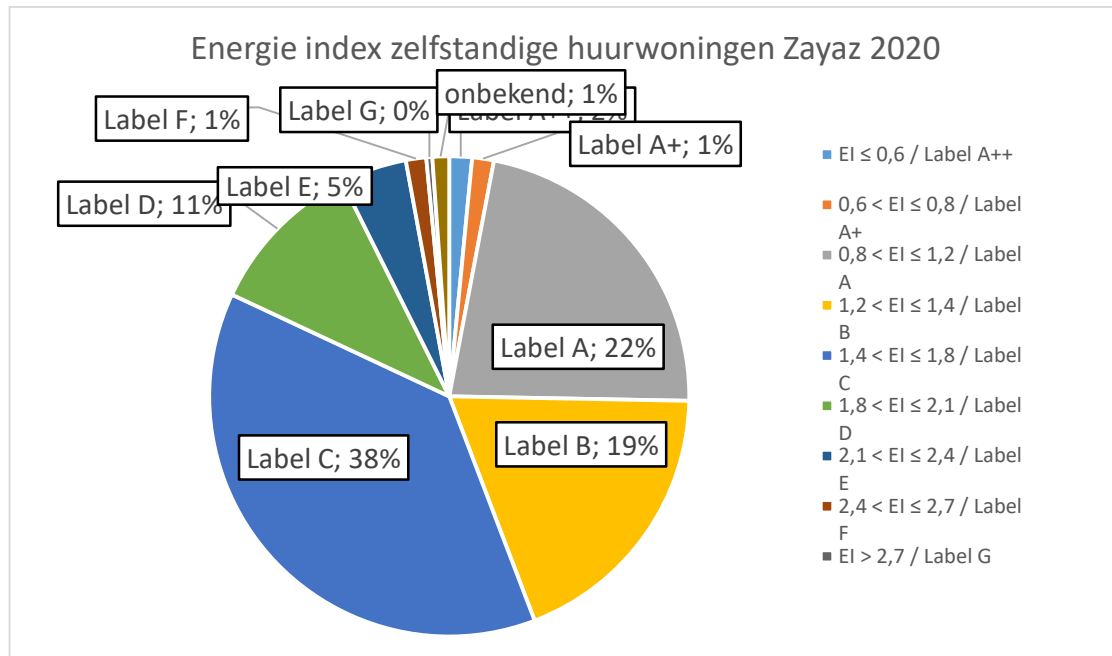
We onderzoeken ook of het mogelijk is om structureel te verduurzamen bij mutatie. Deze manier van werken biedt veel voordelen: de nieuwe bewoner richt de woning toch opnieuw in, de overlast is beperkt en we kunnen de verbetering direct meenemen in de nieuwe huurprijs. Het vraagt wel om een andere manier van werken. In 2020 voerden we een succesvolle pilot uit aan de Aartshertogenlaan.

#### *EI index gedaald*

Het is gelukt om de gemiddelde EI van al onze zelfstandige woningen tezamen opnieuw te laten dalen; eind 2020 kwamen we uit op een gemiddelde EI van 1,47 (2019: 1,50). Dit zien we ook terug in



de Aedes Benchmark: doordat onze EI én CO<sub>2</sub>-uitstoot daalden, kwamen we in 2020 opnieuw uit op een score A. Inmiddels heeft 82% van onze woningen een EI van 1,8 of lager.



### Zonnepanelen

We leggen standaard zonnepanelen op onze nieuwbouwcomplexen, en bieden ze aan als wij huizen renoveren of verduurzamen. In 2020 voerden we een pilot uit, om te beoordelen hoe we zonnepanelen het beste kunnen aanbieden. Daarin was KiesZon (onderdeel van Greenchoice) onze vaste samenwerkingspartner. In totaal legden we zonnepanelen op 207 bestaande woningen, dat komt neer op ruim 1.400 panelen. Alle opgeleverde nieuwbouwcomplexen samen waren goed voor nog eens ruim 500 panelen. We streven ernaar dat huurders in de toekomst ook op eigen initiatief zonnepanelen kunnen aanvragen.

### Verantwoord bouwen

In al onze projecten is duurzaamheid een belangrijk criterium. We beperken ons niet tot de landelijke standaarden; we kijken kritisch naar hoe het nóg beter kan. Zo willen we zo energiezuinig mogelijk (ver)bouwen. In verschillende projecten leveren we Zéér Energiezuinige woningen op (deze zijn vergelijkbaar met nul-op-de-meter), daarbij hoort ook dat we *verantwoord* opleveren: met goede uitleg over efficiënt gebruik. Nieuwe bewoners krijgen daarom een WoonWijzer, met daarin uitgebreide uitleg over de nieuwe (duurzame) installaties in huis. Daarnaast zetten we energiecoaches in.

We gebruiken steeds vaker materialen die het milieu niet of minder belasten, zoals hout met FSC-keurmerk. Bij sloop kijken we beter naar de afvoer en/of verwerking van materiaal. Vanuit de afspraken in het Stedelijk Duurzaamheidsakkoord, ontwikkelden we samen met de andere Bossche corporaties in 2020 een routekaart. Daarmee leggen we in 2021 de basis voor een structurele circulaire aanpak. Want in 2050 willen we volledig circulair zijn: alle materialen die we dan gebruiken, zijn schoon en gezond en keren terug in een voortdurende kringloop.

### *Vergroenen*

Groene, natuurlijke wijken zijn niet alleen prettiger om in te wonen, maar ook beter bestand tegen extreem weer, zoals hoosbuien, hitte en storm. Daarom legden we samen met de gemeente 's-Hertogenbosch, BrabantWonen en Mooiland opnieuw 100 geveltuintjes aan tijdens de jaarlijkse geveltuintjesactie. Ook onderzochten we de mogelijkheden voor het aanleggen van groene daken, en werkten we samen met Brabant Wonen aan een Soorten Management Plan, zodat we voortaan natuurinclusief kunnen renoveren, verduurzamen en bouwen. Er gebeurt dus veel, maar we zien ook dat we onze rol scherper moeten krijgen. Waar zijn wij wel én niet van? Hoe brengen we initiatieven van huurders verder? En hoe koppelen we vergroening aan bestaande processen? Met die uitdaging gaan we in 2021 aan de slag, zowel binnen Zayaz als op stedelijk niveau.

### *Versnellen en ontwikkelen*

We werken intensief samen met collega-corporaties en anderen om verduurzaming te versnellen. Dat leidde in 2020 bijvoorbeeld tot de WarmteWissel. Met deze prijsvraag op initiatief van het samenwerkingsverband Lente riepen we marktpartijen op om met hét alternatief voor de gasgestookte individuele cv-ketel te komen. Daarnaast zijn we binnen Lente gestart met een programma om houtbouw meer gangbaar te maken.

In 2020 werd daarnaast bekend dat een deel van de Bossche buurt 't Zand een landelijke Rijksbijdrage krijgt voor een proeftuin 'aardgasvrij'. Als woningcorporatie met het grootste aandeel sociale huurwoningen in dit gebied, spelen wij hierin ook een rol – net als BrabantWonen en Charlotte van Beuningen. Dankzij de Rijksbijdrage kunnen we versneld toewerken naar aardgasvrije warmteopwekking voor deze buurt in 2028. Dat 't Zand onderdeel is van de landelijke proeftuinen, geeft ons bovendien de kans om van de andere proeven te leren.

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

In 2020 voegden we voor 150 huishoudens een plek toe aan de voorraad sociale huurwoningen in 's-Hertogenbosch (zie onderstaande tabel). Dit is een ruime verdubbeling ten opzichte van 2019. Het merendeel bestaat uit appartementen, een woningtype waarvan we verwachten dat de vraag de komende jaren stijgt. Alle opgeleverde nieuwbouw heeft een huurprijs die op de eerste aftoppingsgrens ligt (2020: € 619,01), is energiezuinig, gasloos én voorzien van zonnepanelen. Daarnaast creëerden we nieuwe wooneenheden door woningsplitsing en co-housing: van enkele grote woningen maakten we kleinere. Dit leidde tot nieuwe plekken voor in totaal 11 huishoudens.

Naam project	Aantal nieuwe plekken voor huishoudens toegevoegd in 2020
Carolus	19
De Lanen	15
St Teunislaan	70
Hustenweg	35
Toevoeging door woningsplitsing en co-housing diverse locaties	11
<b>Totaal</b>	<b>150</b>

Ondanks de verdubbeling ten opzichte van vorig jaar, haalden we niet de geplande aantallen. Projecten in uitvoering liepen goed door, maar enkele nieuwe projecten liepen door externe ontwikkelingen vertraging op. Zo lag in 2020 de bouw van 54 flexwoningen op locatie De Vliert korte tijd stil vanwege een juridische procedure. Deze woningen worden in maart 2021 alsnog opgeleverd.

Ook de andere Bossche corporaties hadden te maken met vertragingen, waardoor de prestatieafspraken voor 2020 niet waargemaakt konden worden. Maar daar staat tegenover dat er een enorme hoeveelheid woningen in aanbouw en voorbereiding is. Het is onze ambitie om de komende 3 jaar (t/m 2023) 1.000 woningen op te leveren. Voor Zayaz is dit een ongekend grote hoeveelheid, maar het is nodig om een verschil te kunnen maken voor woningzoekenden. Een groot deel van de projecten is al in ontwikkeling. Daarbij werken we goed samen met de gemeente, zoals bij de flexwoningen in de Noord-Oosthoek in de Grote Wielen.

#### *Gemeentelijke woonvisie*

Het streven van 1.000 woningen sluit aan bij het perspectief dat wordt geschetst in de meerjarige afspraken 2021-2025, waarvoor het proces in 2020 samen met de gemeente 's-Hertogenbosch, de Bossche corporaties en het Stedelijke Huurdersplatform (SHP) in gang is gezet. Kapstok voor deze afspraken zijn de thema's uit de woonvisie, die in juni 2020 door de Bossche gemeenteraad is vastgesteld. In de woonvisie staat onder andere dat er de komende 10 jaar in 's-Hertogenbosch 10.500 woningen bij moeten komen. Daarvan zou aanvankelijk minimaal 25% worden toegevoegd aan het sociale segment. Dankzij een actieve, gezamenlijke lobby van de Bossche corporaties is dat aandeel verhoogd naar minimaal 30%. In de meerjarige prestatieafspraken 2021-2025 vertaalt zich dat in de realisatie van minstens 3.150 sociale huurwoningen in de periode van 2020 tot 2030. Ook dragen we een steentje bij aan de invulling van de opgave voor het middensegment.

Die 3.150 woningen in het sociale segment zijn een minimum; we spannen ons in om méér woningen te realiseren. Bouwen, bouwen, bouwen dus; en alle kansen die zich voordoen, met beide handen aangrijpen. Uiteraard houden we wel oog voor wat we toevoegen en op welke plek. Het buurtperspectief is een belangrijk vertrekpunt voor onze bouwplannen, net als de woonwensen van bewoners. Dit betekent ook dat we ruimte maken voor eigen initiatief en eigenaarschap van bewoners. Bij projecten steken we veel energie in participatie door huurders en omwonenden. Dat moet ook, want de belangen van buurtbewoners stroken soms niet met de enorme bouwopgave die

we hebben. Met goede participatie kregen we in 2020 veel voor elkaar. Maar zeker gezien de grote hoeveelheid projecten die in en na 2021 op ons afkomt (in combinatie met de nieuwe Omgevingswet) zullen we hieraan moeten blijven werken.

#### *Wonen met zorg*

In 2020 werkten we aan de ontwikkeling van woongebouwen voor verschillende zorggroepen. De voormalige school De Vlieger en het hostel aan de Zuiderparkweg zijn hiervan mooie voorbeelden. Zeker voor de Zuiderparkweg bereikten we een mijlpaal: het heeft jaren geduurd, maar de bouw van het hostel kon eind 2020 alsnog beginnen.

Daarnaast ontwikkelen we een aantal woon-zorgcomplexen voor ouderen met een zorgbehoefte. Denk aan de Zuiderschans en het nieuwe complex aan de Zwartbroekweg in de Maaspoort. Deze projecten voeren we uit in samenwerking met Van Nynsel en Vivent, ze worden in 2021/2022 opgeleverd.

#### *Creatieve oplossingen*

In onze bestaande woningvoorraad maakten we in 2020 meer ruimte voor creatieve oplossingen, bijvoorbeeld door woningsplitsing en co-housing (waarbij 2 huurders een woning delen). Ook hiermee verkorten we de wachtlijst. Daarnaast onderzoeken we steeds vaker de mogelijkheden tot verdichting in wijken en buurten. In 2020 startten we een onderzoek hiernaar in de wijk De Haren, waar ook een project loopt om de buurt én de woningen te verbeteren en verduurzamen. In 2021 wordt besloten of (en zo ja, waar en hoe) verdichting in De Haren mogelijk is.

#### **Doelen 2021**

Qua nieuwbouw bouwen we in 2021 letterlijk voort op de lijn die afgelopen jaar is ingezet. We hebben in totaal 363 permanente, gesplitste én flexwoningen in aanbouw of ontwikkeling. Als alles volgens plan verloopt, wordt het merendeel daarvan (ruim 200) al in 2021 opgeleverd. Dit geldt bijvoorbeeld voor de 54 flexwoningen op De Vliert en de nieuwbouw van 20 woningen op de voormalige locatie van buurthuis De Patio (Boschgaard). Ook willen we in 2021 in totaal weer 12 grote woningen splitsen in 24 kleinere eenheden, waarbij we ze tegelijkertijd maximaal verduurzamen. Daarnaast willen we komend jaar in totaal 8 huishoudens extra huisvesten door co-housing.

In 2021 staat voor zo'n 225 van onze (deel) complexen enige vorm van planmatig onderhoud op de planning. Hiervoor is bijna € 7 miljoen begroot. Belangrijkste disciplines binnen dit onderhoud zijn schilderwerk, bouwkundige werkzaamheden en het onderhoud van installaties.

Ook worden er in 2021 ruim 400 woningen gerenoveerd / verduurzaamd. Veel van deze woningen zijn onderdeel van projecten die in 2020 gestart (en ook al deels afgerond) zijn. Zie onderstaand overzicht. Voor de volledigheid vermelden we ook het project Titus Brandsmastraat, dat in 2020 volledig is afgerond én financieel afgewikkeld. Sommige projecten, zoals De Haren, lopen door tot in 2022.

Projectnaam	Afgerond in 2020	Gepland voor afronding in 2021*
De Haren	1	58
Kruiskamp / Titus Brandsmastraat**	143	-
Kruiskamp / Verzetsheldenbuurt	-	34
Kruiskamp / Vliegeniersbuurt	137	7
Maaspoortweg e.o.	-	152
Pieter Breughelstraat	92	78 (+ 4 commerciële ruimtes)
Schilderstraat / Zuid Willemsvaart	-	32
Sprookjesbuurt Hambaken	128	70
<b>Totaal</b>	<b>501</b>	<b>435</b>

\* Genoemde aantallen zijn gebaseerd op plannings. Deze kunnen gedurende het jaar nog wijzigen.

\*\* Dit project is financieel afgewikkeld in 2020, waarbij geldt dat 11 van de 154 woningen al klaar waren in 2019.

Daarnaast hebben we de volgende doelen op het gebied van duurzaamheid:

- Voortaan leggen we sowieso zonnepanelen op alle nieuwbouw en op ons bestaand bezit in verduurzamingsprojecten en renovaties. Dit is in 2021 geen aparte opgave, maar onderdeel van bestaande processen. Daarnaast gaan we zonnepanelen leggen op grondgebonden woningen die daarvoor geschikt zijn en de komende 5 jaar niet op planning staan voor verduurzaming. Dit is wél een opgave in 2021; we willen minimaal 1.000 huishoudens een aanbod doen voor zonnepanelen. We werken ernaartoe om zonnepanelen ook op verzoek van individuele huurders (vraaggestuurd) aan te bieden. Als eerste stap willen we dit mogelijk maken voor bewoners van complexen waar we al hebben verduurzaamd, zij kunnen dan (via een online loket) alsnog instappen.
- Circulariteit wordt ingebed in onze processen voor nieuwbouw, onderhoud/ verduurzaming en sloop. In 2021 implementeren we hiervoor de juiste kaders.
- Vergroening van wijken wordt vanaf 2022 een vast onderdeel van onze processen rond mutatie, renovatie/ verduurzaming en nieuwbouw. In 2021 voeren we in minimaal 3 buurten pilots uit. Daarnaast doen we opnieuw mee aan de geveltuintjesactie, en verwachten we in de loop van het jaar te kunnen gaan werken met het Soorten Management Plan (SMP). Dit is een generieke ontheffing voor ten minste 5 jaar ten aanzien van maatregelen op het gebied van flora en fauna, die wij samen met BrabantWonen hebben aangevraagd.
- We blijven ons inzetten voor reeds lopende pilotprojecten en initiatieven, zoals de WarmteWissel en 't Zand/ Aargasvrije Wijken.

### 4.3 Betaalbaar wonen

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

#### Huur betalen

De huurverhoging viel dit jaar op een ongelukkig moment, middenin de eerste golf van de coronacrisis. Hoewel toen al duidelijk was dat deze crisis lang zou gaan duren, moesten wij blijven investeren in voldoende goede, betaalbare en duurzame woningen. Daarmee was een huurverhoging ook dit jaar onvermijdelijk, maar we kozen er wél voor om de verhoging zo laag mogelijk te houden (zie tabel). Uiteraard vroegen we de HBV-Zayaz vooraf om advies.

Overzicht huurverhoging	2020	2019
<i>Lagere inkomens</i>		
Werkelijke verhoging	2,6%	1,6%
Toegestane verhoging	5,1%	4,1%
<i>Hogere inkomens</i>		
Werkelijke verhoging	5,2%	4,2%
Toegestane verhoging	6,6%	5,6%

#### Maatwerk bij financiële problemen

Huurders die in financiële problemen komen, bijvoorbeeld door de coronacrisis, kunnen rekenen op hulp. De Bossche corporaties zoeken samen met getroffen huurders naar een passende oplossing. Hierbij kiezen we voor maatwerk; zo helpen we de mensen die het nu het hardst nodig hebben. Wie door de huurverhoging van 2020 relatief teveel ging betalen in verhouding tot zijn inkomen, kon huurbevroezing of huurverlaging aanvragen. De huurachterstand ging in 2020 omlaag.

Huurachterstand % ten opzichte van jaarhuur (incl. servicekosten)	2020	2019
Achterstand zittende huurders	0,49%	0,51%
Achterstand vertrokken huurders	0,19%	0,19%
Afgeboekte bedragen	0,05%	0,14%
<b>Totale huurachterstand</b>	<b>0,73%</b>	<b>0,84%</b>

### Vroegsignalering en hulp bij achterstand

Tijdens de eerste lockdown in maart 2020 besloten we om zo min mogelijk dossiers over te dragen aan de deurwaarder en het aantal dagvaardingen te beperken; dit leidt uiteindelijk ook tot minder kosten voor de huurder. Deze lijn willen we daarom in 2021 doorzetten.

Verder zijn we huurders met achterstanden eerder gaan benaderen. Voorheen kwamen huurders met betaalproblemen (die geen contact met ons opnamen en onbekend waren bij ons) pas aan het einde van de maand bij ons in beeld. Nu benaderen we deze huurders al rond de 11<sup>e</sup> van de maand. Dit zorgt ervoor dat zij veel eerder hulp kunnen krijgen en dat de achterstanden niet verder oplopen.

We zien wel dat het aantal huurders met achterstanden langer dan 3 maanden stijgt. Dit komt omdat onze aanpak op vroegsignalering en de inzet van hulpverlening is veranderd. We kiezen ervoor om huurders de tijd te geven hun totale schuldenlast in kaart te brengen en hiervoor, samen met hulpverlening, regelingen af te spreken. Op deze manier krijgen ze uiteindelijk sneller grip op hun (financiële) situatie. Dat is ook in het belang van Zayaz, want uiteindelijk leidt dit tot minder dagvaardingen en ontruiming.

Samen met de gemeente 's-Hertogenbosch blijven we trekker in de stedelijke aanpak van schulden en woonlastenproblematiek. Daarnaast is ook in 2020 intensief samengewerkt binnen de Bossche Bond; een initiatief dat (financiële) ruimte genereert voor professionals om tot snelle oplossingen te komen.

### Woningen ontruimen

Het aantal ontruiming daalde ten opzichte van vorig jaar. Deze daling heeft ook te maken met de stedelijk afspraak om tijdens de coronacrisis coulant te zijn. Vanaf halverwege maart 2020 werden we terughoudender met het doorzetten van dossiers naar de deurwaarder en het uitvoeren van ontruiming, ook als er wel een vonnis daartoe lag.

Overzicht ontruiming	2020	2019
Aantal ontruiming als gevolg van huurachterstand	3	5
Aantal ontruiming als gevolg van zware overlast/hennep (al dan niet met huurachterstand)	4	5
Aantal ontruiming als gevolg van non-bewoning/ woonfraude	2	2

### Doelen 2021

Inmiddels is vanuit het Rijk besloten dat de huren per 1 juli 2021 niet verhoogd worden. Toch houden we er rekening mee dat deze huurbevrozing niet kan voorkomen dat een groep huurders moeite krijgt/houdt om de woonlasten te (blijven) betalen. Mocht dat zo zijn, dan bekijken we samen met de huurder hoe we tot een oplossing op maat kunnen komen.

Naast de huurbevrozing voor 2021, heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken een pakket aan maatregelen voorgesteld om bij te dragen aan de betaalbaarheid van wonen voor huurders. Hiermee kunnen we nog beter maatwerk leveren aan mensen die het nodig hebben. Huurders die te duur wonen in verhouding tot hun inkomen, krijgen in 2021 een eenmalige huurverlaging. Daarnaast geldt

vanaf 2021 de Wet tijdelijke huurkorting, waarmee we huurders die in betalingsproblemen komen (bijvoorbeeld door een plotselinge inkomensdaling door de coronacrisis of een scheiding) nog beter kunnen helpen.

Verder willen we in 2021 richting geven aan gebiedsgericht werken. In dat kader willen we ook ervaring opdoen met het toepassen van een gedifferentieerd huurbeleid.

Daarnaast willen we de vroegsignalering en de samenwerking met hulpverlenende instanties verder verbeteren; we zien dat het aantal grote huurachterstanden in 2020 opliep. Door onze werkprocessen te optimaliseren, kunnen we ervoor zorgen dat beginnende schulden zo snel mogelijk worden aangepakt. We verwachten dat we huurachterstanden nog sneller kunnen gaan melden, zodat huurders eerder hulp krijgen aangeboden.

#### 4.4 In contact met bewoners

Goede contacten met bewoners zijn belangrijk voor Zayaz. Zo weten we dankzij de Huurdersbelangenvereniging (HBV) goed wat er leeft onder onze huurders, en werken we op stedelijk niveau samen met het Stedelijk Huurdersplatform (SHP). Daarnaast staan we voortdurend in nauw contact met huurders via de telefoon, per mail, in de wijk en aan de balie. Dat persoonlijke contact stond in 2020 wel regelmatig onder druk.

##### Dienstverlening aan bewoners

Het afgelopen jaar vroeg van ons dat we continu de balans bleven zoeken tussen het zo goed mogelijk laten doorgaan van onze dienstverlening, maximaal bijdragen aan het inperken van het virus en tegelijkertijd op een plezierige en veilige manier met elkaar samenwerken. Het digitale contact nam in 2020 noodgedwongen toe. Toch kozen we er bewust voor om ook persoonlijk contact zo goed mogelijk te blijven faciliteren. Daarom bleef onze balie zo lang mogelijk 2 dagen per week op afspraak open voor huurders (de periodes van strenge lockdown uitgezonderd). Uit onderzoek onder ons huurderspanel in oktober bleek dat we daarmee goed aansloten op de behoefte.

##### Algemene klanttevredenheid

In 2020 beantwoordde onze Klantenservice 69.817 telefoontjes. Dat is een stijging van ongeveer 10% ten opzichte van 2019 (toen waren het er 63.308). Uit onze klanttevredenheidscijfers (volgend uit onderzoek dat USP jaarrond voor Zayaz uitvoert) blijkt dat 80% van de huurders (zeer) tevreden was over de manier waarop zij telefonisch te woord zijn gestaan. Hierbij was vooral waardering voor de vriendelijkheid, deskundigheid en het inlevingsvermogen van onze collega's.

In de Aedes Benchmark (zie cijfers op pagina 8) zien we desondanks dat het algehele huurdersoordeel over Zayaz in 2020 stabiel is gebleven. Hierin hadden we graag een meer opgaande lijn gezien. Daarom zijn de cijfers uit ons eigen klanttevredenheidsonderzoek nader geanalyseerd. Onderstaande tabel toont de cijfers die uit het onderzoek van USP naar voren komen.



Tevredenheid van huurders over:	2020	2019
Een reparatie melden en laten uitvoeren	7,4	7,4
Woning betrekken	7,4	7,6
Woning verlaten	7,2	7,2
Bereikbaarheid klantenservice	7,9	7,9

Ook in deze cijfers zien we stabiele lijn terug. Wel is er sprake van een daling in tevredenheid onder nieuwe huurders die een woning betrekken. In het 2<sup>e</sup> halfjaar van 2020 was 28% van de nieuwe huurders niet tevreden over dit proces. We constateren dat het gebrek aan persoonlijk contact ons parten speelde: dat werd gemist, vooral bij het ondertekenen van het huurcontract. Want dat gebeurde veelal zonder dat daarbij een medewerker aanwezig was. Daardoor kwamen veel vragen van huurders later alsnog via andere contactkanalen binnen en werd een centraal aanspreekpunt gemist.

Bij het proces voor vertrekkende huurders (woning verlaten) zagen we in het eerste halfjaar van 2020 een daling in de beoordeling. Gelukkig werd de beoordeling in het tweede halfjaar een stuk positiever. Zo kwam de tevredenheid rondom de eindopname terug boven de streefnorm. Daarbij zagen we niet alleen de cijfers stijgen, maar ook het aantal ontevreden huurders dalen. Wel zagen we ook in dit proces de negatieve invloed van minder persoonlijk contact: dit leidde er bijvoorbeeld toe dat een deel van de huurders niet (goed) was geïnformeerd over overnames.

De beoordeling van de afhandeling van reparatieverzoeken bleef in 2020 stabiel. We zijn trots op de collega's van onze eigen onderhoudsdienst én op onze wijkaannemers Pennings en Van Wijnen: zij scoorden zelfs tijdens corona hoger dan een 8 gemiddeld op deskundigheid, vriendelijkheid, snelheid, het resultaat van de reparatie en de wijze waarop de woning werd achtergelaten.

Tegelijkertijd zien we ook in dit proces verbeterpunten. Zo was in 2020 bijna 1 op de 3 huurders niet tevreden over de tijd die er zit tussen een melding en de feitelijke reparatie. De verklaring hiervoor is corona: onze eigen reparatiedienst kon een deel van het jaar niet of slechts beperkt in actie komen. En hoewel we ook hierin, samen met onze wijkaannemers, het maximale deden om de dienstverlening door te laten lopen, konden we niet voorkomen dat de wachttijden opliepen. Inmiddels wordt er hard gewerkt aan een inhaalslag.

#### *Klanttevredenheid tijdens werkzaamheden*

Meestal blijven huurders tijdens gepland onderhoud of een renovatie in hun woning wonen. Dat heeft een behoorlijke impact. Ook in 2020 probeerden we de overlast te beperken waar we konden; dit vroeg door corona extra aandacht. Dankzij goede afspraken met onze aannemers en het meten van de tevredenheid voor, tijdens én na het werk, konden we bijsturen waar nodig. Het resultaat van die inspanningen zagen we bijvoorbeeld terug in de cijfers van de Pieter Breughelstraat: daar gaven bewoners gemiddeld een 8,3 voor het eindresultaat en een 7,9 voor de informatie en communicatie.

#### *Ontwikkeling klantvisie*

Zeker tijdens en na de eerste lockdown van 2020 kwam het werken aan de verbeteropgaves in onze dienstverlening minder goed uit de verf. Gelukkig konden we dit in de laatste maanden van het jaar

weer oppakken. Belangrijk speerpunt is de ontwikkeling van een klantvisie, en de verankering daarvan in ons dagelijks werk.

### Samenwerken met bewoners

De Huurdersbelangenvereniging (HBV) van Zayaz is voor ons een belangrijke gesprekspartner. Samen onderzoeken we hoe we het geluid van bewoners breder kunnen laten doorklinken, door een vorm van huurdersparticipatie te ontwikkelen die beter aansluit bij wat bewoners willen. Een zoektocht naar vernieuwing in participatie dus.

Bij strategische issues betrekken we de HBV-Zayaz steeds nadrukkelijker aan de voorkant. In 2020 keken zij kritisch naar de adviesaanvraag over de huurverhoging en werden ze betrokken bij de maatschappelijke agenda en het nieuwe ondernemingsplan voor Zayaz. Verder gingen we onder andere met elkaar in gesprek over de prestatieafspraken, vastgoedprojecten, de ontwikkelingen vanuit het Rijk, woonruimte-verdeelinstrumenten en ontwikkelingen op het gebied van wonen en zorg.

Het bestuur van de HBV-Zayaz bestond in 2020 uit:

- 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 2020. Ook zij zijn belangrijk voor ons: de leden zijn de ervaringsdeskundigen van hun complex. Vanuit die rol voorzien zij ons van nuttige informatie voor het maken van de meerjarenonderhoudsbegroting. Voor sommige huurdersverenigingen is het lastig om nieuwe bestuursleden te vinden; ook dit nemen we mee in onze zoektocht naar vernieuwing in participatie.

De stedelijke samenwerking met huurders verloopt vooral via het Stedelijk Huurdersplatform (SHP). Het SHP behartigt de belangen van alle huurders (en hun organisaties) in de gemeente 's-Hertogenbosch. In 2020 waren zij onder andere nauw betrokken bij de ontwikkeling van de meerjarige prestatieafspraken 2021-2025 (lees meer hierover op pagina 17).

Daarnaast staan we ook online met bewoners in contact, bijvoorbeeld via social media en het Zayaz Huurderspanel, dat inmiddels uit 774 leden bestaat. Onder invloed van corona bleef het aantal panelonderzoeken in 2020 beperkt, maar we verwachten in 2021 weer volop via dit kanaal met huurders in gesprek te zijn.

### Klachten en bezwaren

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

#### Huurcommissie

Naar aanleiding van de jaarlijkse huurverhoging namen wij 155 bezwaren in behandeling; een stuk meer dan vorig jaar (zie onderstaande tabel). Van die bezwaren bleken er 92 gegrond, en 63 ongegrond. Als een bezwaar ongegrond is verklaard, vragen wij de huurder om het in te trekken.

Willen zij dat niet, dan zijn wij verplicht het bezwaar door te sturen naar de Huurcommissie. Dit is een onpartijdige, landelijk opererende organisatie die meningsverschillen tussen huurders en verhuurders voorkomt, helpt oplossen of daarover een officiële uitspraak doet.

Bezwaren huurverhoging	2020	2019
Totaal bezwaren	155	86
Bezwaren gegrond bevonden	92	54
Bezwaren naar Huurcommissie	9	6
Bezwaren alsnog gegrond verklaard door Huurcommissie	0	2
Bezwaren nog in behandeling	0	1

In 2020 stuurden wij 9 bezwaren door naar de Huurcommissie (4 hiervan kwamen uit één complex). De Huurcommissie oordeelde voor al deze bezwaren dat ons voorstel voor huurverhoging redelijk was. Daarnaast meldden 7 huurders van Zayaz zich in 2020 bij de Huurcommissie vanwege gebreken in of aan de woning. Van deze 7 zaken zijn er 5 in behandeling genomen; ze zijn nog niet afgerond omdat de Huurcommissie vanwege corona nog geen onderzoeken in woningen uitvoert. De andere 2 zaken zijn afgehandeld.

#### *Geschillencommissie*

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

- mevrouw mr. 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. De leden worden ondersteund door een secretaris (de heer E. van den Broek) en een notulist (mevrouw S. van het Westeinde).

In 2020 kreeg de Geschillencommissie 20 nieuwe meldingen (2019: 18), daarnaast werden 3 geschillen overgeheveld uit 2019. Het totaal in 2020 bedroeg dus 23. Hiervan heeft de Geschillencommissie 3 geschillen behandeld in 2 hoorzittingen. Eén geschil werd ongegrond verklaard, een tweede gegrond. Over een derde geschil werd geen advies uitgebracht, omdat het nauw verweven was met een bezwaar dat in behandeling was bij de Huurcommissie. De bestuurder van Zayaz nam in zijn definitieve besluit de 2 adviezen van de Geschillencommissie over.

In totaal werden 20 geschillen niet in behandeling genomen. De redenen hiervoor varieerden:

- Als een klacht wordt gemeld, geeft de Geschillencommissie dit eerst door aan de interne organisatie van Zayaz, in de hoop dat die in staat is om het probleem alsnog binnen een redelijke termijn op te lossen. Dat lukte afgelopen jaar in 9 gevallen.
- De commissie verklaarde 5 aanvragen niet ontvankelijk, op basis van het Reglement van de Geschillencommissie, en daarnaast werden 3 klachten ingetrokken.
- Tot slot werden 3 geschillen overgeheveld naar 2021. Eén van deze geschillen wacht op een hoorzitting, die door de coronacrisis (nog) niet kon plaatsvinden.

### Doelen 2021

Al met al heeft de coronacrisis een stevige impact gehad op de klanttevredenheid bij Zayaz. Er was noodgedwongen veel minder persoonlijk contact, waardoor een centraal aanspreekpunt voor huurders soms ontbrak. Dit alles leidt mede tot de volgende doelen voor 2021:

- We gaan onze afdeling verhuur anders organiseren, zodat de klantwaarde verbetert.
- Samen met onderzoeksbureau USP diepen we de belangrijkste bevindingen uit het klanttevredenheidsonderzoek uit. Op basis daarvan stellen we verbeterpunten op.
- We maken onze klantvisie definitief en borgen hem in onze manier van werken.
- Tot slot blijven we investeren in sterk eigenaarschap door bewoners. Dat doen we niet alleen door ruimte te maken voor bijzondere projecten (zoals Minitopia en Boschgaard), maar ook door andere woonvormen bereikbaar te maken (zoals woningen delen of splitsen) en huurders meer keuzemogelijkheden te geven in onze primaire processen. Dit is en blijft een belangrijk speerpunt voor Zayaz.

## 5 ORGANISATIE

### 5.1 Governance bij Zayaz

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

Het strategisch ondernemingsplan van Zayaz staat centraal in het werk van de RvC; de jaarlijkse vertaling hiervan naar een jaarplan en begroting moet door de RvC worden goedgekeurd. Daarnaast behandelt de RvC besluiten die op grond van de Woningwet en het Btiv verplicht moeten worden voorgelegd. De RvC maakt een eigen jaarverslag, waarin de genomen besluiten in 2020 en het functioneren van de RvC worden toegelicht.

#### Nieuwe Governancecode

In 2020 werd de nieuwe Governancecode van Aedes en VTW van kracht. Het is een lichte herijking, want de principes en bepalingen uit de code van 2015 voldeden in de basis nog steeds. In de Governancecode staat hoe woningcorporaties hun bestuur en toezicht moeten organiseren, onder andere op het gebied van integriteit, voorbeeldgedrag, maatschappelijke verbondenheid en goede risicobeheersing. Het bestuur en RvC van Zayaz leven de Governancecode actief na, vanuit het volle besef dat de kwaliteit en transparantie van hun werk aan hoge normen moeten voldoen.

De nieuwe Governancecode benadrukt het belang van een gezonde cultuur, die medewerkers stimuleert het juiste te doen voor (toekomstige) huurders. Zayaz besteedde hier in 2020 op de volgende manieren aandacht aan:

- Er is een onderzoek gedaan naar het werkgeluk onder alle medewerkers, waarin zij ook werden gevraagd naar hun kijk op de organisatiecultuur en gewenst gedrag. De uitkomsten en verbeterpunten zijn per team besproken en komen terug in opvolgingsgesprekken.
- Er zijn feedbacksessies gehouden: 360°-, peer review- en reflectiegesprekken.
- Er zijn intervisiegesprekken gehouden.
- Er zijn voor een aantal specifieke teams workshops gehouden over frauderisico's.

De nieuwe Governancecode is begin 2020 voor het eerst intern besproken; ook in de remuneratiecommissie. In de vergadering van december is de RvC geïnformeerd over de implementatie van nieuwe code en de manier waarop we hieraan voldoen.

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

#### Doen wat nodig is

In de toezichtsfilosofie benoemt de RvC de uitgangspunten voor besturing, toezicht en het samenspel daartussen. Belangrijkste uitgangspunt is het goede gesprek; zowel tussen bestuurder en

toezichthouder als overal binnen én buiten Zayaz. Een goed gesprek is alleen mogelijk als er vertrouwen en openheid is. In onze gesprekken over besturing en toezicht staan 3 vragen centraal:

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

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

### **Evaluatie van het governance-arrangement**

Ons governance-arrangement bestaat uit de statuten, het bestuursreglement, het reglement van de RvC en de visie op bestuur en toezicht, aangevuld met een aantal andere statuten en regelingen. We evalueren dit arrangement elke 2 jaar. De geplande evaluatie in 2020 is doorgeschoven naar de eerste helft van 2021, parallel aan de behoefte van de RvC en het bestuur om eerst de toezichtsfilosofie van Zayaz opnieuw te doorleven. We vinden het belangrijk dat onze reglementen hierop blijven aansluiten. Het arrangement vormt één geheel.

### **Strategische herijking en nieuw ondernemingsplan**

Elk jaar actualiseren we onze strategische kaders en doelstellingen binnen de onderliggende beleidsvelden. In 2020 besloten we om de bestaande kaders ongewijzigd te laten, in afwachting van het nieuwe ondernemingsplan. Met de ontwikkeling daarvan is in augustus 2020 gestart. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht met bestaande samenwerkingsverbanden en initiatieven in de stad. Verwachting is dat het nieuwe ondernemingsplan – na enige vertraging vanwege corona – medio 2021 volledig staat.

### **Selectie nieuwe accountant**

In december 2020 is BDO benoemd tot nieuwe accountant voor Zayaz per boekjaar 2021. Deze benoeming is gebeurd op basis van het selectieproces en programma van eisen dat in april door de RvC is vastgesteld. De controle over 2020 wordt nog uitgevoerd door de huidige accountant, Deloitte.

## **5.2 Een organisatie in beweging**

In ons werk stellen wij de opgave voorop: we doen wat nodig is, zodat mensen goed kunnen wonen. Bij alles wat we doen, stellen we onszelf de vraag: wat voegt waarde toe en hoe realiseren we dat? In 2020 kreeg deze nieuwe manier van (samen)werken meer vorm, onder andere in opgaveteams.

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

Op 31 december 2020 telde Zayaz 135 medewerkers. De formatie ging iets omhoog ten opzichte van 2019, afgerond kwamen we uit op 125 FTE. Het verzuimpercentage lag op 4,29% en daalde daarmee ten opzichte van 2019 (5,03%). Hiermee komen we ook onder de norm die we onszelf stelden voor 2020 (4,5%). De verklaring hiervoor is niet eenduidig; wel lijkt het thuiswerken een dempende werking te hebben op het aantal ziekmeldingen.

### (Samen)werken in tijden van corona

Door de maatregelen rondom corona hebben we ervaren hoe wendbaar we als organisatie zijn. Diverse collega's brachten direct na de eerste lockdown in kaart hoe we ons pand konden sluiten en het werk toch door konden laten gaan. Daarbij bleven we steeds gericht op wat er nodig en mogelijk was om de dienstverlening naar onze huurders overeind te houden.

Gelukkig bleek dat we veel van onze taken – variërend van klantenservice, tot onderhoud en facilitaire zaken – ook zonder kantoor of persoonlijk contact konden uitvoeren. We richtten werkprocessen anders in: zo maakten we sleutelkluisjes voor opleveringen en vergaderden we via Teams. De onderlinge verbondenheid hielden we zoveel mogelijk in stand door online koffiemomenten te organiseren, een attentie te laten thuisbezorgen en elkaar wat vaker zomaar even te bellen. Nog steeds geven we elkaar de ruimte om te blijven zoeken naar nieuwe oplossingen.

Tegelijkertijd zagen we tegen het einde van 2020 dat er veel van mensen gevraagd is: doorlopend schakelen in de dienstverlening, omgaan met de oplopende druk in wijken, collega's die werden getroffen door het virus of moesten balanceren tussen zorg thuis en het werk. Ook zagen we dat het vele thuiswerken soms mentaal zijn tol eiste. Dit blijft in 2021 extra aandacht vragen in de begeleiding.

### Werkgeluk

In het eerste kwartaal van 2020 hielden we een onderzoek naar het werkgeluk van medewerkers. Vlak voordat we te maken kregen met corona, kregen de medewerkers in teamverband een terugkoppeling van de uitkomsten. De resultaten maken ons trots; ze waren zelfs iets beter dan tijdens het vorige onderzoek in 2016.

Uiteraard kwamen er ook verbeterpunten naar voren, bijvoorbeeld over de hoeveelheid werkplekken en stilteplekken op kantoor, effectieve en expliciete communicatie, en het vinden van een betere balans tussen ruimte geven en kaders stellen. Deze punten zijn of worden opgepakt. Daarnaast wordt in de teams gewerkt aan het werkgeluk. Door corona is hier in 2020 niet in ieder team evenveel aandacht voor geweest, maar we zien voor 2021 weer nieuwe initiatieven ontstaan.

### Transparantie om effectief te kunnen werken

Voor een wendbare, effectieve organisatie is het belangrijk dat iedereen weet wie wat doet. En dat wát we doen, ook bijdraagt aan het woongeluk van onze huurders. In 2020 werkten we aan meer transparantie in onze opgaven. De 6 routes die we in ons ondernemingsplan hadden vastgelegd, waren in de loop der jaren wat veranderd. Daardoor was niet meer altijd helder wie waarvoor verantwoordelijk was. Daarom hebben we de routes in het jaarplan 2020 aangepast. Per route formuleerden we daarnaast een rolbeschrijving voor de routevertegenwoordigers (voorheen: eigenaren), zodat duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Ook is de bezetting van de overleggen teruggebracht, door routeonderdelen anders te verdelen.

In 2020 bracht het opgaveteam 'Transparantie in opgave' in kaart aan welke opgaves we werken, en met wie. De digitale omgeving in Sharepoint (een aanvulling op andere Office-programma's waarmee we werken) helpt ons om nog transparanter samen te werken aan deze opgaves. Er staat een route-overzicht in, met de opgaveteams, thema's en rollen die hierbij horen. Komend jaar wordt dit platform aangevuld met alle opgaves uit de reguliere ('going concern') processen.

In dit stuk organisatieontwikkeling zijn dus mooie stappen gezet. Maar we zijn er nog niet. Want we zien ook dat de manier waarop we onze opgaven en verantwoordelijkheden precies beleggen, nog aandacht behoeft. Dit bleek ook uit de gesprekken die de OR het afgelopen jaar voerde met diverse

collega's over de doorontwikkeling van onze sturingsfilosofie. Daaruit kwam naar voren dat de vrijheid die past bij zelforganiserend werken, nog leidt tot teveel onduidelijkheid. Op dit vlak is een pas op de plaats nodig. In 2021 nemen we die.

### Warm welkom voor nieuwe collega's

In augustus is er binnen Zayaz een introductieteam voor nieuwe collega's van start gegaan. Een aantal enthousiaste collega's heeft zich aangemeld om de rol van buddy voor nieuwe collega's op te pakken. Op deze manier willen we nieuwe collega's een warm welkom geven en ze wegwijs maken binnen de organisatie, zowel op de Eekbrouwersweg als digitaal. Ook is er aandacht voor de landing van de nieuwe collega; de eerste 6 weken van het dienstverband is de buddy hét aanspreekpunt.

## 5.3 Het bestuur

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

Gegevens bestuurder	
Naam	Mohamed Acharki
Geboortedatum	22 oktober 1968
Datum herbenoeming derde periode	1 november 2020
Einddatum herbenoeming derde periode	31 oktober 2024
Nevenfuncties	Bestuurslid algemeen bestuur Aedes Bestuurslid en lid auditcommissie Stichting BOOR
Behaalde PE-punten 2016-2020	323 waarvan 23 in 2020

### Bestuursperiode en integriteit

De tweede bestuursperiode van de heer Acharki eindigde op 31 oktober 2020. De remuneratiecommissie startte eind 2019 een evaluatie van deze periode. Uit de gesprekken die de commissie voerde met de ondernemingsraad, huurdersbelangenvereniging en externe netwerkpartners, kwam een positief beeld naar voren. Het was zowel de wens van de RvC als van de heer Acharki om een derde bestuursperiode aan te gaan. Dit leidde tot een herbenoeming voor 4 jaar, met ingang van 1 november 2020 (zie ook het verslag van de RvC). De minister heeft deze voorzien van een positieve zienswijze.

In 2020 zijn geen belangentegenstellingen vastgesteld in de rol van de heer Acharki als bestuurder van Zayaz en zijn (beroepsmatige) (neven)activiteiten. Ook zijn geen integriteitsmeldingen over hem gedaan, door hemzelf of anderen.



### Bezoldiging

De Wet Normering Topinkomens (WNT) geeft de normen aan voor de maximumsalarissen van corporatiebestuurders. Er geldt bovendien een staffelregeling (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen toegelaten instellingen volkshuisvesting), waarbij Zayaz in bezoldigingsklasse H valt. Daarmee is de maximale bezoldiging voor de bestuurder in 2020 € 201.000 per jaar.

Bezoldiging bestuurder	2020	2019
Salaris inclusief vakantiegeld	€ 157.179	€ 151.723
Werkgeversdeel pensioenlasten	€ 23.866	€ 22.203
Fiscale bijtelling auto	€ 4.788	€ 9.335
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>€ 185.833</b>	<b>€ 183.260</b>

De cijfers in de tabel zijn (conform WNT) exclusief het werkgeversdeel sociale lasten (2020: € 12.723; 2019: €10.559). De totale leasekosten over 2020 voor de leaseauto bedragen € 4.788. Het maximaal pensioengevend loon over 2020 was € 110.111.

## 5.4 Beheerst werken aan onze bedoeling

Bij Zayaz willen we kunnen doen waar een woningcorporatie voor bedoeld is. Daarbij zoeken we zelf proactief naar wat beter kan, in plaats van te wachten tot anderen ons hierop aanspreken. In 2020 is deze kanteling in denken en doen verder vormgegeven. De meerwaarde van onze control-medewerkers schuift daarmee op naar een meer monitorende rol.

### Lerend vermogen is gegroeid

Vanuit control zien we dat het lerend vermogen van Zayaz op een goed niveau is. Er zijn in 2020 diverse verbetertrajecten in gang gezet, waar veel energie in zit. De motivatie is groot om dingen die (nog) niet (helemaal) goed gaan, te verbeteren. We zien hierin ook resultaat.

### We krijgen de ruimte die nodig is

Wij doen de juiste dingen en komen gemaakte afspraken na – dat is onze instelling. Dit leidt tot vertrouwen bij onze toezichthouders Aw, WSW, accountant en de RvC; zij gaven ons in 2020 allemaal de ruimte om te werken vanuit De Bedoeling. De RvC daagt ons continu uit om die ruimte maximaal te benutten.

### Werking van ons Management Control Framework (MCF)

In ons MCF hebben wij uitgewerkt hoe wij op een gecontroleerde manier willen werken vanuit De Bedoeling. De laatste evaluatie bevestigt dat de opzet van het MCF goed is en functioneert. In 2020 is een begin gemaakt met het toegankelijker maken van het MCF voor medewerkers, zodat het hen écht kan helpen bij het (dagelijks) werk. In 2021 gaan we hiermee verder.

### Activiteiten vanuit het Kwaliteit- Control- en Auditplan (KCA)

Nagenoeg alle geplande activiteiten uit het KCA-plan zijn in 2020 uitgevoerd en afgerond. Enkele details die nog niet zijn afgewerkt, volgen in 2021. Speerpunt van afgelopen jaar was de nulmeting cybersecurity/informatiebeveiliging, die inzichtelijk maakte in hoeverre Zayaz beschermd is tegen security-incidenten door menselijke en technische fouten. Het niveau hiervan kwalificeren wij als 'beheerst', met ruimte voor verbetering. In 2021 wordt dit thema verder opgepakt.

In 2020 boekten we de volgende resultaten:

- *Corona-risicoanalyse*: in april is een eerste overzicht gemaakt van de belangrijkste coronarisico's in onze primaire processen. In december volgde een update. Deze update wordt meegenomen in een nog te schrijven position paper over de interne beheersing van de risico's.
- *Risicoregister project de Haren*: in de wijk De Haren loopt een groot project om de wijk en de woningen te verbeteren. Onze projectmedewerkers hebben in de zomer een eerste overzicht opgesteld met de belangrijkste risico's van dit project, en bijbehorende Mate van Zorg. Deze projectrisico's worden continu opgevolgd en geëvalueerd.
- *AVG risicoregister*: de risico-omschrijvingen in het register zijn aangescherpt en de Mate van Zorg is vastgesteld.
- *Workshops frauderisico*: er is een rapportage opgesteld over de uitkomsten van de workshops over (het verminderen van) frauderisico's in het werk van 5 afzonderlijke operationele teams. Inmiddels wordt een herijking voorbereid voor begin 2021.

Onze focus bij deze initiatieven richtte zich op het herkennen en benoemen van risico's en het toepassen van de Mate van Zorg, om ze te kunnen prioriteren. Business Control faciliteerde bij het vormgeven van het eigenaarschap in de eerste lijn én het inhoud geven aan de opvolging van acties.

### Doelen 2021

Met de introductie van risicomanagement 2.0 zetten we een pragmatische aanpak neer, die zich als eerste richt op de meest relevante onderwerpen en zich vervolgens als een olievlek verspreidt. De gerealiseerde initiatieven in 2020 droegen hier zeker aan bij, maar stonden nog te veel op zichzelf. Het blijft belangrijk om oog te houden voor de structuur en samenhang tussen de afzonderlijke risicoanalyses en de opvolging hiervan.

Om een meer integraal beeld te krijgen van ons risicoprofiel, starten we in 2021 met een analyse van de soft controls als kwaliteitsbepalende factoren voor onze werkcultuur. Denk hierbij bijvoorbeeld aan voorbeeldgedrag, betrokkenheid en bespreekbaarheid.

Daarnaast gaan we alle schadeclaims analyseren die bij Zayaz in behandeling zijn geweest. Deze analyse kan ons antwoord geven op de vraag of bepaalde schades een structurele oorzaak kennen en daarmee iets zeggen over specifieke, operationele risico's.

In aansluiting op de uitwerking van de jaarplannen 2021, binnen het project 'Transparantie in opgaven', maken we een eerste inventarisatie van de risico's op tactisch niveau. Daarnaast doet Zayaz in 2021 mee aan een onderzoek naar de strategische risico's rondom de ontwikkelingen (breed en integraal) in de corporatiesector. We vragen de deelnemers aan het Bestuurlijk Overleg van Zayaz om input, zodat ook de voor ons relevante strategische risico's in kaart worden gebracht. Met het ophalen van al deze informatie over de risico's op strategisch, tactisch en operationeel niveau, krijgen we stapsgewijs een breed beeld van het (samengestelde) risicoprofiel van Zayaz. Hiermee

leggen we de basis voor een toekomstig In-Control Statement, af te geven door de bestuurder van Zayaz.

Voor control is het belangrijkste doel voor 2021 om de organisatie actief te blijven opzoeken en 'met de voeten in de klei' te blijven staan, zodat we voeling houden met de leefwereld van bewoners en medewerkers. Alleen op die manier kunnen we een echte dialoog met elkaar voeren, en meedenken in het benutten van kansen om te werken volgens De Bedoeling.

## 5.5 Financiën

Zayaz is een financieel gezonde corporatie, zo bevestigen de AW, WSW en onze winst- en verliesrekening over 2020. Met ons financieel beleid stellen wij de financiële continuïteit en financierbaarheid van Zayaz zeker. We realiseren onze maatschappelijke doelen door ons vermogen verantwoord en doelmatig in te zetten. Toch zou er op termijn druk kunnen ontstaan door de toenemende investeringen in verduurzaming en stijgende belastingen en heffingen.

### Bedrijfsresultaat

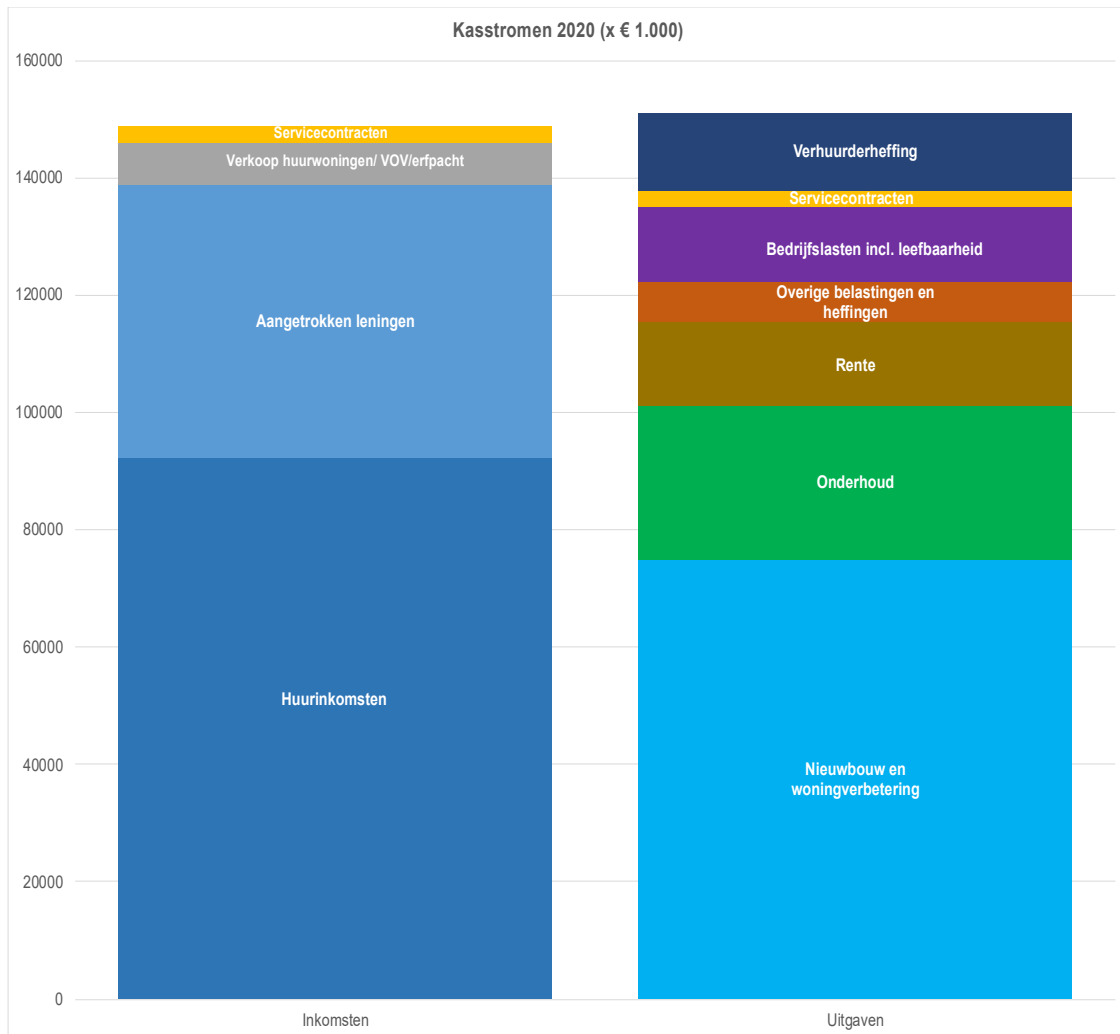
Sinds 2015 zijn alle corporaties verplicht om hun woningen in de jaarrekening te waarderen op marktwaarde in verhuurde staat. Deze waardering gaat uit van marktconforme bedragen voor verhuur, beheer en onderhoud, en van verkoop van woningen bij mutatie, als dat financieel aantrekkelijk is. Door deze manier van waarderen hebben bewegingen op de (commerciële) woningmarkt grote invloed op ons resultaat en op ons vermogen op papier. De prijzen op de woningmarkt stegen immers fors de afgelopen jaren. Dat zien we terug in onze getaxeerde waardes: maar liefst 91% van ons resultaat over 2020 komt voort uit waardeverhoging van ons bezit.

Het bedrijfsresultaat van Zayaz over 2020 kwam uiteindelijk uit op ruim € 209 miljoen. Een fors bedrag, 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 marktprijzen verhuren. Wij willen huurders en woningzoekenden in onze doelgroep voorzien van een betaalbare woning, nu en in de toekomst.

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

### Kasstromen: inkomsten en uitgaven

In onze financiële sturing kijken we nadrukkelijk naar de ontwikkeling van onze kasstromen. Onze inkomsten en uitgaven over 2020 staan op hoofdcategorieën vermeld in onderstaand overzicht.



Het grootste deel van onze inkomsten bestaat uit de huur die wij innen. Daarnaast verkopen we elk jaar een beperkt aantal woningen, ook dat levert geld op. Deze inkomsten gebruiken wij voor het bouwen van nieuwe woningen en het beheer, onderhoud en verbeteren van bestaande woningen. Daarnaast gaat een groot deel van onze inkomsten naar het Rijk, via verschillende belastingen en heffingen. In 2020 ging het om een totaalbedrag van ongeveer € 20 miljoen (2019: € 19 miljoen). Daarvan ging € 13 miljoen (2019: € 10 miljoen) naar de verhuurderheffing. Geld dat wij uiteraard liever zouden inzetten voor onze maatschappelijke taak.

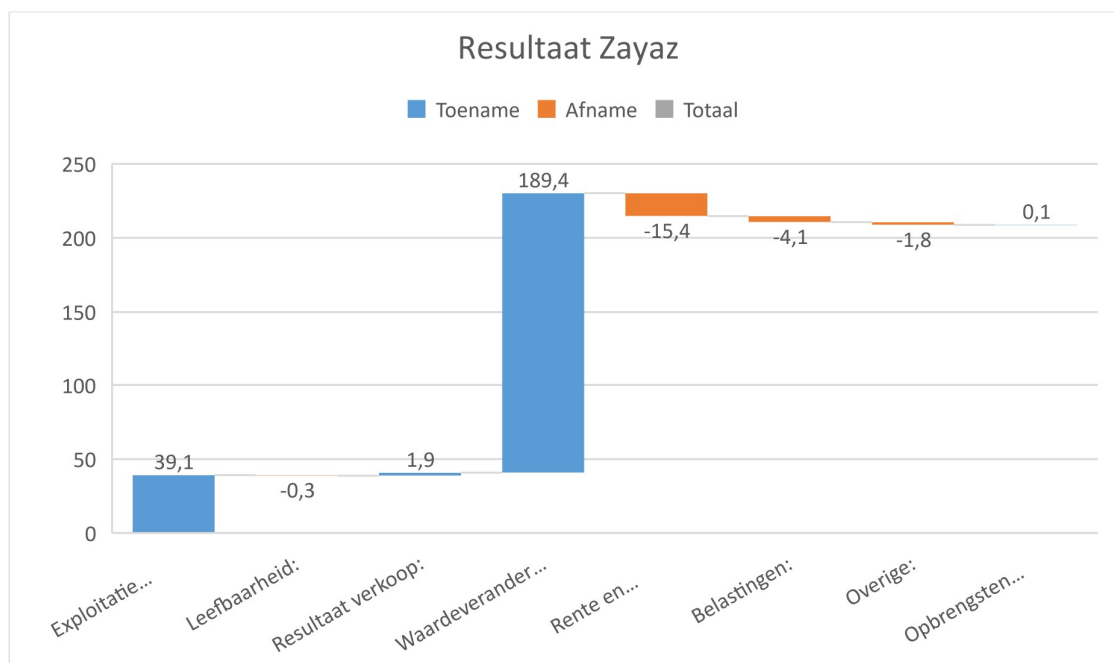
Verder valt de omvang van de posten nieuwbouw en woningverbetering op. In 2020 gingen veel nieuwbouwprojecten in uitvoering (€ 52 miljoen) en zette ook de woningverbetering (€ 22 miljoen) aardig door. Voor deze investeringen hebben we ook leningen aantrokken, deze waren vooral bedoeld voor het financieren van nieuwbouw (€ 46 miljoen).

Zayaz verwacht in de ( nabije) toekomst meer uit te geven aan verduurzaming en woningverbetering: in onze meerjarenbegroting zetten we in op € 226 miljoen (prijspeil 2020, periode 2021-2030). Hiermee gaan we vooral bestaande woningen isoleren en waar mogelijk zonnepanelen plaatsen.

### Resultaat, eigen vermogen en reserves

Het jaarresultaat van Zayaz over 2020 bedraagt € 208,9 miljoen (2019: € 131,3 miljoen). Deze forse stijging wordt echter grotendeels (voor € 189,4 miljoen) bepaald door de waardestijging van het vastgoed. Onderstaande tabel laat de opbouw van het resultaat zien op basis van de functionele winst- en verliesrekening en dus niet op basis van de kasstromen. Daardoor zijn deze cijfers niet direct te herleiden tot het kasstroomoverzicht dat we hiervoor gaven.

Opbouw resultaat Zayaz 2020	
Exploitatie vastgoedportefeuille	€ 39,1 miljoen
Leefbaarheid	€ -0,3 miljoen
Resultaat verkoop:	€ 1,9 miljoen
Waardeveranderingen:	€ 189,4 miljoen
Rente en soortgelijke:	€ -15,4 miljoen
Belastingen:	€ -4,1 miljoen
Overige:	€ -1,8 miljoen
Opbrengsten overige activiteiten:	€ 0,1 miljoen
<b>Totaal:</b>	<b>€ 208,9 miljoen</b>



### Herwaarderingsreserve

Het eigen vermogen is in 2020 met 209 miljoen gestegen tot € 1.828 miljoen per 31 december 2020 (2019: € 1.619 miljoen). Voor € 1.386 miljoen (2019: € 1.205 miljoen) is een herwaarderingsreserve gevormd. Dit deel is het verschil tussen de (stichtings)kosten en de marktwaarde ervan in exploitatie. Als gevolg van de jaarlijkse waardering van onze verhuureenheden (woningen / BOG / MOG / parkeerplaatsen), is de waarde met € 189 miljoen toegenomen. Maar deze waarde maken we niet te gelde, aangezien ons beleid voor het (complexgewijs) verkopen van ons vastgoed en/of het laten stijgen van de huren naar de marktwaarde niet verandert. We gaan er dus vanuit 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 € 442 miljoen per ultimo 2020 (2019: € 414 miljoen).

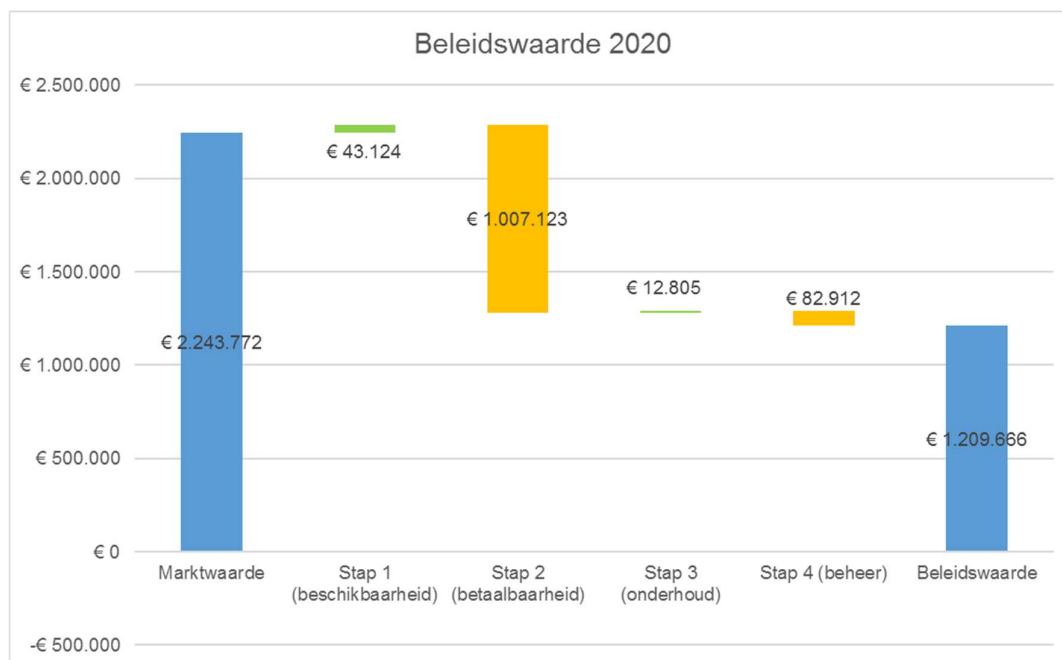
### Beleidswaarde vs. marktwaarde

Zoals gezegd, houdt de marktwaarde géén rekening met ons handelen vanuit volkshuisvestelijk belang. De beleidswaarde doet dat wél. Onderstaande grafiek laat onze beleidswaarde in 2020 zien.

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

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

De beleidswaarde van het vastgoed in exploitatie bedroeg per 31 december 2020 € 1.209 miljoen. Het verschil met de marktwaarde in verhuurde staat is € 1.034 miljoen.



#### *Afslag wegens beschikbaarheid (door exploiteren)*

Bij marktwaarde wordt een woning in zo'n 60% (68% in 2019) van de complexen verkocht bij mutatie. Dat levert direct hoge kasstromen op. Bij de beleidswaarde is het uitgangspunt echter dat er géén woningen worden verkocht, en dat woningen bij mutatie tegen markthuur worden verhuurd. Op de totale portefeuille is het effect hiervan een waardetoeename van ruim € 43 miljoen. De reden van deze toename is dat de overdrachtsbelasting bij verkoop (uitponden) naar 8% gestegen is in de waardering, wat een negatief effect heeft op de waardestijging bij verkoop. Bij door exploiteren hoeft deze overdrachtsbelasting immers niet betaald te worden.

#### *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 bij mutatie 80% van zijn 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 € 781 miljoen.

Daarnaast verhuren we woningen in het sociale segment, waarvoor we verhuurderheffing moeten afdragen (dit is bij markthuur vaak niet het geval). Hierdoor stijgen de kosten, en daalt de beleidswaarde nog verder met circa € 226 miljoen. De totale waardedaling door het verhuren tegen streefhuur c.q. beleidshuur bedraagt bijna € 1.007 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 € 1.644 per verhuureenheid. Maar: Zayaz heeft een andere exploitatiehorizon. En wij voeren wel degelijk grootschalig onderhoud uit; verbeteringen die ook gedeeltelijk vallen onder woningverbetering (= investeringen). De gemiddelde onderhoudskosten liggen lager: € 1.525 per woning (2019: € 1.321). Hiermee stijgt de waarde van het vastgoed in de beleidswaarde met bijna € 13 miljoen.

#### *Afslag wegens beheer (beheerkosten)*

Ook voor het beheer van de woningen van een belegger is een norm afgesproken, die is vastgelegd in het waarderingshandboek. De basis voor het bepalen van de beheerlast van Zayaz vormen de lasten verhuur en beheer in de resultatenrekening. De beleidswaarde laat hierin een afslag zien van bijna € 83 miljoen.

### **Financiële continuïteit**

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

- De LTV voor DAEB-bezit is verhoogd van 75% naar 85%;
- De solvabiliteit is verhoogd van 15% naar 20%;
- Daarnaast zijn de discontinuïteitsratio's aangepast.

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

Ratio's DAEB	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Norm WSW/AW	Interne norm
Interest Coverage Ratio (ICR)	2,14	2,32	2,68	3,04	2,99	2,98	3,42	>1,4	>1,6
Loan to Value (beleidswaarde)	35,1%	37,0%	46,1%	47,4%	48,9%	48,7%	48,7%	<85%	<80%
Solvabiliteit (beleidswaarde)	60,9%	60,7%	51,2%	50,5%	49,6%	49,9%	49,1%	>15%	>20%
Dekkingsratio (marktwaarde) *	18,9%	29,5%	33,5%	32,9%	31,6%	29,3%	27,6%	<70%	<59%

\* De dekkingsratio in 2019 is berekend op basis van de nominale waarde van de leningen, die van 2020 op basis van de marktwaarde van de leningen.

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

### Financieringsstrategie

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

### Liquiditeitspositie

In ons dagelijks liquiditeitsbeheer sturen we op een zo laag mogelijk saldo aan liquide middelen. Zayaz heeft naast haar kredietlimiet van € 5 miljoen bij de ING, ook 2 leningen met een flexibele hoofdsom om haar liquiditeitspositie op korte termijn bij te sturen. Het saldo op rekening courant inclusief spaarrekeningen bedroeg eind 2020 € 6,5 miljoen.

### Vreemd vermogen

In de jaarrekening (paragraaf 9, onder de langlopende schulden) is het verloop van de portefeuille langlopende leningen opgenomen. Daar vermelden we ook de kenmerken van de langlopende leningen die nieuw zijn aangetrokken onder het mandaat van het Treasury Jaarplan 2020.

Over 2020 zien we een toename van onze schulden. Door geplande investeringen zullen de langlopende schulden de komende jaren verder toenemen. Onze gezonde financiële positie staat toe dat we meer externe financieringen aantrekken.

Eind 2020 bedroeg de gemiddelde portefeuillerente 3,25%. In dit percentage is rekening gehouden met de swapposities die zijn gelinkt aan roll-over leningen (zie verderop onder rente-instrumenten). Met een aandeel van ruim 85% zijn de BNG Bank en de NWB Bank onze grootste geldgevers.



### Renterisico

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

Renterisico Zayaz	2021	2022	2023	2024	2025
Aflossingen	-0,3%	-3,6%	-3,6%	-3,6%	-2,0%
Conversie roll-over	-32,9%	-32,9%	-29,6%	-26,3%	-26,3%
Swap	27,4%	27,4%	24,1%	20,8%	20,8%
Opslagherzieningen	-4,9%	-3,2%	-3,8%	0,0%	0,0%
Totaal renterisico	-10,7%	-12,3%	-12,9%	-9,1%	-7,5%

### Rente-instrumenten

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

### Borging WSW en risicoklasse

Zayaz is voor de financiering van zijn activiteiten sterk afhankelijk van de kapitaalmarkt. Onze kernactiviteiten financieren we met leningen onder garantie van het WSW. Het WSW gaf ons in juli 2020 de verklaring van kredietwaardigheid, en kende ons borgingsruimte toe tot en met 2022. Op basis hiervan kunnen wij voldoen aan onze financieringsbehoefte. In Q4 heeft het WSW geconstateerd dat Zayaz haar governance, financiële sturing en risicomanagement goed op orde heeft. Het resultaat hiervan is dat het risicoprofiel gelijk blijft; midden-laag. Daarmee houdt het WSW de borgingsvoorwaarden gelijk met die van het voorgaande jaar, waardoor wij financieel in staat zijn om onze ambities waar te maken.

## 5.6 Bericht van de OR

“Hoe is het met je?” Leden van de ondernemingsraad stelden die vraag afgelopen jaar extra vaak aan medewerkers. Gewoon even alléén daarom bellen – een idee krijgen van de gevoelswereld die schuilgaat achter het beeldscherm – het was nodig. Door corona stond ons werkgeluk in 2020 behoorlijk onder druk, maar ook de doorontwikkeling van de sturingsfilosofie had invloed. “Ik ben er trots op dat we ondanks alles met elkaar verbonden zijn gebleven”, vindt or-voorzitter Hans Zegers.

### **Vol goede moed**

*Toen de eerste coronagolf Nederland afgelopen maart overspoelde, had Zayaz aanvankelijk een voorsprong op veel anderen. “Bijna iedereen had al een laptop, we konden gemakkelijk vanuit huis werken”, verklaart Hans. “Iedereen begon vol goede moed, maar al snel bleek dat het ondoenlijk is om 36 uur per week achter zo’n ding aan de keukentafel te zitten. Samen met de bestuurder, en de collega’s van mens & organisatie (M&O) en facilitaire zaken zochten we naar oplossingen. Zo werd geregeld dat medewerkers hun bureaustoel, computerscherm, toetsenbord en voetenbankje konden ophalen. Daar maakten veel mensen gebruik van. In de toekomst zouden wij ook graag een regeling zien voor de aanschaf van kantoormiddelen voor thuis. Binnen het Lente-overleg, Aedes en de vakbonden worden hier voorstellen voor uitgewerkt, die nemen we mee.”*

### **Vergoedingen**

*Er kwam ook een tijdelijke vergoedingsregeling voor thuiswerken; de maandelijkse vergoeding voor woon-werkverkeer werd per 1 juli opgeschort. Terecht, vond de ondernemingsraad. Vicevoorzitter Nathalie van Esch: “Medewerkers die ver van kantoor wonen en dus een hoger bedrag ontvingen, werden zo bevoordeeld. Wie incidenteel zakelijke kilometers maakt, kan die natuurlijk nog wel gewoon declareren.”*

### **Online op de koffie: het is iets**

*De ondernemingsraad zocht afgelopen jaar actief contact met medewerkers; gewoon om te kijken hoe het met ze ging. “We belden mensen op en brachten bezoeken via Teams. Dat werd erg gewaardeerd”, vertelt Hans. “We merken dat collega’s de verbinding met het grotere geheel missen. Iedereen zit thuis op zijn eigen eiland, het gevoel van ‘samen’ is een beetje zoek. Daarom dringen we er bij teamleiders op aan dat ze regelmatig online koffiemomenten organiseren – zonder agenda, puur om de vinger aan de pols te houden. Het is niet ideaal, maar het is iets. Iedereen worstelt met zijn eigen uitdagingen: thuisonderwijs, mantelzorg, eenzaamheid. Er zijn ook collega’s die naar huurders toe moeten waar geen afstand wordt gehouden. Het zijn lastige dingen. Niemand zou het gevoel moeten hebben dat hij er alleen voor staat.”*

### **Sturingsfilosofie: een tussenstop is nodig**

*Tijdens de gesprekken met collega’s kwam ook de doorontwikkeling van de sturingsfilosofie ter sprake. “Wij vroegen medewerkers actief naar hun mening hierover, een rol die goed bij de ondernemingsraad past”, vertelt Nathalie. “Veel mensen vertelden ons dat ze gevoel hadden in een trein te zitten die te snel gaat. Ze hebben behoefte aan een tussenstop, die rust en structuur brengt. De vrijheid die past bij zelforganiserend werken, leidt nog tot teveel onduidelijkheid: wie doet wat, wie is waarvoor verantwoordelijk? Dat frustrert mensen. Een pas op de plaats is nodig, dat zien de bestuurder en M&O dankzij onze inventarisatie nu ook.” Ook bij het invullen van rollen*

*is de ruimte die de sturingsfilosofie biedt, volgens Nathalie een valkuil. "Het is goed dat je mensen actief de kans geeft hun talenten te ontwikkelen, maar het mag niet betekenen dat anderen daardoor worden uitgesloten. Die balans moeten we goed bewaken."*

#### **Vroeg betrokken, zelden verrast**

*Hans vindt de werkrelatie met de bestuurder constructief. "Mo beseft dat hij profijt kan hebben van onze input. We staan niet tegenover elkaar, maar naast elkaar. Daardoor gaat er geen energie verloren aan conflicten of controle door wantrouwen. We worden zelden verrast door instemmings- of adviesaanvragen, omdat we vaak al bij de eerste ideeën informeel worden betrokken. Natuurlijk blijven we wel te allen tijde onafhankelijk, want de ondernemingsraad moet een veilige plek zijn voor medewerkers. Zo hoort medezeggenschap te functioneren."*

#### **Lente-overleg helpt or vooruit**

*Ook de contacten binnen het Lente-overleg helpen onze ondernemingsraad zijn rol goed te spelen. "Zo staat het omgaan met kwetsbare huurders in de wijk er hoog op de agenda. "Deze groep huurders groeit, en dat vraagt steeds meer van onze medewerkers én van de buurt", merkt Nathalie. "De rol van woonconsulenten is bijvoorbeeld echt veranderd, zij zijn veel meer bezig met de aanpak van zware overlast en het oplossen van complexe sociale problematiek. De psychische belasting is hierdoor enorm gestegen. Zayaz moet medewerkers hierin actief ondersteunen, medewerkers en buurtbewoners mogen nooit het gevoel hebben dat ze aan hun lot worden overlaten. In het Lente-overleg wisselen we hierover ideeën uit. Zo hoeven we niet allemaal het wiel uit te vinden."*

#### **Nieuwe energie**

*Voor komend jaar hopen zowel Hans als Nathalie vurig op een back to normal. "Dit thuiswerken moet geen halfjaar meer duren, de rek is er bij veel mensen uit. We zijn blij dat er wordt gewerkt aan een arbo-programma om de gezondheid te bevorderen en zullen daarnaast blijven zoeken naar manieren om collega's op mentaal vlak te ondersteunen. Iedereen snakt naar perspectief. Het jaar 2020 zal altijd het jaar van corona blijven, laten we hopen dat 2021 het jaar wordt waarin alles weer mag!"*

## 6 VERKLARING

Ter afsluiting van dit verslag, verklaart het bestuur van Zayaz dat alle uitgaven in 2020 louter in het belang van de volkshuisvesting zijn gedaan. En dat dit ook voor de bestemming van het bedrijfsresultaat het geval zal zijn.